

УДК 658.5, 658.5:330.341.1; 658.011.46, 658.51
№ держреєстрації 0121U113689

Товариство з обмеженою відповідальністю
«ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
69008, м. Запоріжжя, Запорізька область, Південне шосе, будинок 80



ЗАТВЕРДЖУЮ

проректор з науково-дослідної роботи
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Кухар В.В.

«29» червня 2023 р

З В І Т
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
ТЕХНОЛОГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ НА
ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ PERFORMANCE MANAGEMENT
(остаточний)

Науковий керівник
НДР канд.екон.наук

(Рагуліна Н.В.)

(підпис)


«21» червня 2023 р

2023

Рукопис закінчено «21» червня 2023 р

Результати роботи розглянуто на засіданні науково-технічної ради
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»,
протокол №10 від «29» червня 2023 р.

СПИСОК АВТОРІВ ЗВІТУ ПРО НДР

Керівник НДР, канд.екон.наук, доцент	_____	Н.В. Рагуліна (Вступ, реферат, підрозділи: 1.1, 1.2, висновки)
	(підпис)	
Відповідальний виконавець, канд.екон.наук, доцент	_____	Ю.В. Чуприна (підрозділ 2.1)
	(підпис)	
Виконавець, д-р.екон.наук, проф.	_____ 	Н.Ю. Рекова (підрозділи: 1.2, 3.2)
	(підпис)	
Виконавець, д-р.екон.наук, проф.	_____	І.В. Шкрабак (підрозділ 3.5)
	(підпис)	
Виконавець, канд.екон.наук, доцент	_____	О.В. Латишева (підрозділи: 2.2, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.8)
	(підпис)	
Виконавець, канд.екон.наук, доцент	_____	В.В. Ровенська (підрозділи: 1.3, 3.6, 3.7, 3.8)
	(підпис)	
Виконавець, канд.екон.наук, доцент	_____	К.Є. Мойсеєнко (підрозділи: 2.1, 3.2, 3.3, 3.4)
	(підпис)	
Виконавець, канд.екон.наук, доцент	_____	І.І. Смирнова (підрозділи: 3.6, 3.7, 3.8)
	(підпис)	
Виконавець, канд.екон.наук, доцент	_____	Н.Ю. Шевченко (підрозділи: 3.3, 3.4, 3.5)
	(підпис)	
Виконавець, д-р.екон.наук, проф.	_____	С.С. Турлакова (підрозділ 3.1)
	(підпис)	
Виконавець, д-р.екон.наук, проф.	_____	Д.М. Жерліцин (підрозділ 2.2)
	(підпис)	

Виконавець,
д-р.екон.наук, проф.

(підпис)

О.Ю. Мінц
(підрозділ 2.3)

Виконавець,
канд.екон.наук, ст.
викладач

(підпис)

О.С. Харченко
(підрозділ 2.4)

Виконавець,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Н.В. Торопченко
(висновки)

Виконавець,
канд.наук з держ. упр.,
доцент

(підпис)

А.С. Кумачова
(висновки)

Виконавець, ст.
викладач

(підпис)

А.А. Гудима
(висновки)

РЕФЕРАТ

ЗВІТ про НДР: 151 с., 135 джерел.

Ключові слова: БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ, СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНІ КОМПАНІЇ, АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ГНУЧКІ НАВИЧКИ, SOFT SKILLS, PERFORMANCE MANAGEMENT.

Об'єкт дослідження — формування шляхів трансформації адміністративно-управлінської діяльності на підґрунті ідеологем PERFORMANCE Managementта напрямів удосконалення її інформаційно-аналітичного забезпечення.

Мета роботи — теоретичне обґрунтування та розробка пропозицій щодо реалізації технологій трансформації бізнес-процесів компаній гірничо-металургійного комплексу на основі концепції PERFORMANCE Management.

Методи дослідження — аналіз літературних даних, абстрактно-логічний метод, узагальнення, структурна декомпозиція, системний підхід, порівняльний економічний та інституційний аналіз, економіко-математичне моделювання, статистичне зведення та групування.

Результати та їх новизна – поглиблення теоретичних положень щодо технологій трансформації бізнес-процесів компанії на основі концепції PERFORMANCE Management.

Досліджено фактори та підходи до розвитку гнучких навичок («Soft Skills») та створення мотиваційних інструментів для підвищення рівня операційної результативності персонал.

Досліджено нові методи управління ефективністю компанії, з метою її адаптації в умовах впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси компанії.

Обґрунтовано використання концепції Performance Management, як цілосного, процесо-орієнтованого підходу до прийняття управлінських рішень, що направлені на підвищення спроможності компанії оцінювати свій

стан та управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях.

Інформація щодо впровадження – в навчальному процесі при викладанні спеціальних дисциплін.

Рекомендації щодо використання - комплексне теоретичне обґрунтування організаційно-економічних засад трансформації бізнес-процесів на основі концепції Performance Management та формування прикладних аспектів трансформації бізнес-процесів гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management можуть бути застосовані у навчальному процесі та науково-дослідних роботах.

Сфера застосування: гірничо-металургійний комплекс.

Економічна та соціально-економічна ефективність роботи: науково-практичні рекомендації щодо шляхів трансформації бізнес-процесів в гірничо-металургійному комплексі на засадах циркулярної економіки.

Значимість роботи: отримані результати дозволять формувати шляхи трансформації адміністративно-управлінської діяльності на підґрунті ідеологем Performance Management та напрямів удосконалення її інформаційно-аналітичного забезпечення.

Умови одержання ЗВІТУ: за договором.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 АНАЛІЗ СТАНУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ	10
1.1 Стан та особливості фінансування циркулярної економіки в Україні	10
1.2 Завдання циркулярної економіки як пріоритет сталого розвитку українських промислових міст	15
1.3 Дослідження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві у контексті розвитку гнучких навичок «Soft Skills»	17
2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ PERFORMANCE MANAGEMENT	21
2.1 Сутність концепції «Business Performance Management» та «Performance Management»	21
2.2 Основні елементи системи Performance Management	28
2.3 Фактори успішної імплементації системи Performance Management	30
2.4 Визначення ключових показників ефективності бізнес-процесів на основі системи Performance Management	31
3 ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ PERFORMANCE MANAGEMENT В КОМПАНІЇ	34
3.1 Особливості впровадження системи Performance Management в компанії	34
3.2 Програми та проекти підвищення операційної ефективності: умови, складові та переваги впровадження	35

3.3 Впровадження системи Performance Management в бізнес-процеси компанії	49
3.4 Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як обов'язковий компонент проєкту підвищення операційної ефективності	59
3.5 Аналіз результатів трансформації бізнес-процесів на основі системи Performance Management	74
3.6 Аналіз умов забезпечення успішного впровадження системи Performance Management завдяки використанню сучасних технік управління комунікаціями	83
3.7 Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологем Performance Management	100
3.8 Розвиток навичок «soft skills» в контексті «performance management skills»	115
ВИСНОВКИ	131
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	133
ДОДАТКИ	150

ВСТУП

Сьогоднішній бізнес-світ надзвичайно динамічний і конкурентний і тільки ті компанії, які вміють ефективно адаптуватися до змін і вчасно впроваджувати нові технології та інновації, можуть успішно розвиватися і зберігати свої позиції на ринку. У таких умовах, одним із ключових факторів успіху є використання технологій трансформації бізнес-процесів на основі концепції Performance Management.

Performance Management - це систематичний підхід до управління людськими ресурсами, який базується на вимірюванні та оцінці результативності працівників, та використовується для досягнення бізнес-цілей компанії.

Сучасна теорія і практика управління компанією вимагає кардинальних змін та трансформації, що обумовлено глобалізаційними процесами світової економіки, посиленням конкуренції тощо. Така необхідність появи нових підходів до управління викликана змінами у самих компаніях. Дедалі, для ефективної роботи компанії, набувають великого значення використання інновацій та інтелектуального продукту в цілому. Також це пов'язано із жорсткою конкуренцією і це призводить до пошуку нових методів управління. Концепція Performance Management є відносно новою, але її підхід до прийняття управлінських рішень, що спрямований на підвищення спроможності компаній є актуальним, тому що для власників компаній, підприємств, споживачів та постачальників та ін. підрахунок рівня економічної ефективності функціонування є важливим завданням. Також, не можна оминути екологічний аспект: сьогодні є дуже гострим питання високого рівня техногенного навантаження та забрудненості довкілля і цей факт визначає пріоритетність збільшення екологічної безпеки навколишнього середовища.

Таким чином, сучасна парадигма управлінської діяльності акцентує увагу на пріоритетах управління ефективністю (Performance Management), в рамках якої напрями, стратегії та технології керування компанією

визначаються як інструменти підтримання траєкторії досягнення певних вартісних цілей, для чого необхідно будувати операційні моделі реалізації бізнес-процесів, що ґрунтуються на вартісних орієнтирах, принципах операційної гнучкості, надійності та заощадливості, використовують потенціал новітніх технологій, ефекти інтеграції технологічних та управлінських рішень в усіх сферах діяльності компанії. Тобто керування соціальними відносинами та розвиток гнучких навичок в управлінні, розробка широкого кола мотиваційних інструментів забезпечує операційну гнучкість та результативність персоналу. В той же час, механізми циркулярної економіки дозволяють забезпечити реалізацію ідей заощадливого виробництва та оптимізацію витрат компанії.

Виходячи з вищенаведеного, можна побачити, що дослідження питань управління бізнес-процесами є важливою складовою сучасної науки про управління, тому наша наукова робота внесе вагомий внесок у розвиток цієї галузі. Результати нашого дослідження сприятимуть підвищенню ефективності управління бізнес-процесами та допоможуть компаніям досягти більш високих результатів у динамічному світі бізнесу.

Також, дослідження являє собою сукупність певних факторів та підходів до розвитку гнучких навичок («Soft Skills») та створення мотиваційних інструментів, підвищення рівня операційної результативності персоналу, вивчення форми та тенденції інноваційно-інвестиційного забезпечення трансформації бізнес-процесів компанії, дослідження механізмів і пропозицій шляхів трансформації бізнес-процесів в гірничо-металургійному комплексі на засадах циркулярної економіки.

1 АНАЛІЗ СТАНУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

1.1 Стан та особливості фінансування циркулярної економіки в Україні

Метою цієї частини дослідження було визначення сучасного стану та аналіз циркулярної економіки в Україні та визначення умов її фінансування. Було досліджено, що в Україні фактично не налагоджено систему комплексної переробки промислових відходів з подальшим використанням отриманої сировини в різних галузях економіки. У той же час, найрозвиненіші країни сьогодні успішно впроваджують циркулярну економіку. Тому, сьогодні вирішуються дві проблеми: у разі зменшується шкідливий вплив токсичного сміття на навколишнє середовище і завдяки використанню продуктів переробки досягається чималий економічний ефект.

Впровадження принципів циркулярної економіки — це еволюційний процес, до якого мають бути залучені різні стейкхолдери: держава в особі уряду, представники бізнесу та громадянське суспільство.

Визначено, що суть циркулярної економіки полягає в тому, що цінність мають не лише продукти, а й матеріали, з яких вони виготовлені. Відповідно, ідея поєднує два цикли виробництва та споживання, подібно до біологічних систем. Перший — для «біологічних» ресурсів, тобто тих, що можуть розкладатися живими організмами. Другий — для "технічних", непридатних для розкладання [1].

Також, економіка замкнутого циклу (чи циркулярна) змінюється традиційною лінійною концепцією економіки. У лінійній моделі продукти виробляють, використовують та утилізують (take-make-dispose). А циркулярний підхід заснований на принципі трьох "R" [2]:

- Reduce: скорочують використання ресурсів та віддають пріоритет поновлюваним матеріалам;
- Reuse: максимально ефективно використовують продукти;

- Recycle: відновлюють побічні продукти та відходи для подальшого використання в економіці [2].

Саме тому, шлях до циркулярної економіки вже почали багато країн світу. Так, у Європейському Союзі прийнято План дій із циркулярної економіки. А в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС наша країна взяла зобов'язання щодо гармонізації національного законодавства з європейським.

Визначено, що сприяло цьому у 2017 році прийняття Національної стратегії управління відходами, яка передбачає, зокрема, запровадження принципів циркулярної економіки [2]. Таким чином, у циркулярній моделі використані матеріали та відходи знову стають сировиною для економіки. Це вирішує проблеми дефіциту природних ресурсів, високих цін на сировину та знижує залежність від матеріалів, що імпортуються. Цей факт став особливо актуальним в епоху пандемії 2020-20221 та закритих кордонів. Традиційні ланцюжки постачань опинилися під загрозою і для багатьох підприємців це стало серйозним випробуванням чи навіть причиною зупинки. Досліджено, що стратегії циркулярної економіки можуть допомогти уникнути негативного впливу ізоляції, оскільки в рамках цієї концепції ланцюжки поставок та канали збуту часто географічно ближчі до місця виробництва.

Насправді перехід до циркулярної економіки тривалий і трудомісткий процес. За даними звіту The Circularity Gap, який щорічно презентують на Всесвітньому економічному форумі у Давосі, лише 9% матеріалів у світовій економіці використовується повторно [3]. Однак, багато підприємців все ж таки включилися в трансформацію економічної моделі. При переході до циркулярної моделі економіки скорочуються не тільки витрати на сировину, але з'являються нові ринки збуту, покращується діалог з покупцями, підвищується їхня лояльність, розробляються нові продукти, створюється конкурентна бізнес-модель, покращується репутація бренду, компанія готується до викликів, які принесуть їй тенденції майбутнього.

Більш того, в рамках економіки замкнутого циклу пропонується чимало бізнес-моделей для підприємств та організацій:

- виробництво продуктів з біо- або відновлюваних матеріалів;
- використання біо-або відновлюваних матеріалів замість невідновлюваних ресурсів;
- повторне використання продуктів після закінчення терміну експлуатації для створення нових продуктів;
- розвиток моделі «продукт як послуга» (наприклад, райдшерінг - спільні поїздки в авто)
- пропозиція клієнтам продуктів на основі передплати або оплати за час використання замість придбання (наприклад, оренда кавомашини, одягу, фільтрів для води або навіть настільних ігор) та ін [3].

Щодо особливостей фінансування циркулярної економіки, незважаючи на те, що основні елементи системи фінансування циркулярних проектів (джерела надходження коштів, механізми їх акумуляції, контролю та повернення) базуються на єдиних принципах з інвестиційними проектами, застосовувані методики та критерії оцінки ефективності інвестицій не повною мірою враховують їхню специфіку.

Немає єдиної думки щодо того, яким має бути алгоритм віднесення активу до категорії «циркулярного», як повинен оцінюватися соціально-економічний та екологічний ефект та ін. Саме тому, низка фінансових організацій розробила методичні рекомендації щодо фінансування циркулярної економіки [4], в рамках яких виділено такі підходи віднесення проектів до циркулярних:

- проекти в галузі ресурсоефективності відносяться до циркулярних лише у випадку, якщо ресурсоефективність досягається за рахунок переходу до замкнутого циклу рухомого матеріалу. Заходи щодо заміни устаткування більш ресурсоефективне, але що зберігає лінійний характер матеріалоруку, не вважаються тими, що стосуються циркулярної економіки;
- проекти з використання біомаси та біопалива можуть бути класифіковані як циркулярні за наступних умов: якщо вони є частиною

більшого ланцюжка створення вартості та передбачають укорочення матеріального циклу у разі, коли біомаса виникає зі сталого існуючого, відновлюваного джерела та є неутилізованою та безпечною;

- проекти соціального характеру, а також відновлення палива із окремо зібраних відходів можуть розглядатися як циркулярні;

- проекти, пов'язані з покращенням використання полігонів для відходів, а також спалюванням відходів, не вважаються циркулярними, а належать до традиційної економіки;

- проекти відновлюваної енергетики, наприклад, засновані використання енергії сонця, вітру, води, є циркулярними [4].

Проекти циркулярної економіки можуть бути об'єднані у три групи, кожна з яких має особливості фінансування.

Державна підтримка циркулярної економіки відіграє визначальну роль у створенні системи довгострокового фінансування циркулярних проектів, яка може бути реалізована, зокрема, за допомогою спеціальних державних фінансових інститутів.

Так, наприклад, Європейський інвестиційний банк, поєднуючи зусилля з Європейською комісією, є основним партнером для інвестицій у проекти циркулярної економіки ЄС, забезпечуючи фінансування та надаючи консультації [5]. Європейський інвестиційний банк має низку фінансових продуктів та інструментів, які добре адаптовані для підтримки переходу до циркулярної економіки, варіюючи залежно від масштабу проекту, зрілості, типу організатора, положення у ланцюжку створення вартості тощо. Для більш традиційних та великомасштабних проектів циркулярної економіки, Європейський інвестиційний банк пропонує середньострокові та довгострокові прямі кредити з фіксованими або змінними відсотковими ставками з мінімальним розміром понад 10 млн. євро; для невеликих - непрямі через кредитні лінії місцевим банкам та іншим посередникам. Банк вже включив поняття екологічного та соціального ефектів у свої оцінки та розуміє довгострокові переваги розвитку у напрямі циркулярної економіки та

застосування інноваційних циркулярних бізнес-моделей. З огляду на характеристики та профілі ризиків багатьох типів циркулярних проектів Банк запускає тематичні операції. Одним із недавніх прикладів є тематична інвестиційна платформа Circular Bioeconomy, ініційована та координована EIB Innovation Finance Advisory [5].

Виходячи з вищенаведеного та порушуючи питання циркулярної економіки в Україні, перш за все йдеться про покращення екологічної ситуації в країні та поступове скорочення кількості звалищ. Нині в Україні утворюються щорічно мільйони тон побутових відходів, сортується лише мізерний відсоток від цієї суми. А щодо пластикового сміття, його можна знайти всюди: на землі, у морі і навіть глибоко на дні океану. Забруднення планети відходами пластику перетворюється на справжню екологічну катастрофу.

Новий підхід у перспективі дозволить і зменшити отруйну дію на природу, і покращити здоров'я українців, і зробити Україну туристично привабливішою. Звичайно ж, йдеться і про енергетичну безпеку країни, якщо національні виробники самостійно отримуватимуть «чисту» енергію з відновлюваних ресурсів та органічних відходів, починаючи від біогазу до «зеленого» водню.

Обґрунтована необхідність єдиної державної програми стимулювання переходу на принципи циркулярної економіки, низьковуглецевого розвитку та повторного використання відходів. Для цього також необхідно розробити та прийняти низку нормативно-правових актів, які стимулюватимуть дані напрямки. Водночас деякі українські компанії вже показують практичний приклад циркулярної економіки у своїй діяльності [6].

1.2 Завдання циркулярної економіки як пріоритет сталого розвитку українських промислових міст

У цьому розділі об'єктом дослідження були українські промислові міста, що характеризуються високим рівнем техногенного навантаження та забрудненістю території, що зумовлює пріоритетність зміцнення екологічної безпеки порівняно з двома іншими складовими сталого розвитку забезпеченням соціального консенсусу та раціонального використання місцевих ресурсів. Виявлено, що зміцнення екологічної безпеки актуалізує дослідження процесів впровадження елементів циркулярної економіки виробництво та відновлення міських територій, зайнятих промисловими відходами, тобто розв'язання задачі «рециклінг-ревіталізація» у промисловому місті.

Спираючись на проведений аналіз та розглянутий досвід промислових міст світу у питаннях вирішення завдань рециклінгу промислових відходів та екологічної ревіталізації територій, було констатоване, що під час розробки проектів доцільно враховувати як можливості взаємодії підприємств містоутворюючого, містообслуговуючого та містобудівного сектору на принципах промислового симбіозу, так і наявність та можливості розширення повноважень в екологічній сфері органів місцевого самоврядування.

Слід наголосити, що управлінські рішення повинні відповідати таким вимогам, як: відповідність чинному законодавству та положенням статутних документів підприємства; наявність у тексті рішення чіткої цільової спрямованості та адресності; відповідність форми змісту; неприпустимість протиріч самому собі чи раніше прийнятому рішенню; облік можливості технічної, економічної та організаційної здійсненності рішення; наявність параметрів зовнішнього та внутрішнього контролю виконуваного рішення; оцінка ризику виникнення негативних наслідків прийнятого рішення за його реалізації [7].

Отже, було відзначено, що промислові міста мають особливості, які необхідно враховувати під час виборів пріоритетів їхнього сталого розвитку. Ці особливості пов'язані з високим техногенним навантаженням, що негативно впливає на навколишнє середовище та генерацією промислових відходів. Саме тому зміцнення екологічної безпеки виступає пріоритетом порівняно з економічними та соціальними складовими сталого розвитку та передбачає вирішення завдання «рециклінг-ревіталізація», пов'язаного з використанням елементів циркулярної економіки для управління промисловими відходами та відновленням міських територій, зайнятих відвалами цих відходів.

За результатами аналізу екологічної ситуації, що склалася в українських промислових містах, та оцінки можливості використання світового досвіду рециклінгу відходів та ревіталізації територій у стійко розвинених містах, сформульовано методичні підходи та запропоновано інструменти, що дозволяють формувати організаційні та економічні рішення задачі «рециклінг-ревіталізація». При цьому враховується, що в управлінні промисловими відходами на принципах циркулярності є три альтернативи: переробка і використання на території міста; реалізація соціальних проектів міжмуніципального та міжрегіонального співробітництва; продаж всередині країни чи за кордон. Якщо реалізувати зазначені альтернативи не вдається, то промислові відходи потрапляють у відвали та згодом потрібна екологічна ревіталізація території. При цьому вартість екологічної ревіталізації території, зайнятої промисловими відходами, може бути вищою за вартість обладнання для рециклінгу відходів. При розробці програм та проектів з управління промисловими необхідно враховувати цю суперечність.

Об'єктивна необхідність розв'язання задачі «рециклінг-ревіталізація» зумовлена як складною екологічною ситуацією у промислових містах України, так і можливостями, пов'язаними з формуванням індустріальних та екоіндустріальних парків, використанням принципів промислового симбіозу та промислової екології в управлінні промисловими відходами. Досвід

промислових міст Європи та США свідчить про необхідність скоординованих дій підприємств міської економіки на засадах промислового симбіозу як умови забезпечення циркулярності виробництва та провідної ролі органів місцевого самоврядування як організатора процесу ревіталізації території в екологічному аспекті.

Організаційні рішення задачі «рециклінг-ревіталізація» полягають у забезпеченні узгодженості дій учасників проекту – підприємств містоутворюючого, містообслуговуючого та містобудівного сектору при виборі альтернативи «переробка та використання промислових відходів території міста». Економічні рішення пов'язані з використанням трьох матричних моделей (матриця розподілу ресурсів, матриця оцінки впливу факторів на інтегральний показник ефективності, матриця відповідності типу управління рівнем невизначеності прийнятих рішень), а також механізм ресурсо-комунікаційної взаємодії для організації виробництва та господарювання. Альтернатива, пов'язана з реалізацією соціальних проектів міжмуніципального та міжрегіонального співробітництва, передбачає використання механізмів публічно-приватного партнерства та корпоративної соціальної відповідальності з боку містоутворюючих підприємств. Альтернатива, пов'язана з продажем промислових відходів усередині країни або за кордон» передбачає проведення маркетингових досліджень та формування схем транспортних маршрутів. Детальна розробка зазначених альтернатив передбачає наявність відповідного інституційного та логістичного забезпечення, що має стати предметом подальших досліджень [8].

1.3 Дослідження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві у контексті розвитку гнучких навичок «Soft Skills»

У даному розділі були досліджені та визначені основні джерела та причини виникнення організаційних конфліктів, а також розглянуто основні

технології регулювання конфліктів. Виявлено, що у сучасних умовах господарювання практика підприємництва доводить, що в умовах розвитку їхньої діяльності особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Це пов'язано з тим, що конфлікт є безпосереднім складником будь-якого підприємства, тому детальне вивчення сучасних закономірностей формування організаційних конфліктів, способів їх ліквідації та боротьби з їх наслідками є необхідністю для вітчизняних підприємств. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві є формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації існуючих конфліктів.

Визначені та обґрунтовані основні джерела виникнення конфліктів на промислових підприємствах можна відзначити:

1. Ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати швидко і практично в одні й ті ж самі терміни.

2. Ситуації, які мають назву «порочні зв'язки». Вони зумовлюють відсутність чіткого розподілу посадових інструкцій усередині колективу, а також містять відповідальність за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників завдань. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається притискання інтересів працівника.

3. Ситуації, які передбачають наявність більше семи-восьми осіб підлеглих. Відомо, що чим більше колектив працівників, тим важче їм управляти. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують.

Серед чинників, які впливають на формування психологічного клімату сучасних колективів, виділено наступні:

1. Чинники макросередовища. Одним із найбільш актуальних чинників є суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства у цілому і функціонування виробничих та інших державних структур. Підприємства, які управляють певними галузями діяльності робітників (виробничими, правоохоронними, економічними тощо), згідно з вимогами усього суспільства, здійснюється певний управлінський вплив на соціально-психологічний клімат робочих груп. До чинників макросередовища відносяться також адміністративна діяльність, діяльність органів самоврядування, громадських організацій тощо.

2. Чинники мікросередовища. До них належать матеріальне та моральне заохочення особистості як члена трудового колективу. Це мікросередовище являє собою поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного механізму.

Виявлено також, що сьогодні на промислових підприємствах переважають такі проблеми врегулювання конфліктів: небажання здійснення кооперації співробітників та пасивність у відстоюванні своїх прав; перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших членів колективу. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує у ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін співпадають; якщо між партнерами є статусна рівновага; здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін учасників конфлікту. На низькому рівні визначається прагнення прийняття рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує у ситуаціях, якщо ці сторони мають однаковий вплив та повноваження, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і робітника задовольняє теперішнє становище; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економічний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною (стиль компромісу). Діагностика

та управління конфліктами на вітчизняних підприємствах повинні стати основою ефективного функціонування підприємства завдяки створенню сприятливого клімату в колективі, де кожен буде комфортно почуватися та працювати на максимальний результат.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку полягають в умовах ринкових відносин важливим регулюючим чинником економічного зростання підприємства є колектив, а саме його працездатність і продуктивність. Система менеджменту сучасного підприємства може існувати у двох іпостасях: з одного боку, породжуючи конфлікти, а з іншого – виступаючи інструментом їх розв'язання. У процесі управління конфліктами обов'язково слід з'ясувати джерела його виникнення, ключові чинники та окреслити шляхи вирішення. Керівникам необхідно підтримувати конфлікт на оптимальному рівні, на якому він позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, та оперативно попереджати негативний вплив конфліктів на трудову поведінку працівників. У виникненні конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки, як напруженість, амбіційність, емоційність тощо. При цьому керівники багатьох промислових підприємств задоволення власних амбіцій ставлять вище за корпоративні цілі, оскільки керівник є найманим працівником і, уклавши угоду з підприємством, зобов'язаний виконувати поставлені цілі та завдання, тому важливо чітко відокремлювати все, що не стосується конфліктної ситуації. Вибір способу розв'язання конфлікту залежатиме від позиції сторони конфлікту відносно опонента, яка може бути нейтральною (конструктивною), активною (жорсткою), дипломатичною (м'якою). Різноманітність способів залежно від чинників конфліктної ситуації дасть можливість керівникам промислового підприємства знизити рівень або запобігти дисфункціональним наслідкам дії управлінських конфліктів [9].

2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ PERFORMANCE MANAGEMENT

2.1 Сутність концепції «Business Performance Management» та «Performance Management»

Концепція "business Performance Management" (надалі - BPM - управління продуктивністю бізнесу або управління бізнес – ефективністю) та "Performance Management" (управління продуктивністю) відносяться до важливих аспектів управління бізнесом. Обидві концепції базуються на використанні ключових показників продуктивності для оцінки та покращення результатів діяльності компанії.

BPM - це стратегічна концепція, яка орієнтована на відстеження та управління процесами внутрішньої діяльності компанії з метою досягнення стратегічних цілей. BPM забезпечує підвищення ефективності бізнесу, зменшення ризиків та забезпечення тривалої стійкості компанії на ринку.

Концепція "Performance Management" (надалі - PM) - це концепція, яка фокусується на управлінні продуктивністю робітників компанії, які є ключовими факторами успіху в бізнесі. PM включає в себе процес планування, оцінки, розвитку та винагородження працівників з метою підвищення їхньої продуктивності та відповідності стратегічним цілям компанії.

Отже, концепції BPM та PM взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну, оскільки обидві спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності бізнесу. Використання цих концепцій дозволяє компаніям забезпечувати стійкий успіх та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Сьогодні концепція «business Performance Management» (управління продуктивністю бізнесу або управління бізнес – ефективністю) є невід'ємною

частиною ефективного управління сучасного бізнесу, оскільки в цілому, інструментарій управління бізнес - ефективністю допомагає підприємствам краще зрозуміти логіку своїх бізнес-процесів та контролювати виконання стратегічних цілей, що забезпечує передумови підвищення продуктивності праці, ефективності діяльності та стабільного розвитку [15].

Концепція «business Performance Management» (BPM) з її традиційного підходу до обліку та аналізу діяльності компаній за останні десятиліття еволюціонувала до використання новітніх технологій та методів управління. Перші спроби використання BPM з'явилися в 1990-х роках, коли були запропоновані різні методики обліку та аналізу діяльності компаній. У 2000-х роках з'явилися та удосконалювалися програмні продукти, які автоматизували процеси збору та аналізу даних. Проте, тоді BPM була націлена головним чином на контроль фінансових показників. З'явлення в 2010-х роках інструментарію «Big Data», інших хмарних технологій та машинного навчання дозволило компаніям отримувати більш повні та точні дані про свою діяльність, а також використовувати прогностичні моделі для управлінського планування та прийняття рішень.

Зараз BPM надає підприємствам можливість використовувати новітні технології та методи управління для досягнення успіху, однак внаслідок різних причин не всі можливості BPM використовуються бізнесом.

Аналіз наукових праць закордонних авторів [16 - 20], зокрема A. Neely, M. Gregory, K. Platt [16], N. Olve, J. Roy, M. Wetter [17] та інших науковців та фахівців - практиків [21-25], дозволяє констатувати, що етапи еволюції концепції «business Performance Management» зазвичай визначають з перших спроб використання інструментарію BPM як системного підходу до управління бізнесом з метою досягнення кращих результатів.

Проведений аналіз наукових праць українських та закордонних фахівців [16-25] дозволяє встановити, що BPM базується на аналізі ключових показників бізнесу (KPI) та забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та конкретними діями на рівні виконавців. У цілому, концепція

ВРМ визначає принципи та методики для планування, моніторингу та оцінки результативності діяльності підприємства. Не дивлячись на існуючу базу наукових праць з цієї проблематики [16-25] не вирішеним питанням в українських реаліях залишається питання своєчасного використання інструментарію концепції «business Performance Management». Це питання буде набувати все більшої актуальності в умовах розробки та реалізації стратегії пост воєнного відновлення бізнесу та економіки країни в цілому.

У сучасних умовах ефективний управлінський процес відіграє вирішальну роль у досягненні успіху підприємства.

Згідно сучасним уявленням фахівців [16-25] використання концепції Business Performance Management (ВРМ) дозволяє компаніям успішно реалізувати стратегії розвитку та забезпечувати контроль за їх виконанням, що в свою чергу є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності та стабільності бізнесу.

У статті «Business Performance Management systems: a conceptual framework» [24] розглядається концептуальна рамка систем управління бізнес-продуктивністю на підставі ВРМ. При цьому ВРМ розглядається як процес управління бізнес-ефективністю, який включає в себе збір, аналіз та звітність про рівень досягнення бізнес-цілей, оцінку результатів та прийняття рішень щодо поліпшення продуктивності. Також автор [24] надає детальний огляд ключових елементів ВРМ систем, таких як бізнес-стратегії, метрики, збір та аналіз даних, балансування показників, звітність та автоматизація процесів.

Проведений аналіз визначення суті та інструментарію концепції "Business Performance Management" в різних джерелах [16-25] дозволяє зробити висновок, що концепція "Business Performance Management" описує систему управління ефективністю бізнесу, яка використовується для досягнення стратегічних та операційних цілей компанії.

Основна мета ВРМ полягає в тому, щоб забезпечити компанії можливість відслідковувати та аналізувати свою продуктивність на основі

ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє керівникам компаній приймати рішення на основі фактичних даних та досягати стратегічних цілей.

На підставі аналізу наукових джерел [16-20] етапи еволюції концепції BPM можна виділити таким чином:

1. Етап виникнення (1990-ті роки): на початку свого розвитку, BPM була складним та дорогим інструментом, доступним тільки великим корпораціям.

2. Етап стандартизації (2000-ті роки): з поширенням Інтернету та технологій, концепція BPM стала більш доступною для впровадження її інструментарію. На цьому етапі були розроблені стандарти та методики, які допомагали впроваджувати BPM в підприємствах.

3. Етап інтеграції (2010-ті роки): на цьому етапі BPM стала частиною інтегрованих підходів до управління бізнесом. Це включало в себе використання аналітики даних та штучного інтелекту для автоматизації процесів управління та прийняття рішень.

4. Етап оптимізації (2020-ті роки): на сьогоднішній день нові технології та інструменти, такі як обробка масивів даних, дозволяють забезпечити високу ефективність процесів управління. [16-20]

В наукових працях інших фахівців [17-25] можна побачити майже тотожний розподіл (рис. 1) періодів розвитку концепції BPM (з відмінністю лише в тому, що розділення відбувається за трьома основними етапами):

1. полягав у розробці та впровадженні інструментів та методів управління ефективністю бізнесу (див. рис. 1) . В цей період були створені різні підходи до вимірювання продуктивності, такі як Balanced Scorecard, Total Quality Management та Six Sigma.

2. Другий етап (2000-ті роки) характеризується зростанням популярності інформаційних технологій та зростанням обсягів даних. У цей період були розроблені та впроваджені нові технології для збору та аналізу даних, такі як Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) та Business Intelligence (BI).

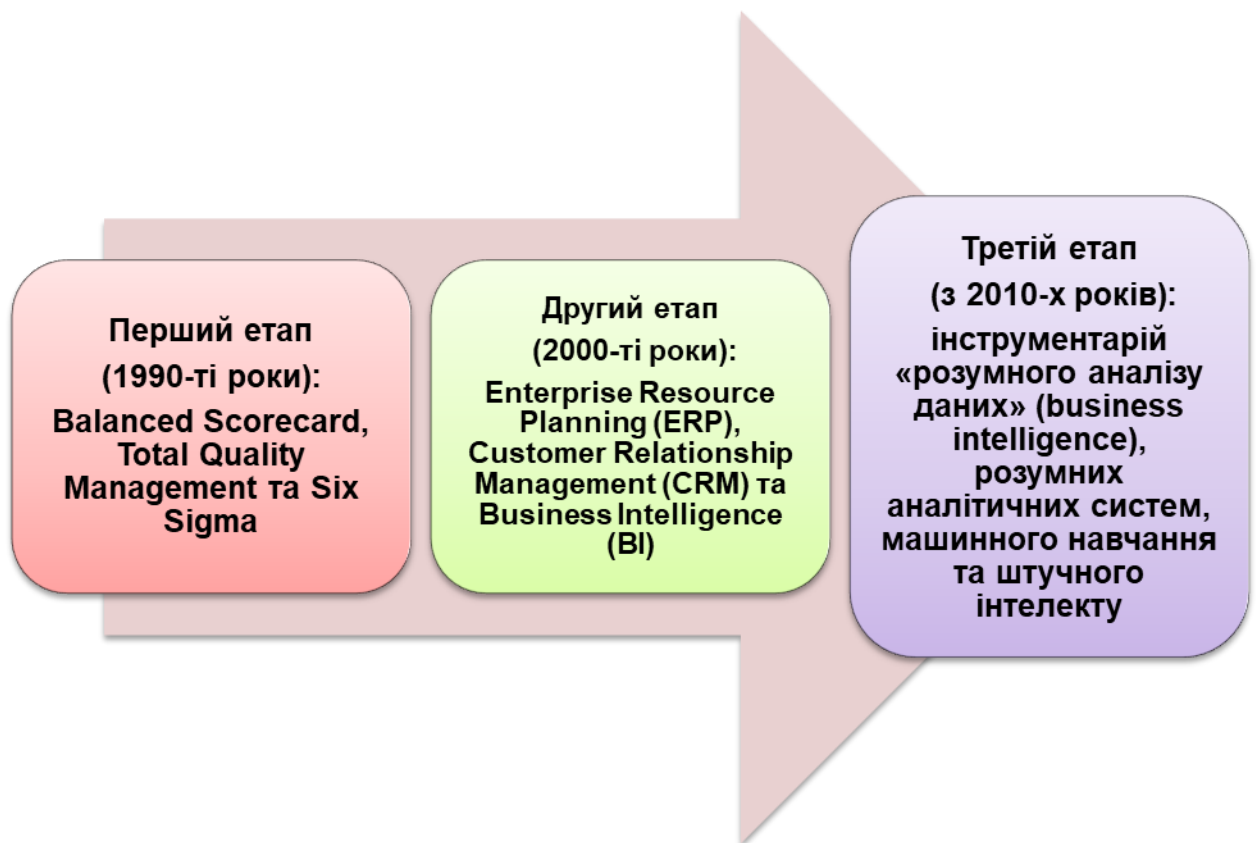


Рисунок 1 - Етапи еволюції концепції BPM
(побудовано авторами на підставі аналізу [17-10])

3. Третій етап (з 2010-х років) характеризується розвитком технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяють більш точно прогнозувати майбутні результати діяльності підприємства, а також автоматизувати багато рутинних процесів управління. На даний момент концепція BPM базується на засадах так званого «розумного аналізу даних» (business intelligence), розумних аналітичних систем, машинного навчання та штучного інтелекту.

Варто констатувати, що «розумний аналіз даних» (business intelligence) є основним інструментом для збору та аналізу даних, необхідних для здійснення ефективного управління. Він дозволяє автоматизувати збір та обробку даних, побудувати звіти та аналізи, що в свою чергу допомагає управлінцям приймати виважені та обґрунтовані рішення. «Розумні» аналітичні системи дозволяють побудувати прогнози та прогнозувати майбутні результати діяльності підприємства на основі аналізу великих

обсягів даних, що зібрані з різних джерел. Вони також забезпечують можливість моніторингу в режимі реального часу та вчасного реагування на можливі відхилення в роботі підприємства.

Машинне навчання та штучний інтелект дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів управління, що дозволяє управлінцям більш ефективно використовувати свій час та зосередитись на більш важливих завданнях. Наприклад, застосування штучного інтелекту у банківській сфері дозволяє забезпечити більш точний аналіз ризиків та передбачення можливих фінансових проблем.

Крім того, машинне навчання може допомогти виявити підозрілі транзакції та боротися зі шахрайством. У виробничій сфері застосування систем ВРМ дозволяє контролювати виробничі процеси, забезпечувати оптимальне використання ресурсів та зменшувати витрати на виробництво.

Також, засоби аналізу даних дозволяють створювати прогнози щодо майбутніх результатів підприємства, що допомагає приймати ефективні рішення. Наприклад, в роздрібній торгівлі аналіз продажів може допомогти визначити, які товари більш вигідно розміщувати на полицях та які необхідно знижувати ціну для збільшення попиту.

Один з прикладів використання концепції Business Performance Management (BPM) в металургійній промисловості - це впровадження системи контролю та аналізу продуктивності виробничих ліній з використанням методів штучного інтелекту. Наприклад, підприємство може використовувати розумну аналітичну систему для моніторингу параметрів роботи виробничих ліній, таких як температура, вологість, швидкість руху матеріалів, рівень енергоспоживання тощо. Дані збираються з сенсорів, які встановлені на обладнанні. Зібрані дані обробляються відповідною програмою, яка використовує методи машинного навчання для прогнозування ефективності роботи виробничих ліній. Наприклад, система може передбачити, які лінії потребують обслуговування або заміни, щоб запобігти несправностям і знизити час простою обладнання.

Крім того, дані з різних виробничих ліній можуть бути об'єднані в систему Business Intelligence (BI), яка забезпечує більш широкий аналіз продуктивності підприємства. За допомогою BI-інструментів, керівництво може отримувати різноманітні звіти і аналізувати дані, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення про підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат і збільшення прибутку.

Отже, використання інструментарію концепції Business Performance Management (BPM) дозволяє металургійним підприємствам підвищувати ефективність виробництва та оптимізувати витрати за допомогою збору та аналізу даних, застосовувати інший інструментарій. Аналіз та оптимізація виробництва за допомогою BPM можуть мати значний вплив на результативність металургійних підприємств, оскільки, наприклад, інструменти BPM корисно застосувати для таких напрямів діяльності як:

1. Моніторингу та аналізу роботи обладнання: Зібрані дані можуть бути використані для моніторингу роботи металургійного обладнання та його ефективності. На основі отриманих даних можна здійснювати аналіз проблем та проводити запобіжні заходи для зменшення ризику аварій та виробничих затримок.

2. Управління запасами: Безперервне виробництво металу потребує постачання великої кількості сировини, деталей та комплектуючих. BPM дозволяє вести моніторинг запасів та їх оптимізацію для забезпечення безперебійного виробництва.

3. Прогнозування попиту: Використання інструментів аналізу даних дозволяє прогнозувати попит на продукцію металургійних підприємств, що допомагає управляти виробництвом та планувати постачання продукції.

4. Оптимізація витрат: Зібрані дані про витрати на виробництво можуть бути використані для пошуку ефективних способів зменшення витрат на енергопостачання, сировину, оплату праці тощо.

5. Моніторинг якості: ВРМ дозволяє вести моніторинг якості продукції, що виготовляється на металургійному підприємстві, та вчасно виявляти та вирішувати проблеми, що виникають в процесі виробництва.

Інтеграція концепції Business Performance Management в металургійну промисловість може сприяти підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат та покращенню якості продукції, оскільки можна отримати більш точну та швидку інформацію про стан виробництва, здійснювати своєчасні корективи та приймати обґрунтовані рішення, що позитивно позначиться на результативності підприємства в цілому.

Можна стверджувати, що ВРМ є складним підходом до управління, який вимагає інтеграції багатьох факторів, таких як стратегія, бізнес-процеси, інформаційні технології та людський фактор. Отже, ВРМ є динамічною концепцією, що постійно розвивається. Саме тому нові технології та вимоги споживачів змушують підприємства шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності, а отже, і змінювати свій підхід до управління бізнесом та впроваджувати інструментарій ВРМ, враховувати пріоритети, індивідуальні потреби та специфіку кожної компанії.

2.2 Основні елементи системи Performance Management

Система Performance Management — це комплексний підхід до управління роботою співробітників, який передбачає визначення цілей, оцінку результативності та взаємодію між керівником та підлеглими з метою досягнення кращих результатів. Основні елементи системи Performance Management включають:

- 1) Визначення цілей та очікувань. Це можуть бути стратегічні цілі компанії, або конкретні завдання, які необхідно виконати на даний момент. Важливо, щоб цілі були зрозумілі та досяжні, а також пов'язані зі стратегією компанії.

2) Моніторинг та оцінка результатів. Це означає відстеження прогресу досягнення цілей та оцінку результативності співробітників на основі об'єктивних показників. Такі показники можуть включати якість виконаної роботи, терміни виконання, рівень задоволення клієнтів тощо.

3) Формування планів розвитку. На основі оцінки результатів та аналізу досягнень, необхідно визначити напрямки розвитку співробітників. Це можуть бути тренінги, курси підвищення кваліфікації, переведення на нову посаду тощо.

4) Взаємодія та зворотний зв'язок. Система Performance Management передбачає активну взаємодію між керівником та підлеглими, а також зворотний зв'язок з боку співробітників щодо проблем та пропозицій. Це допомагає уникнути конфліктів та підвищує мотивацію співробітників.

5) Мотивація та винагорода. На основі результатів оцінки та досягнень, необхідно визначити систему мотивації та винагород для працівників. Вона може включати в себе збільшення заробітної плати, бонусні виплати, премії, нарахування акцій компанії тощо. Важливо, щоб система мотивації була справедливою та стимулювала працівників до досягнення поставлених цілей, а не призводила до нерівності серед колективу.

б) Розвиток та планування кар'єри. Performance Management також передбачає планування розвитку та кар'єри працівників в компанії. Необхідно визначити майбутні цілі та перспективи для кожного працівника та створити програму розвитку, що дозволить йому досягти цих цілей. Такий підхід допомагає зберегти талановитих працівників та підвищити їх мотивацію.

Усі ці елементи системи Performance Management пов'язані між собою та взаємодіють для досягнення спільних цілей компанії та її працівників. Важливо пам'ятати, що сама система Performance Management не гарантує успіху, але правильно розроблена та виконана, вона може допомогти

компанії досягнути більшої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

2.3 Фактори успішної імплементації системи Performance Management

Імплементація системи Performance Management є складним та довготривалим процесом, який потребує вивчення основних факторів успіху.

Ось декілька факторів, які необхідно врахувати для успішної імплементації системи Performance Management:

1) Підтримка вищого рівня управління. Важливо, щоб керівництво компанії розуміло необхідність впровадження системи Performance Management та взяло на себе відповідальність за її успіх.

2) Визначення цілей та очікувань. Важливо визначити конкретні цілі та очікування від імплементації системи «Performance Management». Це допоможе зрозуміти, які показники необхідно вимірювати та які результати очікувати.

3) Розробка ефективних ключових показників продуктивності (KPI). Ключові показники продуктивності мають бути зрозумілими, конкретними та вимірюваними. Вони повинні відображати стратегічні цілі компанії та внесок кожного співробітника у досягнення цих цілей.

4) Підтримка та навчання персоналу. Імплементація системи Performance Management вимагає підготовки та навчання персоналу, щоб вони могли розуміти цілі та показники продуктивності, які їм необхідно досягти.

5) Інформаційна підтримка. Важливо мати доступ до потрібної інформації та інструментів, необхідних для збору та аналізу даних про продуктивність. Це допоможе приймати обґрунтовані рішення та вдосконалювати систему Performance Management.

Загалом, успішна імплементація системи Performance Management залежить від розуміння та виконання всіх вищезгаданих факторів. Цей процес може бути досить складним і тривалим, але з правильним підходом і відповідними ресурсами може привести до значних покращень у роботі компанії та досягнення поставлених цілей. Необхідно забезпечити якість впровадження системи, що включає в себе правильне визначення ключових показників результативності, розробку чіткої методології оцінювання, ясну комунікацію зі співробітниками, їх підготовку та навчання.

Для успішної імплементації системи Performance Management також важливо забезпечити підтримку та залучення високої рівнів керівництва компанії. Вони повинні бути готові прийняти зміни та підтримувати персонал у виконанні нових вимог. Крім того, система повинна бути узгоджена зі стратегією компанії та підтримувати досягнення її цілей.

Також важливим фактором успішної імплементації є взаємодія між всіма рівнями та департаментами компанії. Інтеграція системи Performance Management в усіх сферах діяльності компанії дозволяє забезпечити її комплексність та ефективність.

Отже, для успішної імплементації системи Performance Management необхідно мати чітке розуміння її сутності та елементів, враховувати ключові фактори, що впливають на її успішність та забезпечувати підтримку всієї компанії. Якщо ці вимоги будуть дотримані, система Performance Management може стати потужним інструментом удосконалення роботи компанії та досягнення поставлених цілей.

2.4 Визначення ключових показників ефективності бізнес-процесів на основі системи Performance Management

Однією з основних задач системи Performance Management є визначення ключових показників ефективності бізнес-процесів. Для цього

використовуються різноманітні методики, такі як Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), Return on Investment (ROI) та інші.

Ключові показники ефективності бізнес-процесів повинні відображати ступінь досягнення мети процесу та відповідати стратегії компанії. Такі показники можуть бути як кількісними, так і якісними, вони можуть бути виміряні у грошовому еквіваленті або в інших одиницях виміру.

Наприклад, якщо метою бізнес-процесу є зниження часу на розробку нового продукту, то ключовим показником може бути середній час розробки нового продукту. Якщо ж метою процесу є покращення якості виробів, то ключовим показником може бути кількість бракуваних виробів.

Важливо також враховувати, що ключові показники ефективності бізнес-процесів повинні бути моніторинговими, тобто регулярно вимірюватись та аналізуватись для виявлення змін та вчасного прийняття рішень щодо їх впливу на процес.

Отже, система Performance Management дозволяє визначити ключові показники ефективності бізнес-процесів, що в свою чергу дозволяє керівництву компанії отримувати об'єктивну інформацію про стан процесів та приймати вчасні та ефективні рішення.

Використання технологій трансформації бізнес-процесів на основі концепції Performance Management може стати ключовим чинником успіху компанії та допомогти забезпечити стабільний рівень розвитку та конкурентоспроможності. Для ефективного використання цих технологій рекомендується:

1. Ретельно проаналізувати поточні бізнес-процеси та визначити ключові показники ефективності, які необхідно відслідковувати.
2. Розробити та впровадити систему оцінки працівників, що базується на результативності та досягненнях.
3. Забезпечити належну підготовку та навчання персоналу щодо використання технологій трансформації бізнес-процесів та системи Performance Management.

4. Запровадити механізми мотивації працівників на основі результатів оцінки та досягнень.

5. Регулярно виконувати моніторинг та аналізувати результати роботи компанії на основі ключових показників ефективності, що дозволить вчасно вносити корективи до бізнес-процесів.

6. Використовувати інноваційні технології для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що дозволить збільшити продуктивність та знизити витрати.

Реалізація цих рекомендацій дозволить компанії ефективно використовувати технології трансформації бізнес-процесів на основі концепції Performance Management та досягати успіху в конкурентному середовищі.

3 ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ PERFORMANCE MANAGEMENT В КОМПАНІЇ

3.1 Особливості впровадження системи Performance Management в компанії

Впровадження системи Performance Management в компанії може бути складним та вимагати значних зусиль. Особливо великі компанії можуть мати складну структуру та багат шарову ієрархію, що може ускладнити виконання процесів системи Performance Management.

Крім того, важливо врахувати особливості культури компанії, її цінності та підходи до управління. В ідеалі, система Performance Management повинна бути відповідною до цілей та стратегій компанії, а також підтримувати корпоративну культуру та сприяти розвитку команди.

Однією з ключових вимог для успішного впровадження системи Performance Management є налагодження ефективної комунікації між усіма рівнями організації. Важливо, щоб керівництво компанії, менеджери та працівники розуміли свої ролі та відповідальність у системі та були готові до активної участі в ній.

Також важливим є правильний вибір програмного забезпечення та його налаштування під потреби компанії. Від цього залежить ефективність та продуктивність системи, а також можливість отримання корисної інформації для прийняття управлінських рішень.

Отже, впровадження системи Performance Management в компанії може стати важливим інструментом для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Однак, це вимагає уважного аналізу та планування процесу впровадження, а також розуміння ключових особливостей компанії та її культури.

3.2 Програми та проєкти підвищення операційної ефективності: умови, складові та переваги впровадження

Ведення бізнесу в сучасних умовах швидких змін, невизначеності, високих ризиків, постійно зростаючої конкуренції увага власників, топ-менеджерів, аналітиків та ін. зацікавлених сторін зосереджена на вирішенні питань підвищення продуктивності та ефективності виробництва. При цьому необхідно відрізнити ці поняття і розуміти їх суть [26].

Продуктивність зазвичай служить мірою виробництва, може виражатися наприклад, в кількох одиницях за проміжок часу (100 одиниць на годину). Ефективність виробництва найчастіше стосується витрат на одиницю продукції, а не просто кількості вироблених одиниць [27.]

В Україні для створення умов для успішного відродження пост воєнної економіки вже зараз вітчизняному бізнесу необхідно планувати діяльність з врахуванням обмеженості ресурсів, шукати можливості використання їх оптимальним способом, розробляти програми та проєкти підвищення операційної ефективності з врахуванням існуючих ризиків та викликів воєнного (поствоєнного) стану.

Проведений аналіз наукових праць українських та закордонних фахівців [27-41] дозволив встановити, що для вимірювання ефективності роботи компанії зазвичай використовують такий критерій як «операційна ефективність», сутність якого полягає в тому, щоб «отримати високоякісні результати з використанням меншої кількості ресурсів» [41], тобто це в основному показник, який за висловом відомого аналітика американського фондового ринку Адама Хейса (Adam Hayes) [27; 41] «вимірює ефективність отриманого прибутку як функцію операційних витрат», а також «вимірює частку витрат, отриманих під час економічної чи фінансової діяльності, де нижчі витрати прирівнюються до більшої ефективності. Чим більша операційна ефективність, тим більш прибутковість фірми, її здатність

генерувати більший дохід (прибуток) за тих самих або нижчих ніж в альтернативі витрат» [27; 28].

Не дивлячись на існуючу базу наукових праць з цієї проблематики [27-41] не вирішеним питанням в українських реаліях залишається питання визначення процедури моделювання та автоматизації впровадження програм та проєктів підвищення операційної ефективності з врахуванням існуючих ризиків та викликів воєнного стану. Це питання буде набувати все більшої актуальності в умовах розробки та реалізації стратегії пост воєнного відновлення бізнесу та економіки країни в цілому.

Як один з ключових напрямків ефективного стратегічного розвитку підприємств вирішення питання підвищення операційної ефективності потребує постійної уваги керівництва та фахівців компанії.

Як справедливо відзначає М.Д. Никифорчин [29-32]: «Операційна ефективність – це комплексне відображення кінцевих результатів використання ресурсів операційної діяльності компанії за певний проміжок часу через її здатність конкурувати на ринку, підтримуючи та утворюючи конкурентні переваги. В основі даної категорії лежить не просто показник, а безпосередньо здатність конкурувати з точки зору ринку, покупців. В даному обґрунтуванні операційна ефективність є показник гнучкості, здатності реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, і, як наслідок, формувати свої критерії для постійної оптимізації».

Отже, операційна ефективність підприємств зазвичай визначається рівнем зниження операційних витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції, та відповідно рівнем рентабельності (продуктивності, прибутковості, віддачі на одиницю вкладеного ресурсу тощо).

Таку бізнес-практику щодо операційної ефективності виробництва можна також порівняти з визначенням ефективності на інвестиційних ринках, яка зазвичай зосереджена також навколо операційних витрат, пов'язаних з інвестиціями. Операційно ефективні транзакції – це ті, які обмінюються з найвищою маржею, тобто інвестор платить найнижчу

комісію, щоб отримати найвищий прибуток. Майже в усіх випадках операційну ефективність можна підвищити за рахунок економії на масштабі. Вважається, що підвищення операційної ефективності на інвестиційних ринках означає, що капітал можна розподілити без надмірних витрат, які зменшують прибутковість інвестиційного портфеля, це може означати купівлю більшої кількості інвестиційних акцій за фіксованою вартістю торгів, щоб зменшити комісію за акцію. Інвестиційні фонди також аналізуються за їх комплексною операційною ефективністю на підставі коефіцієнту витрат фонду (з нижчим рівнем коефіцієнтом витрат вважаються більш ефективними). [27; 28]

В управлінні проектами операційна ефективність оцінюється через показники ефективності проектів (з врахуванням так званої «концепції зміни вартості грошей у часі» - інструментарію дисконтування та компаундування грошових потоків та без такого врахування). Згодом проекти максимізують ефективність використання ресурсів, тим самим підвищують операційну ефективність (рівень прибутковості) компанії. Іншими словами, компанія завдяки проектам може зменшити кількість ресурсів (оптимізувати їх використання) і отримати якісний кінцевий продукт.

В системі ведення основної господарської діяльності здатність компанії максимізувати співвідношення «вигоди-витрати» також дозволяє підвищити рівень її операційної ефективності завдяки оптимізації використаних усіх ресурсів та налагодженню ефективної системи управління як основними бізнес-процесами, так й процесами забезпечення та управління.

До атрибутів операційної ефективності за даними [28] належать: ефективна взаємодія між командами; культура турботи про свою команду, ключових стейкхолдерів та клієнтів; процеси, побудовані для людей; гнучкість компанії та дії спеціалістів відповідно до цілей бізнесу; безперервне вдосконалення; прозорість процесів та швидкий доступ до інформації; лояльність фахівців, досягнення ними амбітних цілей та показників.

Отже, процедура підвищення операційної ефективності є багатокомпонентним процесом і враховує декілька напрямів (аспектів) діяльності компанії.

Згідно сучасних уявлень закордонних експертів в сфері технологій підвищення операційної ефективності [35] ця процедура може передбачати наступні елементи впровадження програм удосконалення бізнес-процесів:

1. *Встановлення і використання даних про операційну ефективність, щоб визначити контрольні показники та цілі.* Потрібно встановити базовий рівень ефективності для власного бізнесу завдяки встановлення і відстеження критеріїв (контрольних показників цілей) і їх відстеження для планування та коригування майбутньої роботи. Відстеження відхилень від запланованих можуть попередити про певну проблему, яку потрібно вирішити. Встановлення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей для перевищення контрольних показників ефективності може допомогти залучити персонал до підвищення ефективності бізнесу. На додаток до встановлення SMART цілей, варто створити процедуру відзначення того, коли ці цілі досягнуті або перевищені.

2. *Впровадити автоматизацію.* Одним із найшвидших способів підвищення операційної ефективності є впровадження інструментів та технологій автоматизації повсякденних бізнес-процесів, у т.ч. таких як надсилання електронних листів, запис даних, створення звітів і навіть спілкування в чатах з клієнтами. Автоматизація повторюваних завдань допомагає максимально ефективно використовувати час персоналу, гарантуючи, що співробітники зосереджуються на критично важливих обов'язках, а також дозволяє підвищити рівень вартості робочого часу персоналу, оскільки команда виконуватиме обов'язки, які справді виграють від їхнього часу та талантів, що сприяє підвищенню активності персоналу, видаляючи банальні завдання з робочих процесів. Впровадження автоматизації рутинних операцій є одним із способів підвищити ефективність/продуктивність праці та мотивацію роботи персоналу;

допомогти працівникам відчувати, що їх цінують; покращити мікроклімат та умови праці.

3. Створення відкритої взаємодії. Наприклад, створення відкритих ліній спілкування зі співробітниками дозволяє краще зрозуміти їхні сильні сторони, інтереси та індивідуальні стилі роботи. Коли на підприємстві знають ці нюанси, то з'являється можливість призначити персонал, який найкраще підходить для конкретного проєкту чи потреби вирішення завдання, розв'язання проблеми і т.п.. Спілкування також має ключове значення для того, щоб члени команди не були перевантажені завданнями, з якими вони не можуть впоратися або виконати їх вчасно. Зважаючи на це, діалог із співробітниками щодо їхніх робочих навантажень та може необхідності надання відпустки дає змогу побачити загальну картину тих факторів, які можуть негативно вплинути на їх продуктивність (навіть пов'язаних зі змінами в особистому житті, здоров'ї, психологічному стані).

4. Застосування методів цифрового відстеження часу операцій та робочого часу персоналу. Це надає можливість швидко переглядати та затверджувати документацію про робочий час персоналу, детально досліджувати використання робочого часу персоналу, визначаючи завдання, на які працівники витрачають надто багато часу, визначати причини того, чому використання часу є надмірним, і вживати заходів для оптимізації процесу. Такі зусилля можуть підвищити продуктивність співробітників і підтримати операційну ефективність.

5. Заохочення до співпраці співробітників. Така співпраця закладає основу зародження креативних (інноваційних) ідей, які виникають в результаті обговорень співробітниками можливостей вдосконалення процесів, пошуку рішень для подолання проблем та виявлених викликів. Один із найкращих способів підтримати таку співпрацю через зусилля створення робочого середовища, у якому співробітники зможуть легко співпрацювати, зокрема завдяки проведенню регулярних зустрічей або

дзвінків, використання стратегій формування команди та зосередження на розвитку корпоративної культури.

6. *Визначення вузьких місць у процесах компанії.* Працюючи над підвищенням операційної ефективності, необхідно оцінити те, як працює бізнес у цілому, виявити та усунути вузькі місця. Є ймовірність того, що вузькі місця виникають у кількох процесах, що особливо важко помітити. У таких випадках варто обговорити ці питання з командою, визначити сфери, які потрібно покращити, визначити, які ресурси потрібні.

7. *Найм потрібних людей і їх навчання.* Хоча підвищення операційної ефективності може максимізувати продуктивність навіть за умовами обмеженого персоналу, важливо переконатися в тому, що співробітники мають навички, які необхідні для виконання завдань та відповідають їхньої посади, що не дозволяє уповільнювати команду та виснажувати ресурси компанії. Додавання ключового співробітника часто може підвищити продуктивність проекту, надаючи існуючій команді додатковий поштовх і підтримку, необхідні для успіху. Окрім найму відповідних спеціалістів, не менш важливо вдосконалити процес адаптації та навчання, що допомагає новим членам команди швидше долучитися до справи і з упевненістю виконувати свої ролі, дозволяючи їм покращувати продуктивність як власну так й команди в цілому.

8. *Зосередьтеся на сервісі.* Команда обслуговування (служби маркетингу, логістики, управління замовленнями тощо) може допомогти завершити продажі продуктів і послуг, збільшити їх обсяг, забезпечити утримання клієнтів та ін. При цьому варто оцінити навички та інструменти для виконання цих завдань персоналу, досвід обслуговування клієнтів, включаючи час відповіді, скільки проблем вирішено під час першої взаємодії та наскільки задоволені клієнти після завершення зустрічі з обслуговуванням. Варто шукати способи вдосконалення системи обслуговування (у т.ч. через навчання роботи з платформою програмного забезпечення для керування обслуговуванням, яке надає співробітникам

віддалений доступ до необхідної інформації, зокрема до оновлень графіків і цифрових документів).

9. Обрання та впровадження ефективних бізнес-процесів, технологій, програм, проєктів, а також інструментарію автоматизації та управління. Впровадження такого інструментарію - від автоматизації бізнес-процесів, їх регламентації і управління підтримки, до цифрового відстеження часу і програм сприяння командної співпраці, підтримки персоналу, оптимізує робочі процеси та допомагає розширити можливості та операційну ефективність бізнесу. [35]

Проєкти та програми підвищення операційної ефективності можуть передбачати трансформацію та вдосконалення бізнес-процесів компанії, можуть формуватися на основі концепції «Perfomance Management» та засадах «Lean Six Sigma», що передбачає як зниження витрат (оптимізацію) ресурсів (входів), так й зосередження на зменшенні відхилень (дефектів) і покращенні якості продуктів і процесів (виходів).

На наш погляд в умовах потреб діджиталізації бізнесу для успішного впровадження проєктів та програм підвищення операційної ефективності, зокрема автоматизації їх етапів та процесів, варто об'єднання зусиль технічних спеціалістів, фахівців з ІТ- сектору та проєктного менеджменту, що допомагає компаніям вивчити поточних стан бізнес-процесів, деталізувати і оптимізувати (спростити, виключити дублювання функцій та зайвих операцій тощо) їх для підвищення операційної ефективності, а також для успішного управління ними.

Проведений аналіз наукових праць закордонних фахівців [27-37] показав, що зазвичай виділяються наступні основні переваги впровадження програм та проєктів автоматизації процесів для забезпечення операційної ефективності:

економія робочого часу завдяки регламентації та автоматизації бізнес-процесів;

виявлення повторюваних, трудомістких процесів, виключення дублювання функцій (уникнення зайвих операцій / ліквідація зайвого документообігу та його скорочення тощо);

можливість дослідження стану операційної ефективності та показників виконання завдань у всіх проєктах/ командах у режимі реального часу;

завдяки отриманій інформації легше визначити й реалізувати усі можливості, планувати заходи на майбутнє та вносити своєчасні корегування в програми та плани розвитку.

В цьому контексті пропонуємо використовувати інструментарій візуалізації процедури впровадження програми підвищення операційної ефективності завдяки надання моделі етапів цієї програми (побудови функціональної моделі та її декомпозиції - деталізації етапів процесу).

Спрощена схема такої візуалізації на безкоштовній платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (від англ. Integration definition for function modeling) - нотації або мові надання графічних і мовних символів та правил, розроблених для фіксації процесів і структури інформації в організації - надано на рис. 1 - рис. 3.

Побудова таких моделей (рис. 1 - рис. 3) та їх використання забезпечують прозорість процесів та швидкий доступ до інформації, дозволяє визначити проблемні місця, призначити відповідальних осіб та надає загальну зрозумілу картину системи усіх процесів компанії, що дозволяє залучати нових співробітників і швидко знайомити їх з специфікою підприємства та їх «зони відповідальності» на майже будь-якому етапі, скорочує час їх навчання та адаптації.



Рисунок 2 – Спрощена схема контекстної діаграми впровадження програми підвищення операційної ефективності підприємства на платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (побудовано авторами)

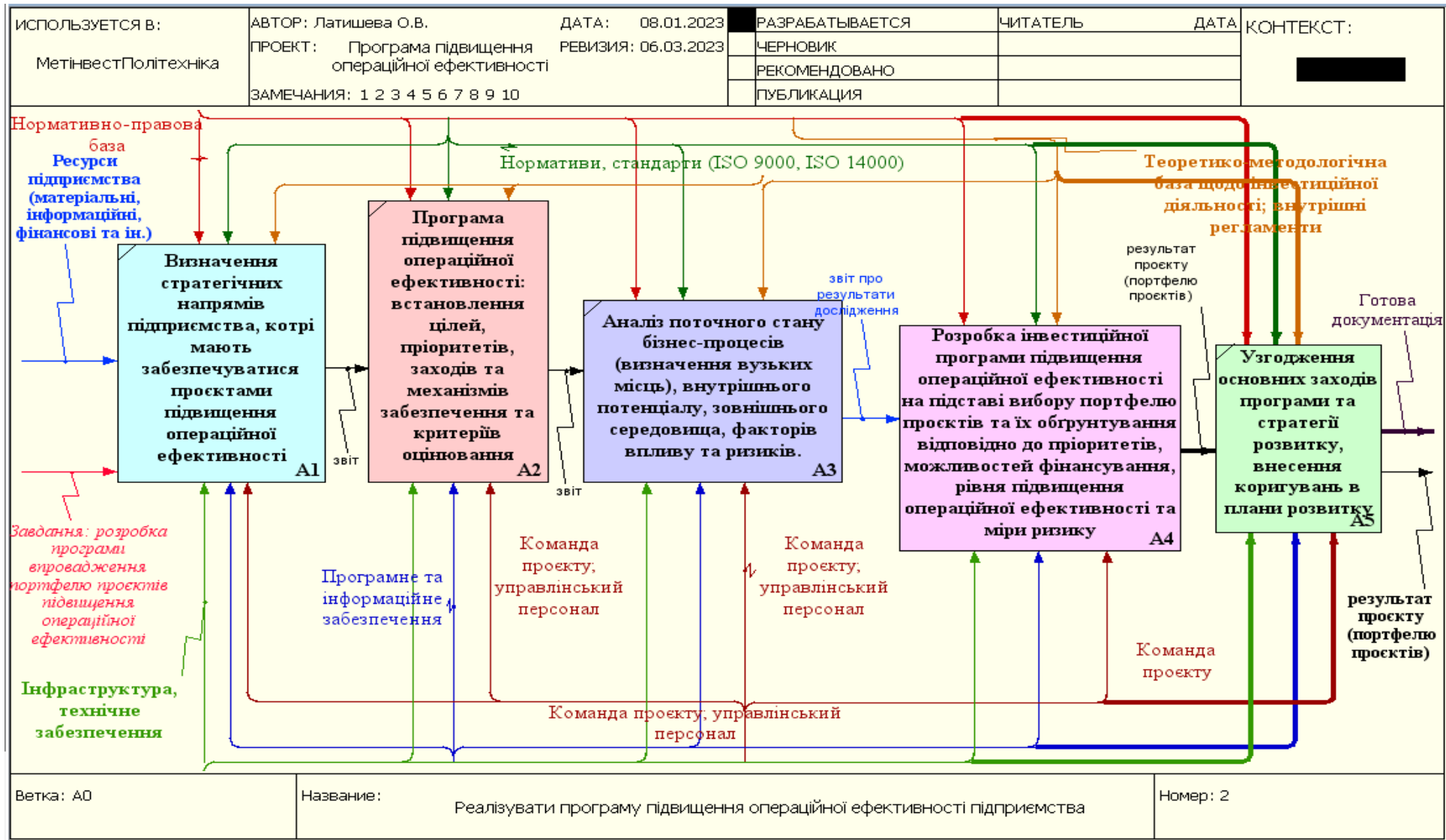


Рисунок 3 – Перша декомпозиція топ-діаграми впровадження програми підвищення операційної ефективності підприємства на платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (побудовано авторами)

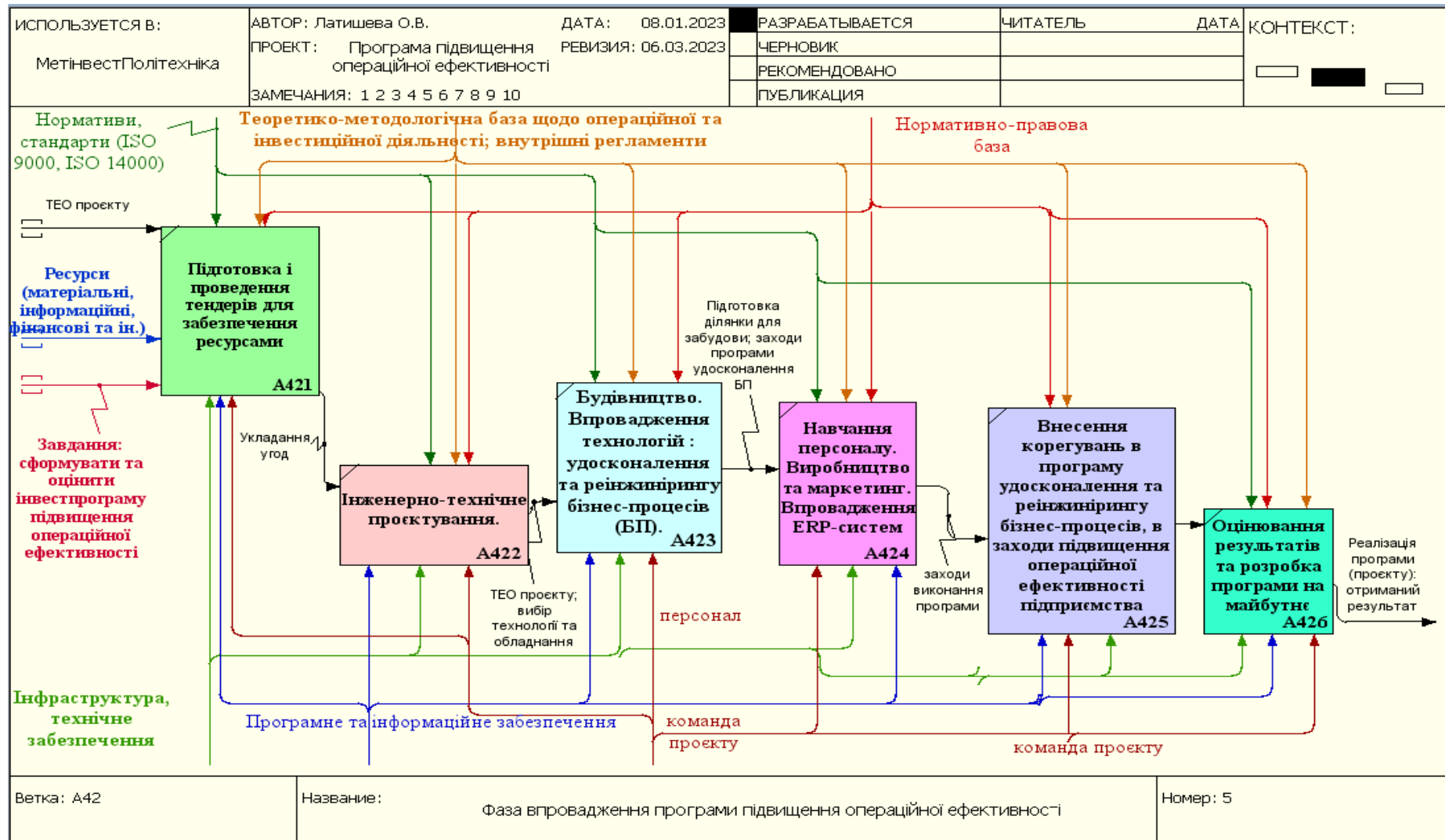


Рисунок 4 – Декомпозиція певного рівня (гілки А4) впровадження програми підвищення операційної ефективності підприємства на платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (побудовано авторами)

Варто відмітити також, що оптимізації діяльності та підвищенню операційної ефективності команди може допомогти певні заходи, які спрямовані на зменшення впливу «людського фактору» (зменшення кількості людських помилок), підвищення рівня прибутковості і скорочення загальних витрат.

Для цього закордонні фахівці [32] рекомендують виконати наступні кроки:

Крок 1: Встановіть так звану «базову лінію» (напряма та одиниці вимірювання). Першим кроком є визначення основних функцій команди, яку ви хочете оптимізувати. Які цілі ця команда намагається досягти? Які ключові показники ефективності (KPI) або метрики ця команда регулярно відстежує? Як рівняння, операційна ефективність розраховується як відношення результуючого показника (дохід, продажі, потенційні клієнти тощо) на «вхідні ресурси» (матеріально - технічні та ін.ресурси, зокрема кількість відпрацьованих годин, кількість членів команди тощо). Коли ви створюєте це співвідношення, переконайтеся, що вибрані вами одиниці мають найбільше значення для команди, яку ви хочете оптимізувати. Наприклад, вимірювання доходу для результату, якщо ви намагаєтесь створити ефективнішу команду залучення талантів, не буде найкращою одиницею вимірювання для відстеження. Кращим вимірюванням буде кількість пропозицій, наданих кандидатам за години, витрачені рекрутерами на пошук. Вибравши найкращі одиниці вимірювання, використовуйте це співвідношення як інструмент порівняння. [32]

Крок 2. Стандартизуйте свої процеси. На цьому етапі ви почнете підвищувати ефективність своїх операційних процесів. Почніть із огляду ваших поточних бізнес-операцій і того, як члени команди виконують свої завдання. Кілька хороших запитань: «Яку частину роботи вашої команди легко повторити, як-от адміністративні завдання чи листування? Чи всі члени вашої команди виконують свої завдання однаково? Чи можете ви визначити будь-які поточні вузькі місця у ваших поточних процесах?». Автоматизація -

найкращий друг операційної ефективності. Якщо ви прагнете оптимізувати будь-які процеси, визначте легко повторювані завдання, які можна автоматизувати. Працівники витрачають 13% свого часу на чисте дублювання роботи. Це легке вдосконалення процесу, яке може швидко зменшити будь-яку неефективність, що потребує багато часу, або людські помилки. Створення стандартизованих бізнес-процесів є простим і економічно ефективним способом оптимізації робочих процесів. Це може допомогти створити більш однорідний кінцевий продукт, а також зменшити кількість часу, необхідного для досягнення результату. [32]

Крок 3: Відстежуйте навантаження співробітників. Впроваджуючи новий стандартизований процес, обов'язково стежте за навантаженням вашої команди, щоб запобігти виснаженню. З новими процесами відбувається зміна робочого процесу, і важливо стежити за робочим навантаженням вашої команди. Зміни процесу вимагають періоду пристосування, і переконатися, що ви надаєте членам вашої команди як достатній час для адаптації, так і здатність виконувати завдання поза змінами, важливо для збереження їхнього робочого навантаження. Якщо ви помітили, що робоче навантаження вашої команди починає перевантажуватися вашими новими робочими процесами, налаштуйте процес, щоб члени вашої команди не виконували занадто багато роботи одночасно. Прагнення до операційної ефективності також може означати постійне вдосконалення на цьому шляху. [32]

Крок 4: Встановіть нові цілі для своєї команди. Порівняйте результати роботи вашої команди за новим процесом із порівняльним показником. Якщо ваше співвідношення випуску та витрат збільшилося, це ознака того, що ваша стратегія оптимізації спрацювала. Тепер настав час поставити нові цілі для вашої команди. Як зазначалося вище, операційна ефективність – це можливість постійного вдосконалення. Після встановлення базової лінії спробуйте зробити все можливе, щоб підвищити ефективність. Через певний період часу, який вирішить ваша команда, почніть процес спочатку та спробуйте ще більше підвищити ефективність. [32]

Визначення суті операційної ефективності та підходів до її підвищення на підставі аналізу праць закордонних та вітчизняних науковців дозволило встановити процедуру та переваги впровадження таких програм для підвищення операційної ефективності для сучасного українського бізнесу. Вважаємо, що в українських реаліях буде набувати все більшої актуальності питання визначення процедури впровадження програм та проєктів підвищення операційної ефективності в реальному секторі економіки, джерел їх фінансування з врахуванням існуючих ризиків та викликів воєнного стану.

Нами пропонується забезпечувати підвищення операційної ефективності бізнесу завдяки впровадженню відповідних проєктів та програм трансформації та вдосконалення бізнес-процесів компанії, можуть формуватися на основі концепції «Performance Management» та засадах комбінованого підходу «Lean Six Sigma», що передбачає як зниження витрат (оптимізацію) ресурсів (входів), так й зосередження на зменшенні відхилень (дефектів) і покращенні якості продуктів і процесів (виходів).

Визначені у дослідженні етапи програми підвищення операційної ефективності в стандарті IDEF0 (від англ. «Integration definition for function modeling») дозволяють встановити необхідні ресурси та бажані результати, механізми забезпечення (обладнання та відповідальних осіб) та інструментарій управління та регулювання. Представлений результат візуалізації процедури моделювання на безкоштовній платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 дозволяє отримати наочну картину стану існуючих процесів і структури інформації в компанії, виявити проблеми і запропонувати необхідні зміни (трансформації бізнес-процесів).

Вважаємо, що основними перевагами впровадження програм та проєктів забезпечення операційної ефективності є наступні: економія робочого часу завдяки регламентації та автоматизації бізнес-процесів; виявлення повторюваних, трудомістких процесів, виключення дублювання функцій (уникнення зайвих операцій / ліквідація зайвого документообігу та його скорочення тощо); можливість дослідження стану операційної

ефективності та показників виконання завдань у всіх проєктах/ командах у режимі реального часу; завдяки отриманій інформації легше визначити й реалізувати усі можливості, планувати заходи на майбутнє та вносити своєчасні корегування в програми та плани розвитку.

Запропонований у роботі інструментарій моделювання дозволяє підвищити операційну ефективність, забезпечує наочність і прозорість процесів, а швидкий доступ до інформації, дозволяє визначити проблемні місця, призначити відповідальних осіб та надає загальну зрозумілу картину системи усіх процесів і підпроцесів компанії, що дозволяє залучати нових співробітників і швидко знайомити їх з специфікою підприємства та їх «зони відповідальності» на майже будь-якому етапі, скорочує час їх навчання та адаптації.

Напрямом подальших досліджень може бути розробка методичного підходу щодо адаптації зарубіжного досвіду моделювання етапів програм підвищення операційної ефективності у національному бізнес - середовищі, зокрема їх деталізація в інших зручних нотаціях IDEF, DFD та інших стандартах моделювання.

3.3 Впровадження системи Performance Management в бізнес-процеси компанії

A modern company, whose priority is to maintain a competitive position, should have an effective system of automated management. A key component of such a system is corporate information systems (ERP and MES), which ensure the integrity, accuracy, and speed of data exchange between all company departments. In complex conditions of modern production, the implementation of ERP (Enterprise Resource Planning) and MES (Manufacturing Execution System) guarantees an increase in the company's operational efficiency [42].

ERP, as a modern integrated enterprise management system, includes management of finance, personnel, logistics, production, and other functional

areas. MES is used for production planning and control. The systems interact with each other and with other enterprise systems, automating important business processes, simplifying management, and ensuring high data accuracy. First and foremost, the implementation of ERP and MES allows for data and information unity across different departments of the company. This means that all levels of management have access to the same information about the company's activities, making decision-making processes faster and more effective. In addition, ERP and MES provide automation of many company processes, reducing the amount of manual work and errors. As international and domestic experience shows, the implementation of IT projects for enterprise resource planning (MES and ERP systems) is a guarantee of successful digital transformation of modern business.

Therefore, for the further revival of the Ukrainian industrial complex as a driver of the post-war national economy, the issue of finding opportunities for implementing cost-effective production and operational efficiency projects, digital transformation programs, and resource planning, namely MES and ERP systems, becomes relevant even in complex wartime conditions.

Attention has been given to the issue of implementing corporate information systems, including MES and ERP levels, in the works of foreign experts, among whom Bill Baumann (2023) [43; 44], Jutta B.-Schrötgens, Angelika Reich, Bill Schaninger, Kartik Sharma (2023) [45], Tim Heston (2020) [48], as well as domestic scientists, including V. Yevdokimova [7], N. Orlova [50], L. Riznichenko [51], Rybalko [52], and others [53-54]. Experts indicate the need to implement corporate information systems as a tool to ensure competitiveness and efficiency of enterprises. Information systems, by performing functions such as grouping, systematization, processing, and analysis of data, help to successfully implement corporate management functions in enterprises and control information flows [52], which is a necessary condition for making timely informed strategic decisions.

The relevance of implementing ERP systems is driven by the advantages that the enterprise obtains by increasing operational efficiency and transforming

business processes. However, in times of war, the urgent problem is the financing of projects and programs for implementing corporate information systems (ERP and MES), as well as difficulties associated with personnel training.

The ERP system consists of integrated business modules, which are oriented towards a specific business area, but all of them interact with each other, working using the same data to satisfy the company's needs. The ERP system usually includes modules for managing all processes throughout the entire material flow chain, from the procurement of necessary resources to the realization of finished products, as well as for financial management based on accounting and managerial accounting, HR management, fixed and current assets of the enterprise. Companies can choose the modules they need during implementation, add additional ones through extensions for applications, which can easily be integrated into the selected package [43-45].

Thanks to the implementation of IT resource planning projects, enterprises can optimize and automate basic business processes, helping every company employee increase productivity and achieve greater results with fewer resource costs; conditions are created for a more complete understanding of the situation and maneuverability through the organization of a single source of reliable information and the ability to respond quickly to changes, new prospects, and risks; information processing and report creation processes are accelerated based on accurate analytical data in real-time; and conditions are created to increase the transparency and reliability of the business, as well as forecasting and preventing risks [43-45].

Modern flexible ERP systems support a wide range of business functions, but they require interaction and synchronization with other applications and data sources, as well as timely system verification [43]. IT industry representatives [44] emphasize that "implementing and verifying an ERP system is not the only way to prevent ERP failures, but it is one of the most important" [44].

Analysis of scientific literature, research, and recommendations from foreign experts in the IT field [44-46] indicates the importance of monitoring the

implementation of ERP systems. When an enterprise tries to implement a new ERP system, it is important to ensure that the system meets the specific requirements and demands of the enterprise and its specific business processes, meets the needs, and automates (can automate) the already optimally configured business processes.

On the path to digital transformation, a successful experience of foreign companies in implementing ERP systems will be of interest to Ukrainian businesses. Generalization of works [44-46] allows for the following algorithm of actions for the implementation of ERP systems:

- 1) Identify the problems of the enterprise, establish requirements for improvement and optimization of business processes through their reengineering, requirements for improving productivity and business efficiency through the implementation of ERP systems.

- 2) Provide experts in ERP system implementation with all necessary data on (existing) business processes for their timely processing, consideration, and feedback provision, as well as for interaction between experts and responsible employees.

- 3) Ensure a thorough process of selecting a reliable supplier of ERP system software, other digital technologies, and artificial intelligence, with a demand to ask questions, seek help in servicing (at least at the initial stages), and make adjustments due to the rethinking of enterprise processes and new challenges (if the enterprise engages outside experts).

- 4) Optimize and automate business processes with ERP, implement appropriate security measures, such as encryption and secure data storage.

- 5) Ensure training for employees.

In the ERP systems market, the following 10 flagships can now be distinguished (Figure 5):

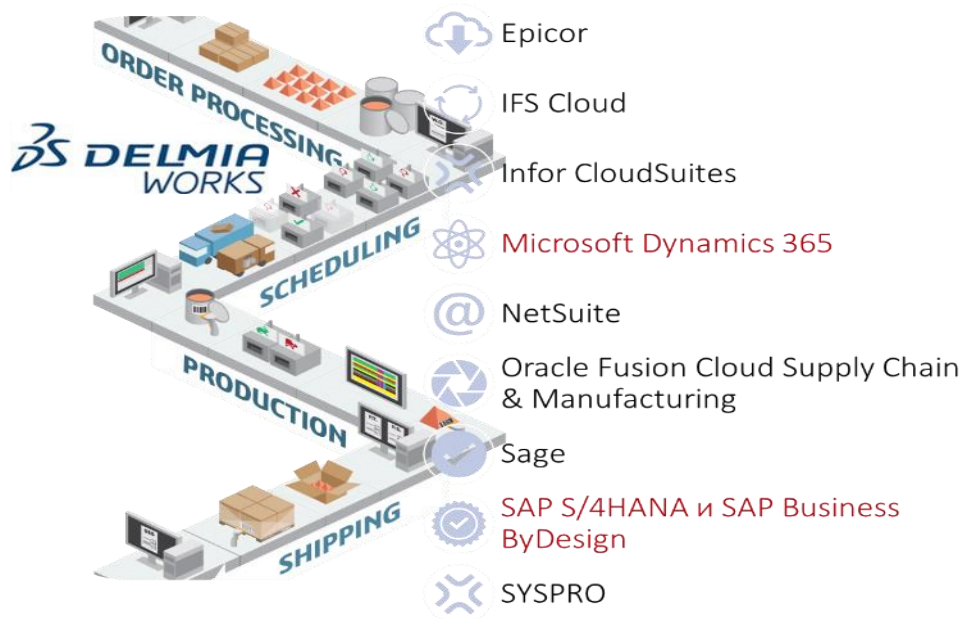


Fig. 5. Top 10 ERP systems in the world as of 2022-2023

Source: according to "Panorama-Consulting Group" company,
<https://www.panorama-consulting.com/top-10-erp-software/>

From the popular ERP systems presented in the figure, it is worth highlighting the product DELMIAWorks, which is a "comprehensive production ERP system and manufacturing execution system (MES) designed for medium-sized manufacturers, oriented towards both discrete and batch production processes" [47].

Microsoft Dynamics 365 and SAP have a significant presence among the listed ERP systems in the Ukrainian market. In Ukraine, SAP is usually presented in the SAP ECC version (a local system), and the SAP company is interested in migrating all clients to SAP S/4HANA (cloud system). It is worth noting that the choice of MES and ERP systems (besides functional advantages) depends on the cost and complexity of the systems (in terms of configuration to fit the company's business processes and user adoption). The cost of the systems is influenced, at least, by the company's scale, business process structure, number of users, and the need for additional customization of the basic software version.

Usually, the implementation of MES requires more financial resources because it is associated with the procurement of related technical equipment for

equipment management, diagnostics, etc. However, there are many advantages to such an implementation (Figure 6).

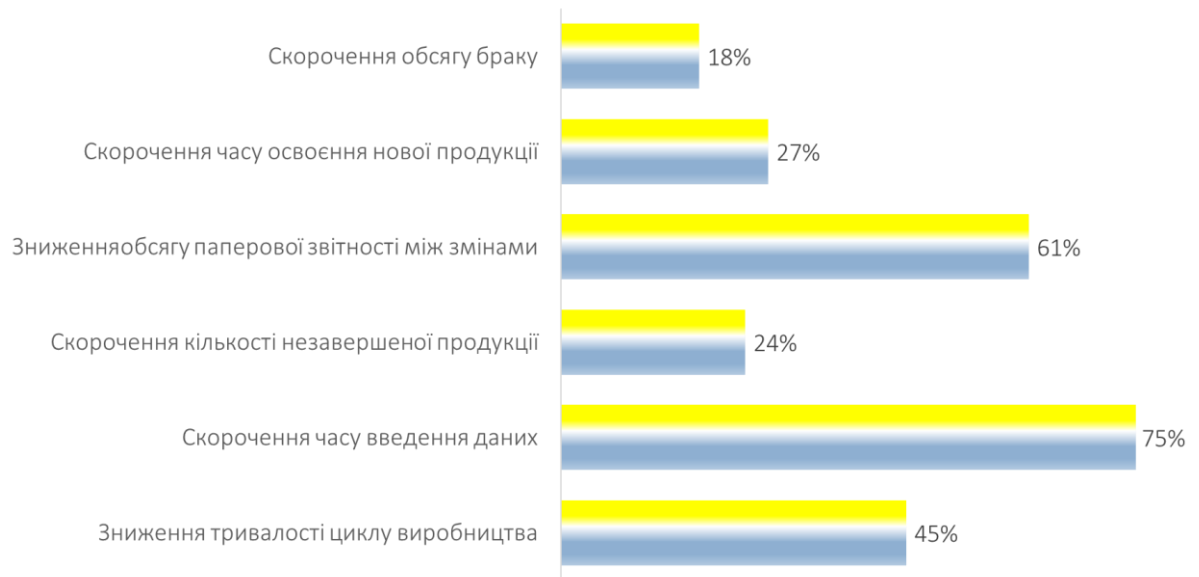


Figure 6. Advantages of implementing MES.

Source: [54].

If the implementation of MES allows a company to efficiently manage its current production activities, reducing production costs and increasing labor productivity, then ERP systems are primarily focused on solving financial, economic, and management tasks [54]. In addition, MES serves as a link between the ACS TP (automated control systems for technological processes) and the ERP system (Figure 7).

Analysis of scientific papers and analytical materials [44-46 and others] allows us to state that from the perspective of effective business process management and project management, the implementation of an ERP system may involve the following stages:

1. Defining the functional requirements of the ERP system that are needed by the business.
2. Defining the functional characteristics of the requirements. This stage is associated with a higher level of detail in the functional specification of system expectations.



Figure 7. "ERP-MES-SCADA" Chain ACS TP

Source: constructed by the authors

3. Conducting a gap analysis between what the ERP system is needed for and what it is capable of doing. This gap analysis documents and identifies organizational risk priorities based on system deficiencies. For all gaps with high risk in the enterprise, plans and procedures must be in place to mitigate these vulnerabilities and optimize team productivity.

4. Determine and agree on the protocol for the installation of the ERP system, which describes the staff's algorithm of actions and includes equipment characteristics, installation instructions, software verification documentation, and so on.

5. Create a report on the installation of the ERP system for possible internal review (testing).

6. Define a protocol for testing software components, which should include, for example, special testing procedures, datasets for different testing procedures, objectives and expected results, and evaluation criteria for accepting the results. Based on such a protocol, a test report is prepared that answers questions such as: how well did the team adhere to the testing procedures? Are the results acceptable? Were there any irregular or unexpected results?

7. Determine the date and procedure for launching (putting into industrial operation) the ERP system, ensure training of users, data input and processing, their authorization, documenting changes, and establishing a procedure for their approval before implementation.

8. Maintain the functionality of the ERP system by establishing standard operational procedures for processing system changes and updates.

9. Conduct an external audit of the ERP system if necessary to ensure its reliable compliance with business needs.

When conducting an internal audit of an ERP system according to the recommendations of foreign experts [44], it is necessary to provide answers to the following main questions:

1. Is the ERP system configured for successful execution of processes documented by the company and regulated by the industry?

2. Is the ERP system functioning properly?

3. Are there procedural controls to ensure the accuracy and compliance of the ERP system with requirements?

4. Have all employees been trained to use the system?

Despite the difficult process of implementing an ERP system, according to research data [43], the enterprise receives significant benefits associated with improving operational efficiency and transforming business processes (Figure 8): from increasing productivity to ensuring simplicity, transparency, flexibility of processes, reducing risks, improving document management, and other advantages.

Addressing the final question requires additional motivation for personnel, because quality work of an employee who participates in a particular business process with the system is possible with a conceptual understanding of the need for ERP system implementation and the significance of the results it provides.

According to the conclusions of foreign experts [45], many companies are currently facing a serious shortage of personnel skills development. Interestingly, the most prioritized skills for companies are leadership and management, critical thinking and decision making, as well as project management. The authors of the

study [45] emphasize that companies need to prepare their employees for the future, where new skills that are constantly evolving are a necessity, and continuous learning is the key to competitiveness in the job market.

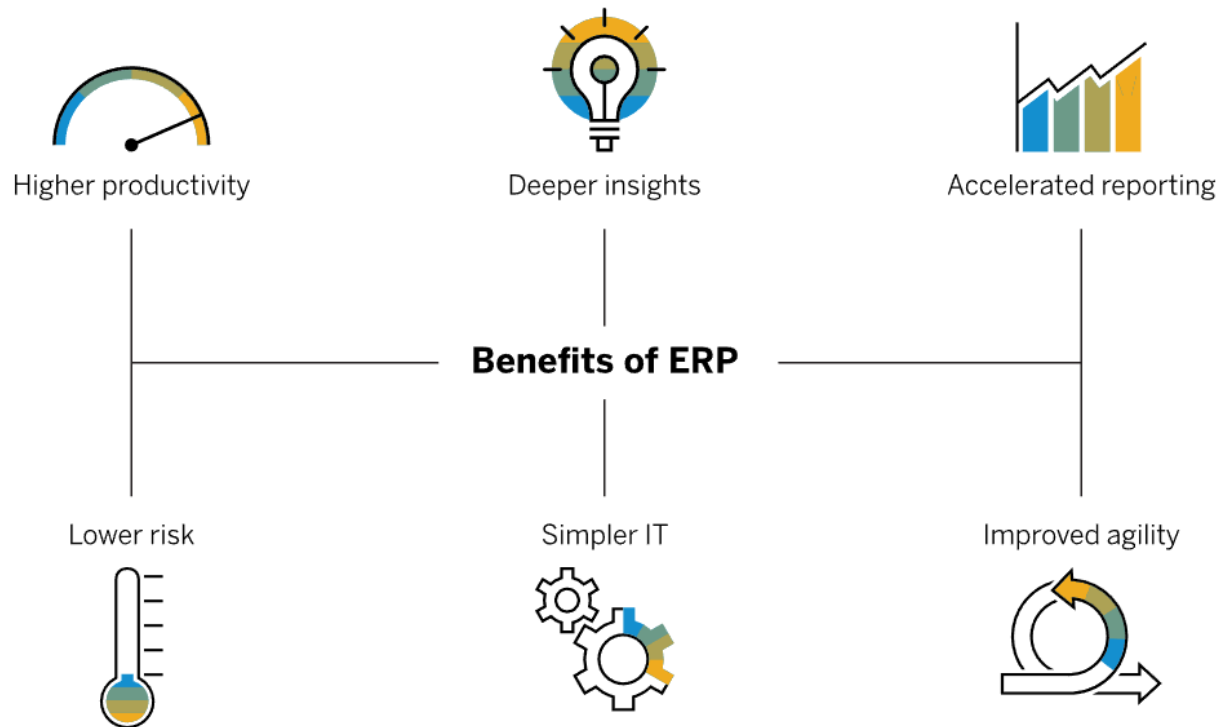


Figure 8 - Benefits of implementing ERP system projects

Source: [43]

All of this is related to the rapid changes in the automation processes of production, and the global digitization of all business processes.

According to the General Director of "The MPI Group" in Cleveland, USA, rapid changes are currently being observed in all areas of business, especially in manufacturing, which have not been seen for decades. Over the next 10 years, we can expect to see the emergence of a digital disruption in manufacturing. There will be those who invest now and move forward, and there will be those who do not and will be left behind [48]. Priorities have changed, and now to improve operational efficiency, it is necessary not only to learn more about the company's processes and connect the dots to improve and move these processes in new

directions, but also to have the necessary information at the right time [48], which is possible with the effective implementation of systems such as MES and ERP.

Indeed, the process of implementing MES and ERP systems is labor-intensive and expensive, requiring clear regulation, deep rethinking of business processes, and quality personnel training. However, the enterprise undoubtedly benefits from the significant advantages associated with improving operational efficiency and transforming business processes since ERP and MES can be used to manage all aspects of business, including production, logistics, sales, and finance. ERP and MES, as key components of corporate information systems (CIS), help enterprises automate processes and ensure high data accuracy, which contributes to the increased efficiency of their operations.

Therefore, corporate information systems (CIS) play an important role in the successful functioning of enterprises, as they provide convenient resource management, reduce costs for production and management processes, improve product quality, and increase overall operational efficiency. The advantages of implementing CIS systems in enterprises are due to the fact that these systems (ERP and MES) meet all the requirements of effective management, as ERP allows managing business processes in one centralized system, provides the company's management with data necessary for making strategic decisions, and reduces management costs by minimizing manual work and error correction, while MES provides information support for production processes. With the help of the MES system, it is possible to automatically control various stages of production, from raw material input to finished product shipment. This reduces the number of errors and increases the speed of task execution.

ERP and MES help enterprises ensure data and information unity between different departments. This means that all management levels have access to the same information about the enterprise's activities, making the decision-making process fast and efficient. For example, with ERP, it is possible to collect data on finances, personnel, logistics, and production in one system, simplifying the planning and decision-making process.

In addition, ERP and MES provide enterprises with the ability to prioritize tasks and control their execution. For example, with the help of the MES system, it is possible to determine the time required to complete a particular task and distribute it among workers according to their skills and abilities.

3.4 Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як обов'язковий компонент проєкту підвищення операційної ефективності

Сучасний процесний підхід в компаніях спрямований на отримання бажаного результату через ефективне управління бізнес-процесами. В цьому контексті набуває особливої актуальності формування на підприємствах зрозумілої, зручної, ефективної системи управління бізнес-процесами, що насамперед передбачає створення їх моделей для візуалізації можливостей та існуючих вад, а також подальшої діджиталізації, впровадження програм цифрової трансформації та планування та оптимізації ресурсів, таких як MES та ERP системи [55].

Для подальшого відродження українського промислового комплексу як драйверу повоєнної національної економіки актуальним вже зараз (навіть в складних умовах воєнного часу) стає питання пошуку можливостей впровадження на вітчизняних підприємствах проєктів операційної ефективності, програм діджиталізації бізнес-процесів, їх моделювання та реінжинірингу.

Моделювання надає підприємствам можливість визначати шляхи якісного та швидкого вдосконалення бізнес-процесів, знижувати витрати та підвищувати цінність результату процесу. Необхідність моделювання бізнес-процесів зазначена в цілій низці праць вітчизняних вчених. Так, у роботах [56-60] науковці акцентують увагу на значущості моделювання бізнес-процесів для управління технологічними процесами підприємства. Актуальність моделювання бізнес-процесів впровадження концепції загального догляду за обладнанням на виробничому підприємстві доведена в

роботі [60]. Крім того процедури моделювання бізнес-процесів та їх опис в різних нотаціях надані в працях З.М. Гадецької, М.О. Холоповой [56], Є.І. Мінеєва [61], О.В. Матвієнко [62], Т.М. Єфременко, Ю.В. Краснокутської [63], В.В. Нетепчука [57], І.М. Пістунова [58], Л.О. Чорної та ін.[59; 63-67].

Попри популярність та доведену необхідність моделювання бізнес-процесів залишаються прогалини в організації складних процедур, наприклад, енергетичних підприємств, які мають чітку зовнішню нормативну регламентацію, багатий перелік виконавців, розгалужень в алгоритмі виконання. Проблему ефективної організації складних процедур може допомогти вирішити візуальне моделювання бізнес-процесів.

Забезпечення операційної ефективності передбачає можливість трансформації бізнес-процесів компанії на основі концепції управління ефективністю (Performance Management), що спрямована на підвищення конкурентоспроможності компаній завдяки підвищенню продуктивності праці та результативності усіх процесів бізнесу. Для цього необхідно впроваджувати проекти та програми, які дозволяють побудувати моделі існуючих бізнес-процесів (так звані моделі «AS IS»), переглянути їх, встановити недоліки, побудувати нові моделі (так звані моделі «TO BE») бізнес-процесів, які вже більш враховують поточний стан, зміни в середовищі, стратегічні орієнтири компанії з врахуванням викликів, ризиків та потенціалу, забезпечують операційну гнучкість, надійність та заощадливість, використовують потенціал новітніх технологій, ефекти інтеграції технологічних та управлінських рішень в усіх сферах діяльності компанії. В той же час, такі проекти підвищення операційної ефективності спрямовані на забезпечення умов ощадливого виробництва, покращення надійності, зниження небажаних відхилень від запланованих показників, оптимізацію витрат компанії.

Для того, щоб налагодити бізнес-процеси компанії, варто отримати модель для їх візуалізації, завдяки якій знайти недоліки в їх функціонуванні, потім визначити, що саме потрібно трансформувати та як ліквідувати

проблемні моменти. Застосування інструментарію моделювання забезпечує підвищення продуктивності персоналу, операційну гнучкість та результативність бізнесу в цілому.

На перших етапах такого процесного підходу можна побудувати моделі існуючого стану функціонування бізнес-процесів. Для цього варто розподілити бізнес-процеси на основні наскрізні процеси (забезпечують основну господарську діяльність і відповідно дохід компанії), допоміжні бізнес-процеси (які хоч й не приносять гроші безпосередньо, але необхідні для функціонування основних, наприклад, управління запасами та логістика, фінансовий департамент і бухгалтерія, маркетинг, HR та керування персоналом та ін.) та процеси розвитку (відповідають за те, щоб компанія залишалася сучасною та ефективною, наприклад, інвестиційно-інноваційний сектор, розробка стратегії тощо). Потім бізнес-процеси можна розподілити за ступенем важливості саме у поточній ситуації та описати їх (входи-виходи, відповідальних осіб, механізми регулювання та забезпечення та інше), визначити вузькі місця та внести необхідні коригування згідно існуючих нормативів, вимог та стандартів якості.

Згідно Міжнародного стандарту ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настави щодо досягнення сталого успіху» процесний підхід – це будь-яка діяльність, в якій використовуються ресурси для перетворення «входів» у «виходи». Роль власника процесу при цьому полягає не в тім, щоб управляти повсякденною рутиною кожної із складових частин процесу, а управляти створенням у кінцевому продукті доданої цінності для споживачів процесу.

До основних етапів процесного підходу відносять:

1. Ідентифікацію переліку процесів, необхідних для управління підприємством.
2. Визначення взаємозв'язків, взаємодії, послідовності у системі процесів.

3. Визначення ключових процесів з позиції стратегічних цілей і планів.
4. Визначення працівника, готового взяти на себе відповідальність за повноваженнями (власник процесу).
5. Визначення замовника чи споживача процесу і опис виходів процесу, тобто вимог до результатів його функціонування.
6. Визначення постачальників процесу і вимог до елементів входу процесу.
7. Визначення критеріїв оцінки менеджменту даного процесу і вибір методів вимірювання цих критеріїв.
8. Планування вимірювання показників якості і ефективності процесу.
9. Опис процесу у вигляді блок-схеми чи схеми потоків, з урахуванням вимог системи управління.
10. Визначення вхідних і вихідних документів за стадіями процесу (наприклад, регламент, посадові інструкції, робочий журнал).
11. Забезпечення інформаційних потоків, необхідних для ефективного менеджменту і моніторингу процесу.
12. Проведення регулярного моніторингу і аналізу даних стану процесу.
13. Систематичне проведення коригувальних і запобіжних дій, спрямованих на досягнення цілей процесу.
14. Визначення порядку внесення змін у виконання процесу.

В основі ефективності застосування процесного підходу – грамотне вирішення задачі виділення бізнес-процесів, їх ґрунтовний опис та моделювання.

Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів передбачає формування складу функцій (операцій) бізнес-процесів, що визначають їх межі, організаційну відповідальність за виконання функцій, взаємодію бізнес-процесів між собою (організація інтерфейсів).

Результатами ідентифікації бізнес-процесів є визначення власника (менеджера) бізнес-процесу – особи, яка відповідає за організацію та результати процесу і може змінювати його структуру; потік бізнес-процесу, який визначає вхід (вихідні об'єкти) і вихід (результат) процесу; зовнішнє середовище процесу [63].

Розглянемо підходи до моделювання бізнес-процесів на основі їх теоретичного опису та візуального подання на прикладі процесу приєднання нового споживача до електромережі. Цей процес регулюється Кодексом систем розподілу, затвердженим постановою № 310 від 14.03.2018 р. Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунікаційних послуг. Виконавцями процесу є енергетичні компанії, а запит на приєднання надходить від потенційного користувача (фізичної особи).

Алгоритм приєднання для умовної енергетичної компанії наведений нижче:

1. Інженер-технолог реєструє заяву згідно Кодексу систем розподілу та передає Начальнику юридичного відділу.

2. Начальник юридичного відділу оцінює повноту наданих документів:

1) копія документа, що підтверджує право власності чи користування цим об'єктом, або копія витягу з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, або, за відсутності об'єкта, копія документа, що підтверджує право власності чи користування земельною ділянкою, або копія витягу з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

У разі відсутності кадастрового номера у свідоцтві про право власності на земельну ділянку надається копія з топографо-геодезичного плану або плану забудови території із зазначенням місця розташування земельної ділянки;

2) копія ситуаційного плану та копія з топографо-геодезичного плану в масштабі 1:2000 (1:1000, 1:500 або 1:200) із зазначенням місця розташування об'єкта (об'єктів) замовника, земельної ділянки замовника або прогнозної

точки приєднання (для об'єктів, що приєднуються до електричних мереж уперше);

3) копія паспорта або належним чином оформлена довіреність чи інший документ на право укласти та підписувати договір про приєднання, а також подання та отримання документів;

4) техніко-економічне обґрунтування (за наявності).

У разі приєднання фотоелектричної станції, що розташована на об'єкті архітектури (дах, фасад), до заяви про приєднання додаються:

копія документа, що підтверджує право власності чи користування об'єктом архітектури або право власності чи користування частиною об'єкта архітектури (дах, фасад);

копія ситуаційного плану із зазначенням прогнозної точки приєднання;

лист погодження від власника об'єкта архітектури, на якому буде здійснено будівництво та експлуатація фотоелектричної станції, щодо надання дозволу на улаштування точки приєднання на межі земельної ділянки власника об'єкта архітектури, на якому буде розташована відповідна фотоелектрична станція.

Замовник – юридична особа або фізична особа-підприємець додатково надає копію витягу з Реєстру платників єдиного податку або копію свідоцтва платника податку на додану вартість (далі – ПДВ).

Замовник – фізична особа додатково надає реєстраційний номер облікової картки платника податків (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний орган і мають відмітку в паспорті (або слово «відмова» у разі, якщо паспорт виготовлений у формі картки) – серія та номер паспорта).

Коментар: п.1, 2 – 1 робочий день.

3. Інженер-технолог:

- у разі відсутності повного комплексу документів або неналежного оформлення документів, що додаються до заяви, поданих особисто

Замовником, приймає належним чином оформлені документи, надає Замовнику зауваження щодо повноти та належного оформлення документів;

- при отриманні неповного комплекту документів або неналежно оформлених документів, направлених поштовим відправленням (або в електронному вигляді), приймає всі отримані документи, та протягом 2 робочих днів від дня отримання заяви інформує Замовника у спосіб, указаний ним у заяві, про зауваження щодо повноти та належного оформлення документів з обґрунтуванням причин наведених зауважень.

4. Інженер-технолог:

- визначає тип приєднання;

- письмово повідомляє Начальника служби ліній електропередачі та розподільних мереж (далі – СЛЕПтаРМ) щодо надання пропозиції для підготовки Технічних умов (дефектні акти, перелік необхідних матеріалів для виконання робіт) та однолінійної схеми підключення;

- якщо у заяві про приєднання Замовник вказав, що потрібно улаштування вузла обліку електричної енергії, – перехід на п. 19.

Коментар: (п. 4 – 1 робочий день).

5. Начальник СЛЕПтаРМ:

- надає Начальнику виробничо-технічного відділу (далі – ВТВ) пропозиції для підготовки Технічних умов та однолінійну схему підключення;

- надає Начальнику ВТВ пропозиції щодо облаштування вузла обліку електричної енергії.

Коментар: (п. 5 – 5 робочих днів)

6. Інженер-технолог розробляє Технічні умови згідно наданих пропозицій щодо приєднання Замовника.

7. Технічний директор погоджує Технічні умови

8. Інженер-технолог:

- готує проєкт договору про приєднання;

- складає розрахунок плати за приєднання Замовника згідно Постанови НКРЕКП від 22.11.2019 №2460 «Про затвердження ставок плати за стандартне приєднання на 2020 рік».

9. Заступник директора з дистрибуції електричної енергії та Головний бухгалтер, Начальник планово-економічного відділу, Начальник ВТВ погоджують розрахунок плати за приєднання Замовника згідно Постанови НКРЕКП від 22.11.2019 №2460 «Про затвердження ставок плати за стандартне приєднання на 2020 рік».

10. Інженер-технолог:

- реєструє договір про приєднання;
- письмово повідомляє Головного бухгалтера про надання рахунку на оплату послуги з приєднання Замовника.

11. Головний бухгалтер надає рахунок на оплату Начальнику ВТВ.

Коментар: (п. 5-11 – 3 робочих дні).

12. Інженер-технолог повідомляє Замовника про те, що договір про приєднання погоджений із структурними підрозділами філії, надає Замовнику рахунок на оплату послуги з приєднання.

13. Замовник погоджує договір про приєднання та сплачує вартість послуги з приєднання відповідно до умов договору про приєднання.

14. Головний бухгалтер повідомляє Начальника ВТВ про те, що Замовник сплатив рахунок.

15. Інженер-технолог надає організації, яка займається проектуванням, Технічні умови для розробки проєкту згідно договору на проєктні роботи.

16. Згідно договору на проєктні роботи проєктна організація готує проєктну документацію.

Коментар: (п.16 – 10 робочих днів).

14. Провідний інженер з проєктно-кошторисної роботи готує кошторисну документацію;

15. Технічний директор, Заступник директора з дистрибуції електричної енергії, Начальник ВТВ, Начальник СЛЕПтаРМ, Начальника

служби підстанцій (далі – СПС) погоджують проєктну-кошторисну документацію, щодо відповідності її Технічним умовам. Документ передається Інженеру-технологу.

16. Начальник юридичного відділу організовує заходи щодо відведення земельних ділянок для розміщення об'єктів електроенергетики на підставі проєкту та Технічних умов (за необхідністю).

17. Інженер-технолог письмово повідомляє Начальника служби постачання щодо закупівлі матеріалів (1 робочий день після отримання повідомлення щодо сплати рахунку).

18. Начальник служби постачання проводить закупівлю матеріалів та письмово повідомляє виконавців робіт про їх закупівлю (Начальника СЛЕПтаРМ, Начальника СПС).

Паралельно з п. 3–18.

19. Інженер-технолог повідомляє про Службу метрології і засобів обліку (далі – СМіЗО).

20. СМіЗО:

- готує проєкт договору про улаштування вузла обліку електричної енергії;
- погоджує із структурними підрозділами філії;
- письмово повідомляє головного бухгалтера про надання рахунку на оплату послуг з улаштування вузла обліку електричної енергії.

21. Головний бухгалтер надає рахунок на оплату послуг з улаштування вузла обліку електричної енергії.

22. СМіЗО повідомляє Замовника, що проєкт договору про улаштування вузла обліку електричної енергії погоджений, надає рахунок на оплату послуг з улаштуванням вузла обліку електричної енергії.

23. Замовник сплачує вартість послуги з улаштування вузла обліку електричної енергії.

24. Головний бухгалтер повідомляє СМіЗО про те, що Замовник сплатив рахунок вартості послуги з улаштування вузла обліку електричної енергії.

25. Начальник СЛЕПтаРМ виконує будівельно-монтажні роботи (ЛЕП 0,23-35 кВ, ТП (КТП) – 0,4 кВ)

Начальник СПС виконує будівельно-монтажні роботи (ПС-6 кВ, ПС-35 кВ, ПС-110 кВ, ПС-150 кВ).

Після п. 18 та п. 25.

26. СМіЗО виконує роботи по облаштуванню вузла обліку електричної енергії (за необхідністю).

27. Начальник служби діагностики ізоляції та захисних пристроїв (далі – СДІтаЗП) проводить випробування та надає протокол Начальнику ВТВ.

28. Начальник СЛЕПтаРМ та Начальник СПС письмово повідомляють Начальника ВТВ про виконання робіт.

29. Заступник директора з дистрибуції електричної енергії:

- перевіряє електроустановки інженерного (зовнішнього) електрозабезпечення та надає акт допуску на підключення мереж зовнішнього та внутрішнього електропостачання об'єкту;

- виконує опломбування вузла обліку електричної енергії та письмово повідомляє про це Начальника ВТВ.

30. Комісія у складі, наприклад, Технічного директора, Заступника директора з дистрибуції електричної енергії, Начальника ВТВ, Головного бухгалтера, Начальника СПС, Начальника СЛЕПтаРМ приймає електроустановки інженерного (зовнішнього) електрозабезпечення в експлуатацію та письмово повідомляють Начальника ВТВ.

31. Інженер-технолог письмово повідомляє Головного бухгалтера щодо надання акту виконаних робіт.

32. Головний бухгалтер надає акт виконаних робіт згідно договору на приєднання Начальнику ВТВ.

Коментар: 45 календарних днів на весь процес.

Як бачимо, алгоритм приєднання містить досить велику кількість ітерацій та розгалужень, в алгоритмі вказані обмеження на час виконання певних операцій, а також відповідальні особи. Від якості опису бізнес-процесу залежить якість візуальної моделі, яка в майбутньому може бути використана як наочний регламент для всіх учасників процесу.

Візуальне представлення бізнес-процесів забезпечує відстеження послідовності подій у запланованому робочому циклі. Візуальні моделі процесів дають змогу «керівникам і менеджерам проєктів пояснити учасникам колективу роль кожного з них і вплив на інших, таким чином стимулюючи роботу на результат» [64].

Універсальною нотацією, яка дозволяє вдало моделювати бізнес-процеси наразі є нотація BPMN. BPMN є частиною двох складових BPM (Business Process Modeling) та BPMS (Business Process Modeling System). Перевагами BPMN є доступність, наявність гнучких інструментів моделювання складних процесів, інтеграція з іншими інструментальними засобами моделювання бізнес-процесів [65].

Для моделювання бізнес-процесу за наведеним вище описом використаний програмний засіб «Draw.io.»

Окремі елементи бізнес-процесу наведені на рис. 9– рис. 10.

Такий опис процесів за допомогою нотації BPMN підвищує ефективність діяльності компаній і за думкою практиків [66 -67].

Далі після такого бізнес-планування, як необхідного компонента проєкту підвищення операційної ефективності, варто детально спланувати витрати на всі його етапи. Незалежно від того, за який проєкт береться компанія і в якому напрямку діяльності, добре продуманий бюджет є життєво важливим для того, щоб не перевитратити кошти і не вийти за фінансові межі до того, як компанія зможе успішно завершити завдання проєкту.

Враховуючи складні економічні та кадрові виклики, з якими зараз стикаються компанії, не можна ігнорувати потенціал проєктів підвищення

операційної ефективності на підставі «lean six sigma» у вирішенні проблем оптимізації ресурсів.

Незважаючи на те, що в останні роки в проєктах підвищення операційної ефективності стратегія «lean six sigma» залишалася поза увагою, вона залишається потужним інструментом для постійного вдосконалення, особливо в поєднанні з іншими рішеннями, такими як моделювання бізнес-процесів, їх діджиталізація, розширена аналітика і штучний інтелект.

Отже, щоб підвищити ефективність операцій, компанії повинні трансформувати свої бізнес-процеси на основі концепції управління ефективністю (Performance Management). Це дозволить підвищити продуктивність праці та результативність усіх бізнес-процесів, що в свою чергу збільшить конкурентоспроможність компанії. Для цього необхідно впроваджувати проєкти та програми, які дозволятимуть будувати моделі існуючих бізнес-процесів, переглядати їх, виявляти недоліки та будувати нові моделі, які враховують поточний стан, зміни в середовищі, стратегічні орієнтації компанії та забезпечують операційну гнучкість, надійність та заощадливість. Використання інструментів моделювання допомагає підвищити результативність бізнесу та продуктивність персоналу, оптимізувати витрати компанії, покращити надійність та забезпечити умови ощадливого виробництва.

Враховуючи складні економічні та кадрові виклики, з якими зараз стикаються компанії, не можна ігнорувати потенціал проєктів підвищення операційної ефективності на підставі «lean six sigma» у вирішенні проблем оптимізації ресурсів.

Незважаючи на те, що в останні роки в проєктах підвищення операційної ефективності стратегія «lean six sigma» залишалася поза увагою, вона залишається потужним інструментом для постійного вдосконалення, особливо в поєднанні з іншими рішеннями, такими як моделювання бізнес-процесів, їх діджиталізація, розширена аналітика і штучний інтелект.

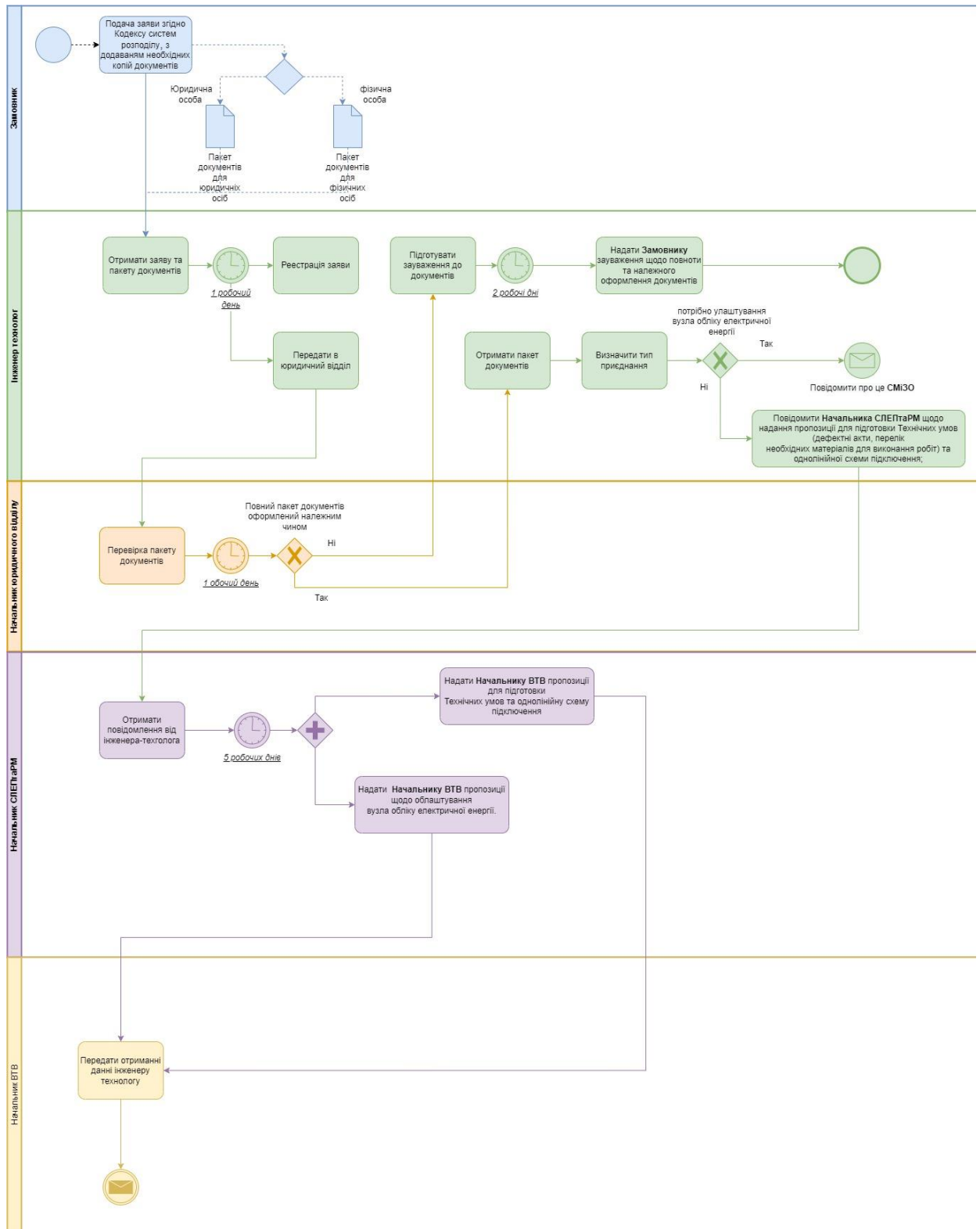


Рисунок 9 – Модель бізнес-процесу «Приєднання нового користувача», пп. 1–5 (побудував здобувач вищої освіти ТОВ «Метінвест Політехніка» Коротиш В.Ю.)

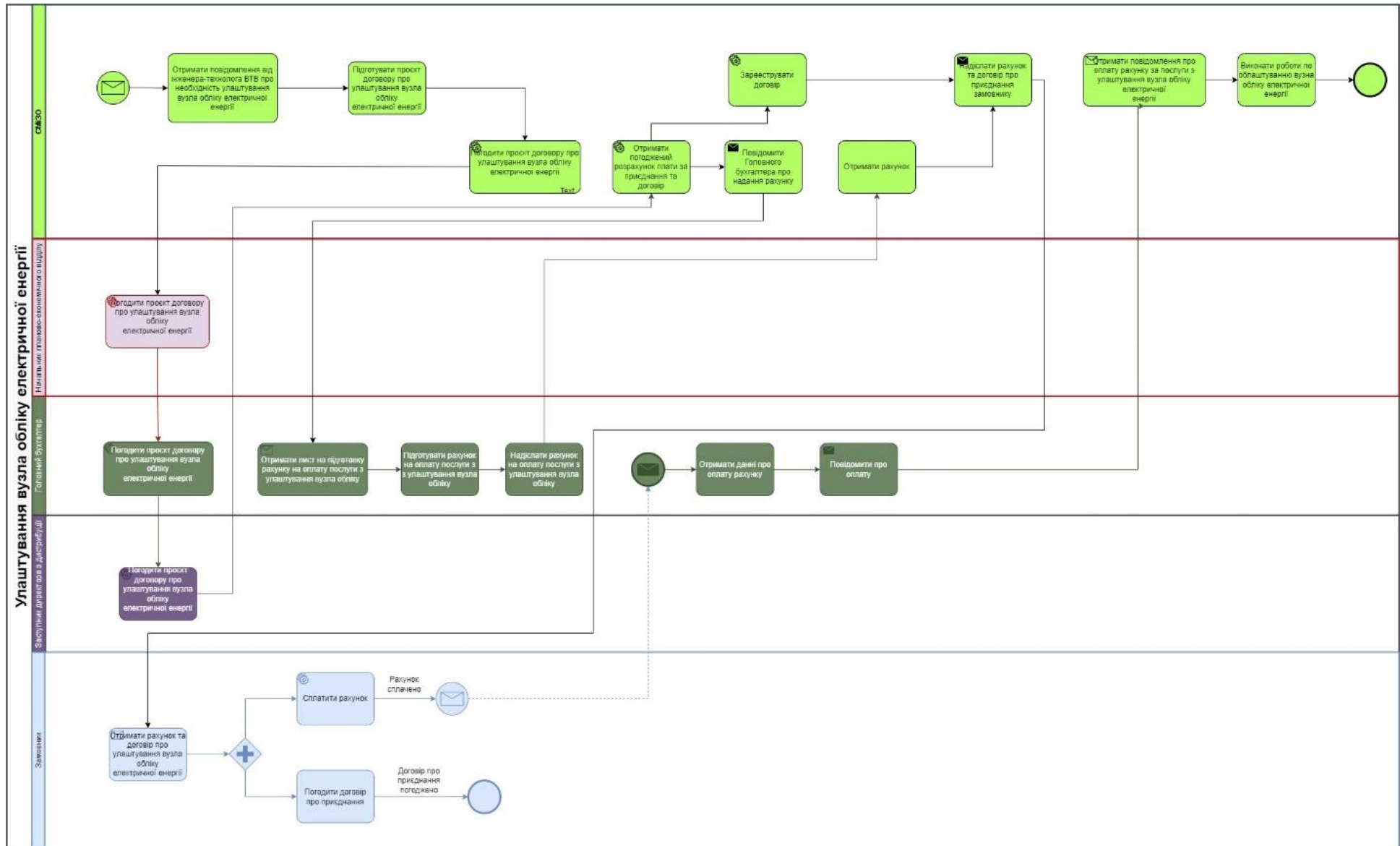


Рисунок 10 – Модель підпроцесу «Улаштування вузла обліку електричної енергії», пп. 20–32
(побудував здобувач вищої освіти ТОВ «Метінвест Політехніка» Коротиж В.Ю.)

Отже, щоб підвищити ефективність операцій, компанії повинні трансформувати свої бізнес-процеси на основі концепції управління ефективністю (Performance Management). Це дозволить підвищити продуктивність праці та результативність усіх бізнес-процесів, що в свою чергу збільшить конкурентоспроможність компанії. Для цього необхідно впроваджувати проекти та програми, які дозволятимуть будувати моделі існуючих бізнес-процесів, переглядати їх, виявляти недоліки та будувати нові моделі, які враховують поточний стан, зміни в середовищі, стратегічні орієнтації компанії та забезпечують операційну гнучкість, надійність та заощадливість. Використання інструментів моделювання допомагає підвищити результативність бізнесу та продуктивність персоналу, оптимізувати витрати компанії, покращити надійність та забезпечити умови ощадливого виробництва.

Моделювання бізнес-процесів допомагає компаніям виявити недоліки та проблемні місця в їх функціонуванні, змінюватись швидко, розв'язуючи проблеми. Першим етапом цього підходу є побудова моделей існуючого стану функціонування бізнес-процесів, розподілення їх на основні наскрізні процеси, які забезпечують головну господарську діяльність компанії, та допоміжні бізнес-процеси, які хоч і не приносять грошового доходу, але необхідні для підтримки головних процесів. Крім того, моделювання бізнес-процесів та її візуалізація – це можливість спростити процес для коректної реалізації та ефективного управління через його розуміння. Але при явних перевагах побудови моделей бізнес-процесів за допомогою нотації BPMN керівництву підприємства перед впровадженням такого інструменту організації бізнесу необхідно провести роз'яснювальну роботу серед співробітників. Розуміння кожним учасником процесу своєї ролі (обов'язків) забезпечує підвищення відповідальності, злагожденість виконання дій, спрямованих на надання цінності результату.

3.5 Аналіз результатів трансформації бізнес-процесів на основі системи Performance Management

Не стільки трендом, скільки вимогою сучасності є цифрова трансформація підприємств металургійної галузі як ключовий фактор підвищення їх конкурентоспроможності для покращення його ринкових позицій та оптимізації витрат [68]. При цьому необхідно розуміти відмінність цифрової трансформації від автоматизації виробництва та окремих бізнес-процесів: за своєю суттю це перехід від автоматизації рівня 3.0 до цифрової трансформації рівня 4.0 [69].

І на цьому шляху актуальним стає вирішення питання досконалого вивчення всіх бізнес-процесів, їх критичне оцінювання та кардинальна трансформація (реінжиніринг). Методологічне підґрунтя такої трансформації закладає концепція Business Performance Management (BPM) – концепція управління, яка позначає цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на підвищення спроможності підприємства оцінювати свій фінансовий стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу і зовнішніх контрагентів в рамках загальної інтегрованого середовища управління [70].

Засобом його формування виступає комплекс програмних рішень з управління підприємством, які реалізовані на єдиній технологічній платформі, використовують єдину базу даних і синхронізовані між собою в реальному часі, тобто, ERP - система підприємства.

Для інформаційно-аналітичного та управлінського забезпечення цього процесу виявляється ефективним використання структурно-функціонального моделювання бізнес-процесів в нотаціях «BPMN (англ. Business Process Model and Notation), «IDEF» (Integrated DEFinition) та ін., яке дозволяє не тільки описати, формалізувати та регламентувати їх послідовність, визначити відповідальних осіб, а також спостерігати за проміжними та кінцевими

результатами, своєчасно визначати відхилення від плану та їх причини, своєчасно вносити необхідні корегування тощо.

Саме тому варто визначити можливі підходи трансформації базових бізнес-процесів на основі концепції Performance Management з використанням сучасного інструментарію моделювання.

На цей час є достатньо сформована база наукових праць з проблем ефективного управління діяльністю підприємств, у т.ч. все частіше це управління базується на результатах використання економіко-математичного інструментарію і застосування сучасних методів моделювання бізнес-процесів [73–75].

Проте потребує подальшого дослідження пошук можливостей трансформації бізнес-процесів управління матеріальними ресурсами з позиції ощадливого виробництва (lean manufacturing) саме гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management як інтегрованого процесу планування, розподілу ресурсів, бюджетування і реалізації стратегій не тільки і не стільки окремих бізнес-одиниць, а корпоративної структури в цілому. Тому актуалізується необхідність враховувати вимоги сьогодення щодо застосування сучасного інструментарію функціонального моделювання для покращення інформаційно-аналітичного забезпечення (можливо з сумісним використанням різних ІТ-платформ) процесів управління бізнесом [69].

Метою побудови структурно-функціональних моделей, звичайно, є виявлення найбільш слабких і вразливих місць діяльності організації, аналіз переваг нових процесів бізнесу і міри зміни існуючої структури організації бізнесу.

Аналіз недоліків і «вузьких місць» починають з побудови моделі «AS-IS» («як є»), тобто моделі існуючої організації роботи, яка може будуватися на основі вивчення документації (посадових інструкцій, положень про підприємство, наказів, звітів і т. ін.), анкетування і опитування службовців підприємства, створення фотографії робочого дня і інших джерел.

Одержана модель «AS-IS» служить для виявлення дубльованих робіт, а також робіт, які не забезпечені ресурсами, неефективних робіт і інших недоліків в організації діяльності підприємства. Виправлення недоліків, зміни інформаційних і матеріальних потоків призводять до створення моделі TO-BE (як повинно бути) – моделі близької до ідеальної організації процесів бізнесу.

Використання концепції Performance Management та структурно-функціонального моделювання бізнес-процесів актуальні й для компаній гірничо-металургійного комплексу. Саме побудова структурно-функціональних моделей дозволяє виявляти недоліки в існуючих бізнес-процесах (надалі – БП) та знаходити шляхи їх удосконалення через трансформацію та реінжиніринг з метою більш ефективного функціонування підприємства.

Наприклад, на підприємствах Групи Метінвест вже достатньо тривалий час функціонує інтелектуальної системи управління (ІСУ) із ситуаційним антикризовим центром. В ІСУ на кожному із підприємств установлені системи ERP-управління ресурсами, MES-системи оптимального управління, SCADA-системи [69, 71], що стало можливим через вивчення, моделювання та вдосконалення бізнес-процесів. На підприємствах Групи Метінвест для побудови структурно-функціональних моделей використовується програмний продукт Aris [72].

Для підвищення ефективності управління базовими бізнес-процесами гірничо-металургійних компаній необхідно впровадження нових технологій і прийомів організації бізнес-процесів («TO-BE»), а для цього необхідно вивчити, як ці процеси реалізуються в поточних умовах («AS-IS»).

За допомогою нотації / методології IDEF0 на платформі «Ramus Modeler» (<http://ramussoftware.com>) [76] побудуємо модель бізнес-процесу управління матеріальними ресурсами гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management (рис. 11, рис. 12). На першому етапі будуються контекстні діаграми діяльності гірничо-металургійних компаній з

подальшою декомпозицією логістичних процесів (рис. 11 – рис. 12). На цих діаграмах зображена вхідна та вихідна інформація (завдання, ресурси, результат), механізми та керуючі впливи.

До механізмів впливу належать: персонал (експерти з оцінки, оргтехніка та ін.). До управлінського впливу відносяться: кон'юнктура ринку ГМК, вказівки та законодавство тощо. На виході моделі – результат трансформації інформаційних і матеріальних потоків внаслідок взаємодії всіх попередніх впливів на цей підпроцес.

Далі пропонується розглянути результат проведеної процедури моделювання БП пошуку матеріальних ресурсів відділом постачань металургійної компанії (рис. 13, табл. 1).

Отже, наведені візуальні моделі (див. рис. 11, рис. 12) надають інформацію про виконавців операції, вихідні дані для виконання операції, про алгоритм дії фахівців, на підставі яких нормативних вимог формується кінцевий результат. Моделі регламентують такі компоненти процесів, як вхідна інформація та ресурси, назва процесу, ініціатор – особа, під управлінням якої проводиться робота, і механізми забезпечення, із застосуванням яких реалізується змодельований процес (у т.ч. інформаційні технології, устаткування, персонал тощо), та вихідний документ (або документи) та/чи результат, який необхідно (заплановано) отримати. На наступних етапах моделювання для більш детальної регламентації може відбуватися подальша декомпозиція контекстної діаграми та візуалізація опису кожного окремого бізнес-процесу за допомогою нотації BPMN (див. рис. 13, табл. 1), що повністю нівелює потребу у складних багатосторінкових інструкціях (вказівках та інших регламентуючих матеріалах).

Впровадження такого процесного підходу на підставі функціонального моделювання в металургійної компанії може зробити бізнес більш прозорим і передбачуваним, керованим, контрольованим, допомогти побудувати дійсно працюючу систему поліпшення взаємодії між відділами компанії і співробітниками. Формалізація процесів організації зменшує вплив

людського фактору, полегшує і прискорює процес адаптації співробітників, виступає початковим етапом на шляху до цифрової трансформації бізнесу – необхідної умови забезпечення конкурентоспроможності української промисловості на світовому ринку [77].

Зараз на ринку ІТ-технологій для моделювання бізнес-процесів використовуються різні платформи, такі як Visio, Draw.io, Bizagi та ін., що дозволяють побудувати візуальну модель у відповідності із текстовим описом процесу, використовуючи нотацію BPMN. Моделювання передбачає: формулювання текстового опису бізнес-процесу; побудову візуальної моделі «AS-IS» (як є); аналіз стану процесу на основі створеної моделі; визначення «вузьких місць» і втілення необхідних корегувань у вигляді моделі «TO-BE» (як повинно бути). Варто констатувати, що нотація BPMN є необхідним інструментом моделювання, а за думкою деяких практиків і достатнім, що витіснив деякі інші нотації, наприклад, IDEF0. Однак діаграми в нотації IDEF0 мають зрозумілу візуалізацію всього бізнес-процесу щодо ресурсів та результатів їх трансформації, механізмів забезпечення, відповідальних осіб, правил і обмежень тощо, а також дозволяє збудувати потоки зв'язку підсистем і відповідно зв'язати наочними потоками різні процеси (підпроцеси) та бізнес-одиниці (відділи, підрозділи, служби), своєчасно встановити «вузькі місця», примушує виробити системне бачення бізнес-процесу від початку до кінцевого результату.

Отже, для більш повного та зрозумілого моделювання бізнес-процесів доцільно поєднувати нотації BPMN та IDEF0 у відповідності з їх перевагами для вирішення специфічних завдань.

В контексті концептуалізації управління ефективністю на засадах Performance Management вправне поєднання нотацій IDEF0 та BPMN створює інструментарій ефективною трансформації бізнес-процесів гірничо-металургійних компаній.

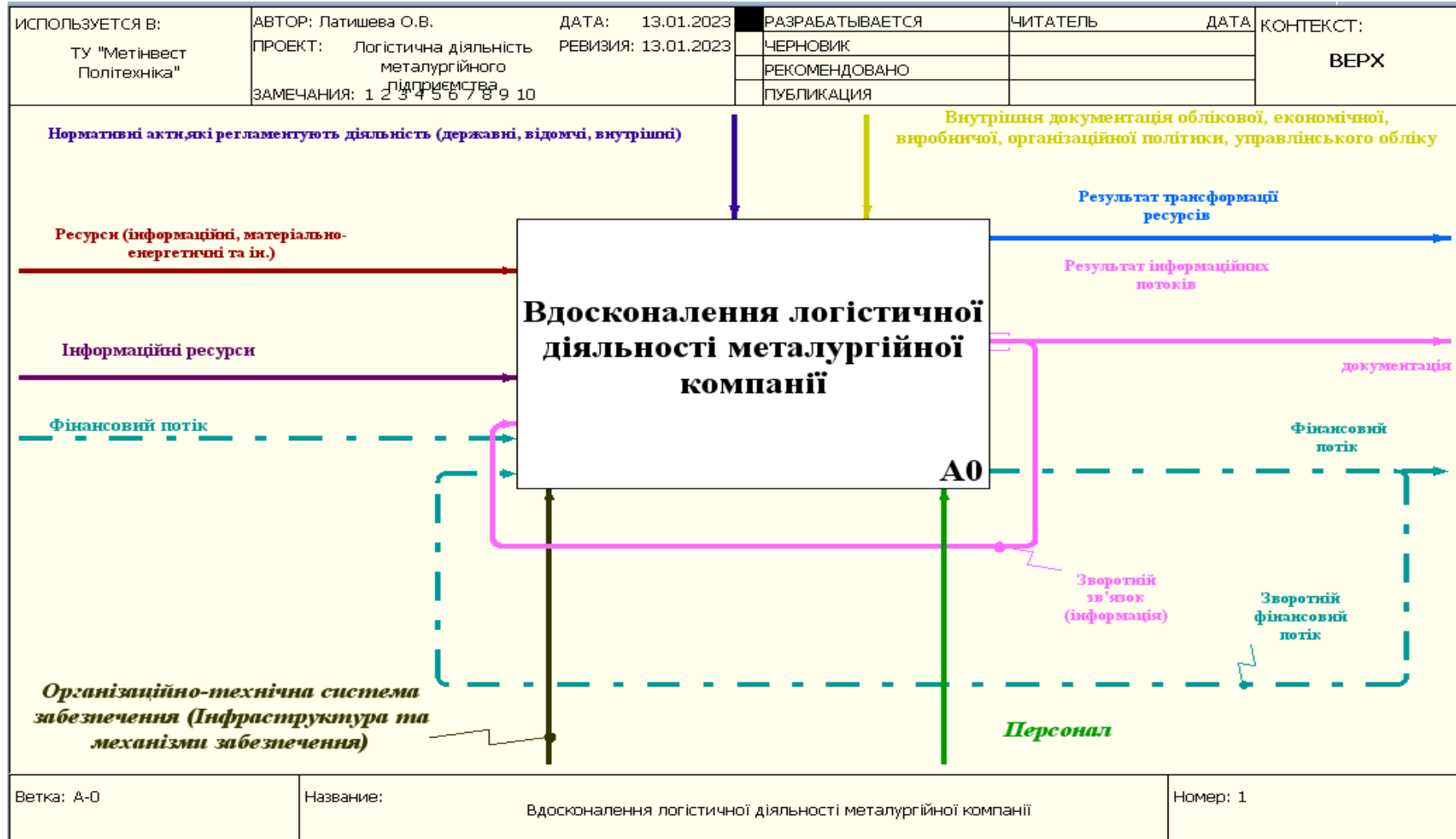


Рисунок 11 – Контекстна діаграма «AS IS» бізнес-процесів
(побудовано в програмному продукті «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

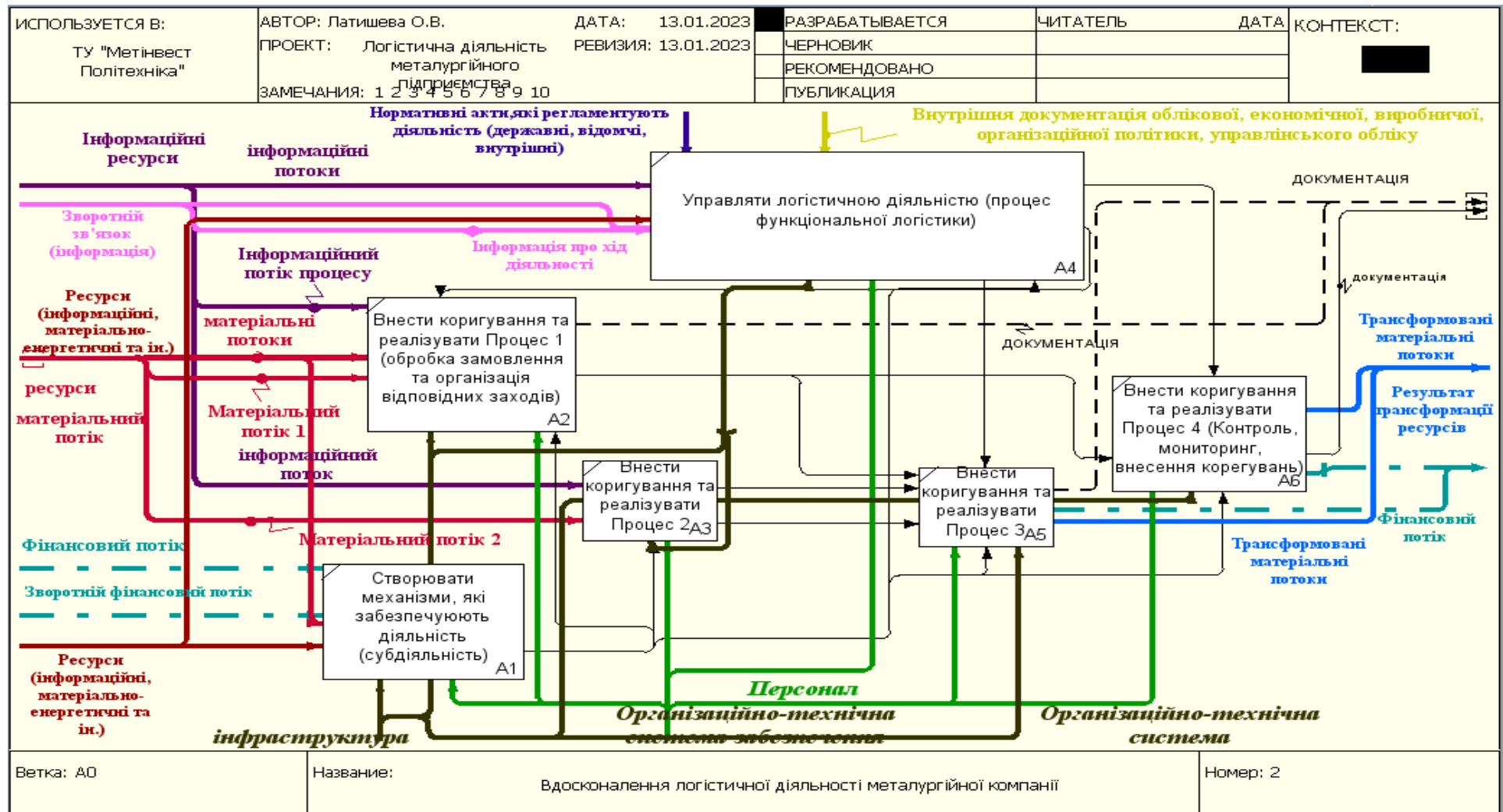


Рисунок 12 – Перша декомпозиція бізнес-процесів діаграми «AS IS»
(побудовано в програмному продукті «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

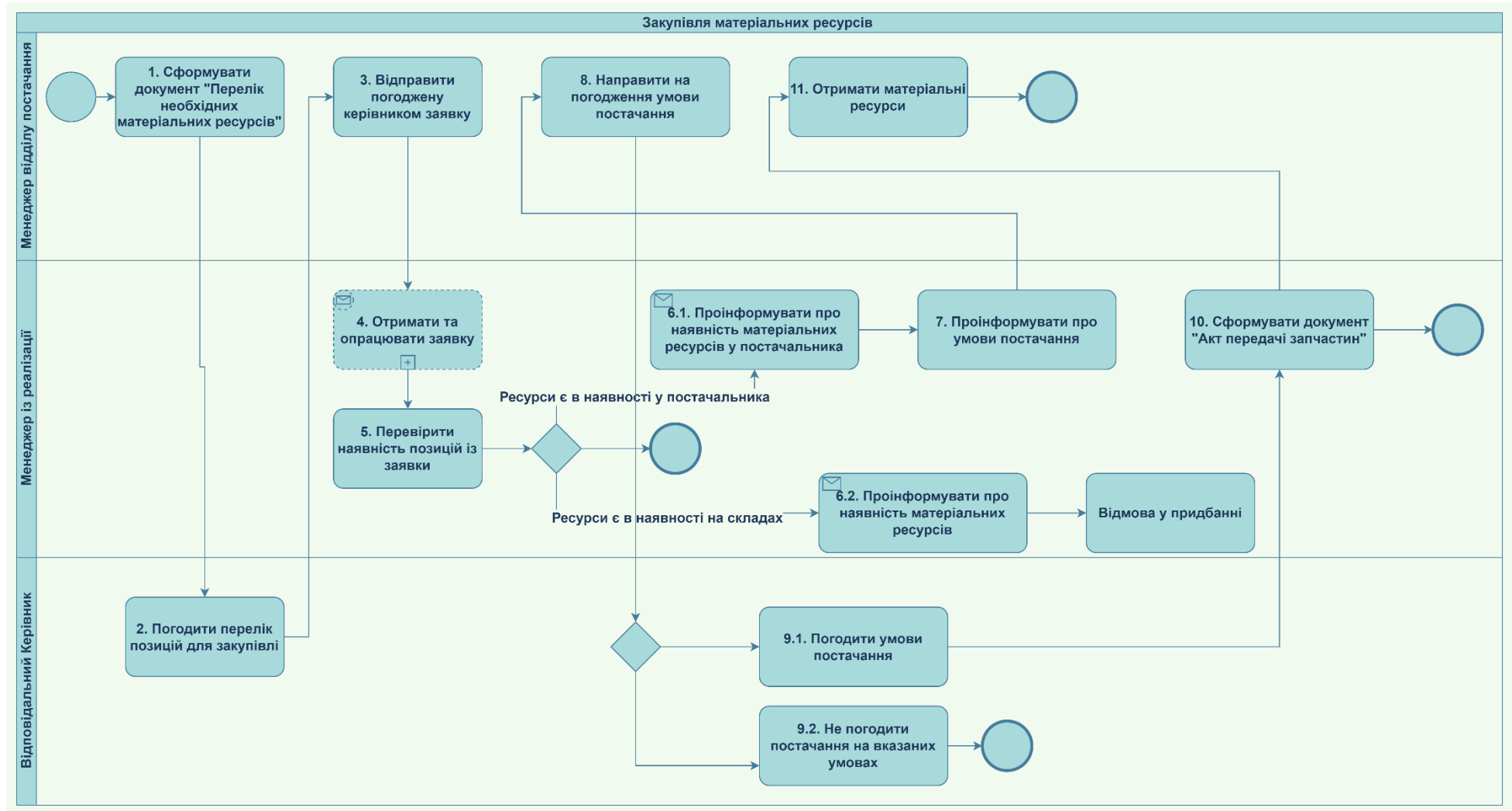


Рисунок 13 – Візуальна модель бізнес-процесу «Закупівля матеріальних ресурсів» відділом постачань металургійної компанії за допомогою нотації BPMN

Таблиця 1 – Коротка характеристика бізнес-процесу «Закупівля матеріальних ресурсів» (фрагмент)

Компонент	Пояснення
1. Текстовий опис бізнес-процесу	<p><i>При потребі в товарі, якого немає, Менеджер відділу постачання формує список з точним переліком необхідних ресурсів, направляє на погодження Керівнику підприємства.</i></p> <p><i>Далі Менеджер відділу постачання направляє сформовану заявку Менеджеру із реалізації (що реалізовує та забезпечує матеріалами всі підрозділи в межах одного підприємства з наявності на складах або пропонує варіанти закупки матеріалів під замовлення).</i></p> <p><i>Менеджером із реалізації перевіряється наявність необхідних матеріалів і, якщо необхідні запчастини є в наявності – про це інформується Менеджер відділу постачання. Також повідомляються строки постачання.</i></p> <p><i>Менеджер відділу постачання повинен погодити данні умови у свого керівника:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – якщо не схвалено, то замовлення анулюється та процес завершується. – якщо погоджено всі умови постачання, Менеджером із реалізації формується документ «Акт передачі запчастин» та направляється Менеджеру відділу постачання для оформлення постачання запчастин.
2. Візуальна модель	Представлено на рис. 3
3. Опис бізнес-процесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформуванати список необхідних матеріалів/ресурсів. <i>Менеджер відділу постачання формує перелік матеріалів, які потрібно закупити.</i> 2. Надіслати заявку на погодження Керівнику. <i>Менеджер відділу постачання надсилає Заявку на погодження Керівнику, вона надсилається до стороннього додатка.</i> 3. Керівник погоджує список необхідних матеріалів. 4. <i>Менеджеру з реалізації отримує заявку.</i> 5. <i>Менеджер із реалізації перевіряє заявку (наявність необхідних матеріалів):</i> <ul style="list-style-type: none"> – якщо заявку не схвалено, проінформувати про відмову; – якщо заявку схвалено: 6. Проінформувати <i>Менеджер відділу постачання</i> про наявність. 7. Проінформувати про умови постачання. Система автоматично надсилає <i>Менеджеру відділу постачання</i> інформацію про те, що Заявка на постачання схвалена. 8. Направити на погодження Керівнику підприємства умови постачання. <i>Менеджер відділу постачання погоджує умови постачання з Керівником.</i> 9. Керівник погоджує умови постачання. <ul style="list-style-type: none"> – якщо не погоджує: відмова від постачання. Процес завершено. – якщо погоджує: 10. Менеджер із реалізації формує документ «Акт передачі запчастин». 11. <i>Менеджер відділу постачання</i> отримує запчастини. Процес завершено.

Запропонований інструментарій моделювання дозволяє наочно відобразити існуючий стан всіх процесів і етапів управління, визначити ресурси, регламенти, завдання та бажаний результат, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, які супроводжують реалізацію бізнес-процесів.

Модель в нотації IDEF0 надає візуалізацію всього бізнес-процесу: ресурсів та результатів їх трансформації, механізмів забезпечення, відповідальних осіб, правил і обмежень тощо, а також дозволяє збудувати потоки зв'язку підсистем і, відповідно, зв'язати наочними потоками різні процеси (підпроцеси) та бізнес-одиниці (відділи, підрозділи, служби), своєчасно встановити «вузькі місця» і сформувані системне бачення бізнес-процесу від початку до кінцевого результату. Нотація IDEF0 дозволяє збудувати дуже просту для побудови і зрозумілу для читання модель бізнес-процесу. Мова моделювання бізнес-процесів BPMN розширює та уніфікує можливості візуалізації процесів, створюючи ще більш зрозумілий та вичерпний алгоритм реалізації та регламентації бізнес-процесів підприємств.

3.6 Аналіз умов забезпечення успішного впровадження системи Performance Management завдяки використанню сучасних технік управління комунікаціями

В наш час розвитку цифровізації та креативної економіки в усьому світі не викликає сумнівів, що успішному веденню бізнесу та для *забезпечення успішного впровадження системи Performance Management* значною мірою сприяє здатність керівництва та фахівців сформувати та підтримувати сприятливе середовище для професійного розвитку персоналу, розкриття його творчого (креативного) потенціалу. Одним з *ключових факторів успішного забезпечення цього процесу* є налагодження правильного спілкування і взаємодії в колективі завдяки впровадженню в корпоративну культуру сучасних технік комунікацій та розв'язання конфліктів,

проведенню навчання персоналу з питань правильного спілкування (тренінгів з управління комунікаціями та конфліктами), а також використання іншого інструментарію розв'язання проблем комунікації [80].

Складність, варіативність та неоднозначність цього процесу, гостра необхідність налагодження правильної комунікації на підприємстві, зокрема, в специфічних умовах роботи творчих колективів та креативних команд як при зародженні і втіленні в життя нових ідей, так й при розробці нових продуктів/товарів/технологій, ініціації і реалізації проєктів, програм розвитку та інших заходів вирішення проблем, які потребують креативного підходу, - зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Зараз є достатньо сформована база наукових праць [81-91], в якій досліджуються проблеми комунікацій та пропонуються різні техніки подолання проблем спілкування, розв'язання конфліктів в різних сферах життя. Як справедливо визначає Беляєва О.М. [81, с.187]: «Комунікація є фундаментальною основою суспільства, необхідною і всеохоплюючою умовою життєдіяльності людини, її екзистенційною потребою.» [81]

За всієї глибини досліджених нами праць науковців [81-97], присвячених проблемі налагодження успішної комунікації та управління конфліктами (інструментарію комунікативного середовища, конфлікт-менеджменту тощо), додаткового дослідження потребують питання визначення ролі комунікацій в формуванні *специфічного креативного середовища* і для ефективної реалізації проєктів і програм з метою *забезпечення успішного впровадження системи Performance Management* на підприємстві.

Для цього насамперед необхідно визначити в чому полягає специфіка творчих (креативних) колективів (команд), а також з'ясувати, які існують особливості комунікації і взаємодії членів в таких колективах (командах), відповідно визначити методи розв'язання виникаючих проблем у спілкування творчих особистостей і техніки управління конфліктами. В матеріалах тренінгу з креативності, який було проведено спільно з

Британською Радою в Україні, Pearson, Dinternal Education та за підтримки МОН [93] було визначено наступне: «Довкола креативності існує багато міфів, наприклад, раніше креативність визначали як процес мислення, пов'язаний зі створенням нових і незвичайних ідей або продуктів. Але це формулювання вважають неповним. Важливо, щоб *ідея мала також певний сенс*. Тому визначення згодом розширили. Сьогодні креативність — це «творча діяльність, націлена на отримання результатів, які є оригінальними та цінними». Тобто зараз в епоху стрімкого розвитку цифровізації (штучного інтелекту) та креативної економіки (або «економіки, заснованої на знаннях») корисність визначається фахівцями як необхідна складова креативності.

При цьому вітчизняні та закордонні фахівці [93] справедливо, на наш погляд, звертають увагу на те, що «щоб вважатися творчим, сьогодні не обов'язково писати вірші чи малювати — достатньо вирішити проблему в інший спосіб». Саме тому традиційний менеджмент на підприємстві змінюється і все частіше впроваджує інструментарій креативного менеджменту, який передбачає мобілізацію усіх наявних інтелектуальних і творчих здібностей працівників організації для подолання існуючих проблем та пошуку креативної протидії наявним та майбутнім викликам.

Успішна практика такої мобілізації креативних здібностей персоналу як в командах прожект менеджменту, так й творчих об'єднаннях (командах) і в колективі підприємства у цілому, не можлива без підтримки самостійності (мінімально можливої регламентації діяльності працівника при створенні нових ідей), відкритості і доброзичливості, розвитку навичок комунікації та оволодіння технік розв'язання конфліктів, орієнтації на залучення неформальної логіки та застосування технік розвитку креативного мислення, створення ефективної системи мотивації, можливості самореалізації та саморозвитку.

Необхідно враховувати, що на підприємстві креативний співробітник, учасник таких створених креативних команд (творчих колективів) має зазвичай специфічний склад мислення (латерального типу) та психологічний

тип особистості (розвинену інтуїцію, підвищену дратівливість або навпаки емоційну «закритість», вразливість або підвищену самовпевненість, схильність до вигорання, прокрастинації тощо).

Як приклади специфіки креативних команд та креативних особистостей можна навести результати досліджень закордонних фахівців в області креативної економіки та креативного менеджменту та прожект-менеджменту.

В книзі дизайнера з компанії Google Джейка Кнаппа та його співавторів Джона Зерацькі та Брейдена Ковіца «Спринт. Вирішуйте складні завдання і тестуйте нові ідеї за 5 днів» (2016 р.) [94] звертається увага на необхідність особливого підходу до організації роботи працівників креативних індустрій. Для цього ці фахівці пропонують використовувати методику «спринт», яка поєднує стратегію, дизайн-мислення, поведінкові навички та швидке навчання в стилі Lean Startup. Спринт - це п'ятиденна програма для пошуку відповідей на ключові питання завдяки створенню прототипу випробування ідей зі споживачами. Будь-яка команда може скористатися спринтом задля пошуку інноваційних рішень і нешаблонних ідей. [94]

У іншій книзі співзасновника, колишнього технічного керівника і теперішнього президента всесвітньо відомої анімаційної студії «Pixar» Еда Кетмелла та його спів авторки Емі Уоллес «Корпорація творців. Як подолати приховані загрози, що вбивають справжнє натхнення» йдеться про певні аспекти бізнесу в креативній сфері (як працює ціла корпорація творців; яке ставлення до помилок, лідерства, організації роботи команди, взаємин з колегами та творчості). Автори акцентують увагу на успішному «мозковому центрі» студії, який передбачає проведення відвертого та глибокого оцінювання фільму до його виходу на екрани. [94]

Їх поради можна застосовувати й при організації співпраці в компаніях будь-якого масштабу та будь-якої сфери діяльності, тому що в книзі аналізуються загальні для бізнесу проблеми, а саме: на що витрачено зусилля, причини успіху, невдач і уроки, які було засвоєно - і на додачу -

розповідається історія стосунків із найвідомішим візіонером сучасності, Стівом Джобсом.

В книгах - бестселерах про креативну культуру дизайнера із Лос-Анджелеса генерального директора глобального дизайнерського агентства «Edenspiekermann» Пола Вудса (Paul Woods) «Як управляти хаосом та креативними егоїстами» (оригінальна назва: How to Do Great Work Without Being an Asshole) та «Лінь, про яку вам не сказали» звертається увага на серйозні проблеми при створенні сприятливого виробничого та креативного середовища, на особливу роль корпоративної культури у створенні доброго ставлення до персоналу в творчій індустрії. Пол Вудс (Paul Woods) вказує, що корпоративна культура багато значить, якщо ви хочете: домогтися видатних результатів в роботі; залучити в компанію кращих фахівців; вибудувати хороші взаємини з клієнтами; і навіть в тому випадку, якщо ви - абсолютно бездушне істота і вас цікавлять тільки швидкі гроші. У креативних індустріях довгий час прийнято було вважати, що хаотичні робочі процеси, понаднормативна праця, егоїстичні колеги (егоцентризм), постійні суперечки та конфлікти - це обов'язкова складова роботи. Насправді, зараз ця токсична культура є ворогом творчості для молодих талантів, є «бомбою уповільненої дії. [95].

Схожі поради та вислови можна зустріти у інших закордонних фахівців в області розв'язання конфліктів та управління командами.

Відомий закордонний конфлікт-медіатор Прія Паркер в книзі «Мистецтво збиратися разом. Як організувати змістовну та результативну зустріч» розкриває секрети того, як проводити всі зустрічі на високому рівні, байдуже, чи це комунікація всередині команди, чи з клієнтами. Прія Паркер ділиться дієвими лайфхаками з організації, планування та проведення результативних будь-яких зустрічей, таких як кава-брейки в офісі, бізнес-ланчі, переговори він-на-віч або комунікація великої групи. [94].

Ці поради щодо планування та проведення будь-яких зустрічей можуть також бути корисними в будь-якої сфері, підвищення

ефективності/результативності/продуктивності як на приватному рівні розвитку особистості, так й на корпоративному рівні - успіху бізнесу.

Як відмічає Ольга Волинець: «Керувати однією творчою особистістю, наприклад, дизайнером або копірайтером у маркетинг-відділі — це вже виклик для управлінців з аналітичним складом розуму. Якщо ж під вашою відповідальністю ціла креативна команда, завдання може виявитися надскладним. Творчі особистості здебільшого вразливіші, мають інакший склад розуму і сприйняття світу. Обмежуючи їхню свободу жорсткими рамками режиму, керівник може помітно знизити чи взагалі знищити творчий потенціал таких працівників. Проте надлишок свободи може стати причиною втрати цілей та недбалого ставлення до завдань.» [87].

Головний редактор «Радіо НВ» Валерій Калниш ділився схожим досвідом роботи з креативними особистостями і відмічав наступне: «Керівнику треба вміти створити з творчих, часто суперечливих геніїв, одну команду. Тут талант полягає в тому, щоб різні люди стали одним оркестром, театральним колективом, трупкою. У зв'язку з цим у керівника має бути чітке розуміння мети і того, як її досягти» [87].

На формування сприятливого (ефективного) креативного середовища компанії значною мірою впливає вміння налагодити правильну комунікацію, здатність керівників використовувати весь можливий інструментарій налагодження колективної творчості, управління конфліктами, подолання суперечностей, усунення практики «токсичного» спілкування в творчих командах для сприятливого середовища для успішної генерації, відбору та реалізації креативних ідей. Налагодження такої правильної (ефективної) комунікації заради досягнення спільних цілей можливе тільки в тому випадку, коли її учасники творчих команд (обдаровані, але часто суперечливі генії) керуються принципом співпраці й реалізують відповідну поведінку.

Принцип співпраці передбачає, що учасник комунікації враховує не лише власні інтереси, але й інтереси інших учасників. Цей принцип

протиставлений як агресивному відстоюванню своєї точки зору, так і жертвності, відмові від своїх інтересів заради інтересів іншого.

Ефективна комунікація — це щось більше, ніж просто обмін інформацією. Йдеться про розуміння емоцій і намірів, що стоять за словами. Крім здатності чітко передати повідомлення, потрібно вміти слухати так, щоб усвідомити повний сенс того, що говориться, і змусити іншу людину відчувати, що його слухають і розуміють. Ефективна комунікація дозволяє звести до мінімуму втрати сенсу повідомлення. Для успішного просування бізнесу, для підтримки дружніх зв'язків, для яскравої особистому житті будь-якій людині буде корисно поліпшити свої навички спілкування.

Все це зумовлює ту важливу роль, яку виконують комунікації в забезпеченні ефективного функціонування як креативних команд, так й підприємства у цілому (рис. 14).

В креативних організаціях, командах проєктного менеджменту, як і в будь-яких колективах на сучасних підприємствах, комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, становлять інфраструктуру управління підприємствами. Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, оскільки вони пов'язують функції організації, планування, мотивації та контролю. Формально, комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем. Розглядаючи комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, в основному мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування. І хоча дійсно на ці випадки припадає основна частина комунікацій, при проведенні аналізу досить складного комунікативного процесу не можна обмежуватись лише ними. Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін

інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих різних видах стосунках, які спрямовані на досягнення цілей підприємства.



Рисунок 14 – Роль комунікації в забезпеченні ефективного функціонування креативних команд та сприятливого внутрішнього середовища взаємодії персоналу підприємства (побудовано авторами)

В креативних організаціях, командах проєктного менеджменту, як і в будь-яких колективах для того щоб переконатися в тому, що інші люди правильно сприймають вихідну інформацію, необхідно дотримуватися ряду вимог.

Перш за все потрібно звернути увагу на принципи ефективної комунікації:

1. Спілкування повинно бути двостороннім. Коли всі учасники зацікавлені в позитивному результаті розмови, і він для них рівнозначний — виникає необхідний ефект.

2. Реципієнт повинен докладати максимальних зусиль для правильного сприйняття повідомлення.

3. Повідомлення повинно бути чітким, структурованим і коротким.
 4. Реципієнт повинен довіряти оратору, поважати його думку і не ставити під сумнів його компетентність.
 5. Ефективна комунікація завжди емоційна, в тій мірі, яка прийнятна в даній ситуації.
 6. Терпіння і поблажливість до чужих недоліків. Ухвалення людей такими, якими вони є, без спроб що-небудь підкоригувати і виправити.
- Все це сприяє посиленню взаємодії в команді.

Вчені Вищої школи менеджменту Каліфорнійського університету Ендрю Б. Харджадон (Andrew B. Hargadon) та Бет А. Бечки (Beth A. Bechky) провели дослідження [87] і виявили, що на основі практики дотримання вимог ефективного спілкування, посилення взаємодії в команді і допомозі один одному саме й формується дієздатна модель реалізації колективної творчості.

В цьому контексті керівнику (топ-менеджеру) креативної команди варто дотримуватися наступних правил [87]:

1. *«Дайте їм творчу свободу, але пам'ятайте про дедлайн.* Творчі люди найкраще працюють у незалежному та автономному робочому середовищі. Там вони можуть робити те, що їм вдається найкраще, — думати, експериментувати, досліджувати, створювати, а також не боятись робити помилки в прагненні вдосконалити продукт, процес або систему.
2. *Урізноманітнюйте команду.* Різноманітність членів команди забезпечує можливість широкого спектру досвіду, навичок та ідей, що лише покращує ефективність роботи та збільшує рівень креативності. Таку думку висловлює засновник консалтингової компанії «Bwiti Bvba» Джеффри Баумгартнер (Jeffrey Baumgartner) і підтверджує її на прикладі ідей для їжі. Тобто якщо вам потрібно, наприклад, кілька креативних ідей для десертів, то погодьтеся, що ви не створювали б команду лише із експертів шоколадного торта. Чи не так? Ви запросили б до команди щонайменше експертів з

тістечок, морозива, цукерок, печива, хліба і навіть професійного дегустатора. Так само і в творчій команді.

3. *Критикуйте роботу, а не особистість.* Не секрет, що творчі люди більш вразливі до критики, тим більш, якщо вона стосується конкретної особистості. Не можна вихвалити спільну роботу, коли справи йдуть добре, а потім коли виникають певні проблеми, звинувачувати в них когось одного. Це робота всього колективу і керівник повинен пам'ятати, що він також є його частиною. Коли справа не рухається з місця, або стався якийсь провал у роботі дуже часто керівник запитує: «Хто це зробив?». Натомість має бути так: «Які висновки з цього ми зробили? Як я можу допомогти?».

4. *Уникайте одноманітності.* Після певного часу спільної, налагодженої роботи члени команди вміють розуміти один одного з півслова. Проте через 2-3 роки усі настільки зближаються, що з'являється передбачуваність в роботі та навіть нудьга. І ось ця злагодженість на перших етапах в подальшому знижує ефективність роботи. Таким чином, вважається, що в одному і тому ж складі креативні команди можуть якісно працювати від 18 до 24 місяців.»[87]

Не дивно, що ці поради є актуальними й в прожект менеджменті компаній. Якщо дослідити особливості роботи з креативними особистостями, які залучені до прожект менеджменту компанії, а також з проєктними командами в цілому, то варто згадати два бестселера: по - перше, «Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів» фахівця з продуктивності в «Franklin Covey Company» Корі Когон, в книзі якої докладно розбирається процес керування проєктами та командами проєктів, незалежно від їхнього розміру чи складності; по - друге, книгу Джеффа Сазерленда «Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час», в якій розглядаються питання командоутворення та гнучкого управління проєктами. Корі Когон вже багато років займається дослідженнями та практикою, пов'язаною з керуванням проєктами, а в минулому власноруч очолювала програми різного масштабу.

Ініціювання, планування, виконання, моніторинг і завершення — це п'ять етапів керування проектом. Корі Когон дає ґрунтовні пояснення, що потрібно робити на кожній з цих стадій та як уникнути неузгоджень і помилок. Авторка «Керування проектами для «неофіційних» проект-менеджерів» відповідає на нагальні для менеджерів питання: як визначити всіх можливих учасників проекту, спланувати роботу та підготуватися до неочікуваних коректив, як управляти запитами на внесення змін у проект, правильно оформити висновки та фінальний звіт тощо. У книзі представлено принципи, практичні приклади, документи-шаблони та інструменти реального та високоефективного керування проектами. [94]

Джефф Сазерленд в книзі «Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час» розкриває засади того, як можна на підставі методології гнучкого управління проектами «Scrum» навчитися раціонально організовувати роботу над проектами (програмою проектів), які вимоги існують вимоги до Scrum – менеджера (Scrum – майстра). Джефф Сазерленд розповідає про принцип дії методики управління проектами Scrum, яку він сам придумав і впровадив у різні сфери бізнесу. В основі — команда, яка наділена загостреним почуттям мети, може само організовуватися та самокеруватися, а навички кожного з учасників тільки підсилюють їхню взаємодію. Scrum поєднує концепції безперервного покращення та представлення мінімально функціональних продуктів для отримання негайного відгуку від споживачів, замість очікування остаточного завершення проекту. Цей підхід допоможе трансформувати весь робочий процес, зокрема що стосується вироблення нових продуктів, планування та інформаційно-аналітичної діяльності цілої компанії. [94]

Інші фахівці – тренери в області сучасного гнучкого управління проектами Роланд Флем (Roland Flemm) [96] та Беррі Овервім (Barry Overveem) [97] та визначають, що для успішного управління командою проекту керівник проекту – так званий Скрам-майстер – повинен виконувати 8 ролей (рис.15):



Рисунок 15 – Ролі керівника (Скрам – майстра) команди проєкту згідно Скрам – методології проєкт менеджменту [96; 97]

Отже, згідно Скрам – методології проєкт менеджменту [96; 97] для успішного командування, налагодження правильної комунікації в команді проєкту, своєчасного розв'язання конфліктів сучасний керівник проєкту Скрам майстер повинен виконувати певні ролі від вчителя до навіть духовного лідера (рис. 15), а для цього мати і розвивати:

- 1) здатність усунути перешкоду (impediment remove);
- 2) навички фасилітатора – людини, що забезпечує успішну групову та між групову комунікацію (проводити тренінги, сприяти успішній внутрішньо груповій комунікації та правильного спілкування та взаємодії між декількома командами, які працюють над різними частинами створення продукту/ в різних сферах його забезпечення, на різних рівнях організації та управління тощо).

3) навички коучингу (здатність підтримувати і розвивати людей і знати, як забезпечити самоорганізацію, навчати і допомагати будь-кому в команді та на будь-кому рівнях організації);

4) навички відмінного вчителя, щоб передавати знання щодо управління процесом/проектом;

5) бути справжнім «духовним лідером», мати розвинені «Soft Skills», оскільки постійно працює з людьми;

6) навички «агента змін», щоб здійснити організаційні зміни для удосконалення процесів, поліпшення створення/просування/доставки продукту та ін. покращення в проекті;

7) навички ментора, мати здатність підтримувати членів команди; мати здатність до крос-функціональності (вивчати і мати знання з широкого кола предметів (від технології виробництва, програмного забезпечення, до психології, управління конфліктами і ін.), щоб мати можливість надавати консультації та допомогу для свого оточення, оскільки він має справу з багатьма фахівцями в інших галузях знань;

8) навички менеджера (знати, як запускати проект, створювати і розвивати команди проектів, при цьому знати, як виявити системні перешкоди та подолати їх, а також перебороти суперечності та спротив персоналу) [96; 97]

Особливість управління конфліктами в проектній команді полягає в тому, що виникнення конфліктів у рамках групи людей, які знаходяться в проекті неминуче, а тому прийняті управлінські рішення та роль керівника (менеджера проекту) набувають особливої значущості [98].

В дослідженні специфіки управління конфліктами наукового проекту вітчизняних вчених Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко І.Б. [99, с. 28-33] визначаються способи розв'язання конфліктів під час управління командами таких проектів, які спрямовані «на використання або посилення впливу конструктивних конфліктів та, в той же час, уникнення або пом'якшення наслідків деструктивних». У роботі цих науковців [99, с. 32] справедливо

наголошено, що «Результатом некерованих деструктивних конфліктів можуть стати такі проблеми, як затримки, перевищення вартості, зниження показників виконання або втрата репутації. У свою чергу, конструктивні конфлікти, за умови їх використання, можуть надати вигоди, наприклад, скоротити час та вартість, підвищити показники виконання або закріпити репутацію.»

Можна запропонувати для формування сприятливого креативного середовища, забезпечення підвищення продуктивності праці та/або успішної реалізації проєктів підвищення операційної ефективності керівнику колективу або менеджеру команди проєкту на підприємстві впроваджувати сучасні техніки управління конфліктами (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні). Ці техніки зазвичай враховують таку особливість, що почуття, які в більшості випадків супроводжують процес комунікації, можуть зробити комфортним спілкування або ні, вони або полегшують або утруднюють його, або надають йому відтінку задоволення або незадоволення. Комунікація буває вербальною (словесною) і невербальною, відповідно визначають різні засоби комунікації (рис. 16), які всі спрямовані на обмін інформацією та її розуміння.



Рисунок 16 – Засоби комунікації (побудовано авторами)

Процес комунікації неминує супроводжувати випадки загострення суперечностей, що виникають у результаті відмінності у поглядах, інтересах, прагненнях людей і сприймаються та оцінюються його учасниками як несумісні з їх власними. Саме тоді виникають конфлікти, які насамперед керівникам (топ-менеджерам) необхідно вміти розв'язувати.

Конфліктологи вважають, що для цього потрібно мати та розвивати навички управління конфліктом, насамперед комунікативні навички та навички прийняття рішень - конструктивні прийоми і техніки активного слухання, ведення діалогу, здатність до розрізнення позиційних вимог і базових інтересів, бачення перспективи та ін.

Отже, такі навички передбачають вміння та здатність керівника (топ-менеджера, менеджера проєкту) як будь-якої іншої людини в колективі :

- 1) Встановлювати зв'язок з іншою стороною у конфлікті.
- 2) Налагоджувати конструктивний діалог.
- 3) Вчасно порушувати гострі питання.
- 4) Визначати джерело конфлікту.
- 5) Використання закону взаємності.
- 6) Створювати позитивні зв'язки.

Всі ці навички керівнику (топ-менеджеру, менеджеру проєкту) дозволяють своєчасно спланувати план реагування на конфлікти, ідентифікувати причини конфліктів, їх проаналізувати, розробити заходи подолання конфліктної ситуації та усунення її причин, успішно моніторити ситуацію в колективі та управляти конфліктами.

Для наочності результатів моніторингу ситуації в колективі і своєчасного виявлення як проблем в комунікації, так й результативності їх подолання, пропонуємо використовувати спеціальну інформаційну панель (рис. 17), на якій можна представляти заходи та отримані результати за етапами управління комунікаціями та конфліктами команди.



Рисунок 17 – Схема управління комунікаціями та конфліктами команди (побудовано авторами на платформі готових шаблонів діаграм «Canva» [100])

Ідеальний безконфліктний стан, коли люди працюють і взаємодіють в повній гармонії з самими собою і оточуючими, особливо в творчих колективах, креативних організаціях – це недосяжна утопія. Тому більшість зусиль щодо повного усунення конфліктів виявляються марними. Традиційно психологічна література робила акцент на «вирішення» конфлікту, підкреслюючи, що його можна і необхідно вирішити: досягти ідеального безконфліктного стану, коли люди працюють і взаємодіють в повній гармонії з самими собою і оточуючими. Однак повсякденна практика показала, що:

– більшість зусиль щодо повного усунення конфліктів виявляються марними;

– конфлікти, крім негативної функції, здатні мати і позитивний ефект.

У своєму аналізі конфліктів в системі міжособистісних відносин Кеннет Томас (Kenneth W. Thomas) припустив, що необхідно перенести

акцент з усунення конфліктів на контроль або управління ними. Вперше в соціальній психології було поставлено питання про неоднозначне ставлення до особистісних конфліктів і було показано, що одне із завдань управління – навчитися керувати всіма фазами конфлікту.

К. Томас виділив наступні п'ять способів врегулювання конфліктів:

1. Суперництво (конкуренція), як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.
2. Пристосування, що означає в протилежність суперництву принесення в жертву власних інтересів заради інших.
3. Компроміс (нейтральний варіант).
4. Уникнення, для якого характерна, як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.
5. Співпраця, коли учасники ситуації приходять до консенсусу, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Можна констатувати, що в креативних колективах творчий процес часто йде поряд з конфліктами, які стримують генерування креативних ідей, обмежують потенціал командної співпраці для формування ефективних креативних рішень, перешкоджають впровадженню креативних процесів, інновацій і проєктів, що в цілому заважає успіху та конкурентоспроможності бізнесу. Однак, якщо раніше вважалося, що боротися з усуненням конфліктів між креативними особистостями майже без результативно, то зараз сформовано дійовий інструментарій конфлікт-менеджменту і успішно реалізуються технології налагодження ефективної взаємодії в творчих колективах та креативних командах.

Успішна комунікація в таких командах, ефективні техніки спілкування при формуванні креативного середовища насамперед для успішної реалізації інновацій, генерації креативних ідей, ініціація та втілення в життя проєктів підвищення продуктивності та операційної ефективності на підприємстві не можлива без створення (виховання, навчання) нового типу керівника – менеджера креативного типу. Такий менеджер розвиває власні «софт-

скилс», вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, які впливають на процеси творчості, мотивує, надихає і заохочує до саморозвитку та творчості персонал, навчає і сам успішно впроваджує сучасні техніки «самоменеджменту», зокрема в аспектах стрес-менеджменту, менеджменту особистих обмежень, управління конфліктами та комунікаціями, командного менеджменту тощо.

Таким чином, на формування ефективного креативного середовища компанії, успішну реалізацію проєктів підвищення операційної ефективності та забезпечення підвищення продуктивності праці на підприємстві значною мірою впливає налагодження правильної комунікацій, усунення практики «токсичного» спілкування, використання технік управління конфліктами, особливо в творчих командах для сприятливого середовища для генерації та реалізації креативних ідей.

3.7 Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологемі Performance Management

В сучасних умовах інформатизації суспільства, всебічного проникнення мережі Інтернет у виробничі процеси та особисте життя, розвитку автоматизації та роботизації промисловості, що призводить до зміни функціональних обов'язків виробничого персоналу, менеджерів різних рівнів та менеджменту персоналу зокрема зростає необхідність адекватного вимогам глобалізаційних викликів менеджменту персоналу, оскільки роль працівника набуває нового значення.[102, с. 13]

В цих умовах на перший план висуваються вимоги управління результативністю (продуктивністю) в контексті ідеологемі Performance Management як системи ефективного управління окремими співробітниками і командами, що покликана забезпечити досягнення максимальної результативності діяльності організації. Сучасне уявлення сутності Performance Management за матеріалами [102-110] включає загальне

розуміння цілей, підходів до організації роботи і навчання співробітників, покликаних забезпечити їх досягнення.

В контексті ідеологем Perfomance Management (управління продуктивністю/ефективністю) для вирішення завдань підвищення рівня ефективності усіх аспектів управління персоналом, удосконалення мотиваційних інструментів для підвищенні рівня операційної результативності персоналу одним із найважливіших обов'язків керівників на будь-якому ієрархічному рівні є забезпечення того, щоб члени їхньої команди досягли високого рівня продуктивності [101].

Для цього персонал підприємства повинен знати, які вимоги висуваються керівництвом щодо знань, компетентностей, рівня продуктивності, а керівникам в свою чергу необхідно визначити які існують можливості досягнути очікуваних результатів та порівняти фактичні результати з цими очікуваннями, а також як вирішити, що потрібно зробити, щоб розвинути знання та навички для підвищенні рівня операційної результативності персоналу.

Не зважаючи на те, що на підприємстві може бути сформована система управління продуктивністю, яка регламентує заходи управління персоналом та мотиваційні інструменти, але в кінцевому підсумку її результативність чимало залежить від керівників. Системи управління продуктивністю працюють лише тоді, коли менеджери хочуть, щоб вони працювали, і здатні змусити їх працювати. Для цього вони мають вірити, що їхній час витрачається з користю на процес управління продуктивністю. Їм потрібні навички, необхідні для встановлення цілей, проведення формальних перевірок ефективності та надання зворотного зв'язку.

В контексті ідеологем Perfomance Management процедура управління продуктивністю/ефективністю має передбачати наступні складові.

1) Постановка цілей, у т.ч. особистого розвитку та навчання, як «точка відліку» процесів управління ефективністю персоналу, що передбачає узгодження з окремими особами, службами, відділами щодо того, якими

мають бути їхні цілі, і як ці цілі мають бути досягнуті протягом певного періоду часу.

2) *Робочі завдання* повинні чітко визначати поточні обов'язки персоналу (функції відділов) з точки зору результатів (стандартів) продуктивності, яких потрібно досягти (бажано у кількісному виразі). Такі завдання потрібно регулярно переглядати та за необхідності змінювати. Якщо досягнутий або бажаний, результат не можливо визначити в стандарту продуктивності кількісно, з точки зору, наприклад, рівня обслуговування або швидкості реагування, можливо, доведеться прийняти якісний підхід, бальні оцінки, індексний метод. При цьому варто ретельно визначити заходи підвищення продуктивності, які надають можливість встановити, що конкретно потрібно зробити для досягнення кращих результатів, які дії повинні бути виконані підлеглими та їхніми керівниками та за який період.

3) *Офіційні оглядові зустрічі з оцінки продуктивності* є важливою частиною процесу управління ефективністю. Вони дають керівникам можливість надати відгук, пояснити людям, як вони ставляться до своєї роботи, і спланувати покращення продуктивності чи діяльності для задоволення потреб у навчанні та розвитку, визначених під час перевірки. Відгук підсумовуватиме та робитиме висновки з того, що відбувалося після останнього перегляду, але він базуватиметься на подіях і спостереженнях, а не на думках. Це треба було обговорити тоді – під час офіційного обговорення не повинно бути жодних сюрпризів. Огляд має проходити у формі діалогу, під час якого дві сторони обмінюються коментарями та ідеями та розробляють узгоджені плани. Розмова – і це так і має бути – зосереджена на аналізі та огляді суттєвих моментів, які впливають із періоду, що розглядається. Огляд має ґрунтуватися на реальності того, що людина робила. Вона конкретна, а не абстрактна. Він визнає успіхи та виявить те, що пішло не так, щоб отримати уроки на майбутнє. Це має бути спільна справа: обидві сторони залучені, і самооцінка окремих людей може бути важливою частиною процесу.

Зустріч з оцінки продуктивності – це ідеальна можливість обговорити робочі питання далеко від суєти повсякденного робочого життя. Він може мотивувати людей, надаючи засіб визнання хорошої роботи. Це може допомогти вказати сфери, у яких необхідно покращити продуктивність, і як це зробити. І, що важливо, це може допомогти визначити потреби в навчанні та розвитку та засоби їх задоволення.

4) Підготовка до зустрічі з оцінки продуктивності та її проведення.

Офіційні оглядові зустрічі слід ініціювати, повідомляючи особу за деякий час наперед (приблизно за тиждень), коли вони мають відбутися. Людині слід повідомити мету зустрічі та питання, які потрібно розглянути. Метою має бути, наскільки це можливо, підкреслити позитивний характер процесу та розвіяти будь-яке почуття тривоги.

Потім особу можна попросити підготуватися до зустрічі, оцінивши досягнутий рівень виконання та виявивши будь-які робочі проблеми. Одна або дві години безперервної роботи повинні бути виділені для наради з огляду ефективності (підведення підсумків), що означає визначення того, що потрібно зробити людям, щоб досягти загальної мети своєї роботи, зустріти нові виклики, досягти рівня краще використовувати свої навички, знання та здібності, а також розвивати свої навички та компетенцію для подальшої кар'єри та підвищення працевлаштування в організації та поза нею.

При цьому керівнику (фахівцям або особі, яка проводить оцінювання продуктивності/результативності) варто:

- заохочувате людей до більшої частини розмов, активно слухати те, що вони говорять; надавати простір для роздумів і аналізу;
- аналізувате продуктивність, а не особистість – зосереджуватися на тому, що зробили окремі люди, а не на тому, якими вони є;
- тримаєте весь період під контролем, не зосереджуватися на окремих чи недавніх подіях;

- застосувати підхід «без сюрпризів» – проблеми продуктивності слід було виявити та вирішити в момент їх виникнення;
- визнавати досягнення та зміцнювати сильні сторони;
- обговорювати будь-які робочі проблеми, як вони виникли і що можна з ними зробити;
- завершати зустріч позитивно з будь-якими необхідними узгодженими планами дій (навчання та розвиток і підвищення продуктивності).

Основними навичками, необхідними для проведення перевірки ефективності персоналу, є постановка керівником правильних запитань, активне слухання, надання зворотного зв'язку та вирішення будь-яких проблем. Варто за раз слід ставити лише одне запитання, а за необхідності відтворювати нечіткі відповіді, щоб перевірити розуміння. Два основних підходи полягають у використанні відкритих і пробних запитань.

Відкриті запитання є загальними, а не конкретними. Вони дають можливість людям вирішувати, як їм відповідати, і заохочують їх говорити вільно. Вони готують основу для детальнішого аналізу продуктивності, який відбудеться пізніше, і їх можна представити будь-коли, щоб відкрити дискусію на нову тему. Відкриті запитання допомагають створити атмосферу спокійного та доброзичливого запиту, і можуть бути висловлені досить неформально, наприклад:

- Як, на вашу думку, йдуть справи?
- Що ви відчуваєте з цього приводу?
- Як ми можемо розвивати це в майбутньому?
- Чого ми можемо з цього навчитися? Чому це сталося?
- Як ви впоралися з цією ситуацією?
- Якими, на вашу думку, будуть ваші ключові цілі наступного року?

Контрольні запитання дозволяють отримати конкретну інформацію про те, що сталося і чому. При цьому керівнику (фахівцям або особі, яка

проводиті оцінювання продуктивності/результативності) необхідно треба уважно слухати, не перебивайте без потреби, задавати запитання для уточнення змісту, забезпечувати можливість зворотного зв'язку як частини підведення підсумків.

5) Робота з проблемами досягнення бажаного (запланованого) рівня продуктивності передбачає, що деякі будуть позитивними, інші можуть бути негативними. Роботу з негативними моментами не слід розглядати просто як можливість покласти провину за щось, що пішло не так у минулому. Якщо була проблема, її слід було обговорити, коли вона сталася. Але це не означає, що постійне недовиконання повинно залишатися непоміченим. У той час, можливо, було вирішено конкретні проблеми, але, можливо, все ж необхідно обговорити схему недостатньої продуктивності.

Перший крок, і часто найскладніший для того, хто проводить оцінювання, полягає в тому, щоб змусити людей погодитися з тим, що є можливості для вдосконалення. Найкраще це буде досягнуто, якщо обговорення буде зосереджено на фактичних доказах існуючих проблем продуктивності. Деякі люди ніколи не визнають, що помиляються, і в таких випадках може знадобитися надати фактично докази, що їх робота в цьому відношенні була незадовільною.

Одночасно більшого можна досягти, спираючись на успіх, ніж зосереджуючись на невдачі. Відгук має бути представлений як опис того, що сталося, відповідно не повинно супроводжуватися судовим рішенням щоб миттєво не створити опір і упередження, що дасть можливість спонукати до вдосконалення.

При цьому керівнику (фахівцям або особі, яка проводить оцінювання продуктивності/результативності) варто звернутися до конкретних форм поведінки та визначити їх, узгодити відгуки з конкретними елементами поведінки і визначити, що конкретно вважається хорошою роботою чи ефективною поведінкою, на прикладах.

Також керівнику варто зосередитися на аспектах продуктивності, які людина може покращити. Це марна трата часу – зосереджуватися на тих сферах, з якими людина мало чи нічого не може зробити. Доцільно надавати позитивний відгук за тими моментами, з якими людина впоралася добре, на додаток до того, що потрібно покращити. Люди з більшою ймовірністю працюватимуть позитивно над покращенням своєї продуктивності та розвитком своїх навичок, якщо вони відчують, що цей процес їх надихає.

Крім того, варто звернути увагу на дослідження 2022 року фахівців Каліфорнійського університету [109], в якому наведені такі факти: «Отримання вдячності покращує реакцію на стрес серцево-судинної системи, підвищуючи стійкість і працездатність, перетворюючи загрози на виклики». З цього можна зробити висновок, що коли тобі цінують, ти не просто відчуваєш собі добрі, це також допомагає тобі стати сильніше. Крім того, в одному з експериментів було встановлено, що люди швидше вчилися в ситуації вільного вибору, навчаючись як на вдалих рішеннях, так і на власних помилках. Науковці пояснюють це більшою зацікавленістю учасників.» [109]

В приклад можна привести ситуацію, коли дитина примусово розучує гамми для фортепіано тільки тому, що так сказали його батьки, а потім у дорослому віці ніколи не сідає за інструмент.

Саме тому керівнику (фахівцям або особі, яка проводить оцінювання продуктивності/результативності) варто надавати конструктивний відгук, при цьому необхідно зосередитися на тому, що можна зробити для покращення, а не на критиці, переконатися, що зворотний зв'язок спонукає до дії для розвитку ефективності чи навичок.

Отже, в контексті ідеологем Performance Management процедура управління продуктивністю/ефективністю має передбачати на підприємстві для особистого розвитку та навчання персоналу у формі розширених знань і навичок можливість впровадження різних форм коучингу та наставницьких практик (рис. 18 –рис. 22, табл.2).



Рисунок 18 – Комплексна характеристика



Рисунок 19 – Постановка цілей як «точка відліку» процесів управління ефективністю персоналу (побудовано за матеріалами [101])

Варто відміти, що при використанні будь-якої моделі (див.табл. 2) ефективність роботи наставника безпосередньо пов'язана з тим, наскільки правильно вибудована система взаємозв'язків між ним, його підопічним, іншими співробітниками і керівниками. Вважається, що у них повинно встановитися спільне бачення і сприйняття реальності і тільки в цьому випадку передаються знання і навички будуть мати практичне втілення.



Рисунок 20 – Елементами наставництва як ефективного інструментарію для формування розвиваючих цілей в системі управління ефективністю персоналу(побудовано за матеріалами [101])

НАСТАВНИЦТВО ДОПОМАГАЄ		
<p>подолати розрив між теорією і практикою, доповнюючи знання, отримані підопічним під час формального навчання, практичним досвідом</p>	<p>талановитим і амбітним молодим співробітникам планувати свою кар'єру, а також розвивати відповідні навички та компетенції, стаючи більш самостійними, відповідальними і цілеспрямованими</p>	<p>поширювати цінності, бачення і цілі компанії на всі її рівні через тісні відносини між наставником і підопічним співробітником, допомагаючи їм зрозуміти і внести необхідні зміни в індивідуальний стиль роботи і поведінки</p>

Рисунок 21 – Основні переваги наставництва як ефективного інструментарію для формування розвиваючих цілей в системі управління ефективністю персоналу(побудовано за матеріалами [101])



Рисунок 22 – Основні моделі та стадії наставництва як ефективного інструментарію для формування розвиваючих цілей в системі управління ефективністю персоналу (побудовано за матеріалами [101])

Таблиця 2 - Основні моделі наставництва: характеристика та переваги

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ
Традиційне наставництво (One-on-One Mentoring «один на один»)	Наставник, як правило, успішний і досвідчений професіонал, працює з менш досвідченим підопічним (або протезе) для кар'єрного зростання і налагодження робочих зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> ❖ У центрі уваги - професійний розвиток підопічного ❖ Наставник передає свій досвід і технічні знання, правила і традиції відносин в організації, дає конструктивний зворотний зв'язок і поради, як досягти успіху ❖ Наставник має можливість зрозуміти і оцінити, наскільки його підопічний здатний до подальшого професійного розвитку ❖ Підопічний легше і швидше освоює нові функції, ролі, корпоративні цінності і традиції

Продовження таблиці 2

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ
Партнерське наставництво (Peer-to-peer Mentoring «рівний рівному»)	Наставник - це співробітник, який дорівнює за рівнем підпічному, але з досвідом роботи в предметній області, яким партнер не володіє	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Наставник допомагає партнеру в поліпшенні виконання роботи, вибудовуванні робочих відносин і підвищенні особистої задоволеності роботою ❖ Ефективний наставник слухає, збирає інформацію, забезпечує чесний і конструктивний зворотний зв'язок, створює бачення змін і мотивує партнера до дій ❖ Наставник допомагає партнеру відстежувати прогрес в досягненні конкретних кар'єрних цілей

Продовження таблиці 2

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ
Групове наставництво (Group Mentoring)	Зв'язок кількох осіб з більш досвідченими колегами («Кола наставництва»)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Група наставників радить підпічним, як діяти для досягнення своїх цілей, усунути неполадки і вирішити проблеми в роботі, допомагає орієнтуватися в організаційній політиці і надає рекомендації для висування інноваційних ідей ❖ Група наставників може надати пропозиції для розвитку кар'єри, організувати доступ до експертів з конкретних питань і ідеї про те, як вирішити складні ситуації

Продовження таблиці 2

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ
Флеш наставництво (Flash Mentoring)	Наставництво через одноразові зустрічі або обговорення	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Допомагає підопічним вчитися, звертаючись за допомогою до більш досвідченого співробітника ❖ Flash-наставники зазвичай надають цінні знання та досвід роботи, але в дуже обмеженому часовому інтервалі ❖ Теми для флеш-наставництва широкі, починаючи від обговорення кар'єрних цілей, конкретних порад, виділення додаткових ресурсів або залучення окремих експертів

Продовження таблиці 2

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ
Швидкісне наставництво (Speed Mentoring)	Організуються масові збори для потенційних наставників та підопічними, які нагадують «швидкі знайомства». Такі програми часто мають неформальний характер і призначені для кар'єрного консультування молодих спеціалістів.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Швидкісне наставництво сприяє розвитку відносин наставництва, надаючи майданчик для знайомства декількох співробітників ❖ Такі зустрічі допомагають формулювати і встановлювати цілі індивідуального розвитку і кар'єрного зростання на основі інформації, отриманої з авторитетних джерел, обмінятися думками і особистим досвідом, а також налагодити відносини наставник - підопічний

Продовження таблиці 2

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ
Саморегульоване наставництво (Self-Directed Mentoring)	Ні наставники, ні їх підопічні не підбираються спеціально, а досвідчені співробітники добровільно висувають себе в список наставників.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ У список наставників потрапляють тільки ті, хто дійсно має бажання прийняти цю важку і відповідальну роль. ❖ Співробітник, який потребує наставника, може вибрати для себе того, хто, на його думку, може надати кращу допомогу і підтримку, більш сумісний з ним.

Продовження таблиці 2

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ
Реверсне наставництво (Reverse Mentoring)	Професіонал молодшого віку стає наставником досвідченого співробітника з питань нових тенденцій, технологій і т.п.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Крім загальних переваг, реверсивний наставництво допомагає встановити взаєморозуміння між різними поколіннями співробітників. ❖ Обидві сторони цієї форми наставництва змушені вийти із зони комфорту і навчитися думати, працювати і навчатися по-новому, толерантно сприймаючи соціальні, вікові та комунікативні особливості один одного

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ
Віртуальне наставництво (Virtual Mentoring)	Поради та рекомендації наставником надаються в онлайн-режимі	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Співробітник самостійно звертається до наставника за порадою або ресурсами, коли це потрібно ❖ Цей вид наставництва може включати в себе кілька наставників, які перебувають за межами підрозділу і зовнішніх мереж ❖ Віртуальне наставництво забезпечує підтримку продуктивності і передачу неформалізованих знань

*(угруповано за матеріалами [101])

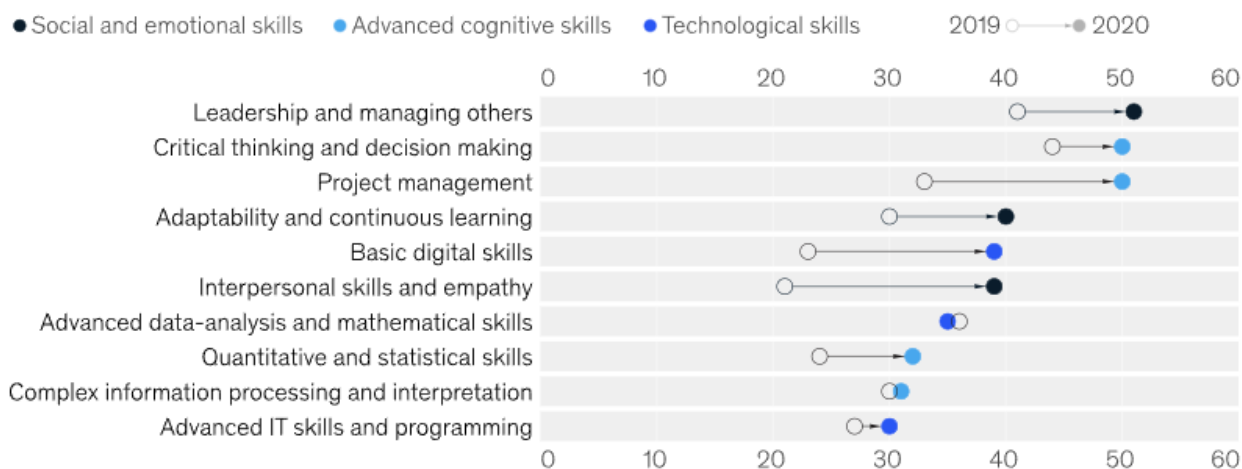
У дослідженні «Три ключі до підвищення кваліфікації робочої сили компанії» фахівців компанії «McKinsey» [110] було відмічено, що «багато компаній стикаються з серйозним і постійно зростаючим дефіцитом навичок. Цікаво, що найбільш пріоритетними для компаній навичками є лідерство і навички управління іншими, критичне мислення і ухвалення рішень, а також управління проектами» (рис. 23).

За оцінками інституту «McKinsey» [110], «попит на соціальні і емоційні навички (ті, які машини не можуть освоїти) виросте на 25 відсотків тільки в Сполучених Штатах впродовж наступного десятиліття в порівнянні з раніше очікуваним ростом на 18 відсотків», внаслідок чого «до 2030 року 107 мільйонам робітників, можливо, доведеться змінити професію».

В цьому ж дослідженні [110] автори звертали увагу, що «Компанії з більшою вірогідністю отримують перевагу в розвитку навичок, якщо їх керівники ставитимуть під сумнів старі припущення, свій традиційний образ мислення, включаючи припущення про те, чого хочуть співробітники і на що вони здатні. Співробітників часто більше надихає розвиток навичок, чим вважають керівники вищої ланки.»

Companies are increasingly focused on developing social, emotional, and advanced cognitive skills.

Skills that companies have prioritized to address through reskilling,¹ % of respondents



¹Out of 25 skills that were offered as answer choices; n = 700.

Рисунок 23 – Найбільш пріоритетні для компаній навички згідно дослідження фахівців компанії «McKinsey» [110]

Як доказ наводиться приклад з досвіду європейського банку, де керівники турбувалися, що касири не будуть мотивовані програмою перепідготовки кадрів компанії або навіть будуть обурені нею. Але замість того, щоб чинити опір змінам, касири прийняли їх, і зрештою банк створив три різні кар'єрні шляхи для касирів у рамках своєї успішної пілотної програми, яка тепер масштабується по усій організації. [110]

Підсумовуючи можливості представлені в цьому дослідженні процедури трансформації адміністративно-управлінських аспектів діяльності для підвищенні рівня операційної результативності персоналу на підставі визначення алгоритму управління продуктивністю в контексті ідеологем Performance Management можна констатувати, що така трансформація повинна охопити усі ієрархічні рівні та процеси, передбачати велику прозорість при прийнятті рішень завдяки точності, надійності і істотності інформації, що надається, примушуючи усі елементи працювати на успішну реалізацію стратегії компанії.

Зрештою така трансформація системи управління результативністю, починаючи від планування і закінчуючи контролем, здатна забезпечити усі можливості управління результативністю.

3.8 Розвиток навичок «soft skills» в контексті «performance management skills»

Світ швидко змінюється і щоб своєчасно підготувати фахівців для роботи в умовах невизначеності та непередбачуваного майбутнього необхідно вже зараз розвивати ті навички, які зосереджується на сучасних світових трендах розвитку «soft skills» (т.зв. гнучких навичок) в нових умовах VANI – світу (аббревіатура, яка розшифровується за першою кожною буквою загрози: brittle (крихкий), anxious (тривожний), nonlinear (нелінійний), incomprehensible (незрозумілий)) [111]. В цих умовах вже зараз сформульовані певні вимоги [112-124] до набору навичок і компетенцій в середовищі працевлаштування і робочих місць з врахуванням нещодавнього відкриття нових сфер бізнесу, у тому числі в віртуальному просторі, на фоні змін запитів клієнтів і ринків, трансформацій через впровадження сучасних технологій використання штучного інтелекту та автоматизації / робототехніки та інших процесів та викликів. Крім того, запит зі сторони бізнесу на розвиток навичок в контексті «Performance Management» (управління ефективністю / продуктивністю) зумовлює необхідність впровадження систем управління продуктивністю, які можуть допомогти створити середовище, в якому виграють як менеджери, так і працівники, що зазвичай призводить до підвищення продуктивності, ефективності та прибутковості.

Оскільки впровадження на підприємствах системи «Performance Management» – як системи встановлення цілей і винагород, які дозволяє підприємствам доносити цілі до персоналу, відстежувати прогрес у їх досягненні та винагороджувати співробітників за хорошу роботу, то ці

системи допомагають проінформувати всіх членів організацій про головні бізнес-цілі, а також визначають очікування щодо покращення результатів. Їх ефективне впровадження може дозволити співробітникам зрозуміти, чого очікують від них менеджери та як їхня робота сприяє досягненню цілей організації. [120] Тому вже зараз в освітньому та бізнес-середовищі з метою покращення «Performance Management skills» висувається на перший план потреба розвивати «навички 21 століття», ще їх також називають міжфункціональними (наскрізними) навичками. Коли вийшов звіт «World future jobs 2020», то остаточно стало зрозуміло, що нас чекають серйозні зміни, оскільки з топ-15 необхідних навичок було 9 «Soft Skills», які й визначатиме на майбутнє ключові зміни затребуваності професійних і персональних якостей, а саме: критичне мислення і аналіз, уміння вирішувати проблеми, психологічна стійкість і гнучкість, креативність, лідерство, компетенція в роботі з людьми, емоційний інтелект, траблшутинг. Усі ці навички фахівців спрямовані на підвищення рівня їх операційної результативності в контексті «Performance Management skills».

За даними закордонних та вітчизняних фахівців (Ercikan & Oliveri, 2016; Alvin Vista, 2020; Rotherham, A. J., & Willingham, D. T. (2010)) та ін. [112; 113; 114; 115-124] «навички 21 століття» передбачають «широкий спектр наборів навичок і компетенцій, таких як критичне мислення та комунікаційні навички, які вважаються важливими в поточному столітті». Зараз роботодавці шукають кандидатів, які можуть не тільки добре виконувати свою роботу, але й «вписуватися» в культуру компанії та взаємодіяти з іншими працівниками [114; 117 - 124].

Недарма бізнес-лідери, як це представлено в науковому дослідженні [117], припускають, що комунікаційні навички в рамках «soft skills» зараз відіграють вирішальну роль у тому, щоб «допомогти вам виділитися з натовпу та просунути свою кар'єру». Усвідомлення актуальності розвитку гнучких навичок підтверджується тим фактом, що в 2021 році Національний фонд досліджень освіти (National Foundation for Educational Research)

«започаткував п'ятирічну дослідницьку програму під назвою «The Skills Imperative 2035: Основні навички завтрашнього дня», головною метою якої – визначення основних навичок, які знадобляться людям для досягнення успіху на ринку праці з 2035 року. Адже без дій, спрямованих на те, щоб допомогти молоді розвинути потрібні навички, може виникнути неповна зайнятість, тривалі соціальні та економічні проблеми. Це є одним із найбільших викликів, які постануть перед країнами ЄС у найближчі 10-15 років.» [115]

Отже, майже кожна взаємодія з іншими людьми вимагатиме певного рівня володіння навичками в рамках «soft skills», тож якщо розвивати їх, то це дозволить підвищити шанси на успіх у будь-якої сфері діяльності. Зараз лише окремі вищі навчальні заклади в Україні починають формалізувати рамки викладання курсів для навчання здобувачів вищої освіти навичкам «soft skills», але питання розвитку цих навичок в контексті «Performance Management skills» потребують додаткового обговорення.

Згідно з сучасним уявленням закордонних експертів в сфері технологій «Soft Skills» найбільш затребуваними зараз гнучкими навичками, які кожному з нас потрібно розвивати для успіху у житті та професійної сфері, є наступні [115]:

1. Здатність вирішувати проблеми. Здатність логічно та критично мислити для вирішення реальних бізнес-проблем є важливою в нашому складному світі, що постійно змінюється. Щоб конкурувати, компанії повинні мати можливість постійно вдосконалювати продукти та послуги. Для цього їм потрібні працівники, які можуть поставити правильні запитання, щоб зрозуміти суть проблеми. Вам потрібно буде навчитися думати і вчитися, тому що єдиний спосіб залишатися корисним і актуальним протягом усієї кар'єри в 30-40 років – це здатність змінюватися і адаптуватися.

2. Креативність. Здатність мислити по-новому для вирішення проблем – ще одна важлива навичка, яку слід розвивати. Комп'ютери – навіть дуже розумні – (поки що) не здатні забезпечити такий самий рівень творчості, як люди. Допитливість і уява стимулюють інновації та є ключовими для

вирішення проблем. Для пошуку нових та інноваційних способів вирішення проблем знадобиться «нестандартне» мислення.

3. *Комуникативність.* Такі комунікаційних навички, як спілкування, слухання та публічні виступи також стають все більш важливими. Знання того, як ефективно спілкуватися, є ключовою частиною побудови професійних стосунків — будь то з товаришами, керівниками, лідерами в організації чи клієнтами. Досвід спілкування з багатьма культурами може допомогти розвинути навички спілкування. А усвідомлення культурних особливостей дозволить комфортно працювати в багатьох місцях або навіть в інших країнах і місцях. Міжнародні стажування та досвід роботи можуть допомогти розвинути відкрите, глобальне мислення, яке шукають глобальні компанії з усього світу.

4. *Тайм-менеджмент.* Риса, про яку часто не згадують і яка ніколи не була такою важливою, – це здатність ефективно керувати своїм часом і бути організованим. Оскільки робочі місця та вищі навчальні заклади вимагають балансувати між завданнями та виконувати роботу в межах часу, залишатися в курсі справ, а також приділяти час для себе є надзвичайно важливим. Уміння правильно розставляти пріоритети та працювати розумніше, а не наполегливіше, є життєво важливою навичкою, яку можна застосувати у навчанні, кар'єрі та не тільки.

5. *Стресостійкість.* Перебувати в стані стресу – це факт життя – важливо те, як ми справляємося зі стресом. Управління стресом є ключовим навиком, тому що без нього жодні інші навички не можуть бути повністю реалізовані, і ми не можемо досягти свого справжнього потенціалу. Ми всі проходимо через важкі етапи, але через розуміння того, що викликає стрес, і активне використання методів керування ним, ми можемо повернути контроль. Визнавши шкідливі звички та засвоївши більше корисних, ви можете почуватися щасливішими та продуктивнішими у повсякденному житті.

б. Командна робота. Швидкість ринку та наших робочих місць, що живляться постійним потоком нових технологій, не сповільниться. Щоб відповідати цим вимогам, успішні люди повинні знати, як співпрацювати з іншими, і бути адаптованими. Уміння працювати в команді, здатність використовувати унікальні сильні сторони кожного члена команди, знати, як справлятися з розчаруваннями, і вміти адаптуватися до робочого середовища, яке швидко змінюється, — все це є критично важливим для робочого місця майбутнього. Вибір освітньої програми, де у вас є можливість працювати над груповими проектами, наприклад, допоможе вам підготуватися до будь-яких нових викликів, з якими ви стикаєтесь.

Майже тотожні уявлення про необхідний набір гнучких навичок спостерігаємо у інших закордонних консультантів [117] в сфері розвитку «Soft Skills», які наголошують, що 93% роботодавців вважають гнучкі навички "вирішальним" або "дуже важливим" фактором під час ухвалення рішення щодо найму фахівця. Впливова компанія в сфері аудиторських та консалтингових послуг «Deloitte» вважає, що до 2030 року дві третини професій базуватимуться на гнучких навичках («soft skills»). Згідно результатів іншого дослідження «Driving the skills agenda: preparing students for the future», проведеного «The Economist Intelligence Unit» ще у 2015 році [124] було відмічено, що такі навички як «problem solving» (згадали 50% опитаних керівників фірм), робота в команді (35%) та ефективна комунікація (32%) - три основні навички, які потрібні вже зараз компаніям.

Закордонні фахівці [117] радять розвивати також наступні гнучкі навички, які сприяють успіху у житті та професійної сфері є наступні:

1) *Soft Skill 1: Change Awareness – усвідомлення змін (і відповідно спроможність управління змінами).* Є такі необхідні навички в житті, на жаль які не розвивають повною мірою ні в школі, ні в університетах, хоч це могло б полегшити долати життєві труднощі. Наприклад, така навичка як «усвідомлення змін» і відповідно здатність до роботи в умовах постійних змін (управління змінами) – це навичка, яку кожен фахівець повинен

розвивати, бажано навіть перед початком кар'єри. Це означає, що насамперед людині потрібно усвідомлювати, що це можливо і є певний інструментарій, який дозволяє розвивати цю навичку.

2) *Soft Skill 2: User Experience – взаємодія з користувачем (досвід роботи з користувачем/клієнтом)*. Навіть базові знання принципів взаємодії можуть бути корисним, наприклад, під час збору вимог користувача та визначення його пріоритетів (навіть коли він сам не може чітко їх сформулювати), оскільки це дозволяє скоротити час та відмовитися від малоцінної інформації. Ця навичка передбачає й вміння домовлятися.

3) *Soft Skill 3: Wireframing – фреймінг (структурне моделювання, створення каркасу / шаблону / презентації / звіту)*. Однією з корисних навичок є здатність до структурування інформації, наприклад у вигляді створення каркасів звіту (наприклад, у PowerPoint), що дозволяє визначити та систематизувати дані та вимоги для того, щоб надалі забезпечити візуалізацію та краще сприймання процесів і бізнесу у цілому, підвищити зрозумілість/прозорість/простоту окремих складових, можливо заощадити кошти, досягти консенсусу (узгодженості) тощо.

4) *Soft Skill 5: Навички фасилітації (від англ. facilitation – допомога, полегшення, сприяння)*. Одним із найскладніших навичок спілкування є фасилітація – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується фасилітатором (ведучим, керівником). Так багато великих проблем можна вирішити на ранній стадії, що може позбавити серйозного душевного болю пізніше.

5) *Soft Skill 4: Data Storytelling – сторітелінг даних (т.зв. «розповідь за допомогою даних/ сторіз»)*. Здатність ефективного донесення інформації з використанням найкращих методів візуалізації даних – це базова навичка, якою повинен володіти кожен фахівець. Знання про співвідношення даних, шрифт і колір, а також відповідний вибір діаграми для вибору правильного макета для інформаційної панелі є життєво важливими для сприяння матеріалу.

Вважаємо, що ці ж саме майже універсальні навички (але з певними доповненнями внаслідок особливостей діяльності у сфері реалізації проєктів та їх управління) дуже важливі також як для вже працюючих проєкт менеджерів, так й для майбутніх фахівців в цієї сфері бізнесу, а саме:

1. Уміння співпрацювати (навички командної роботи), здатність до взаємодії та ефективної комунікації (комунікаційні навички), нетворкинг. В проєкті доведеться співпрацювати з членами команди, стейкхолдерами та/або керувати проєктною групою, що складається з фахівців із різним досвідом і різними характерами. Завдання керівника полягає не тільки в тому, щоб працювати з членами команди проєкту, а й щоб допомогти їм налагодити ефективну комунікацію (стати «єдиним оркестром») і довести проєкт до успішного завершення. Це дуже важлива сфера відповідальності, особливо якщо врахувати, що, на думку 97% фахівців міжнародної неприбуткової професійної організації з проєктного менеджменту Інституту управління проєктами (Project Management Institute, PMI, США), відсутність згоди в команді впливає на результативність виконання завдань і проєктів. Для розвитку цієї навички фахівці «PMI» радять проводити тестування учасників команди за методиками «DiSC», «StrengthsFinder» або за типологією Майєрс-Бріггс, щоб краще зрозуміти мотивацію кожного члена команди. Також варто розпитати співробітників про найпоширеніші проблеми у спілкуванні та про те, як їх можна подолати. І не варто недооцінювати можливості методик покращення спільної роботи в режимі реального часу, адже вони допомагають підвищувати відкритість і налагоджувати співпрацю. Керівник в проєктній групі вміє давати фідбек (зворотній зв'язок, відгук), здатен чітко і ясно донести до учасників команди мету проєкту, його обсяг і терміни, пов'язані з ним очікування тощо. Це означає, що комунікація - як усна, так і письмова - має величезне значення для менеджера проєкту.

За результатами опитування, проведеного Інститутом управління проєктами (PMI), щодо професійних якостей, необхідних менеджеру проєкту, навички ефективного усного спілкування увійшли до п'ятірки

найважливіших професійних якостей. Один із найкращих способів навчитися спілкуватися з різними типами людей - це постійно опинятися в нових ситуаціях. Наприклад, поспілкуватися зі співробітником, з яким до цього часу не було комунікації, або прийти на нараду, яку раніше не відвідували. Спілкування - це вміння слухати і чути. Варто намагатися зрозуміти й обміркувати все, що говорить вам учасник команди. Якщо щось викликає сумнів, потрібно ставити запитання для того щоб переконатися, що зрозуміли ситуацію і відповіді правильно. Хоч поняття «нетворкінг» і розглядають як «діяльність, спрямовану на обмін інформацією між людьми, об'єднаними спільними професійними чи особистими інтересами, що зазвичай відбувається в неформальній обстановці», для прожект-менеджера в українських реаліях це здатність надавати підтримку, допомогу і можливість вижити в прямому сенсі. Від того, наскільки фахівець вміє налагоджувати і підтримувати контакти, сьогодні залежить рівень її комфорту і безпеки. Нетворкінг став основною силою багатьох українців після повномасштабного вторгнення російського агресора на територію країни та повномасштабних довготривалих бойових дій: він допомагає ВПО знаходити роботу, житло, транспорт, передавати валізи з речами по всьому світу, допомагати військовим та біженцям, і просто відчувати, що ти не один.

2. *Креативність.* Будь-який проєкт передбачає фокусування на можливості вирішення певної проблеми нестандартним способом, здатності сміливо творчо мислити та вирішувати задачі креативно.

3. *Організованість (здатність до ефективного планування і організації процесів) та тайм-менеджмент.* Щоб не допустити зриву проєктів, менеджеру необхідно бути дуже організованою людиною, яка вміє правильно розподіляти свій час (володіє інструментарієм тайм-менеджменту) та організовувати роботу команди.

4. *Лідерські якості.* Успішний менеджер проєктів повинен володіти лідерськими якостями, щоб надихати свою команду на самовіддану роботу, подавати правильний приклад поведінки. За даними дослідження "Пульс

професії", проведеного Інститутом управління проектами (PMI) у 2017 році, 32% респондентів вважають лідерські якості високо пріоритетними. Для розвитку лідерських якостей варто підібрати інформацію та перейняти спосіб мислення тих лідерів, які досягли успіху

5. *Уміння вирішувати проблеми.* Менеджер проектів має навчитися здатність справлятися зі складними і несподіваними ситуаціями, наприклад, розраховувати ресурси під конкретне завдання, доводити його до результату, управляти продуктивністю команди, делегувати, тобто усувати різноманітні проблеми - від перешкод, що уповільнюють робочий процес, до конфліктів у команді - не знижуючи якості або обсягу виконуваної за проектом роботи. Керівник (менеджер) проекту не завжди зможе відразу знайти правильну відповідь, тому варто якомога частіше проводити мозкові штурми за участю всієї команди, і не забувати, що оригінальні ідеї можуть з'явитися у команді, якщо для цього створені усі умови для прояву креативу.

6. *Селф-менеджмент та стрес-менеджмент.* Для успішного керування проектами варто не опинитися в ситуації професійного застою або емоційного вигорання. Сфера управління проектами постійно розвивається, і керівнику проекту потрібно завжди бути на крок попереду, тому в умовах постійних дедлайнів та емоційного напруження іноді буває корисно зробити паузу і прислухатися до внутрішнього стану, переконатися, що не розгубилися і боротися зі стресом відразу, як тільки він з'являється, вміти своєчасно використовувати весь інструментарій стрес-менеджменту. Self-менеджмент - це вміння: приймати рішення; управляти своїми ресурсами - часом, станом (емоціями), грошима тощо; постійно самонавчатися; вміння організувати робоче місце в будь-яких умовах; дотримуватися дедлайнів; вміння брати відповідальність, а не чекати, коли її дадуть виконувати завдання без мікроменеджменту з боку керівника.

В нашій практиці проведення тренінгів в ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка» ми використовуємо ці поради як «відправну точку» при візуалізації матеріалу та при опрацюванні кейсів, наприклад, коли

демонструємо інструментарій розвитку технології «Soft Skills». Сьогодні освітні компоненти навчальних програм вищої освіти в Україні в основному базуються на розвитку «твердих» навичок («hard skills»), хоча «Soft Skills» все частіше мають вирішальне значення для успішної професійної діяльності.

Ознайомлення з існуючими підходами та технологіями розвитку комунікаційних та інших гнучких навичок (вирішення проблем, командна робота, лідерство, управління часом, креативне мислення та ін.) відбувається на тренінгах в ТУ «МетінвестПолітехніка», на яких демонструються методики для розвитку цих навичок, проводяться тестування для виявлення сильних сторін та існуючих прогалин у здобувачів. Додатково проводяться тестування для визначення типу особистості (наприклад, за типологією «DiSC»), «StrengthsFinder» або за типологією Майєрс-Бріггс - Myers–Briggs Type Indicator), типу креативності (за типологією Adobe, <https://mycreativetype.com/share>) з метою встановлення власних сильних та слабких сторін, також надаються технології покращення/підсилення/розвитку певної риси/властивості.

Крім того, розглядаються різні кейси – конкретні ситуації, які передбачають дискусії та переговори для вирішення певних проблем.

Такі кейси дозволяють розвивати комунікаційні навички, удосконалюють вміння переконувати, сприяють розвитку навичок стресостійкості, командної роботи, креативності, знайомлять з технологіями ведення переговорів, вирішення конфліктів при виконання різних ролей, а саме: керівник – підлеглий, лідер – учасник команди, «поганий комунікатор» із заданим набором стилю поведінки, топ-менеджери з різними психологічним профілем та стилями управління та ін. Корисним виявився досвід тестування (рис. 24) здобувачів щодо рівня розвитку їх «Soft Skills» на підставі складеного викладачами опитувальника (доповнений на основі матеріалів [112-120] і згрупований за темами).

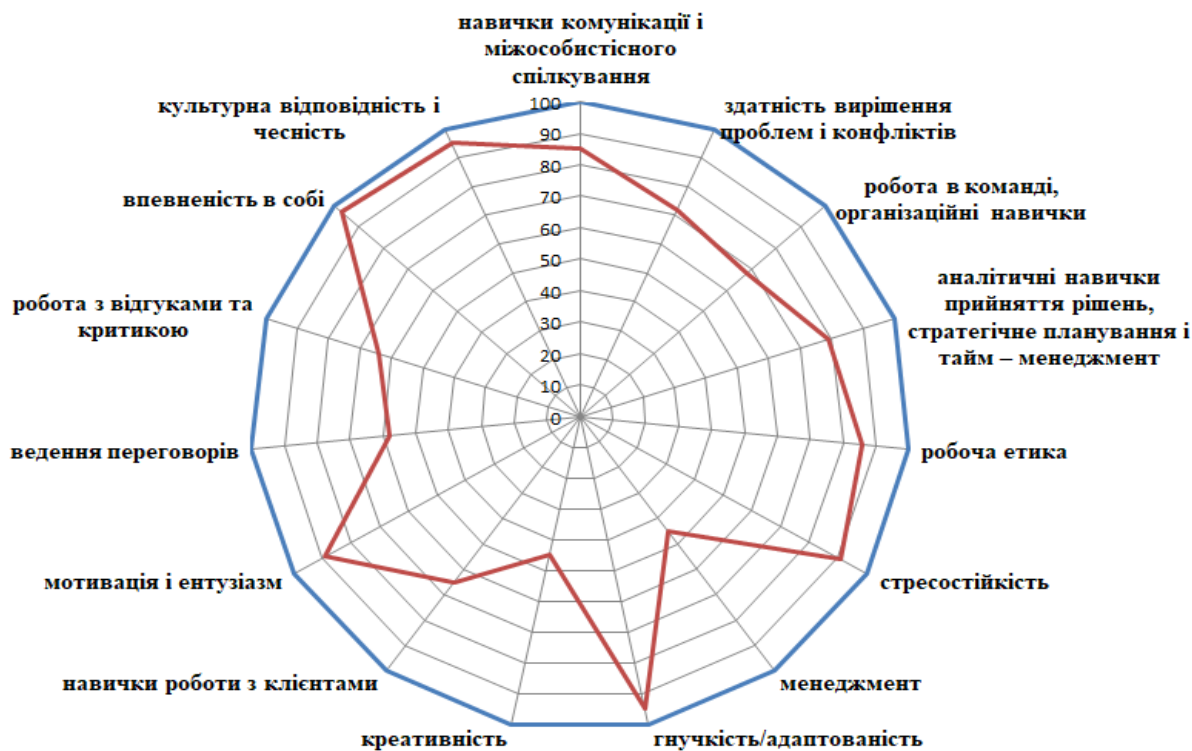


Рисунок 24 – Діаграма розвиненості навичок «Soft Skills» у слухачів тренінгу в ТУ «МетінвестПолітехніка» в контексті «Performance Management Skills» (авторська розробка)

Результати тестування за окремими напрямками дозволили отримати «особистий профіль» (див.рис.24) розвитку гнучких навичок в контексті «Performance Management skills», встановити «слабкі місця» за окремими складовими, такі як: здатність до ефективної комунікації, робота в команді, тайм – менеджмент, гнучкість/адаптованість, креативність, навички роботи з клієнтами, мотивація і ентузіазм, ведення переговорів, робота з відгуками та критикою, впевненість в собі, культурна відповідність і чесність. Встановлення існуючих особистих прогалин здобувачів (див. рис. 24) у «Soft Skills» і пошук методів їх подолання (у т.ч. при згоді на відкрите суспільне обговорення) сприяє потенційному підвищенню рівня їх операційної результативності в контексті «Performance Management Skills».

Варто зупинитися ще на одному важливому моменті, який пов'язане з розвитком *навичок "вищого порядку"* або «*meta - skills*» як їх визначила шотландська урядова агенція з розвитку навичок «Skills Development Scotland» [123].

Багато мета-навичок схожі на гнучкі навички, оскільки базуються на них. Однак, якщо гнучкі навички, як правило, є міжособистісними навичками, які фахівець може змінювати, розвивати та адаптувати в різних середовищах і в оточенні різних людей, то мета-навички є постійними. По суті, мета-навички є основою для розвитку, культивування та виконання інших навичок. Мета-навички покликані розвивати мислення, спрямоване на розвиток, що дозволяє людям підготуватися до навчання впродовж усього життя, щоб розвивати нові компетенції в постійно мінливому робочому середовищі. Мета-навички сприяють постійному ентузіазму та прагненню до навчання впродовж усього життя і слугують основою для того, щоб знати, як здобувати нові навички. Наприклад, знання того, як розвивати навички для вивчення будь-якої іноземної мови, вважається мета-навичкою. [123]

Іншими прикладами мета-навичок є наступні [124]:

1. *Пошук і підтримка мети*. Важливо розвивати здатність знаходити і підтримувати мету на роботі та у своїй ролі, особливо підтримка сильного почуття особистої мети допомагає приймати складні рішення, позитивно впливати на результати роботи колег, а також стимулювати зміни та інновації. Бізнес-лідери прагнуть наймати тих, хто має сильне почуття мети, оскільки вони здатні узгоджувати свої дії з метою і завданнями своєї компанії та впливати на команду і зацікавлені сторони.

2. «*З'єднання точок*» - це мета-здібність, яка передбачає поєднання декількох фактів та ідей для того, щоб побачити цілісну картину. Люди, які вміють «з'єднувати точки», можуть визначити, як здавалося б не пов'язані між собою дрібні фрагменти інформації сприяють створенню загальної картини. Здатність встановлювати логічні зв'язки між фактами і розрізненими частинами інформації та знаходити рішення, а також

оцінювати, як незначні дії можуть вплинути на результати, є ключовою мета-навичкою для сучасної робочої сили.

3. *Ефективне визначення «больових точок»* - ще одна важлива мета-навичка, яка показує вашу здатність розуміти глибинні проблеми і те, де дії можуть мати найбільший вплив. Люди, які володіють цією мета-навичкою, можуть виявити больові точки, ставлячи правильні запитання потрібним людям, визнаючи, що не існує універсального рішення, і використовуючи міцні комунікаційні навички, насамперед активне слухання, щоб отримати необхідну інформацію. Наприклад, вивчення іноземної мови завжди пов'язане з труднощами, але ця мета-навичка дозволить визначити реальні «больові точки», з якими може зіткнутися людина (може бути пошук часу, який можна присвятити вивченню мови, або он-лайн партнера/платформи для практики спілкування). Визначив ці потенційні перешкоди, людина зможе заздалегідь знайти вирішення для подолання перешкод.

4. *Надання та отримання зворотного зв'язку* - здатність давати та приймати поради, отримувати та просити конструктивний зворотний зв'язок є важливою комунікаційною мета-навичкою, яка необхідна майже для всіх сфер життя та у багатьох галузях. Насправді, люди, які вміють надавати та отримувати зворотний зв'язок, можуть перетворити результат зворотного зв'язку на можливість переорієнтувати цілі, завдання та дії. Якщо розглядати цю навичку, наприклад, в іншому контексті - навчання іноземної мови, то кожен має свій власний спосіб та темп навчання, але ця мета-навичка може допомогти зрозуміти, що саме потрібно розвивати та удосконалювати, як саме можливо покращити свої методи навчання. При цьому людина здатна приймати і давати зворотний зв'язок (наприклад, викладачам, партнерам по комунікації та ін. щодо їхніх методів спілкування, навчання, викладання матеріалу) з метою кращого розуміння і підтримки.

5. *Здатність ефективно підтримки співбесіди та «інтерв'ювання» інших.* Насправді, ефективне та активне слухання, емпатія та відкритість дозволяють слухати та розуміти клієнтів, замовників та колег. При цьому

вміння проводити інтерв'ю залежить від низки навичок ситуативного судження, включаючи стратегічне мислення, спроможність пропонування нестандартних рішень, вплив на інших, використання емоційного інтелекту та ефективне ведення переговорів у діловому контексті.

6. *Здатність ефективного сторітелінгу (storytelling)*. Хороші розповідачі можуть переконати, надихати, змінити спосіб мислення та дії людей, здатні привернути увагу аудиторії, утримати її в захваті та спонукати до прийняття рішень на основі розказаної історії. Ефективний сторітелінг не є навичкою, необхідною лише продавцям, він допомагає спілкуватися з широким колом людей з різним досвідом, співпереживати іншим, розуміти, чому вони вчиняють ті чи інші дії, і формувати їхню думку. У бізнес-контексті сторітелінг пов'язує клієнтів з брендом компанії. Клієнтів не цікавлять бізнес-цілі компанії, але їх цікавить, як продукт можете вирішити їхні проблеми. Здатність представити можливість надати необхідне та досвід компанії як найкращі (або єдині) рішення для існуючих «більшових точок» - основна перевага розвитку навичок ефективного сторітелінгу.

7. *Автентичність* як здатність бути собою, бути вірним собі, своїм цінностям, переконаннями і цілям, незалежно від зовнішнього тиску. Це може матиме далекосяжні переваги для майбутніх кар'єрних перспектив, оскільки ця навичка будується на чесності перед собою та іншими, здатності та готовності брати на себе відповідальність за свої судження, рішення та помилки. Це також іноді може привести до втрачання певного шансу при відмові від цікавої пропозиції про роботу, якщо цінності компанії не збігаються з власними, однак у дозволяють бути справжнім собою.

8. *Погляд з різних точок зору* як здатність приймати різні точки зору, спроможність «вийти за межі» власної «системи координат» і стати на місце іншого, щоб побачити його точку зору. Це дозволяє звернути увагу на інтереси та пріоритети інших людей, а також на свої власні, що полегшує процес вирішення проблем, зменшує непорозуміння та покращує результати.

9. *Ефективне визначення пріоритетів.* Ті, хто розвивають цю навичку, розуміють, що визначення пріоритетів не означає «працювати розумніше, а не важче», а навпаки, бачити весь обсяг того, що потрібно досягти, тримаючи в голові майбутні результати, і розташовувати завдання в ієрархічній послідовності, що дозволить вам ефективно досягати довгострокових цілей і результатів.

10. *Адаптивність* – ця здатність часто очолює список бажаних навичок працівників, оскільки дозволяє людям справлятися з несподіваними ситуаціями з мінімальними втратами, швидко пристосовуватися до нових умов і залишатися продуктивним у періоди змін або потрясінь. Адаптивність людини підживлюється трьома іншими особливими навичками, такими як:

1) *Самосвідомість* - як здатність розпізнавати і контролювати власні емоції та реакції в різних обставинах, також включає в себе прийняття своїх сильних і слабких сторін та визнання своїх здібностей. Люди з високим рівнем самосвідомості можуть керувати своїми емоціями, щоб уникнути негативних наслідків, і, ймовірно, мають високий рівень самооцінки, здатні довіряти собі, приймати правильні рішення в ситуаціях високого тиску, а також уникати і пом'якшувати конфлікти з іншими.

2) *Креативність* - це більше, ніж просто створення нових та унікальних ідей, це пошук інноваційних способів вирішення проблем без впливу непродуктивних особистих емоцій на процес. Креативні люди можуть зрозуміти виклики, що стоять перед ними, проаналізувати всі аспекти, на основі цього можуть генерувати ідеї, визначати потенційні перешкоди та втілювати відповідні ідеї та плани в життя.

3) *Стійкість*, яка визначає рівень адаптивності. Життестійкі люди не лише мають емоційну здатність відновлюватися, адаптуватися і з легкістю долати незручні та складні ситуації, але й не дозволяють своїм особистим почуттям впливати на них, вони здатні з готовністю надавати підтримку іншим і добре справляються з ситуаціями, коли доводиться шукати швидко

рішення. Нарешті, вони здатні об'єктивно спостерігати, контролювати і коригувати плани і процеси для досягнення найкращих результатів. [124]

Отже, варто приділяти увагу розвитку загальних «meta - skills» - інструментарію, що надає план дій для розвитку всіх інших навичок, що в решті-решт може стати основою для досягнення будь-якої поставленої мети.

Вважаємо, що на підставі розвитку «Soft Skills» в контексті «Performance Management skills» будь-яка людина формує базу для розвитку ключових «meta-skills», що, в решті решт, розширює її можливості працевлаштування, особистого та кар'єрного розвитку за основними критеріями: стресостійкість; висока адаптивність до будь-яких змін та викликів, низький рівень тривожності завдяки самоменеджменту; комунікативність та усвідомленість своїх дій, бажань, емоцій, сильних та слабких сторін, поведінкових установок й упереджень, здатності виявлення з них справжніх та хибних; здатність до ефективної співпраці завдяки щирості, комунікабельності, спроможності уникати конфліктів та ескалації.

Здатність домовлятися і вирішувати конфлікти, ефективно взаємодіяти з іншими людьми; вміння вирішувати проблеми нестандартним способом; спроможність змінювати процеси (технології, підходи) до управління та організації бізнесу; спроможність адаптуватися до постійних змін і нової реальності; вміння брати відповідальність на себе, не чекати «милості» долі, не звинувачувати обставини й оточення, не чекати, що все вийде само собою, шукати шляхи вирішення проблеми тощо; інші «Soft Skills» є потрібними навичками в усьому - від особистого життя до професійної сфери тощо.

Інші дослідження виконавців науково-дослідної роботи відображені у публікаціях [125-135].

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтована та доведена доцільність покращення екологічної ситуації в країні та поступове скорочення кількості звалищ. Виявлено, що новий підхід до циркулярної економіки у перспективі дозволить і зменшити отруйну дію на природу, і покращити здоров'я українців, і зробити Україну туристично привабливішою.

2. Обґрунтовано об'єктивну необхідність та можливість вирішення завдання «рециклінг-ревіталізація» українськими промисловими містами на основі розробки та реалізації програм та проєктів, а також формування екоіндустріальних парків.

3. Проаналізовано досвід промислових міст Європи та США запровадження елементів циркулярної економіки та екологічної ревіталізації територій, включаючи промисловий симбіоз та повноваження в екологічній сфері органів місцевого самоврядування.

4. Представлено організаційні та економічні рішення задачі «рециклінг-ревіталізація».

5. Виявлено, що конфлікт виступає необхідною формою взаємодії між його учасниками й є засобом вирішення ключових проблем. З'ясовано, також, неоднозначність впливу конфлікту на мотивацію працівників та систему соціально-трудова відносин на підприємстві.

6. Визначено способи врегулювання управлінських конфліктів на промисловому підприємстві. Доведено, що сьогодні на промислових підприємствах переважають такі проблеми врегулювання конфліктів: відсутність бажання до кооперації; перенесення відповідальності за рішення проблеми на інших працівників

Для успішної імплементації системи Performance Management в компанії та досягнення максимальної ефективності бізнес-процесів, пропонується наступні заходи:

1. Провести аналіз поточних бізнес-процесів та оцінити їх ефективності. Визначити ключові показники успішності та використовувати їх для подальшої оцінки та вдосконалення.

2. Розробити систему оцінки працівників на основі ключових показників ефективності та постійно вдосконалювати її. Надати змогу працівникам отримувати зворотний зв'язок та внесення пропозицій щодо вдосконалення процесів.

3. Використовувати технології та інструменти для збору, аналізу та візуалізації даних, зокрема інструментарій бізнес-аналітики та управління проектами.

4. Надавати достатній рівень підтримки та навчання для працівників, щоб вони могли розуміти та використовувати систему Performance Management. Розробити план навчання та надати доступ до необхідної інформації та ресурсів.

5. Постійно вдосконалювати систему Performance Management. Аналізувати результати та вносити зміни, щоб забезпечити максимальну ефективність бізнес-процесів та досягти більшого успіху компанії.

6. Не забувати про комунікацію. Повідомляти працівникам про зміни та нові можливості використання системи Performance Management, ділитися успіхами та досягненнями.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Горбаль, Н. І., Ломага, Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2022. № 1 (9), С. 9–22. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.009>.
2. Circularity Capital LLP. Circularity Capital closed debut fund at £60m hard-cap, Edinburgh, 2019. URL: <https://circularitycapital.com/news/2019/1/8/circularity-capital-closes-debut-fund-at-60-million-hard-cap>
3. The Circularity Gap report is launched by Circle Economy during the World Economic Forum annual meeting 2019 in Davos, Switzerland
4. Circle Economy Finance Guidelines, 2018. URL: <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Circular%20Economy%20Finance%20Guidelines.pdf>
5. Acsinte, S., Verbeek, A. Access-to-finance conditions for Projects supporting Circular, 2015.
6. Ragulina N. V. CIRCULAR ECONOMY IN UKRAINE AND PECULIARITIES OF ITS FINANCING. The 10th International scientific and practical conference “Results of modern scientific research and development” (December 12-14, 2021) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2021. 784 p. Pp. 633-639. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/RESULTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-AND-DEVELOPMENT-12-14.12.21.pdf>
7. Мельникова М.В. Виробничо-господарські комплекси у здійсненні структурних змін в економіці [Текст] / М. В. Мельникова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – №4, Т.2. – С. 147-150.

8. Melnykova Maryna, Boychenko Nikolay, Ragulina Nadiia, Kocheshkova Iryna. The task of "recycling-revitalization" as a priority of sustainable development of Ukrainian industrial cities. *EJSD*, Vol. 11, N1, February 2022. URL: [The Task of "recycling-revitalization" as a Priority of Sustainable Development of Ukrainian Industrial Cities | European Journal of Sustainable Development \(ecsdev.org\)](#)
9. Ровенська В.В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві, *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск № 5 (28), С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-18>
10. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
11. Козер, Льюїс. Функції соціального конфлікту // *Anthology for the Lazy*. 24 березня 2020. URL: <https://anthologyforthelazy.webnode.com.ua/lyujis-kozer-funksiji-sotsialnogo-konfliktu/>.
12. Краснова Н.П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 18–26.
13. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>
14. Рекова Н.Ю. Рагуліна Н.В. Еколого-економічний аналіз як елемент системи управління операційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6742>
15. Поважний О.С., Мойсеєнко К. Є., Чуприна Ю.В. Еволюція концепції «BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті*. 2022. URL: [Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання - Інститут економіки промисловості Національної Академії Наук України \(iie.org.ua\)](#)
16. Neely, A. and Gregory, M. and Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, vol. 15(4), pp. 80-116.

17. Olve, N., and Roy, J., and Wetter, M. (2003). Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard. John Wiley & Sons. p.352
18. Marr, B. and Neely, A. (2004). Exploring the integration of the balanced scorecard and total quality management. *Journal of business excellence*, vol.8(2), pp.44-56.
19. Melville, N. and Kraemer, K. and Gurbaxani, V. (2004). Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS quarterly*, vol.28(2), pp. 283-322.
20. Chen, H., and Chiang, R., and Storey, V. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS quarterly*, vol.36(4), pp.1165-1188.
21. Gartner IT Glossary. Business Performance Management (BPM). URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/business-performance-management-bpm> (дата звернення: 01.05.2023).
22. Рудик С.Ю. Управління бізнес-процесами в системі бізнес-аналітики. *Економіка: реалії часу*. 2018. №1(35). С. 67-73.
23. Pardede E. (2010). Business Performance Management systems: a conceptual framework . *International Journal of Business Intelligence Research*, vol.3, pp. 70-81.
24. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard business review*, vol.70(1), pp.71-79.
25. Melnyk, S. A., Bititci, U. S., Platts, K. W., & Tobias, J. M. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.63(4), pp.408-423.
26. Рекова Н.Ю, Латишева О.В. Мойсеєнко К.Є. ПРОГРАМИ ТА ПРОЄКТИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: УМОВИ, СКЛАДОВІ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ. *Ефективна економіка*, 2023. №5 (Рекова Н. Ю., Латишева О. В., Мойсеєнко К. Є. Програми та проєкти підвищення операційної ефективності: умови, складові та переваги

впровадження. Ефективна економіка: електронне видання. Випуск №5. 2023.
(<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1554>)

27. Adam Hayes (2022). Operational Efficiency: definition, examples, vs. productivity. Information materials of website «Investopedia» of «Dotdash Meredith». May 04, 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/operationalefficiency.asp> (accessed: 10 Nov 2022).

28. Adam Hayes (2022). Operations Management: understanding and using it. Information materials of website «Investopedia» of «Dotdash Meredith». May 20, 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/operations-management.asp>. (accessed: 10 Nov 2022).

29. Erik van Vulpen. (2022). What is Performance Management? The Complete Guide. URL: <https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/>. (Accessed: 10 Nov 2022).

30. Frank Rowbotham, Les Galloway, Masoud Azhashemi (2006). Operations management in context. Second edition. Routledge. 2006. 452 p. URL: [https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20OPERASI/document%20\(4\).pdf](https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20OPERASI/document%20(4).pdf). (accessed: 10 Nov 2022).

31. Hornstein H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. International journal of project management, № 33 (2), PP.291-298. URL: https://vpb.um.ac.ir/images/23/stories/pdfword/TarhayeMotalaati/rahbordi2/The_integration_of_project_management_and_organizational_change_management_is_now_a_necessity.pdf. (accessed: 10 Nov 2022).

32. Laoyan Sarah (2022). Do more with less: How to improve operational efficiency. Information materials of website «ASANA» at 11.11.2022. URL: <https://asana.com/ru/resources/operational-efficiency> (accessed: 10 Nov 2022).

33. Mitra S., Karathanasopoulos A. (2019). Firm value and the impact of operational management. Asia-Pacific Financial Markets, №26 (1), PP.61-85.

URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10690-018-9258-1>. (accessed: 10 Nov 2022).

34. Puja Lalwani. (2022). What is Performance Management? Definition, Process, Cycle, and Best Practices for Planning. URL: <https://www.spiceworks.com/hr/performance-management/articles/what-is-performance-management/>. (accessed: 10 Nov 2022).

35. Solved: How to improve operational efficiency. Information materials of website «D-Tools Insights» at 03.09.2022. URL: <https://www.d-tools.com/resource-center/operations-management/how-to-improve-operational-efficiency>

36. Wang Y. (2021). On operating efficiency of advanced manufacturing industry based on three-stage DEA Model--Taking Wuxi as an example. International Journal of Frontiers in Sociolog., №3 (17). PP.17-23. URL: <https://francispress.com/uploads/papers/HEkLZMUK01hnVEPEvUCbBkqbDn1q6bzUKEPX1BwH.pdf>.

37. Баклан Ярослав. Операційна ефективність: як правильно оптимізувати бізнес-процеси компанії. Економічна правда: електронне видання. Випуск від 19.12.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184/>. (дата звернення: 20.12.2022)

38. Никифорчин М. Д. Методичний підхід до оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 43. С. 51-60. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/205>. (дата звернення: 10.11.2022)

39. Никифорчин М. Д. Операційна ефективність у процесі створення цінності на підприємстві. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2014. С. 138-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_4_24. (дата звернення: 10.11.2022)

40. Никифорчин М. Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних управлінських теорій. Фінансовий простір. 2017. № 4 (28). С. 134-139. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=0PgDc24AAAAJ&citation_for_view=0PgDc24AAAAJ:_kc_bZDykSQC. (дата звернення: 10.11.2022)

41. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Вісник ХДУ. Херсон. 2013. № 3. С. 88-92. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/560/555>. (дата звернення: 10.11.2022)

42. Shevchenko Natalia, Moiseienko Kostiantyn, Latysheva Olena. Project implementation of corporate information systems (ERP and MES) as a guarantee for increasing the operational efficiency of the enterprise. [Шевченко Н. Ю., Мойсеєнко К. Є., Латишева О. В. Проектне впровадження корпоративних інформаційних систем (ERP та MES) як гарантія підвищення операційної ефективності підприємства.] Економічний вісник Донбасу. Випуск 4. 2022.

43. Bill Baumann. (2023). Leer de basis in onze gids over ERP. SAP Store. URL: <https://www.sap.com/netherlands/insights/what-is-erp.html>

2. Bill Baumann. (2023). The ERP system validation process shouldn't be a mystery – Here's what you can expect. Panorama's ERP Blog. Feb 23, 2023. URL: <https://www.panorama-consulting.com/erp-system-validation...-392>

45. Jutta Bodem-Schrötgens, Angelika Reich, Bill Schaninger, and Kartik Sharma (2023). Three keys to building a more skilled postpandemic workforce. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performe>

46. How to Improve the Customer Journey: 11 Tips for Project Managers. Panorama Consulting Group. Feb 15, 2023. URL: <https://www.panorama-consulting.com/how-to-improve-the-customer-journey/>

47. Top 10 ERP Systems to Fulfill Your 2023 Goals. Panorama Consulting Group. Aug. 31, 2022. URL: <https://www.panorama-consulting.com/top-10-erp-software/>

48. Tim Heston (2020). Metal fabricators adapt new technology to succeed: FMA Annual Meeting wrapup: Disruptive tech ushers in an era of rapid change. FMA Annual Meeting wrapup. April 2, 2020. URL: <https://www.thefabricator.com/thefabricator/article/shopmanagement/metal-fabricators-adapt-new-technology-to-succeed>

49. Євдокимов В. В. Корпоративні інформаційні системи: проблеми впровадження та аналіз ефективності. К.: Освіта, 2019. 347 с.

50. Орлова Н. С. Інформаційні системи в сучасному корпоративному управлінні. Актуальні проблеми державного управління. Х.: Знання, 2020. 564 с.

51. Різніченко Л. В. Досвід упровадження корпоративних інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах. Х.: Мета, 2018. 445 с.

52. Рибалко Л. П. Застосування сучасних корпоративних інформаційних систем в управлінні підприємствами. К.: Освіта, 2019. 119 с.

53. Коваленко Н. О. Впровадження корпоративної інформаційної системи як елементу вдосконалення управління діяльністю авіакомпанії. Науковий вісник Льотної академії. № 2, 2020. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/14.pdf>

54. Відмінність MES систем от ERP. Аналітичні матеріали веб-сайту «ІНФОКОМ ЛТД». URL: <https://ia.ua/uk/resheniya/it-upravlinnya-pidpryyemstvom/vidminnost-mes-sistem-vid-erp/>

55. Шевченко Н.Ю., Мойсеєнко К. Є., Латишева О.В. Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як обов'язковий компонент проекту підвищення операційної ефективності. Вісник економічної науки України. №1. 2023. С. 35-46.

56. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. № 5, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення: 11.03.2023)
57. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
58. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник : електрон. текст. дані. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf (дата звернення: 21.03.2023)
59. Чорна Л. О., Гончар О. І Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: «Економічні науки». №2, Том 1, 2022. С.14-18.
60. Скачков О., Скачкова І., Калініна О. Моделювання бізнес-процесів впровадження концепції TPM на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. № 1 (26) .2021. Харків: Стиль-Іздат, 2021. 142 с.
61. Мінеєв Є.І. Моделювання бізнес-процесів. URL: <http://zavantag.com/docs/663/index-1248743.html>. - (дата звернення: 21.03.2023)
62. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 128 с.
63. Єфременко Т. М., Краснокутська Ю. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.
64. Як складання карти процесів допоможе бізнесу досягти успіху. Аналітичні матеріали сайту «Microsoft 365 Team» від 26 вересня 2019. <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/succeed-with-process-mapping> (дата звернення: 18.04.2023)

65. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко О. В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*. Вип. 44. 2020. С.20-26

66. 8 кроків, щоб описати бізнес-процеси за допомогою нотації BPM: матеріали з сайту ІТ школи «l-a-b-a.com». URL: <https://l-a-b-a.com/uk/blog/1966-8-shagov-chtoby-opisat-biznes-processy-s-pomoshchyu-notacii-bpmn> (дата звернення: 21.04.2023)

67. Wil Van Der Aalst M.P., Christian Stahl (2011). Modeling Business Processes: A Petri Net-Oriented Approach (Information Systems). The MIT Press; Illustrated edition. 386. MIT press, Cambridge, MA. January 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/229124427_Modeling_Business_Processes_A_Petri_Net_Oriented_Approach (дата звернення: 21.04.2023)

68. Шкрабак І.В., Латишева О.В., Шевченко Н.Ю. Управління матеріальними ресурсами в бізнес - процесах гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management. *Економічний вісник Донбасу*. Випуск 3 (69). 2022. С.66-73

69. Олег Щербатенко: «Цифрова трансформація – це не іграшки айтішників». URL: <https://gmk.center/ua/interview/oleg-shherbatenko-cifrova-transformaciya-ce-ne-igrashki-ajtishnikiv/>

70. Орликовський М.О., Трокоз Д.І. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка: електрон. наук. фах. видання* Інституту економіки природокористування та сталого розвитку НАН України. Київ, 2014. Вип. 5 .URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>.

71. Хорольський В.П., Хорольська О.В., Хорольський К.Д., Рибалко Л.П.. Ідентифікація корпоративних ситуацій у системі інтелектуального управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

72. Система Aris. URL: <https://bps.org.ua/aris/>

73. Wil Van Der Aalst M.P., Christian Stahl (2011). Modeling Business Processes:
74. A Petri Net-Oriented Approach (Information Systems). The MIT Press; Illustrated edition. 386.
75. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Дніпро, НТУ «ДП». 2021. 130 с.
76. Documents Associated With Business Process Model And Notation (BPMN). Version 2.0. URL: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>.
77. Ramus Modeler: офіційний сайт. URL: <http://ramussoftware.com>
78. Артюх О.В., Чернишова Л.В., Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443>
79. Сталеливарні заводи з часом стають все більш розумними. URL: <https://metallurgprom.org/uk/publkacyi/nauka-tehnka/343-stalelitejnye-zavody-so-vremenem-stanovjatsja-vse-bole-umnymi.html>.
80. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «performance management». *Економіка та суспільство: електронний журнал*. Випуск 49. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2281/2202>.
81. Беляєва О.М. Мовленнєва комунікація: структура, види, форми, перешкоди. *Світ медицини та біології*. 2016. № 1(55). С.187 – 193
82. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111 – 119.
83. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: *монографія*. Харків: ОВС, 2002. 256 с.

84. Гнатик Л.М. Комунікація: походження, типологія, функції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.10. С.344 – 353
85. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні . *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3) С. 50 – 55
86. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: навч. посіб. Київ.: Основи, 2003. 172 с.
87. Ольга Волинець. Креативна команда: як керувати талановитими та емоційними. Матеріали сайту «management.com.ua» від 7.08.2018 р. URL: <https://www.management.com.ua/notes/creative-team.html>
88. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. *Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro*. (28.02.2016) Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. str.45-48
89. Кульчицька А.Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами: *тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки*. ЖДТУ, 2012. Т.2, С. 318–319.
90. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до 53 вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С.79–83.
91. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. навч.посіб. Київ: Кондор, 2004. 172 с.
92. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 97с.
93. Тренінг з креативності для викладачів, який було проведено спільно з Британською Радою в Україні, Pearson, Dinternal Education та за підтримки МОН.; укл: Віра Іванова і Катерина Хорощак. URL: <https://drive.google.com/file/d/1NI7GAN3x8YmUrJmyAPElgCKAD9-78k-p/view>

94. Як організувати плідну роботу над креативними проєктами: 6 книжок з дієвими підказками. Сайт «Культура та креативність». URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/project-management-books>
95. Paul Woods. (2019) How to Do Great Work Without Being an Asshole: (Guides for Creative Industries). *Laurence King Publishing*. p.144. URL: <https://www.amazon.com/Great-Work-Without-Being-Asshole/dp/1786273918>
96. Roland Flemm (2020) The difference between a good Scrum Master and a great Scrum Master. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/>;
97. Barry Overveem . The 8 Stances of a Scrum Master. URL: https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2017-05/The%208%20Stances%20of%20a%20Scrum%20Master%20Whitepaper%20v2_0.pdf
98. Осичка Олена, Чернега Олена. Особливості управління конфліктами в проєктній команді. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. №5, С. 152 - 171. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/247/page.php?id=abstract/ukr/152-171>
99. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Управління конфліктами наукового проєкту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2019. № 2 (1327) . С. 28 – 35.
100. Платформа побудови графічних об'єктів, готових шаблонів та діаграм «Canva». URL: https://www.canva.com/uk_ua/grafiky/intelekt-karta/
101. Ровенська В.В., Смирнова І.І. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологемі Perfomance Management. *Економічний вісник НТУ України "КПІ" (в друці)*.
102. Зеліско І. М., Пономаренко Г. Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Київ, 2015. 280 с.
103. Рубцова М. Ю., Резнікова Н. В. Проблема підвищення продуктивності праці людини та розвитку її компетентностей в умовах роботизації сфер виробництва та послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6634>.

104. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця : ДонНУ, 2018. № 4(32). С.83.

105. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». *Вісник Донецького ун-ту економіки та права*. 2015. №2. С.179–182.

106. Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації: дисертація на здобуття наукового ступеня канд.. екон. наук за спеціальністю 08.00.02. Донецький національний університет ім. В. Стуса, Вінниця, 2019, с. 250

107. David Rock, Beth Jones (2015). Reengineering Performance Management: How companies are evolving PM beyond ratings. *NeuroLeadership Institute*. 130 p.

108. Масленніков Є. І., Побережець О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. Том 15. №1(32). URL:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o505nkXg0V8J:rinek.onu.edu.ua/article/view/93876/89404&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera>

109. Yumeng Gu, Joseph M Ocampo, Sara B Algoe, Christopher Oveis/ Gratitude expressions improve teammates' cardiovascular stress responses . *J Exp Psychol Gen*. 2022 Dec; № 151(12): Epub 2022 Jun 16. DOI:10.1037/xge0001238. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35708951/>

110. Jutta Bodem-Schrötgens. Three keys to building a more skilled postpandemic workforce. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-building-a-more-skilled-postpandemic-workforce>

111. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Розвиток навичок «soft skills» в контексті «performance management skills». *Вісник НАУ*

«Проблеми системного підходу в економіці». Випуск 2 (91) / 2023. URL: [91 2023 \(nau.in.ua\)](https://nau.in.ua/2023)

112. Alvin Vista. (2020) Data-Driven Identification of Skills for the Future: 21st-Century Skills for the 21st-Century Workforce. *Researchgate*: : materials of the web platform. April 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/340377321_Data-DrivenIdentification_of_Skills_for_the_Future_21st-Century_Skills_for_the_21st-Century_Workforce/download (accessed 12.01.2023).

113. Ercikan, K., & Oliveri, M. E. (2016). In search of validity evidence in support of the interpretation and use of assessments of complex constructs: Discussion of research on assessing 21st century skills. *Applied Measurement in Education*, №29 (4). P. 310 – 318. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08957347.2016.1209210> (accessed 12.01.2023).

114. Rotherham, A. J., & Willingham, D. T. (2010). 21st-century skills: Not new, but a worthy challenge. *American Educator*, № 17 (1), P. 17 – 20. URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ889143> (accessed 12.01.2023).

115. Ринок праці у 2035: яку обирати професію і які потрібні будуть soft skills: за матеріалами веб-порталу «Освіта нова» від 27.12.2022. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/5830-rynok-pratsi-u-2035-iaku-obyraty-profesiui-i-iaki-potribni-budut-soft-skills> (дата звернення: 05.01.2023).

116. Why Soft Skills Training Is Important For Students: materials of the web platform «Askeducareer.com/blog» URL: <https://askeducareer.com/blog/soft-skills-training-important-for-students/> (accessed 08.01.2023).

117. Nicholas Kelly (2022). 5 Soft Skill the data analyst scientist needs for success. URL: <https://deliveringdataanalytics.com/5-soft-skills-the-data-analyst-scientist-needs-for-success/> (accessed 08.01.2023).

118. Matt David (2023). 5 Data Visualization Best Practices: The Secrets Behind Easily Digestible Visualizations: materials of the web platform

«Chartio.com». URL: <https://chartio.com/learn/business-intelligence/5-data-visualization-best-practices/> (accessed 11.01.2023).

119. Meloney Brazzola (2022). Top 6 Soft Skills You Need in 2023 & How They'll Help You Get Ahead. URL: <https://www.educations.com/articles-and-advice/soft-skills-you-need-to-get-ahead-14193>(accessed 11.01.2023).

120. Олена Леонова. 100 питань для визначення soft skills: матеріали веб -платформи «Hurma» від 21.01.2019. URL: <https://hurma.work/blog/100-pitan-dlya-viznachennya-soft-skills/> (дата звернення 30.01.2023).

121. What are Performance Management skills? (With benefits) : materials of the web platform «IE.Indeed.com». URL: <https://ie.indeed.com/career-advice/cvs-cover-letters/performance-management-skills> (date of access: 03.02.2023).

122. Driving the skills agenda: preparing students for the future. (2015). *An Economist Intelligence Unit report, sponsored by Google. The Economist Intelligence Unit.* 2015. p. 24. URL: <https://static.googleusercontent.com/media/edu.google.com/uk//pdfs/skills-of-the-future-report.pdf> (accessed 13.02.2023).

123. Єлизавета Батуріна. ТОП-5 Meta-skills: за матеріалами веб-порталу ІТ школи «Hillel». URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/top-5-meta-skills> (дата звернення: 05.04.2023).

124. Rhiân Davies (2022). 10 meta skills you need to achieve career success in 2023: materials of the web platform «Testgorilla.com». URL: https://www.testgorilla.com/blog/meta-skills/?utm_term=&utm_campaign=Performance+.. (accessed 06.04.2023).

125. Osiejewicz, J., Zherlitsyn, D.M., Zadorozhna, S.M. et al. National Regulation on Processing Data for Scientific Research Purposes and Biobanking Activities: Reflections on the Experience in Austria. *Asian Bioethics Review* (2022). (WoS, Q1) <https://doi.org/10.1007/s41649-022-00231-4> WoS: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000883206200002?SID=EUW1ED0BBA0MMi4ZbgVBbVIQIZwiC>

126. Zherlitsyn, Dmytro; Talavyria, Mykola; Bakun, Yuriy; Saiapin, Serhii & Galaieva, Liudmyla (2022). Shannon Entropy as an Indicator of the Effectiveness of E-Advisory in Ukraine. *Journal of Information Technology Management*, 14(3), 50-64. doi: 10.22059/jitm.2022.87265. (Scopus). URL: https://jitm.ut.ac.ir/article_87265.html, <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85135007648&origin=resultslist&sort=plf-f>

127. V Koval, N Savina, Ye Sribna, L Filipishyna, D Zherlitsyn, & T Saiapina (2022) European Energy Partnership on Sustainable Energy Potential. *ISCES 2022. 2nd International Scientific Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management*. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1126/1/012026> , scopus: URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85147361745&origin=resultslist&sort=plf-f>

128. Турлакова С. С. Дослідження математичних методів і моделей довгострокового розвитку промисловості. *Економіка промисловості*. 2022. №4(100). С. 53–77 URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/183451>

129. Турлакова С.С. Концептуальні положення управління поведінкою економічних агентів у цифровому просторі з використанням інструментів штучного інтелекту. *Економіка та підприємництво*. 2022. №49. С. 40–54. DOI 10.33111/EE.2022.49. URL: https://kneu.edu.ua/ua/periodic/ekon_pidpr/arhivn/arhivn_vipusk_49/

130. Zherlitsyn Dmytro, Namiasenko Yuriy (2022) Financial aspects of the renewable energy implementation in Ukraine and international practice. *BIOECONOMY AND AGRARIAN BUSINESS*. Vol 13, No 2. <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16347> ISSN 2707-3831

131. Жерліцин Д.М., Намя'сенко Ю. (2022) ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГЕТИКА З ПОЗИЦІЇ МАКСИМІЗАЦІЇ КОРИСНОСТІ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯ СІЛЬСЬКОГО ДОМОГОСПОДАРСТВА. *XIII Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених*

«ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ЕКОНОМІКА, ТЕХНІКА, ОСВІТА '2022», 26–27 жовтня 2022 року, НУБіП України, Київ.

132. Kostadin Kolarov, & Dmytro Zherlitsyn (2022) ADAPTATION OF DIGITAL INNOVATIONS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: PROBLEMS AND PROSPECTS. *X Міжнародна науково-практична онлайн-конференція "Глобальні та регіональні проблеми інформатизації в суспільстві і природокористуванні '2022"*, 14-15 листопада 2022 року, НУБіП України, Київ. – К.: НУБіП України, 2022.

133. V Koval, N Savina, Ye Sribna, L Filipishyna, D Zherlitsyn, & T Saiarina (2022) European energy partnership on sustainable energy potential. *ISCES 2022. 2nd International Scientific Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management*. URL: <https://isces.eu-science.com/>

134. Турлакова С. С., Шуміло Я. М. Управління поведінкою економічних агентів у маркетинговій діяльності підприємств із використанням інструментів штучного інтелекту. *Збірник матеріалів X Міжнародної науково-практичної онлайнконференції "Глобальні та регіональні проблеми інформатизації в суспільстві і природокористуванні '2022"*, 14-15 листопада 2022 року, НУБіП України, Київ, 2022. С. 12–16.

135. Turlakova S., Shumilo Ya., Lohvinenko B. Research of modern methods of managing the behavior of economic agents. *Ročenka Ukrajinsko-Slovenská. Zborník vedeckých prác*. 2023, pp. 22-32

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор — проректор з
навчальної роботи
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»



Наталія РЕКОВА
«01» червня 2023 року

ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ

Результати виконання науково-дослідної роботи «Технології трансформації бізнес-процесів компанії на основі концепції Performance Management» (№ держреєстрації 0121U113689), що містять:

- поглиблення теоретичних положень щодо технологій трансформації бізнес-процесів компанії на основі концепції Performance Management;
- дослідження нових методів управління ефективністю компанії з метою її адаптації в умовах впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси компанії;
- дослідження факторів та підходів до розвитку гнучких навичок («Soft Skills») та створення мотиваційних інструментів для підвищення рівня операційної результативності персоналу.

використовуються на кафедрі цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» в рамках викладання навчальних дисциплін «Методологія управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур» та «Гнучкі навички (soft skills) в управлінні результативністю персоналу» за спеціальністю 051 Економіка ОПП «Бізнес-процеси та операційна ефективність».

В.о. завідувачки кафедри
цифрових технологій
та проектно-аналітичних рішень,
к.е.н., доц.

Ірина СМІРНОВА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор — проректор з
навчальної роботи
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»



Наталія РЕКОВА
«01» червня 2023 року

ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НДР

Результати виконання науково-дослідної роботи «Технології трансформації бізнес-процесів компанії на основі концепції Performance Management» (№ держреєстрації 0121U113689), що містять:

- поглиблення теоретичних положень щодо технологій трансформації бізнес-процесів компанії на основі концепції Performance Management;
- дослідження нових методів управління ефективністю компанії з метою її адаптації в умовах впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси компанії;
- дослідження факторів та підходів до розвитку гнучких навичок («Soft Skills») та створення мотиваційних інструментів для підвищення рівня операційної результативності персоналу.

використовуються на кафедрі металургії, матеріалознавства та організації виробництва ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» в рамках викладання навчальних дисциплін «Гнучкі навички (soft skills) в управлінні результативністю персоналу», «Управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур» та «Управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «Проектне управління змінами у гірничо-металургійному бізнесі» на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

В.о. завідувача кафедри
металургії, матеріалознавства
та організації виробництва,
д.т.н., професор

Володимир ПАШИНСЬКИЙ