

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра  
на тему: «УПРАВЛІННЯ НЕТЕХНОЛОГІЧНИМИ ЗМІНАМИ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи  
ЕЖз-21  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Бізнес-менеджмент»

Валерія КРЮЧКОВА

Керівник наукової роботи:  
доктор економічних наук, професор  
Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: кандидат економічних  
наук, доцент закладу вищої освіти  
кафедри маркетингу, менеджменту та  
підприємництва Харківського  
національного університету імені  
В.Н. Каразіна

Марина КУДІНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«12» грудня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**Крючкової Валерії Валеріївни**  
**(прізвище, ім'я, по батькові)**

1. Тема роботи «Управління нетехнологічними змінами промислових підприємств»

керівник роботи Калініченко Людмила Леонідівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023 року № 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: виявити специфіку діяльності промислових підприємств та процесів, що сприяють їхньому розвитку; визначити взаємозв'язок нетехнологічних змін з технологічним розвитком промислових структур та виявити їх роль у трансформації бізнес-моделі; сформулювати основні засади оцінки впливу нетехнологічних змін на провадження діяльності підприємницьких структур; розробити комплексний інструментарій оцінки нетехнологічних змін, що включає систему конкретних показників, пов'язану з оцінкою витрат на реалізацію всіх категорій нетехнологічних змін та оцінкою ризиків змін, що впроваджуються; проаналізувати діяльність та фінансовий стан об'єкта дослідження – СП ТОВ «ТОР» та оцінити необхідність та перспективи впровадження нетехнологічних змін на ньому; узагальнити пропозиції щодо вдосконалення системи управління нетехнологічними змінами на промислових підприємствах на основі системи контролю за цілями змін та із застосуванням стратегічного алгоритму впровадження комплексу нетехнологічних змін.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: визначити сутність нетехнологічних змін, визначити їхнє значення в процесі управління, описати вплив нетехнологічних змін на технологічний розвиток промислових підприємств
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: аналіз ефективності діяльності СП ТОВ «ТОР» та діагностика ступеня впливу нетехнологічних змін на розвиток підприємства
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення системи управління нетехнологічними змінами на підприємствах.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2023 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Валерія КРЮЧКОВА

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Людмила КАЛІНІЧЕНКО

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Ірина ТЕРНОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СПЕЦИФІКИ НЕТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Сутність нетехнологічних змін в управлінні промисловими підприємницькими структурами.....	9
1.2. Значення нетехнологічних змін в процесі управління..	16
1.3. Вплив нетехнологічних змін на технологічний розвиток промислових підприємств.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СП ТОВ «ТОР» ТА ДІАГНОСТИКА СТУПЕНЯ ВПЛИВУ НЕТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. Існуючі методи оцінки стану нетехнологічних змін у промислових підприємницьких структурах.....	33
2.2. Характеристика діяльності СП ТОВ «ТОР» .....	43
2.3. Аналіз ефективності діяльності СП ТОВ «ТОР».....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕТЕХНОЛОГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	57
3.1. Здійснення контролю за нетехнологічними змінами на промислових підприємствах.....	57
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління нетехнологічними змінами СП ТОВ «ТОР».....	67
ВИСНОВКИ .....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Вдосконалення управлінських процесів, пов'язаних з визначенням перспектив розвитку підприємництва та впровадження нетехнологічних змін, стає додатковим ресурсом підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур у всіх сферах економіки. Глобальні процеси реіндустріалізації, які будуть характерними для України у післявоєнний період, вимагатимуть нових підходів до активізації та трансформації технологічних процесів. Промисловість, як база життєзабезпечення суспільства, зберігає свої фундаментальні позиції, незважаючи на глобальні зміни під впливом сучасних цифрових тенденцій, підвищення попиту на ресурсозберігаючі технології у сфері матеріального виробництва.

Поряд із великими промисловими корпораціями у виробничий процес, самостійно або у вигляді аутсорсерів, включаються суб'єкти малого та середнього бізнесу. Стабільне функціонування подібних структур у промисловості пов'язано з їх здатністю адаптуватися під мінливі умови зовнішнього середовища, вбудовуватись у існуючі виробничі ланцюжки. «Підбудова» під умови макро- та мезосередовища пов'язана з формуванням системи управління нетехнологічними змінами, специфічними для кожної підприємницької структури. Сучасні тенденції в економічних дослідженнях демонструють стійкий інтерес до планування, організації, мотивації та контролю за результативністю нетехнологічних змін на макро-, мезо- та мікрорівнях розвитку економіки. Враховуючи, що для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств використовуються як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, можна припустити, що впровадження у діяльність промислових підприємницьких структур ефективних систем управління нетехнологічними змінами дозволить розвинути та посилити раціональне використання ресурсів для підвищення підприємницької активності на мікрорівні, зберегти та, за можливості, розширити позиції.

Необхідність проведення комплексних досліджень, спрямованих на визначення місця та ролі системи управління нетехнологічними змінами у підприємницьких структурах зумовлює актуальність теми дослідження.

Загальнотеоретичні аспекти використання якісних змін для розвитку підприємницьких організацій розглядаються у роботах Д. Норта, Й. Шумпетера, А. Баранано, Д. Ван, М. Джорджа, Г. Клейнера, Ш. Лю, А.Р. Гаріфуліна, Е. Стеллмана та ін. Проте чіткий поділ якісних змін на технологічні та нетехнологічні вимагає додаткових досліджень.

Дослідження процесів розвитку промислових підприємницьких структур проводиться у роботах С.М. Ілляшенко, Ю. Ван, Р. Грінберга, Д. Єделєва, М. Кравченко, А. Малишевської та ін., але виявлення та обґрунтування необхідності проведення нетехнологічних змін на промислових підприємствах потребує додаткових досліджень та аргументації.

Формуванню конкретних управлінських інструментів розвитку нетехнологічних змін усіх видів у підприємницьких структурах, подоланню ризиків, пов'язаних з їх впровадженням, та формуванню витрат на їх реалізацію частково присвячені роботи Т. Брауна, М. Джорджа, К. Лінца, Н. Шадченко та ін.

Проведений аналіз ступеня вивченості проблеми загального стану нетехнологічних змін показує високу актуальність даного напрямку та можливість використання результатів цього дослідження з метою підвищення стійкості промислових підприємств.

Мета дослідження: обґрунтувати необхідність побудови комплексної системи управління нетехнологічними змінами на промислових підприємствах і сформулювати комплекс практичних дій щодо оцінки та здійснення контролю за досягненням ефективності змін на промислових підприємствах.

Поставлена мета вимагає вирішення наступних завдань:

- виявити специфіку діяльності промислових підприємств та процесів, що сприяють їхньому розвитку;

- визначити взаємозв'язок нетехнологічних змін з технологічним розвитком промислових підприємницьких структур та виявити їх роль у трансформації бізнес-моделі організації;

- сформулювати основні засади оцінки впливу нетехнологічних змін на провадження діяльності промислових підприємницьких структур з урахуванням факторів, що сприяють та перешкоджають їх впровадженню;

- розробити комплексний інструментарій оцінки нетехнологічних змін, що включає систему конкретних показників, пов'язану з оцінкою витрат на реалізацію всіх категорій нетехнологічних змін та оцінкою ризиків змін, що впроваджуються;

- проаналізувати діяльність та фінансовий стан об'єкта дослідження – СП ТОВ «ТОР» та оцінити необхідність та перспективи впровадження нетехнологічних змін на ньому;

- узагальнити пропозиції щодо вдосконалення системи управління нетехнологічними змінами на промислових підприємствах на основі системи контролю за цілями змін та із застосуванням стратегічного алгоритму впровадження комплексу нетехнологічних змін.

Об'єктом дослідження є спільне латвійсько-українське підприємство товариство з обмеженою відповідальністю «ТОР».

Предметом дослідження є економіко-управлінські відносини, що виникають у процесі оцінки стану нетехнологічних змін, виявлення їх реального впливу на діяльність промислових підприємницьких структур та формування комплексу практичних дій щодо підвищення їх ефективності.

Теоретичну основу дослідження складають існуючі концепції та підходи вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо аспектів управління розвитком промислових підприємницьких структур за допомогою нетехнологічних змін усередині підприємств.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі теоретичні та емпіричні методи дослідження: контент-аналіз, статистичний аналіз, системний підхід, порівняльний підхід, метод сходження від абстрактного до

конкретного: спочатку наводиться теоретичне обґрунтування застосування комплексу нетехнологічних змін та описуються їх взаємозв'язки на різних етапах розвитку підприємств та на прикладі СП ТОВ «ТОР»; графічний метод. Апробація результатів кваліфікаційної роботи магістра відбулася у вигляді публікацій тез доповіді «Вплив нетехнологічних змін на технологічний розвиток промислових підприємницьких структур», що була представлена на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Робота викладена на 77 сторінках та складається із вступу, трьох розділів, висновків, 19 рисунків, 8 таблиць, списку використаної літератури, що включає 52 джерела, та чотирьох додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СПЕЦИФІКИ НЕТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність нетехнологічних змін в управлінні промисловими підприємницькими структурами

Якісні зміни є умовою розвитку будь-якого типу господарюючого суб'єкта, який еволюціонує та підлаштовується під динаміку процесів (позитивних та негативних) у навколишньому середовищі.

Системне та послідовне впровадження якісних змін є основою сталого існування підприємницьких структур. Саме якісних, оскільки управління власним бізнесом насамперед будується на якісних складових, і лише у кінцевому підсумку досягає кількісних виразів.

Виходячи з теорії економічного розвитку Й. Шумпетера, існує 5 типових змін, які сприятимуть підвищенню прибутку підприємницьких структур:

- виготовлення продукції з новими властивостями;
- впровадження нового методу (способу) виробництва;
- освоєння нових ринків збуту;
- використання нового джерела сировини;
- проведення відповідної реорганізації виробництва.

Згідно з цією теорією, промислові підприємницькі структури здійснюють матеріальне виробництво на основі технологій з урахуванням нетехнологічних змін у системі управління підприємством. Це дозволяє, у свою чергу, впроваджувати нові способи виробництва та просувати продукцію на нових ринках збуту. Крім того, нетехнологічні зміни призводять до реорганізації виробництва за рахунок внесення змін до системи управління.

Якісні зміни спрямовані на подолання дефектів внутрішнього контролю та здійснення їх подолання за рахунок нетехнологічних змін, при цьому вкрай

важливо, щоб витрати на здійснення цих змін давали реальний позитивний результат.

Особливо це важливо для сучасних компаній, які ведуть ретельний облік витрат на всі види організаційних змін, які в рамках цього дослідження можна віднести до нетехнологічних.

Слід зазначити, що якість будь-яких змін у підприємницьких структурах залежить від взаємовідносин між підприємцями/власниками компаній та тими групами найманого персоналу, які приймають участь у проведенні цих змін у відповідних внутрішніх структурах.

Сучасна підприємницька практика підтверджує необхідність персональної та колективної участі у проведенні всіх видів змін:

- індивідуальні зміни (теорія Маслоу, модель Кюблера-Росса, аналіз когнітивної структури, цілей, цінностей, переконань);
- командні зміни (постановка організаційної мети, рольовий розподіл, регулювання міжособистісних відносин у команді).

Важливо відзначити, що власники підприємства повинні чітко сформулювати конкретне бачення того організаційного результату, який має бути досягнутий у результаті проведення всіх видів змін.

Для вітчизняних промислових підприємств можна вважати універсальним алгоритмом запропоновану Бондарчук Л.В. теорію щодо формування філософії майбутніх змін, яка включає наступні етапи та сприяє зміцненню внутрішньої мотивації до участі у змінах [6]:

- «розкачати стан достатності» реальної ситуації;
- визначити образ майбутнього (vision) для організації як стратегічну ціль розвитку;
- сформувати команду, готову та здатну до проведення майбутніх змін;
- провести підготовку персоналу компанії в цілому до майбутніх змін і тих труднощів, які можуть виникнути в процесі;
- спрогнозувати бар'єри, які перешкоджатимуть змінам;

- обов'язково отримати проміжні позитивні результати як основу для мотивації співробітників до продовження змін;
- закріпити отримані зміни в нормах та правилах корпоративної культури.

Оскільки впровадження нетехнологічних змін пов'язане із зміною ментального середовища підприємницької структури, то на кожному етапі виникає ймовірність появи ризиків як форм опору потенційним змін. У сучасній літературі виділяються три види ризиків, які заважають успішному подоланню опору змінам, які в узагальненому вигляді представлені на рисунку 1.1. Виявлені ризики можуть перетинатися і створюють взаємний вплив один на одного.

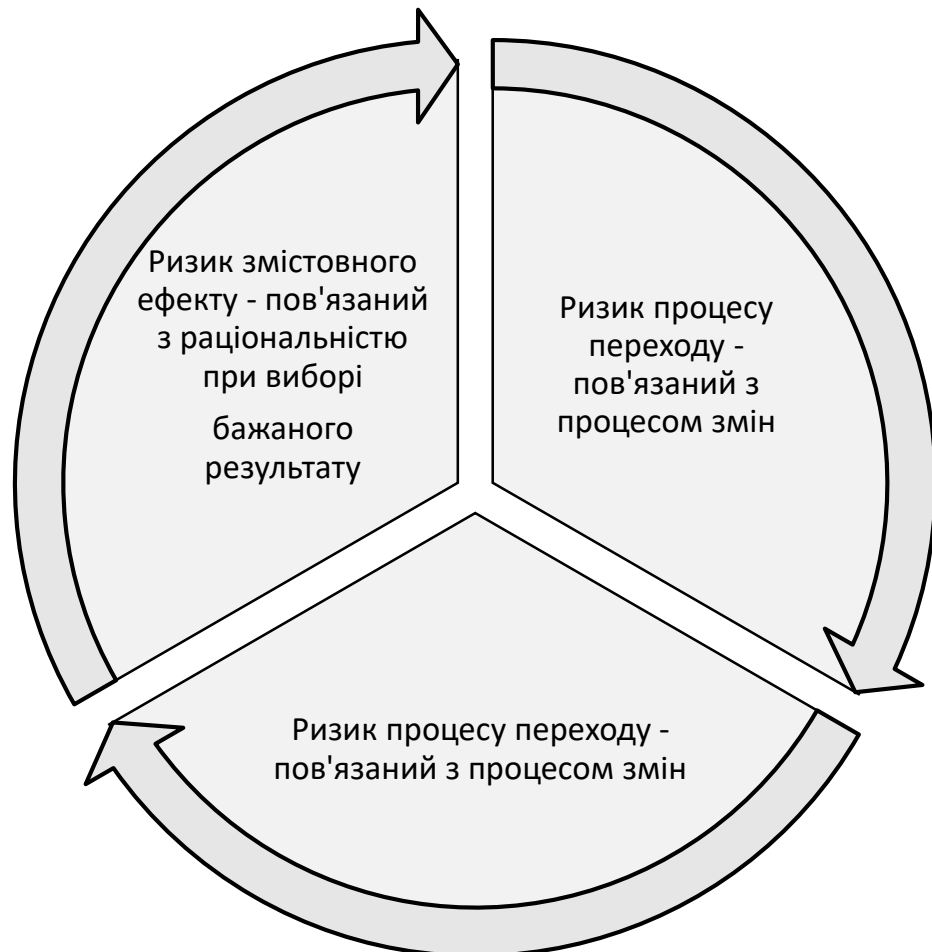


Рисунок 1.1 - Потенційні ризики при впровадженні нових систем управління змінами.

*Джерело:* складено автором

На думку Дідковської Л. Г., Гордієнко П. Л. запорукою стійкого впровадження якісних змін у підприємницьких структурах служать такі умови [15]:

- ініціатор та виконавці повинні бути абсолютно впевнені у необхідності проведення змін, без яких організація не зможе існувати у майбутньому;
- доцільно провести аналіз можливих опорів. Таким чином, важливо з'ясувати можливі причини незадоволеності майбутніми змінами, проаналізувати раціональність думки співробітників, донести повну інформацію про зміни та їх наслідки, отримати зворотній зв'язок;
- докласти всіх зусиль для мінімізації опорів, приділити увагу всім співробітникам, яких торкнуться зміни. Обговорити проблемні питання аби повністю усунути опір, або мінімізувати його.

На стадії, коли ведення бізнесу має ознаки стійких, конкурентних переваг, здійснюється процес управління зростанням бізнесу, управління його вартістю, введення часткових системних змін та перетворень. Для цього необхідно, щоб менеджмент/власники підприємства впроваджували стратегічне управління, яке сприяє довгостроковому розвитку, досягненню випереджальних показників економічного зростання відносно конкурентів. Це вимагатиме якісних змін на основі поетапного впровадження у всіх підсистемах організації: виробничо-технологічної, фінансової, кадрової, маркетингової, організаційно-управлінської та ін.

Можна погодитися з авторами [17], які вважають, що концепція управління бізнесом є поєднанням двох процесів: управління функціонуванням та управління розвитком. Розглянемо специфіку кожного з процесів:

- функціонування бізнесу проявляється як стандартна, ритмічна діяльність, пов'язана із здійсненням функцій, обов'язкових для продовження існування (виробничої, фінансової, маркетингової та ін.). Умови провадження діяльності мають бути відносно незмінні;

- розвиток підприємницької діяльності передбачає поступальний рух, формування нових структурних характеристик об'єкта, таких як конкурентні переваги, зміна ринкової позиції.

Розвиток пов'язаний з такими якісними характеристиками як еволюція, поліпшення, вдосконалення, прогрес, розширення та зростання. Тому, якщо управління функціонуванням передбачає забезпечення стабільності всіх процесів, то управління розвитком передбачає, перш за все, управління змінами з урахуванням використання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

На думку Георгіаді Н. Г., Вільгуцької Р. Б. основними складовими концепції управління розвитком бізнесу є формування образу майбутнього, побудова дерева цілей, визначення стратегічної концепції, розробка комплексу дій щодо її реалізації [8].

Для реалізації такого стратегічного підходу необхідні спеціальні управлінські компетенції, які постійно трансформують об'єкт управління, підвищуючи власні творчі активності та креативність персоналу організації.

Менеджмент розвитку має специфічні функції: форсайт-аналіз стратегічного планування, формування адаптивної культури організації, управління організаційним дизайном, стимулювання випереджувальної якості продукції та послуг та ін. Управління розвитком не може враховувати динаміку абсолютно всіх складових ділової активності та макросередовища, досягненням яких є підвищення конкурентних переваг та завоювання стійких ринкових позицій.

Тому парадоксальним може бути висновок, згідно з яким зміни – це базис сталого існування організації. При формуванні концепції управління зростанням інноваційного бізнесу доцільно застосовувати сучасні методи та технології управління розвитком бізнесу.

Таким чином, управління змінами є цілеспрямована діяльність організації щодо зміни реального стану для зняття внутрішньо-організаційних перешкод для переходу в бажаний стан. Основна мета даного організаційного процесу

полягає в розширенні прав а також можливостей співробітників підприємства приймати та підтримувати зміни у їхньому поточному бізнес-оточенні. Аналіз процесів, пов'язаних із внесенням системних якісних змін у бізнес, є дуже складним заходом, який необхідно детально прогнозувати та аналізувати. Управління якісними змінами, що виступають як базис розвитку підприємницьких структур, супроводжується змінами бізнес-моделей, які, з одного боку, включають усі загальні етапи стратегічного управління, а з іншого - відбивають специфіку конкретних підприємств.

Як було зазначено вище, удосконалення системи управління змінами впливає на трансформацію спільної бізнес-моделі підприємницької організації на всіх етапах її побудови. Розглянемо загальні етапи побудови бізнес-моделі:

- опис формальних характеристик (аудит внутрішнього середовища);
- моніторинг зовнішнього ділового та макросередовища з виділенням напрямків обов'язкового реагування на зміни у поведінці конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів та відповідних органів влади, а також прогнозування та врахування трансформацій у макроекономічному, політичному, соціальному, інноваційному середовищі;
- внесення відповідних корективів та превентивних змін до системи управління внутрішніми якісними нетехнологічними процесами (рисунк 1.2).

На думку Чичоткиної В. В., трансформація бізнес-моделей підприємств може здійснюватися як у вигляді реорганізації в цілому, так і виділення окремих бізнес-одиниць як ефективних структур, «точок зростання» [31]. Відбувається вплив на конкуруючі об'єкти у зовнішньому середовищі за допомогою злиття, поглинання, приєднання.

Прийняття стратегічних управлінських рішень щодо визначення якісних змін залежить від ступеня, глибини, ефективності процедур моніторингу зовнішнього середовища організації та точності позиціонування її на ринку. Завдяки реінжинірингу бізнес-процесів, перегляду основних принципів їх організації та ресурсного забезпечення, збільшується різноманіття та точність.

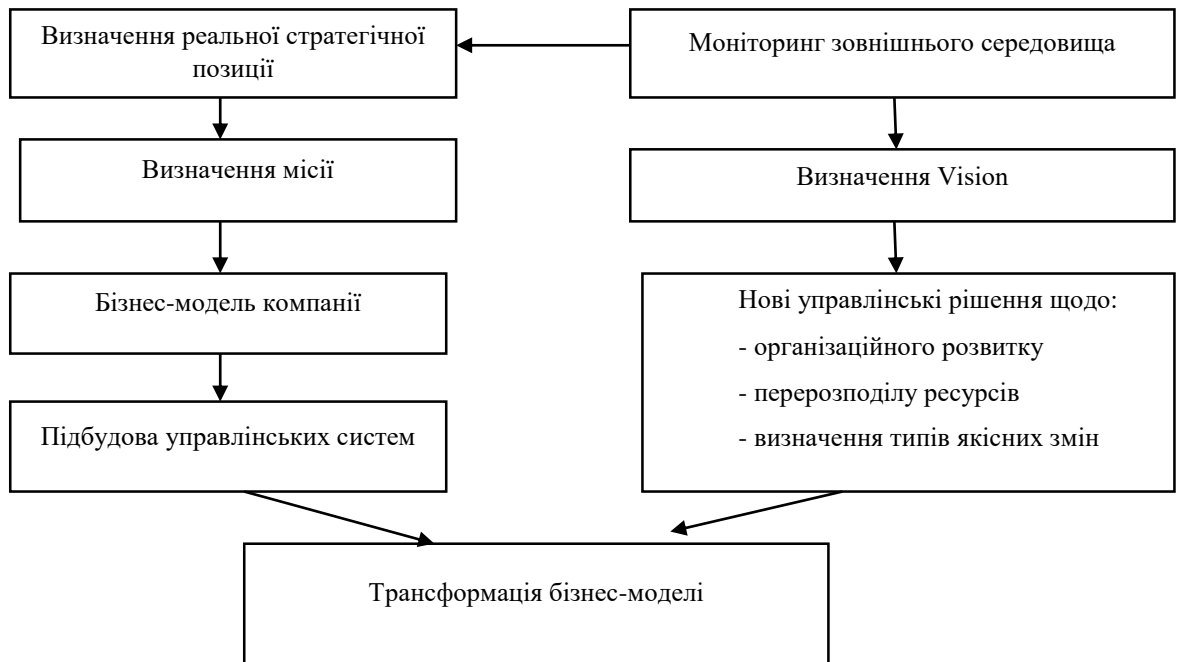


Рисунок 1.2 - Місце нових управлінських рішень у трансформації бізнес-моделі на основі нетехнологічних змін

*Джерело:* складено автором

Наступним напрямком трансформації бізнес-моделі компанії є диверсифікація як технологія здійснення маркетингових змін залежно від стратегічної реальної позиції організації в конкурентному просторі. Через ухвалення управлінських рішень обирається один або декілька напрямків диверсифікації: концентрична, конгломератна чи горизонтальна.

Диверсифікація – важлива інноваційна концепція. Використання диверсифікації як механізму зниження ризиків через трансформацію інвестиційного портфеля дозволяє зберегти прибутковість. У цілій низці випадків конкретна підприємницька структура може поєднувати промислову виробничу діяльність з іншими видами діяльності, завдяки чому досягається стабільність отримання загального доходу.

Диверсифікація є одним із найпоширеніших методів нейтралізації ризиків під час здійснення змін, зумовлених технологічними особливостями, складом та структурою складського господарства та асортиментом виробленої продукції.

Залежно від адекватності та точності прийняття рішень про маркетингові зміни у компанії приймаються конкретні рішення:

– про організацію нових виробництв, що збігаються з основним профілем діяльності (концентрична диверсифікація);

– про організацію виробництва нової непрофільної продукції чи послуг для просування на традиційні ринки для традиційних сегментів споживачів (горизонтальна диверсифікація);

– про організацію випуску принципово нової продукції та послуг, які не збігаються з основним профілем компанії (конгломератна диверсифікація).

Під впливом технологічних проривів, у тому числі, в області інформаційних технологій, підвищується ефективність бізнесу за рахунок використання таких модулів, як SAP/R3, SOCAP, BAAN. Використання цих та подібних програмних продуктів створює можливість проєктувати та реалізовувати комплексний підхід до управління змінами, трансформувати компанії в організації з «увімкненими технологіями управління організаційним розвитком».

Тому, в мінливих умовах сучасного світу, в умовах рівняння «управління функціонуванням = управління якісним розвитком» все більшої питомої ваги набуває концепція управління розвитком підприємницьких структур, під впливом якісних нетехнологічних змін.

## 1.2. Значення нетехнологічних змін в процесі управління

Нетехнологічні зміни в управлінні розвитком підприємницької структури займають важливе значення. По-перше, дані зміни сприяють трансформації бізнес-моделі підприємства. По-друге, нетехнологічні зміни можуть впливати на реорганізацію організаційної структури підприємства. По-третє, кадрові та маркетингові зміни створюють вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище

підприємства відповідно. По-четверте, організаційно-управлінські зміни впливають на реструктуризацію корпоративної системи підприємства загалом (рисунок 1.3).

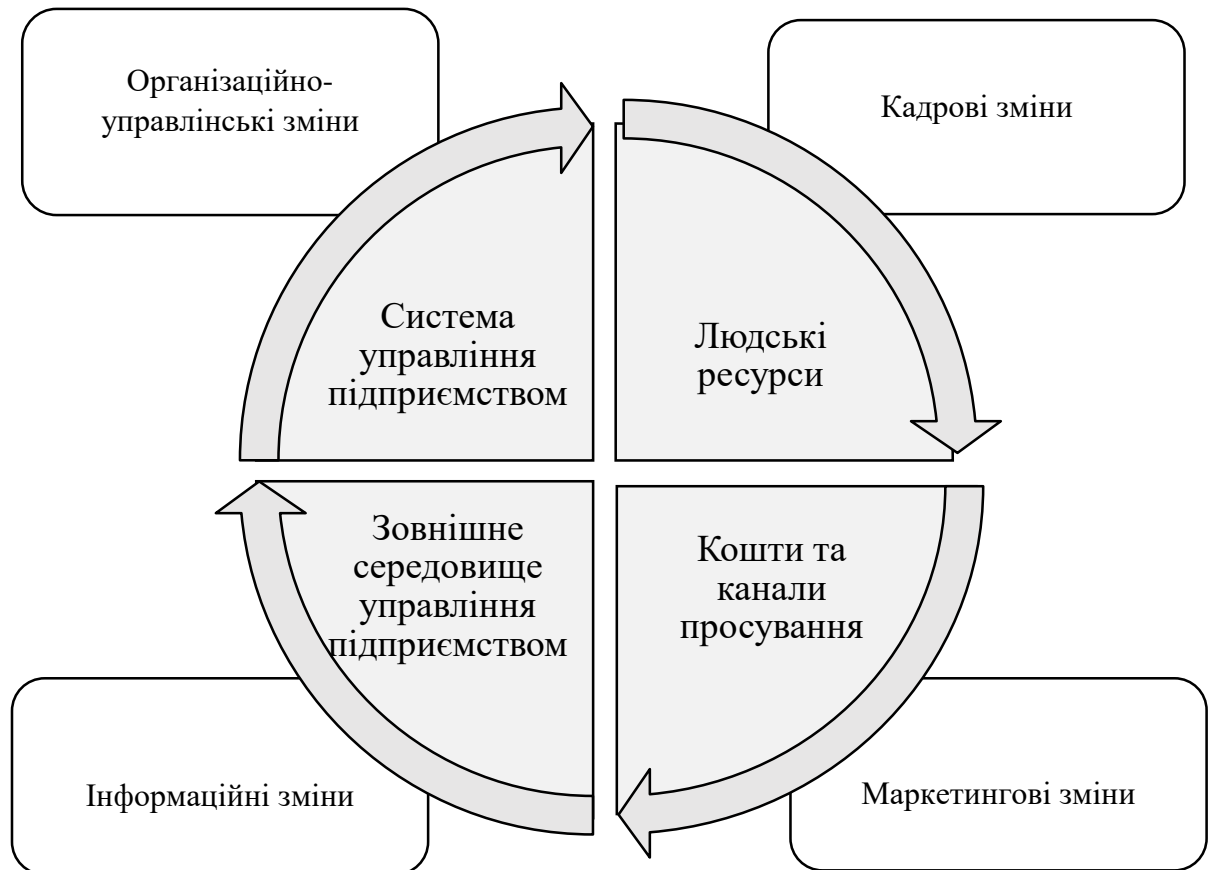


Рисунок 1.3 - комплекс нетехнологічних змін підприємства

*Джерело:* складено автором

До переваг нетехнологічних змін в управлінні промисловими підприємницькими структурами можна зарахувати: підвищення ефективності використання ресурсів, посилення корпоративної культури, зміцнення системи управління підприємством.

Організаційно-управлінські зміни є діями власника/підприємця/менеджера промислової підприємницької структури з адаптації організаційної системи під рішення завдання щодо освоєння, розвитку та реалізації продуктів

масового промислового виробництва. Організаційно-управлінські зміни (ОУЗ) пов'язані, як правило, з впровадженням нових організаційних методів у діловій практиці підприємницьких структур.

Як було зазначено вище, для успішного функціонування середньої або малої промислової підприємницької структури важливо визначити таку нішу на ринку промислових товарів, яка забезпечить їй стабільний підприємницький дохід. Це може бути або продукт проміжного виробництва, чи продукт кінцевого споживання. Таким чином, маркетингові зміни будуть спрямовані на пошук стійких агентських відносин (B2B) в одних випадках і на задоволення кінцевого попиту (B2C) - в інших. Маркетингові зміни (МЗ) – це реалізація нових маркетингових змін методів, включаючи значні зміни у дизайні продукту, упаковці, просуванні продукту та ціноутворенні.

Інформаційні зміни промислового малого чи середнього підприємства викликані необхідністю зниження рівня невизначеності зовнішнього середовища, забезпечення оперативною інформацією про всі внутрішні процеси компанії. Більшість сучасних виробничих технологій мають високий рівень цифровізації, яка визначає не тільки інформатизацію процесів управління виробництвом. Для просування масової продукції, пошуку нових ринків та груп споживачів потрібні інформаційні ресурси щодо конкурентних товарів, сфер потенційного попиту, нових технологій. Інформаційні зміни (ІЗ) підприємства повинні підвищити його ефективність за допомогою реалізації оптимальної конфігурації інформатизації за рахунок застосування сучасних інформаційних технологій та двостороннього інтерактивного зв'язку між управлінням інформації на підприємстві та зовнішнім середовищем компанії.

Кадрові зміни (КЗ) включають не тільки управлінські аспекти щодо підбору персоналу, але й нововведення у системі винагороди, в оцінці ефективності персоналу. Кадрові зміни ґрунтуються на основних показниках праці для визначення кількості працівників у промислових підприємницьких структурах. Ефект оптимізації ресурсів промислової підприємницької структури є результатом впровадження нетехнологічних змін, оскільки

виявляється у скороченні витрат на виробництво продукції та послуг, підвищенні їхнього конкурентного статусу, що, у свою чергу, стає умовою збільшення частки на висококонкурентних ринках та підтримці тенденції сталого розвитку суб'єктів господарювання.



Рисунок 1.4 - Вплив нетехнологічних змін на розподіл ресурсів промислових підприємницьких структур

*Джерело:* складено автором

Як було зазначено вище, промисловість є складною багаторівневою та багатофункціональною системою. У табл. 1.1 представлено взаємозв'язок основних функцій управління змінами на трьох рівнях (макро-, мезо-, мікро-) розвитку промислових систем

Таблиця 1.1 – Прояв функцій управління нетехнологічними змінами у промислових підприємницьких структурах

	Планування та прогнозування	Координація	Мотивування	Контроль
МАКРО	Визначення довгострокових прогнозів розвитку ринків за базовими галузями, цінами на стратегічні ресурси	Доведення аналітичної інформації з стратегічним трендом розвитку базових галузей, сировинних ринків, глобальних інновацій	Створення умов для залучення інвесторів у швидкоокупні промислові проекти, податкове регулювання залежно від фази економічного циклу	Аналіз глобальних трендів національно важливих галузей промисловості, руху ресурсів та робочої сили; виявлення глобальних технологічних та нетехнологічних інновацій
МЕЗО	Визначення галузевих національних стратегій з урахуванням стану світових ринків ресурсів та попиту	Формування конкретних напрямів державної промислової політики з урахуванням національних інтересів	Розвиток страхових програм для підтримки інноваційних проектів та нетехнологічних змін; впровадження прямих та непрямих інструментів підтримки	Порівняльний аналіз стану базових галузей національної економіки з аналогічними в інших країнах, міжнародний бенчмаркінг
МІКРО	Прогнозування ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на перспективи розвитку підприємства, визначення напрямів нетехнологічних змін	Організація процесів впровадження нетехнологічних змін: організаційно-управлінських, маркетингових, кадрових, інформаційних та ін.	Розробка системи стимулів, відповідних конкретним напрямкам проведення нетехнологічних змін	Оцінка ефективності проведення нетехнологічних змін при впровадженні технологічних інновацій

*Джерело:* складено автором

Мікрорівень безпосередньо пов'язаний з розвитком промислових підприємницьких структур, на якому проявляють себе функції управління через призму ОУЗ, КЗ, ІЗ та МЗ. При цьому всі ці нетехнологічні зміни виявляються при плануванні та прогнозуванні, координації та, частково, на

етапі мотивування. Особлива увага у бізнесі приділяється контролю. У підприємницькій діяльності бізнес-процес контролю неминучий. Коли бізнес-процеси підприємства мають проблеми, підприємство має повторно здійснити бізнес-процес планування та прогнозування відповідно до цілей внутрішнього контролю (рисунок 1.5).

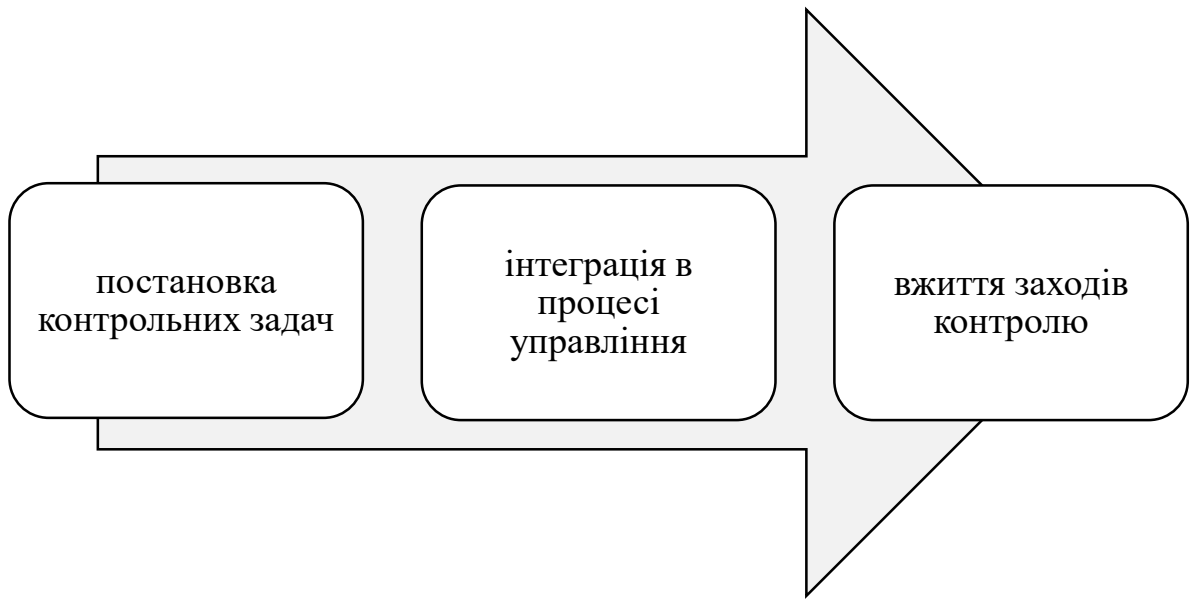


Рисунок 1.5 – Бізнес-процес контролю в промислових підприємницьких структурах

*Джерело:* складено автором

Саме на етапі контролю можна оцінити ефективність проведення нетехнологічних змін у промислових підприємницьких структурах. Отримані дані методом зворотного зв'язку можуть бути використані інститутами підтримки підприємництва з метою зміни системи структурної підтримки підприємництва.

Основною метою управлінських змін на мікрорівні є створення умов для формування, збереження та впровадження інших видів нетехнологічних змін: структурних, маркетингових, інформаційних, кадрових та ін.

Залежно від співвідношення концентрації та диверсифікації можна виділити три основні стани промислових мезоструктур:

- диверсифікована галузева структура;
- слабо диверсифікована структура,
- моноструктура.

Базові та доповнюючі галузі не можуть розвиватися ізольовано одна від іншої. Завдяки глобальним організаційно-управлінським змінам (ОУЗ) виникають стійкі, якісні взаємозв'язки, що призводять до взаємних вигід, «відбувається вільний обмін інформацією (ІЗ) та поширення нетехнологічних змін каналами постачальників до споживачів, які мають контакти з конкурентами» [22].

Формується така важлива характеристика як інформаційна прозорість економічної діяльності, яка стає додатковим ресурсом для змін у системах управління з метою підвищення їх ефективності на різних рівнях. Саме інформаційна прозорість стейкхолдерів методом зворотного зв'язку може сприяти розвитку промислових підприємницьких структур.

Завдяки повсюдному впровадженню цифрових технологій, без глобального обміну інформацією (ІЗ) неможлива реалізація низькоризикових ініціатив щодо розвитку виробництва нових товарів та послуг (МЗ). Цифрові трансформації на мікрорівні пов'язані з перетворенням операційних моделей промислових підприємств: зміною бізнес-процесів, організаційної структури (ОУЗ), професійних компетенцій співробітників (КЗ). Перетворення бізнес-моделі як прояв нетехнологічних змін на рівні промислового підприємства означає зміну виробленого продукту, і всієї системи взаємовідносин з операційним середовищем (клієнтами, партнерами, постачальниками).

До складу нетехнологічних змін (рисунок 1.6) входять також зміни, спрямовані на зміну позицій працівника в системі «суб'єкт - об'єкт», врахування незалежності мислення кожного співробітника та його ціннісних орієнтацій.



Рисунок 1.6 - Прояв нетехнологічних змін на мікрорівні

*Джерело:* складено автором

Виникає необхідність формування та використання наукового обґрунтування всіх кадрових змін (КЗ) на основі концепції центрованості, інтересів співробітників та гуманізації індивідуального підходу. Формується такий напрямок нетехнологічних змін, як раціоналізаторська діяльність у сфері адміністрування всіх кадрових процесів для підприємства з участю самих співробітників. Впровадження раціоналізаторства в управлінську діяльність як нетехнологічної інновації є внутрішнім стимулом для розвитку системи організаційно-управлінських змін (ОУЗ). Особливо гостро необхідність зміни наукового підходу до нетехнологічних кадрових змін (КІ) проявляється при переході до нових форм корпоративного управління у промислових підприємницьких структурах.

### 1.3. Вплив нетехнологічних змін на технологічний розвиток промислових підприємств

В основі промислового підприємства, з одного боку, лежить технологічний процес. З іншого боку, розвитку підприємства сприяють бізнес-процеси, характерні для більшості суб'єктів підприємництва. Проте витрачені на нетехнологічні зміни ресурсів можуть перевищувати витрати на технологічні зміни. У свою чергу, завдяки раніше представленому комплексу нетехнологічних змін (Рисунок 1.7) змінюватиметься і технологічна платформа промислового підприємства.

У зв'язку з цим керівникам промислових підприємницьких структур необхідно акцентувати увагу на методах нетехнологічного розвитку компанії з метою отримання конкурентних переваг з технологічних змін:

- ОУЗ: аналізувати технологічні зміни у бізнесі;
- КЗ: розкривати трудовий потенціал співробітників;
- МЗ: переймати досвід зарубіжних фірм;
- ІЗ: виявляти переваги та недоліки конкурентів тощо.

Як було зазначено раніше, розвиток промислових підприємницьких структур залежить не тільки від впровадження нових технологій у технологічний ланцюжок виробництва, а й від нетехнологічних чинників (рисунок 1.7).

Актуальність використання організаційно-управлінських змін (ОУЗ) для розвитку підприємницької діяльності пов'язана з тим, що вони є важливим складником виробничих ресурсів організації.

Технологічні зміни неможливі без постійних якісних нетехнологічних змін. Нетехнологічні зміни (кадрові, управлінські, маркетингові, організаційні та ін.) змінюють загальну структуру управління будь-яким об'єктом. Підприємницька структура формує власний специфічний підхід до визначення місця індивідів, команд та організацій загалом під час переходу з реального стану в бажаний майбутній стан. Сутністю даного організаційного процесу є

розширення прав та можливостей співробітників організації впроваджувати та підтримувати якісні зміни як усередині, так і ззовні.

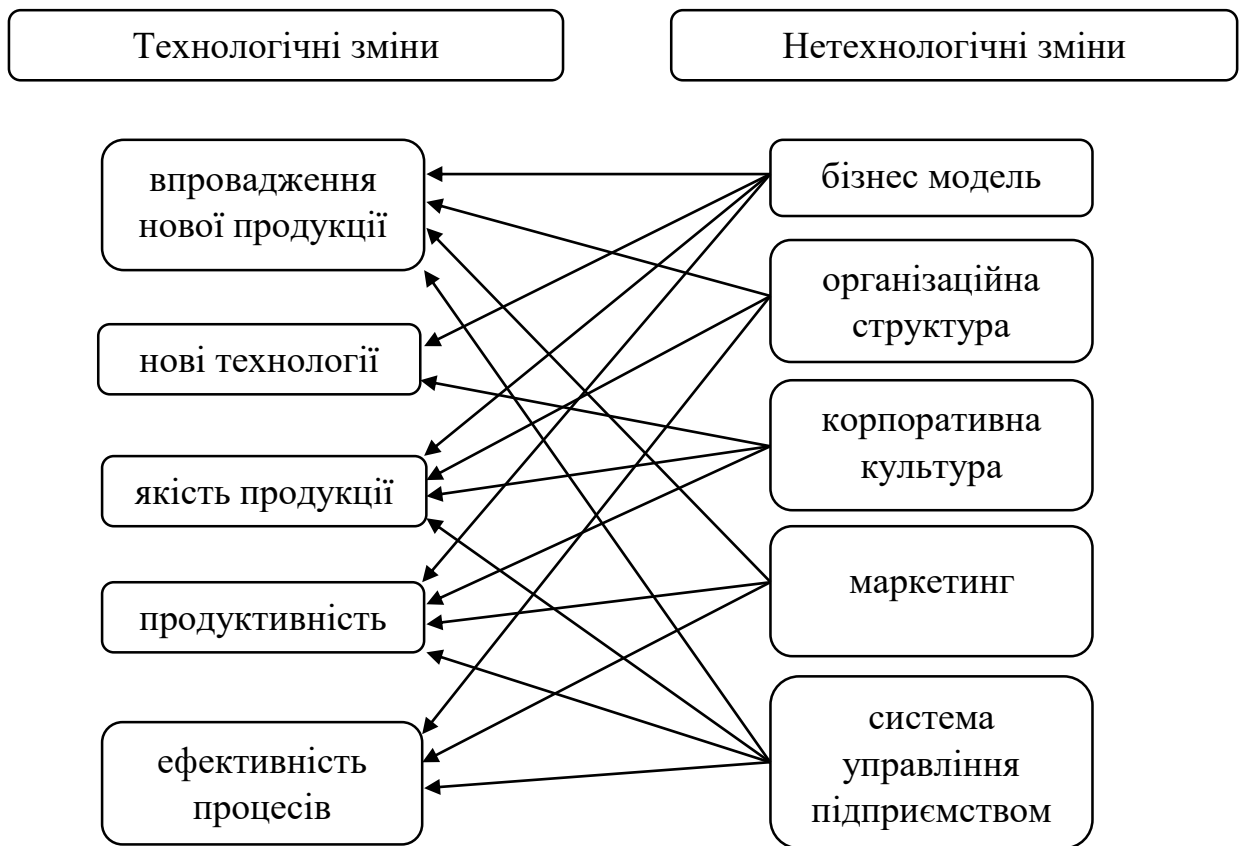


Рисунок 1.7 - Технологічні та нетехнологічні зміни в промислових підприємницьких структурах

*Джерело:* складено автором

Організаційно-управлінські зміни (ОУЗ) впливають на технологічні зміни за допомогою впровадження системи управління підприємством. Взаємозв'язок між організаційно-управлінськими змінами та технологічними змінами є ключем до конкурентних переваг промислових підприємств за рахунок таких складових управління власним бізнесом як організаційна стратегія, навчання персоналу, ресурси організації та корпоративна культура підприємства (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Необхідність організаційно-управлінських змін у промислових підприємницьких структурах

*Джерело:* складено автором

Маркетингові зміни (МЗ) впливають на ринковий попит продукції промислових підприємницьких структур. З погляду ринкової економіки, традиційна маркетингова стратегія підприємства має бути гнучкою та підлаштовуватися під зміни зовнішнього середовища. Тільки в даному випадку можна буде досягти успіху на ринку. По-перше, маркетингові зміни є важливим інструментом розширення ринку. По-друге, ці зміни збільшують вплив на ринок у конкретній галузевій спеціалізації підприємства. По-третє, маркетингові зміни впливають на підвищення збуту (рисунок 1.9). Іншими словами, чим вище буде ринковий попит на продукцію конкретної промислової підприємницької діяльності структури, тим більше будуть задіяні виробничі потужності підприємства.



Рисунок 1.9 – Необхідність маркетингових змін у промислових підприємницьких структурах

*Джерело:* складено автором

Кадрові зміни (КЗ) націлені на те, щоб здійснювати підбір персоналу або здійснювати його професійну перепідготовку відповідно до потреб технологічного процесу. Наприклад, якщо на промисловому підприємстві впроваджено систему ощадливого виробництва, це означає, що всі співробітники повинні мати уявлення про систему lean, уявляти цілі та завдання організації, який результат має бути отриманий внаслідок впровадження системи. Крім того, КЗ спрямовані на підвищення продуктивності праці, підвищення якості продукції, рентабельності. Усе це, безумовно, впливає розвиток технологічного процесу (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Необхідність кадрових змін у промислових підприємницьких структурах.

*Джерело:* складено автором

Інформаційні зміни (ІЗ) відбуваються як під впливом тенденцій зовнішнього середовища, так і в результаті потреб самої підприємницької структури, і навіть під впливом технологічних змін. Тобто, в цьому випадку працює біполярна модель, коли інформаційні зміни впливають на технологічні, але одночасно залежать від них. В умовах проєктної та цифрової економіки промислові підприємства підключаються до сучасних інформаційним системам з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів (рисунок 1.11).



Рисунок 1.11 – Необхідність інформаційних змін у промислових підприємницьких структурах

*Джерело:* складено автором

З метою реалізації перспективи запровадження якісних змін у промислових підприємницьких структурах необхідно також створити «інформаційне поле» (ІП) щодо формування думки співробітників (КЗ) стосовно змін поточної ситуації, прогнозування ризиків після запровадження якісних змін у нетехнологічних сферах організації.

Запорукою їх успішного впровадження є, безумовно, те, що ініціатори і виконавці повинні мати впевненість у необхідності впровадження нетехнологічних змін з метою розвитку технологічних змін.

Основною характеристикою управління розвитком промисловими підприємницькими структурами буде система прогресивних змін відповідно до динаміки технологічних, економічних та соціально-культурних процесів зовнішнього середовища, що сприяють розширенню діяльності та підвищенню конкурентного статусу підприємства у стратегічному полі (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 – Вплив нетехнологічних змін на конкурентоспроможність підприємства

*Джерело:* складено автором

Далі розглянемо нетехнологічні зміни в промислових підприємницьких структурах через призму здійснюваних у них бізнес-процесів (відповідно до рисунку 1.7).

Бізнес-процес «впровадження нової продукції»:

- ОУЗ: здійснюється диверсифікація бізнесу, розширюється функціональна (дивізійна) організаційна структура підприємства, трансформується бізнес-модель;

- КЗ: для виробництва нової продукції відбувається підбір кваліфікованого персоналу для випуску нової продукції або відбувається перепідготовка вже наявного персоналу підприємства;

- ІЗ: впроваджуються нові інформаційні системи; використовується інформаційна прозорість для оповіщення як керівництва, так і співробітників підприємства щодо впровадження нової продукції;

- МЗ: використовуються маркетингові комунікації для залучення клієнтів до вибору та придбання нової продукції саме у цього підприємства.

Бізнес-процес «нові технології»:

- ОУЗ: необхідно оцінити ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій для підприємства;

- КЗ: необхідний кваліфікований персонал, який буде здатний впоратися з новими технологіями;

- ІЗ: забезпечення інформаційної прозорості з метою оповіщення керівництва та співробітників підприємства щодо впровадження нових технологій; безпосередньо інформаційні системи з використання нових автоматизованих технологій;

- МЗ: завдяки новим технологіям промислові підприємницькі структури при відповідному наборі маркетингових комунікацій матимуть змогу розширити ринок.

Бізнес-процес «якість продукції»:

– ОУЗ: перед системою управління регулярно стоїть завдання застосування механізмів та прийомів, що відповідають сучасним стандартам якості;

– КЗ: для випуску якісної технологічної продукції необхідні відповідні відділи з технологічного контролю;

– ІЗ: для виявлення стану якості продукції необхідний зворотній зв'язок від споживачів продукції конкретної промислової підприємницької структури;

– МЗ: дані зміни дозволяють насамперед задовольняти потреби ринку.

Бізнес-процес «продуктивність»:

– ОУЗ: перед керівництвом промислових підприємницьких структур стоїть завдання оцінки доцільності впровадження проектних методик підвищення продуктивності праці та її оптимізації; зокрема, йдеться про такі методики як "ощадливе виробництво", "agile", "канбан" та інші;

– КЗ: продуктивність праці персоналу, насамперед, буде залежати від матеріальних та нематеріальних мотиваційних факторів, що використовуються на цьому підприємстві;

– ІЗ: автоматизація технологічного процесу також дозволить підвищити продуктивність праці;

– МЗ: результати підприємства у зовнішньому середовищі (визнання якості продукції, позитивний зворотний зв'язок від клієнтів, перемоги у змаганнях) позитивно мотивують усіх співробітників компанії та підвищують їх продуктивність.

Бізнес-процес «ефективність процесу»:

– ОУЗ: система управління підприємством насамперед впливає на ефективність всього технологічного процесу;

– КЗ: ефективність технологічного процесу безпосередньо буде залежати від роботи персоналу;

– ІЗ: використовувані підприємством інформаційні системи, інформаційна прозорість та інформаційне поле підприємства, безумовно, також будуть робити свій внесок у ефективність технологічного процесу;

– МЗ: маркетингова стратегія підприємства та маркетингові комунікації, що використовуються при цьому, безпосередньо впливатимуть на позиціонування підприємства на ринку, попит продукції, цінову політику, що, безпосередньо, впливатиме на ефективність технологічного процесу промислової підприємницької структури.

Таким чином, управління розвитком бізнес-процесів як системи взаємопов'язаних нетехнологічних та технологічних змін у промисловій підприємницькій структурі націлено на виявлення та раціоналізацію використання всіх резервів прискорення та оптимізації операційних та логістичних процесів підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СП ТОВ «ТОР» ТА ДІАГНОСТИКА СТУПЕНЯ ВПЛИВУ НЕТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Існуючі методи оцінки стану нетехнологічних змін у промислових підприємницьких структурах

Методологія оцінки стану змін у підприємницьких структурах мало вивчена у науковій літературі. В основному подібні методи формуються самими підприємствами, які мають намір здійснювати будь-які зміни. При цьому контроль за станом змін здійснюється різними стейкхолдерами:

– представники зовнішнього середовища: оцінюють кінцевий продукт, його якість, вартість, упакування. Іншими словами, фронтлайнером для споживачів є втілення маркетингових змін як реалізацію маркетингових стратегій із використанням маркетингових комунікацій. Технологічний процес матеріального продукту, як правило, виходить із поля зору кінцевих споживачів;

– представники внутрішнього середовища: оцінюється весь технологічний процес та нетехнологічні дії, що сприяють матеріальному виробництву. До них належать: контролінг та управлінський облік на підприємстві, експертна оцінка, колоквиум топ-менеджменту підприємства, оцінка бізнес-результатів (рентабельність, виручка, чистий прибуток, індекси прибутковості, коефіцієнти ліквідності та інші).

У свою чергу оцінка стану змін ускладнюється тим, що самі зміни класифікуються підприємствами по-різному та, відповідно, мають оцінюватися по-різному. Спробуємо систематизувати види змін та існуючі світові практики оцінки змін.

До перших відносять такі зміни як: стандартні, нормальні та термінові; підтримуючі, ключові, стратегічно важливі, потенційно важливі. До других

відносять такі методи як: експертна оцінка, якісна оцінка, кількісна оцінка; фінансова оцінка; методика DevOps; спеціальні правила управління змінами; класичний метод аналізу змін; інструменти малих змін; інструменти глобальних змін.

Використання всіх типів потенційних змін у промислових підприємницьких структурах спрямовані на зниження ступеня невизначеності зовнішнього середовища, підвищення стійкості функціонування самої підприємницької структури, контроль за потенційними ризиками.

## I. Типологія змін.

1. Ефективні методики контролю змін враховують, що з різними типами змін пов'язані різні ризики і що ці зміни мають контролюватись по-різному. Ці процеси визначено у стандарті ІТІЛ (керівництво DevOps), який передбачає розділення всіх змін на три категорії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Типологія змін відповідно до стандарту ІТІЛ

Стандартні зміни	Нормальні зміни	Термінові зміни
<p>Це зміни з низьким ризиком, що проводяться відповідно до чіткого, розпланованого процесу. Їх можна передбачити заздалегідь. До них відносять:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- щомісячні оновлення таблиці податкових ставок чи кодів країн;</li> <li>- правки оформлення та змісту сайтів;</li> <li>- деякі види патчів додатків або операційних систем.</li> </ul> <p>Їхня робота легко передбачувана. Людині, яка пропонує такі зміни, не потрібно схвалення для впровадження, цей процес може бути повністю автоматичним, отже, регульованим, оскільки усі його деталі легко відстежити.</p>	<p>Ризики цих змін вищі, їм потрібно схвалення від спеціалістів. В багатьох організаціях ця відповідальність помилково покладається на відділ експлуатації. Однак у них може не бути достатньою компетенцій, щоб зрозуміти всі наслідки запропонованих змін, що часто призводить до неприпустимо тривалих термінів.</p> <p>До цих змін відносять:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- передбачувані результати для бізнесу;</li> <li>- заплановані функціональність та гарантії;</li> <li>- аналіз ризиків та альтернатив, а також план втілення в життя.</li> </ul>	<p>Високоризикові зміни, їх потрібно провести як можна швидше.</p> <p>Для цих змін часто потрібно схвалення вищого керівництва.</p>

*Джерело:* складено автором

2. На думку Хомич О. В., Артеменко Л. П. як ключова змістовна характеристика змін у промислових підприємницьких структурах є їх важливість для поточної та майбутньої діяльності компанії. Виділяється чотири основні категорії подібних змін [30]:

- підтримуючі зміни - впливають на досягнення успіху в поточній діяльності, але їхнє значення не є критичним для діяльності компанії;
- ключові зміни мають визначальний вплив на досягнення успіху у поточній діяльності компанії;
- стратегічно важливі зміни є критично значущими для реалізації актуальної корпоративної стратегії або функціональних стратегій напрямів діяльності;
- потенційно важливі зміни потрібні для досягнення успіху в майбутньому, але ці очікування можуть виправдатися.

3. Характер змін у промислових підприємницьких структурах може бути пов'язаний з однією з наступних можливостей:

- впровадження в практику нових дій, наприклад, введення нового бізнес-процесу або його нового важливого елемента (операції, потоку, виконавця), створення чи зміна відповідних елементів організаційної структури та інфраструктури;
- покращення виконання існуючих дій, наприклад, вдосконалення регламентів, методик та технологій реалізації бізнес-процесу, зміна відповідних елементів організаційної структури та інфраструктури;
- відмова від виконання дій, наприклад, виключення будь-якого бізнес-процесу або важливого елемента бізнес-процесу (операції, потоку, виконавця, технології).

## II. Методи оцінки змін.

1. Повноцінний аналіз ефектів змін – система, що включає показники, які відповідають індивідуальному рівню, функціональному рівню та рівню бізнес-стратегій.

До функціонального рівня відносяться зміни у різних компонентах внутрішнього середовища компанії:

- в організаційній структурі;
- у процесній моделі;
- в інфраструктурі;
- у ресурсах;
- у бізнес-моделі.

Для оцінки змін можна використовувати індивідуальні показники окремих виконавців або структурних підрозділів, що формуються, наприклад, при управлінні за цілями або в рамках індивідуального циклу розвитку. Прикладом такого показника може бути час узгодження договорів постачання, який можна скоротити за рахунок розробки та впровадження відповідного внутрішнього регламенту.

До рівня бізнес-стратегій підприємницьких структур належать зміни основних характеристик бізнес-процесів. Відповідно, для оцінки цих змін необхідно використовувати ключові показники бізнес-процесів:

- результативність бізнес-процесів;
- ефективність бізнес-процесів;
- рівень підприємницьких ризиків;
- застосовність бізнес-процесів;
- ступінь відповідності зовнішнім обмеженням.

Узагальнивши існуючі підходи до можливої оцінки потенційних результатів змін, оцінки витрат на реалізацію змін та виникненню можливих ризиків, доцільно побудувати систему показників, яка може бути конкретизована та використана для нетехнологічних змін у конкретних компаніях.

Узагальнено дана група показників представлена на рисунку 2.1.

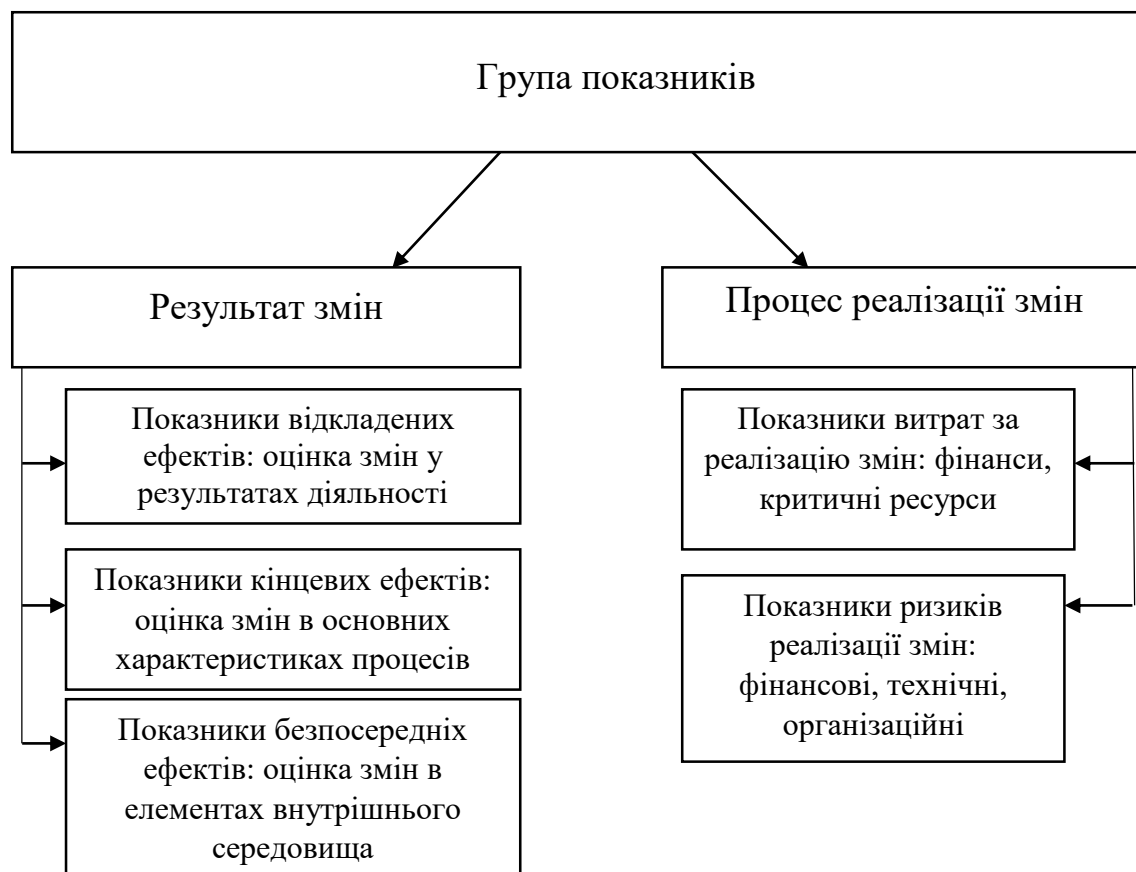


Рисунок 2.1 – Основні групи показників, що використовуються для оцінки змін

*Джерело:* складено автором

Розгорнута система оцінки показників, що використовуються для оцінки змін, представлено в табл. 2.2. Даний набір показників складено на основі принципів збалансованої системи показників (необхідності та достатності), але є рекомендованим і може трансформуватися виходячи зі специфіки діяльності та бізнес-процесів кожного окремого промислового підприємства.

Таблиця 2.2 – Система показників, що використовуються для оцінки змін

Ключові напрями		Показники		Цільові значення
Результат змін	Показники відкладених ефектів	ОУЗ	Вартість бізнесу	
		КЗ	Продуктивність праці	
		МЗ	Зростання продажів	
		ІЗ	Показники виробничого циклу	

## Продовження табл. 2.2

Ключові напрями		Показники		Цільові значення
Результат змін	Показники кінцевих ефектів	ОУЗ	Рентабельність діяльності (ROA, ROI)	
		КЗ	Плинність кадрів	
		МЗ	Ефективність маркетингових кампаній	
		ІЗ	Відсоток затримок виконання замовлення	
	Показники безпосередніх ефектів	ОУЗ	Число вирішених проблем	
		КЗ	Рівень задоволеності співробітників	
		МЗ	Рівень задоволеності клієнтів	
		ІЗ	Відсоток правильно заповнених документів	
Процес реалізації змін	Показники витрат на реалізацію	ОУЗ	Попереджувальні витрати (запобігання браку, якісне проектування, планування процесів контролю якості)	
		КЗ	Витрати на навчання у % від продажів	
		МЗ	Витрати на просування продукції	
		ІЗ	Витрати на інформатизацію та цифровізацію бізнес-процесів	
	Показники ризиків змін	ОУЗ	Коефіцієнт якості продукції	
		КЗ	Відсоток співробітників, особисті цілі яких узгоджуються із загальними цілями організації	
		МЗ	Рівень задоволеності клієнтів (відсоток рекламаций, повернення і т.і.)	
		ІЗ	Якість бізнес-процесів (кількість процесів, де якість контролюється в реальному часі, кількість порушень техніки безпеки, екологічних вимог тощо)	

Джерело: складено автором

2. На думку тих самих авторів, для оцінки змін на підприємстві можуть застосовуватися різні методи оцінки:

- експертна оцінка – спирається на уявлення експертів про те, якою мірою досягнуто очікуваних результатів;
- якісна оцінка – спирається на якісні докази наявності результатів;
- кількісна оцінка – спирається на визначення досягнутого результату у кількісному (нефінансовому) вираженні;

– фінансова оцінка – спирається на визначення досягнутого результату у фінансовому вираженні із застосуванням стандартних фінансових коефіцієнтів.

3. Сучасним методом оцінки стану змін є методика DevOps, мета якої – покращити звичайний процес внесення змін, щоб його можна було використати і для термінових змін. Незважаючи на те, що дана методика спочатку призначалася для ІТ-структур, її можливо застосовувати і на промислових підприємствах, оскільки останні в даний час також постійно знаходяться у пошуках нових клієнтів та способів підвищення конкурентних переваг у відповідній галузі, у тому числі за допомогою впровадження інформаційних систем та комп'ютеризації всіх виробничих процесів.

DevOps допомагає створювати динамічні, орієнтовані на навчання підприємницькі структури, виводячи стандарти надійності та безпеки на світовий рівень, а також посилюючи конкурентоспроможність та збільшуючи задоволеність співробітників своєю роботою. Підхід DevOps вимагає нових культурних та управлінських норм, а також змін у технічних методиках. Для цього потрібна тісна співпраця керівництва компанії, підрозділів управління розробки, тестування, експлуатації, інформаційної безпеки та навіть маркетингу, де часто зароджуються багато перспективних ідей. Все це в сукупності дозволяє об'єднати в єдину організаційну систему організаційно-управлінські (ОУз), кадрові (Кз), маркетингові (Мз) та інформаційні зміни (Із).

Так, збільшення рівня диджиталізації виробничих процесів, тобто, інтенсивності інформаційних змін, спричиняє скорочення загальної чисельності персоналу при зміні його професійних якостей у бік стандартизації та універсалізації діяльності.

4. Щоб краще управляти підприємницькими ризиками, можна також визначити спеціальні правила управління змінами, наприклад, що певні зміни можуть здійснюватися лише певними групами або співробітниками (наприклад, тільки інженери можуть вносити правки в конструкцію або технологію продукції на промисловому підприємстві).

Тому рекомендується, щоб стандартні зміни визначалися рано, при організації процесів управління змінами, щоб підвищити їх ефективність. Інакше внесення змін може призвести до високого рівня бюрократизації та опору цим процесам.

5. Класичним методом є метод аналізу змін. У даному випадку аналізуються тільки зміни, які відбуваються в основних показниках діяльності промислового підприємства. Оцінюються ті зміни, що впливають на модернізацію (інтенсифікацію, випуск нової продукції для нових ринків) у рамках існуючого виробництва або збільшення обсягів випуску колишньої продукції (розширення). Таким чином, аналіз змін відбувається за двома напрямками:

- зростання виручки (від збільшення обсягів чи якості продукції);
- зменшення поточних витрат за рахунок проведення всіх видів організаційно-управлінських, кадрових, маркетингових та інформаційних змін.

Головною перевагою методу аналізу змін є відносна простота порівняння нового та минулого стану результатів діяльності промислового підприємства за нетехнологічними параметрами. Недоліком методу аналізу нетехнологічних змін є нерозробленість діагностичних процедур. Складність методу аналізу змін полягає в тому, щоб точно і обґрунтовано виділити всі зміни, що вносяться у діяльність промислового підприємства, як формалізовані через описані процедури, так і ті, що стихійно виникають.

Сучасні дослідники приділяють серйозну увагу дослідженню процесів реалізації змін у підприємницьких структурах [5; 14; 32; 46]. Вони розглядають зміни як процес, у той час як існує інша точка зору, яка оцінює зміни як результат, що ототожнює нетехнологічні зміни з нетехнологічними інноваціями. Управління змінами на промислових підприємствах, на їхню думку, має відображати такі аспекти [43]:

- процесну (як змінювалося?) та змістовну (що змінювалося?) сторони змін;

- цілеспрямований характер процесу;
- відмінність від звичайного функціонування, тобто, переведення системи в інший якісний стан;
- об'єкт змін – вся система або якийсь значущий її елемент.

Дійсно, систему управління змінами промислових підприємницьких структур логічніше розглянути як комплекс підсистем або ланцюжок взаємозалежних процесів. На кожному етапі необхідно позначити локальні ефекти від змін, що вносяться; наприкінці процесу позначити підсумковий результат. Також потрібно визначити, які саме структурні підрозділи або індивідуальні виконавці будуть залучені у процес змін (персонал, відділ маркетингу, відділ експлуатації, інформаційний відділ, чи система управління підприємства у цілому).

Важливою характеристикою нетехнологічних змін у всіх їхніх проявах, на думку вказаних вище вчених, є оцінка масштабу змін: глобальні зміни та малі зміни. До інструментів, які призводять до малих змін, відносяться:

- інструменти генерації ідей;
- інструменти виявлення критичного інциденту;
- статистичне управління процесом.

Помилково вважати, що процес генерації ідей властивий тільки стартапам і компаніям, які знаходяться у самому початку підприємницького шляху.

Промислові підприємницькі структури, що дійшли стадії конкурентної стійкості, також активно генерують бізнес-ідеї. Генерація ідей, в даному випадку, буде спрямована на пошук нових технологій, модернізацію технологічного процесу, масового виробництва продукції з метою збереження свого стійкого стану на ринку.

Для оцінки змін можна застосувати інструменти, такі як методи:

- методика швидкого аналізу рішення (FAST);
- бенчмаркінг процесу;
- перепроєктування процесу;
- реінжиніринг процесу.

Перелічені методи дозволяють зрозуміти суть проблеми і навіть частково проаналізувати її. Ключовим моментом у заходах щодо управління змінами є залучення максимальної кількості людей, яких ці зміни торкнуться у процесі робіт. Ці заходи складаються з оцінки готовності підприємства до змін.

Раніше розглянуті інструменти оцінки змін на підприємствах призначені для прийняття рішень або для розробки дій щодо внесення змін у діяльність промислових підприємницьких структур.

Узагальнено етапизацію даних дій представлено на рисунку 2.2.

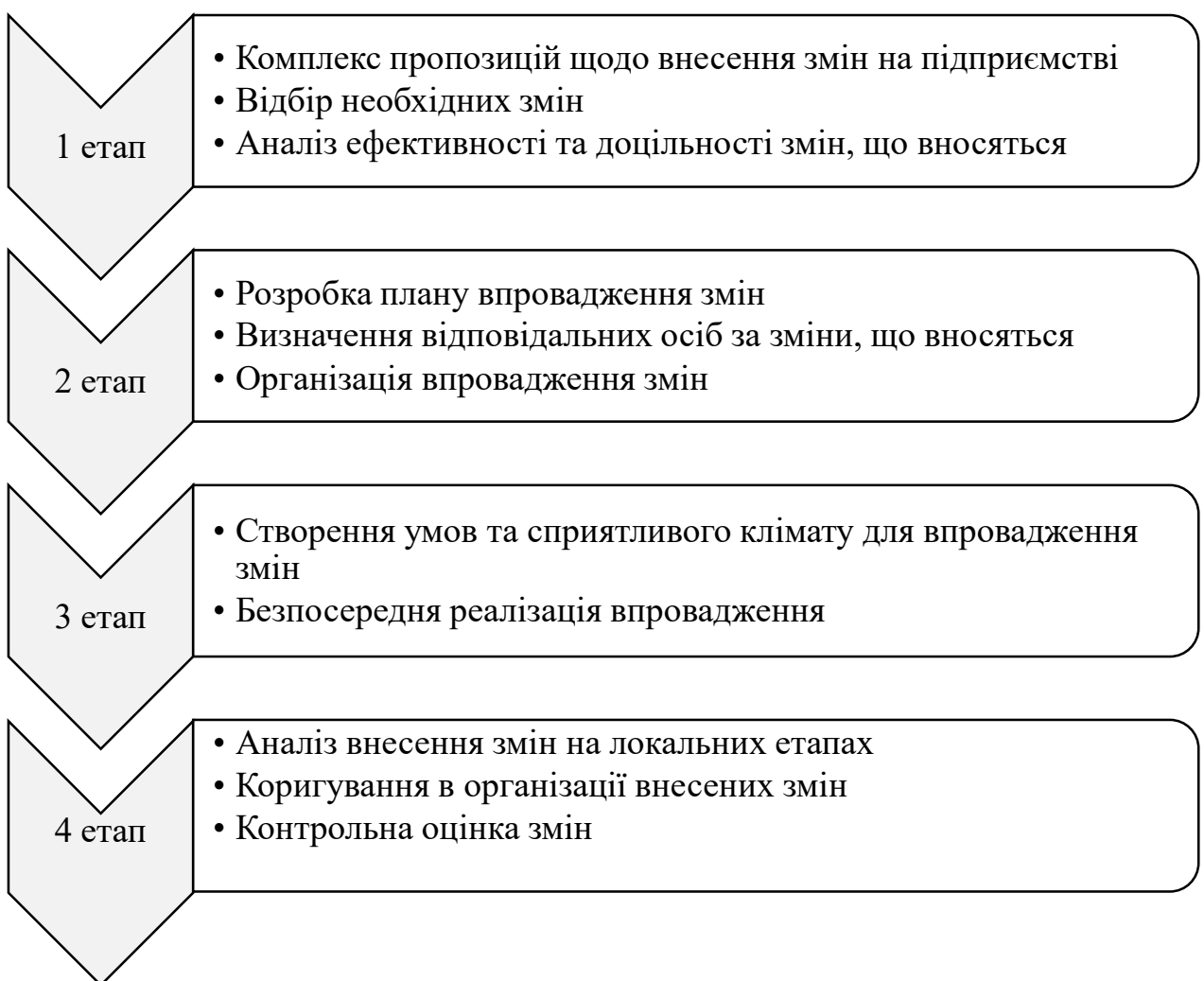


Рисунок 2.2 – Основні етапи впровадження нетехнологічних змін у діяльність промислових підприємницьких структур

*Джерело:* складено автором

Найчастіше виникають питання на етапі «коригування в організації внесених змін», що пов'язані із внесенням змін за допомогою допоміжних організаційно-управлінських інструментів. Контрольний та заключний етап оцінки значимості проведених змін пов'язаний:

- а) з виміром отриманих результатів за рахунок проведення змін;
- б) з визначенням ступеня досягнення запланованих результатів;
- в) з аналізом причин відхилень під час виконання програми впровадження всіх видів нетехнологічних змін;
- г) з оцінкою витрат на здійснення всієї системи нетехнологічних змін (організаційно-управлінських, кадрових, маркетингових, інформаційних);
- д) з оцінкою ступеня модифікації технологічних процесів на промислових підприємствах за рахунок проведення нетехнологічних змін.

З одного боку, впровадження нетехнологічних змін у діяльність промислових підприємницьких структур має проєктний характер, розробляється заздалегідь, формалізується у внутрішніх документах. З іншого боку, виникають суб'єктивні непередбачувані зміни, пов'язані з невизначеністю поведінки агентів зовнішнього середовища, які залучаються для здійснення змін. Недостатній контроль та облік стихійних факторів, що виникають, є причиною порушення тимчасових графіків здійснення проєкту впровадження змін чи збільшення витрат на його реалізацію. Зростання вартості реалізації проєктів впровадження нетехнологічних змін здатне знизити економічні вигоди, які можуть отримати підприємницькі структури.

## 2.2. Характеристика діяльності СП ТОВ «ТОР»

Материнська компанія «ТОР» заснована у 1992 році. З 2005 року компанія стала спільним латвійсько-українським підприємством. Спеціалізація – виготовлення обладнання та витратних матеріалів для пробопідготовки та проведенні досліджень в Life Science. У довоєнний час СП ТОВ «ТОР» працювало над виготовленням в Україні сучасних персональних

мінілабораторій, що використовуються у багатьох сферах, у тому числі і охорони здоров'я.

Біотехнологічні лабораторії використовують різні методи та охоплюють всі можливі галузі промисловості та інтегрують природні науки та організми, клітини, їх частини та молекулярні аналоги у продукти та послуги. Біопаливо, скорочення забруднення, виробництво продуктів харчування та покращення здоров'я - ці та багато інших областей охоплюються біотехнологічними лабораторіями СП ТОВ «ТОР», що працюють над доданою вартістю для продуктів та послуг.

In Vitro діагностична лабораторія - це лабораторія СП ТОВ «ТОР», де проводяться клінічні дослідження патології на клінічних зразках для отримання інформації про стан здоров'я пацієнта з метою діагностики, лікування та профілактики захворювань.

Мікробіологія, патологія, гематологія, клінічна, біохімічна, молекулярна, імуногематологія, імунологія – ось основні підрозділи лабораторії СП ТОВ «ТОР». Хоча багато процесів нині покладено на повністю автоматизовані системи, базова підготовка зразка, така як перемішування, струшування, нагрівання тощо залишається необхідною та невід'ємною частиною процесу аналізу від зразка до результату.

Пивоваріння та виноробство, випікання хліба, переробка молока, контроль продуктів харчування для споживачів, аналіз на наявність заборонених інгредієнтів - широкому колу лабораторій потрібні пристрої для проведення різних аналізів а також підтримка якості та надійних результатів.

Мікробіологічне тестування, молекулярне тестування, ІФА, культивування клітин - це лише небагато з технік, що використовуються в харчовій промисловості та виробництві напоїв, і для всіх них СП ТОВ «ТОР» може запропонувати найсучасніші пристрої для задоволення потреб найвибагливіших та найдосвідченіших користувачів.

Сільськогосподарська галузь спирається на науку про вирощування рослин, тварин та інших форм життя для виробництва продуктів харчування,

клітковини та палива. Сьогодні фахівці з сільського господарства стикаються з величезною проблемою: бути в курсі змін, що відбуваються дедалі швидше, у технології обладнання та сільськогосподарських дослідженнях. Одним із ключових моментів для успішного та якісного результату є пробопідготовка. Пристрої СП ТОВ «ТОР» широко відомі у всьому світі і багато лабораторій довіряють свої етапи підготовки зразків пристроям СП ТОВ «ТОР». Незалежно від того, чи проводиться тестування на місці, чи використовуються послуги фармацевтичної випробувальної компанії, різні дослідження та перевірки включають: потенціал, чистоту, рН, мікробну та грибкову ідентифікацію, тестування ефективності протимікробних препаратів, розчинення, тестування стабільності, пестування на ендотоксини, біологічне тестування (скринінг, аналізи, SDS/PAGE), однорідність, збереження та багато іншого. І все це може бути досліджено на обладнанні СП ТОВ «ТОР».

Рокери і шейкери, термозмішувачі та інкубатори - все, що потрібно будь-якій лабораторії для надійних етапів підготовки зразків, виробляється СП ТОВ «ТОР».

Головний офіс СП ТОВ «ТОР» розташовано в Латвії, підтримує політику "зеленого" стійкого довкілля. Оскільки Латвія є однією з найзеленіших європейських країн з низьким рівнем викидів вуглекислого газу а також входить до топ-25 країн світу за часткою первинної енергії, що одержується з відновлюваних джерел, СП ТОВ «ТОР» вирішило впровадити ці цінності країни також у свій виробничий процес та приділяти увагу кожному етапу виробництва, щоб зробити його максимально екологічним.

Протягом усього процесу досліджень та розробок підприємство займається створенням інноваційного лабораторного обладнання, в якому особлива увага приділяється принципам екологічного дизайну та відповідальній дослідницької практики. СП ТОВ «ТОР» приділяє пріоритетну увагу енергоефективності, впроваджуючи малопотужні компоненти та системи терморегулювання. СП ТОВ «ТОР» скорочує витрати матеріалів та відходи за рахунок застосування ефективного дизайну друкованих плат. СП

ТОВ «ТОР» дотримується рекомендацій DFM для забезпечення ефективних та екологічних виробничих процесів, мінімізації відходів та оптимізації використання ресурсів. При виборі матеріалів СП ТОВ «ТОР» орієнтується на екологічно чисті, вторинні та придатні для вторинної переробки матеріали і прагне уникати використання небезпечних речовин (відповідність вимогам RoHS).

Відповідно до Директиви 2012/19/ЄУ СП ТОВ «ТОР» розробляє вироби, які легко розбираються, що полегшує належну переробку та утилізацію відходів. СП ТОВ «ТОР» проводить комплексну оцінку життєвого циклу, щоб визначити вплив їхньої продукції на довкілля та виявити можливості для покращення. СП ТОВ «ТОР» наголошує на модульності та простоті ремонту, продовжуючи термін служби виробу та скорочуючи кількість електронних відходів.

В рамках прихильності до розробки екологічно відповідальної продукції (Директива 94/62/ЕС) СП ТОВ «ТОР» прагне оптимізувати продуктивність, вагу, розмір та форму пристроїв, спрощуючи їхню упаковку з мінімальними відходами. Такий підхід не тільки скорочує витрату пакувальних матеріалів, а й сприяє більш ефективному транспортуванню та скороченню викидів вуглекислого газу.

Впроваджуючи передові методи захисту навколишнього середовища в науково-дослідні процеси, СП ТОВ «ТОР» прагне звести до мінімуму вплив лабораторного обладнання на навколишнє середовище та зробити свій внесок у більш екологічне майбутнє.

Прихильність до сталого розвитку не закінчується із завершенням виробництва основної продукції. СП ТОВ «ТОР» завжди намагається оптимізувати виробництво, не тільки для зниження витрат, а й для скорочення непотрібних етапів виробництва з відповідним споживанням енергії та відходами. Одним із прикладів є модифікація UVR-M та UVR-Mi, в якій СП ТОВ «ТОР» вдвічі скоротило час виготовлення, перейшовши від термоформування корпусу до виливка. СП ТОВ «ТОР» включило

максимальну кількість кріпильних елементів у корпус та не виготовляє їх окремо. Ще одним чудовим доповненням став перехід від ручного закріплення металевої фольги до автоматизованого покриття. Обидва кроки справили позитивний вплив на виробництво та екологічність. Реалізація "зеленої" політики шляхом внесення змін є частиною філософії СП ТОВ «ТОР», а не обов'язком дотримуватися певного стандарту.

Ці наміри враховуються при передачі проєкту у виробничий відділ, всі матеріали, що використовуються у виробничому процесі, мають європейський сертифікат відповідності, більшість пластикових деталей не фарбуються, оскільки вони вже мають відповідний фірмовий колір, а пластик, що використовується з низькою температурою плавлення, допомагає ще більше знизити споживання електроенергії, завдяки чому викиди CO<sub>2</sub> також знижуються. Очищення деталей у процесі виробництва здійснюється за допомогою замкнутих процесів біоремедіації, які допомагають скоротити використання шкідливих розчинників, що містять леткі органічні сполуки та здатні викликати проблеми зі здоров'ям та навколишнім середовищем, такі як подразнення шкіри або забруднення ґрунтових вод. СП ТОВ «ТОР» реалізовано економію електроенергії та безсвинцеву пайку. Для подальшого зменшення кількості летких органічних сполук процес шовкотрафаретного друку поступово замінюється друкованими лицьовими панелями.

Незважаючи на те, що упаковки обладнання виготовлені з матеріалів, придатних для вторинної переробки, СП ТОВ «ТОР» рекомендує користувачам зберігати пакувальний матеріал для майбутнього відправлення або зберігання пристрою, а також повертати пристрій після закінчення терміну служби СП ТОВ «ТОР» для утилізації в упаковці, тим самим зменшуючи необхідність виробництва нового пакувального матеріалу. Піддони використовуються повторно, а ушкоджені переробляються вдруге. У 2019 році СП ТОВ «ТОР» розпочало заміну наповнювача зі спіненого поліетилену, з обмеженою вторинною переробкою, у транспортних коробках на паперову прокладку, повністю придатну для вторинної переробки. СП ТОВ «ТОР»

узгоджує з постачальниками політику щодо охорони навколишнього середовища та впливу на здоров'я.

З 2019 року СП ТОВ «ТОР» зменшило використання ЕРЕ для пакувальних матеріалів на 25-30%.

Всі відходи, що утворюються в ході досліджень і розробок, модифікацій, виробництва та упаковки, а також інших бізнес-процесів, сортуються в СП ТОВ «ТОР» і збираються компаніями по поводженню з відходами та вторинною переробкою відповідно до вимог ЄС (наприклад, Директива 94/62/ЕС про упаковку та пакувальні відходи від упаковки) та вимогами національного законодавства.

Продукція СП ТОВ «ТОР» відповідає та сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 13485:2016, а також відповідає всім вимогам стандарту ISO 14001:2015. Операції СП ТОВ «ТОР» відповідають Директиві 2012/19/EU про відходи електричного та електронного обладнання (WEEE-directive) і відповідне маркування вказано на етикетках продукції. СП ТОВ «ТОР» готове прийняти продукцію після закінчення терміну служби для подальшої передачі на утилізацію. Вся продукція, яку виготовляє компанія СП ТОВ «ТОР», відповідає вимогам директиви RoHS3 2015/863/EU.

Така активна діяльність забезпечує СП ТОВ «ТОР» прибуток навіть у період крупномасштабного вторгнення. Стабільно зростають оборотні активи, підприємство використовує нерозподілений прибуток для збільшення власного капіталу, що показує теж позитивну динаміку. При цьому СП ТОВ «ТОР» користується довгостроковими та короткостроковими кредитами банків, має відстрочені податкові зобов'язання. Що стосується виручки від реалізації, то її динаміка відображає загальні процеси, що відбуваються в економіці України протягом останніх років. У зв'язку зі зниженням ділової активності та купівельної спроможності, руйнуванню ланцюжків поставок та логістики збуту виручка від реалізації скоротилася майже на 600 млн. грн. Але це не вплинуло на обсяги валового прибутку. За 2022 рік у підприємства

зросли адміністративні витрати, інші операційні витрати, фінансові витрати, але при цьому суттєво зросли інші операційні та фінансові доходи. Динаміка найбільш важливих статей подана у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності СП ТОВ «ТОР» (тис. грн.)

Стаття	2020	2021	2022	зміна
Незавершені капітальні інвестиції	2816	36859	26245	23429
Основні засоби	932005	1102473	1085301	153296
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	301	239	239
Необоротні активи	961969	1168745	1146322	184353
Запаси	272417	572764	403540	131123
Дебіторська заборгованість за продукцію	935002	1359825	1499362	564360
Грошові кошти та їх еквіваленти	252679	155192	816528	563849
Витрати майбутніх періодів	4415	3686	1205	-3210
Оборотні активи	1528810	2195703	2796995	1268185
Зареєстрований капітал	10143	13566	13566	3423
Нерозподілений прибуток	1398319	1792102	2377412	979093
Власний капітал	1487986	2014861	2578049	1090063
Відстрочені податкові зобов'язання	70067	95551	90684	20617
Довгострокові кредити банків	188541	123072	98652	-89889
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	259573	219407	189410	-70163
Короткострокові кредити банків	244471	337909	513915	269444
Поточна дебіторська заборгованість за товари	364634	607385	493691	129057
Поточні забезпечення	33388	58712	87879	54491
Поточні зобов'язання і забезпечення	764925	1134553	1175858	410933
Баланс	2512484	3368821	3943317	1430833

*Джерело:* складено автором на основі звітності

Таким чином, майже за всіма статтями балансу ми бачимо стабільне зростання, за винятком витрат майбутніх періодів, довгострокових кредитів та довгострокових зобов'язань та забезпечень.

### 2.3. Аналіз ефективності діяльності СП ТОВ «ТОР»

Велике значення для забезпечення стабільності в діяльності підприємства має ліквідність, виконання нормативів з якої формує уявлення про здатність підприємства своєчасно розраховуватися за власними зобов'язаннями.

Загальне ознайомлення зі структурою балансу може надати достатню, але не повну інформацію про ліквідність. Для цього згрупуємо дані балансу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Групування статей балансу за агрегованими показниками ліквідності та строковості

Актив	Сума		Пасив	Сума		Платіжний надлишок (+), нестача (-)	
	На початок періоду	На кінець періоду		На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду А – П	На кінець періоду А – П
<b>A1</b>	252679	816528	<b>П1</b>	517265	642786	≤	≥
<b>A2</b>	935002	1499362	<b>П2</b>	764925	1175858	≥	≥
<b>A3</b>	272417	403540	<b>П3</b>	259573	189410	≥	≥
<b>A4</b>	961969	1146322	<b>П4</b>	1487986	2578049	≥	≥

*Джерело:* складено автором на основі звітності

Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються наступні нерівності:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 \leq П4. \quad (2.1)$$

Баланс СП ТОВ «ТОР» можна вважати ліквідним у 2022 році. У 2020 році не виконується перша нерівність, що автоматично означає не ліквідність балансу за відповідний період.

Через неоднозначність отриманих результатів та з метою комплексної оцінки ліквідності балансу розрахуємо загальний коефіцієнт платоспроможності:

$$K_{\text{плат}} = \frac{A1 + 0,5A + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}. \quad (2.2)$$

$$K_{\text{плат}} 2020 = 0,82$$

$$K_{\text{плат}} 2022 = 1,12$$

Коефіцієнт платоспроможності підтвердив раніше отримані висновки. І на кінець 2022 року СП ТОВ «ТОР» не лише відновило власну платоспроможність, а й повністю здатне виконувати поточні зобов'язання у короткостроковому періоді та має позитивний тренд на майбутнє.

Паралельно з аналізом ліквідності балансу за агрегованими показниками проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{пл}} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.3)$$

де ПА – поточні (оборотні) активи;

ПЗ – поточні зобов'язання;

З – запаси;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

ГК – грошові кошти та їх еквіваленти.

Нормативне значення - не менше 1,5.

2020 рік = 2,16;

2021 рік = 1,84;

2022 рік = 2,38.

Значення коефіцієнта суттєво перевищує нормативне значення, що свідчить про хороші перспективи щодо виконання зобов'язань у піврічній перспективі.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{шл} = \frac{ПА - З}{ПЗ}. \quad (2.4)$$

Нормативне значення - не менше 1,0.

2020 рік = 1,34;

2021 рік = 1,32;

2022 рік = 1,27.

Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує мінімально необхідну межу, що дає підстави говорити про можливість виконувати платіжні зобов'язання у тримісячній перспективі.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ал}$ ):

$$K_{ал} = \frac{ГК}{ПЗ}. \quad (2.5)$$

Нормативне значення - не менше 0,25.

2020 рік = 0,37;

2021 рік = 0,23;

2022 рік = 0,65.

Критичним для виконання коефіцієнту абсолютної ліквідності був 2021 рік, потім ситуація вирівнялася.

4. Коефіцієнт ліквідності запасів ( $K_{ЛЗ}$ ):

$$K_{ЛЗ} = \frac{З}{ПЗ}. \quad (2.6)$$

2020 рік = 0,36;

2021 рік = 0,50;

2022 рік = 0,34.

5. Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості ( $K_{спів}$ ):

$$K_{спів} = \frac{КЗ}{ДЗ}. \quad (2.7)$$

2020 рік = 0,97;

2021 рік = 1,25;

2022 рік = 1,12.

6. Коефіцієнт мобільності (маневреності) активів ( $K_{ма}$ ):

$$K_{ма} = \frac{ПА}{А}, \quad (2.8)$$

2020 рік = 0,61

2021 рік = 0,65

2022 рік = 0,71

У загальному вигляді коефіцієнти ліквідності зображені на рисунку 2.3.

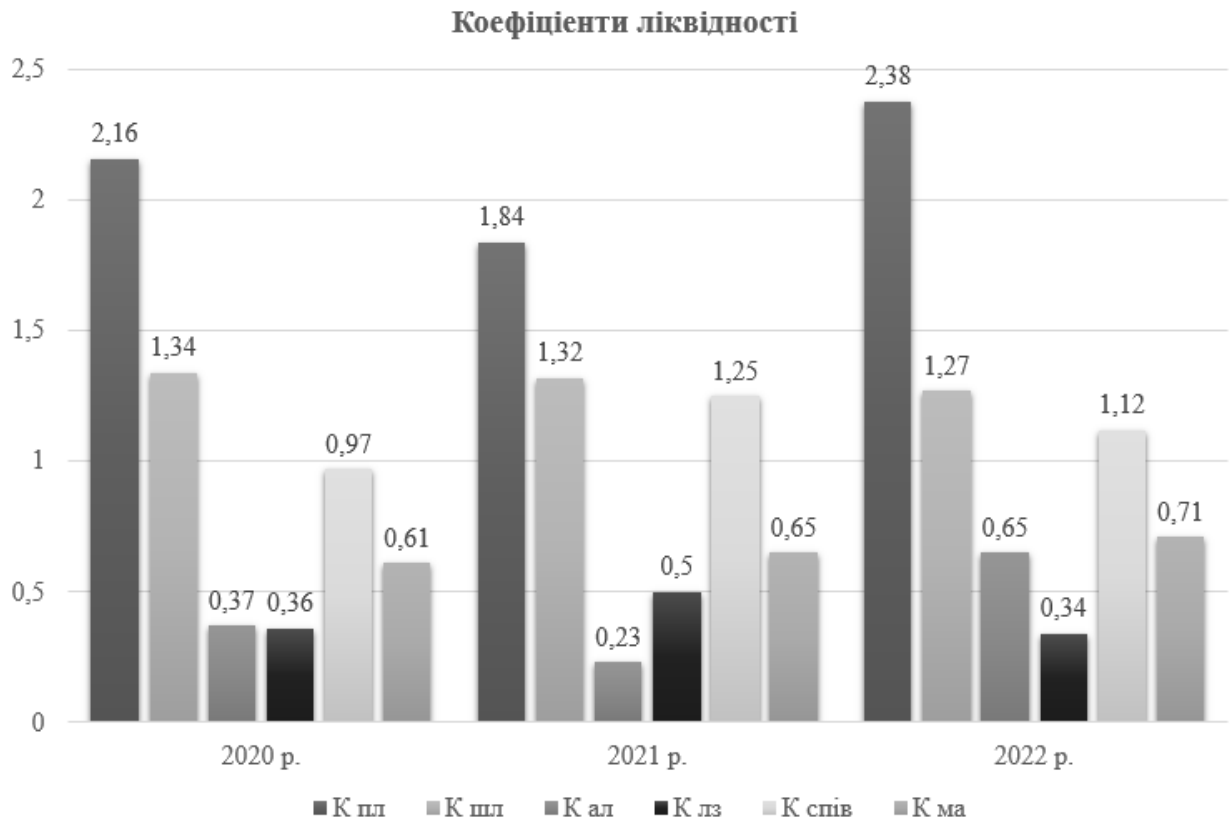


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності за 2020 – 2022 рік

*Джерело:* складено автором

Розглянемо прибутковість діяльності СП ТОВ «ТОР», основні показники формування прибутку, представлені на у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні статті формування фінансового результату СП ТОВ «ТОР» (тис. грн.)

Стаття	2020	2021	2022	зміна
Чистий дохід від реалізації	2583353	4533396	3916180	1332827
Собівартість реалізованої продукції	(1863905)	(3547697)	(2908120)	(1044215)
Валовий прибуток	719448	985699	1008060	288612
Фінансовий результат від операційної діяльності	518742	561261	852386	333644
Фінансовий результат до оподаткування	614101	482845	689847	45746
Чистий прибуток	291015	499753	563188	272173

*Джерело:* складено автором на основі звітності

Позитивна динаміка протягом трьох років спостерігається за всіма статтями, що характеризують формування прибутку СП ТОВ «ТОР».

Розрахуємо основні показники рентабельності досліджуваного підприємства:

*R<sub>заг</sub>* – загальна рентабельність діяльності підприємства :

2020 рік = 23%;

2021 рік = 21%;

2022 рік = 19%.

*R<sub>операц</sub>* – рентабельність операційної діяльності:

2020 рік = 21%;

2021 рік = 27%;

2022 рік = 29%.

*R<sub>чис</sub>* – чиста рентабельність діяльності підприємства:

2020 рік = 12%;

2021 рік = 13%;

2022 рік = 13%.

*R<sub>економ</sub>* – економічна рентабельність:

2020 рік = 28%;

2021 рік = 29%;

2022 рік = 26%.

*R<sub>прод</sub>* – рентабельність продукції:

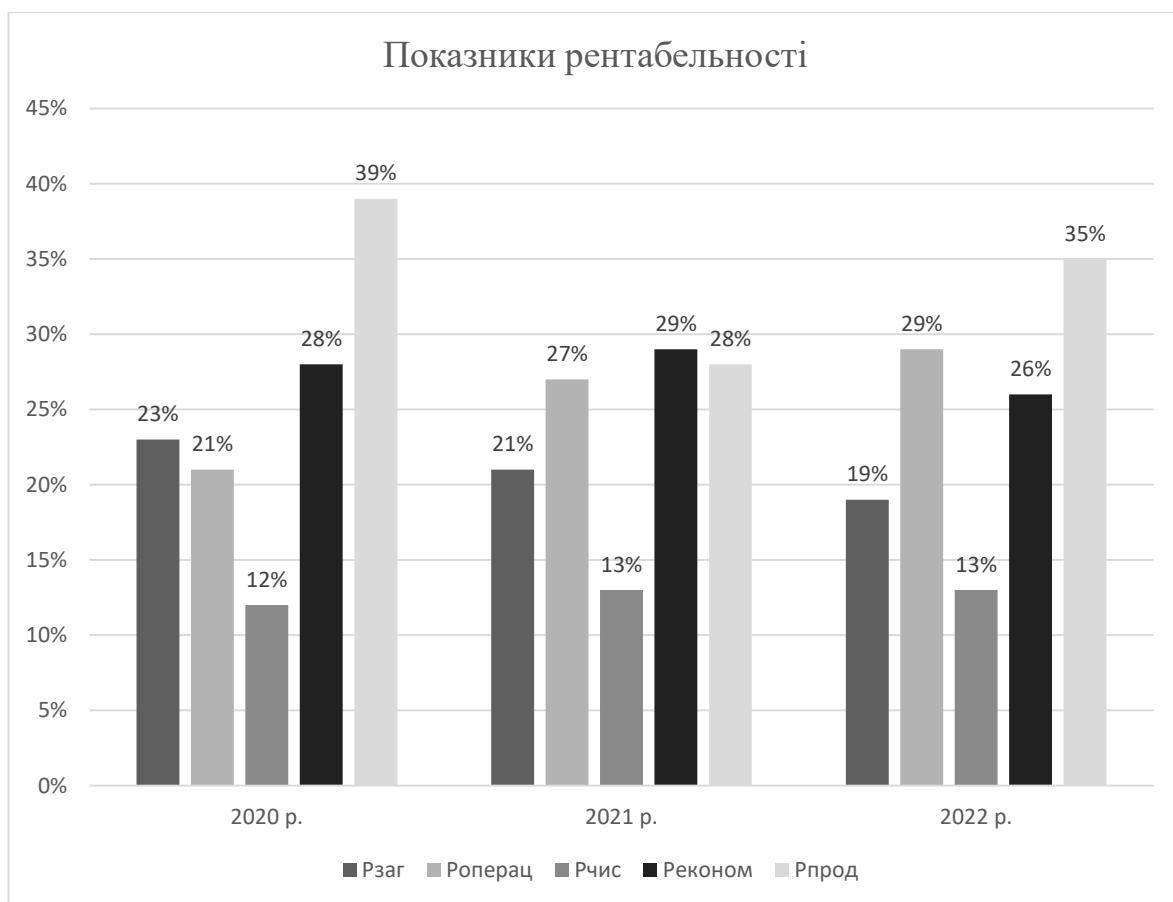
2020 рік = 39%;

2021 рік = 28%;

2022 рік = 35%.

Майже всі показники рентабельності свідчать, що найбільша ефективність як загальної так і основної діяльності була характерна для 2020 року. У 2021 році був певний спад, що пов'язаний зі зростанням необоротних активів, відволіканням коштів у незавершені капітальні інвестиції та

необхідністю залучення значних коштів на фінансовому ринку, але у 2022 році ситуація виправилася і рентабельність почала знову зростати (рисуюнок 2.4).



Рисуюнок 2.4 – Динаміка показників рентабельності за 2020 – 2022 роки

*Джерело:* складено автором

В цілому діяльність підприємства – прибуткова і воно ефективно використовує власні і залучені кошти.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕТЕХНОЛОГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 3.1. Здійснення контролю за нетехнологічними змінами на промислових підприємствах

Традиційний контроль над нетехнологічними та технологічними змінами може призвести до непередбачених результатів, наприклад, довгим термінам розробки матеріальної продукції, скорочення сили та швидкості зворотного зв'язку з етапу початку виробничого ланцюжка до його завершення у промислових підприємницьких структурах. Щоб зрозуміти, як це відбувається, доцільно розглянути часті помилки, що здійснюють менеджери при управлінні промисловими підприємницькими структурами під час контролю за змінами:

- додавання нових питань на внесення змін до процесу виробничого ланцюжка;
- вимога більшої кількості дозволів та погоджень в інженерів та контролерів різного рівня (наприклад, ще один рівень узгодження в управлінській ієрархії);
- вимога більшої кількості часу для дозволу на внесення змін, щоб правки оцінювалися та аналізувалися як слід.

Зрештою, додаткові часові витрати впливають на втрату динаміки прийняття рішень щодо випуску нової продукції, виходу на сегменти ринку, що звільнилися, перебудови всередині виробничого процесу з метою зниження витрат.

Такі методи контролю, як правило, додають перешкоди у процес управління, збільшуючи кількість зайвих кроків, додаткових погоджень та часових витрат. Все це скорочує можливість отримання позитивних результатів, що впливають на позицію підприємства на ринку. Надмірний

контроль також збільшує час отримання зворотного зв'язку про якість роботи підприємства як її складового елементу конкурентних переваг на ринку. Один із найважливіших постулатів системи виробництва Toyota – «найближчі до проблеми виконавці зазвичай знають про неї найбільше» [45]. Це особливо помітно, якщо виконувана робота чи робоча система стають більш складною та динамічною. У таких випадках потреба в дозволі керівників, які знаходяться далеко від поточного завдання, може зменшити ймовірність сприятливого результату. Як уже не раз було вказано, чим більша відстань між тим, хто вносить будь-які нетехнологічні зміни, та людиною, яка приймає рішення про її необхідність (тобто тим, хто видає дозвіл на внесення нетехнологічних змін), тим гірший результат.

Усі ці причини свідчать, що необхідно створювати ефективні практики контролю, та скорочувати залежність від зовнішніх органів, що схвалюють або забороняють внесення нетехнологічних змін. Крім того, необхідно ефективно координувати і планувати ці зміни. У зв'язку з цим необхідно стимулювати, спонукати технічних фахівців (інженерів, наприклад) оцінювати роботу своїх колег та пропонувати такі організаційно-управлінські зміни, які прискорили б запуск технологічних змін. Необхідно прирівняти оформлені пропозиції з різних видів нетехнологічних змін до оплачуваних раціоналізаторських пропозицій. І ті, й інші при алгоритмізованому впровадженні сприяють підвищенню якості виробничих процесів, скороченню витрат та підвищенню конкурентних якостей продукції. Суть методу полягає в тому, щоб хтось із інженерів промислової підприємницької структури, близьких до конкретної задачі, ретельно розглянув та проаналізував пропоновані нетехнологічні зміни. Таке рецензування покращує якість внесених змін, а також стимулює взаємне навчання та покращення навичок.

Для промислових підприємницьких структур пропонується система контролю за комплексним характером здійснення нетехнологічних змін. При її побудові може бути використаний інструмент GRC (governance, risk, compliance - управління, ризик, відповідність вимогам).

Послідовність впровадження GRC включає такі складові, використання яких дозволяє максимально скоротити спонтанність нетехнологічних змін, зробити процеси їх проведення пов'язаними та взаємозумовленими та включає три етапи.

Етап 1. Визначення достатності та достовірності інформації про необхідність впровадження конкретної зміни. Для внесення змін необхідно проаналізувати інфраструктуру виробничого середовища та задіяні у ній сервіси, визначити поточні залежності, щоб знайти компоненти, які створюють непропорційно великий ризик збоїв або незапланованих робіт. Мета контролю – визначити технології, які:

- уповільнюють або заважають робочому процесу;
- є причиною великої кількості незапланованої роботи;
- є причиною великої кількості запитів на підтримку;
- погано відповідають цілям у плані характеристик виробничих ланцюжків (наприклад, продуктивність, стабільність, безпека, надійність, безперебійність роботи).

Етап 2. Визначення процедур та ресурсів здійснення конкретних змін. Необхідно позначити локальні етапи змін, щоб на цих ділянках була можливість оцінки внесення змін щодо відповідності вимогам керівництва промислового підприємства.

Етап 3. Виявлення можливих ризиків, що виникають у результаті впровадження конкретної зміни та розробка превентивних заходів протидії чи хеджування цих ризиків. Щоб зміцнити культуру поведінки співробітників в умовах виникнення потенційних ризиків, керівники промислових підприємницьких структур мають відстежувати, щоб співробітники не боялися помилок, але почувалися відповідальними за їх виправлення та за отримання нового досвіду. Подібні навички можуть бути сформовані внаслідок проведення внутрішньоорганізаційних тренінгів із специфічної поведінки в умовах виникнення ризикових ситуацій. Завдяки цьому підходу покращуються практичні досягнення не тільки у розробці технологічних змін

та експлуатації нової техніки, а й у створенні внутрішньоорганізаційних стандартів, і правил з управління ризиками. Для ефективного контролю пропонується створення у промисловій підприємницькій структурі відділу або функції контролю з управління змінами. Ціль відділу – зменшити операційні ризики та ризики, пов'язані з безпекою. На цьому кроці необхідно зробити все необхідне, щоб вбудувати виробничі цілі промислової підприємницької структури в усі існуючі процеси управління змінами (рис. 3.1).

Цілі з інформаційних змін інформаційне забезпечення скорочення виробничого циклу (ОЕ), зниження відсотка затримок виконання замовлення (КЕ), підвищення відсотка правильно заповнених документів та скорочення рекламаций (БЕ).

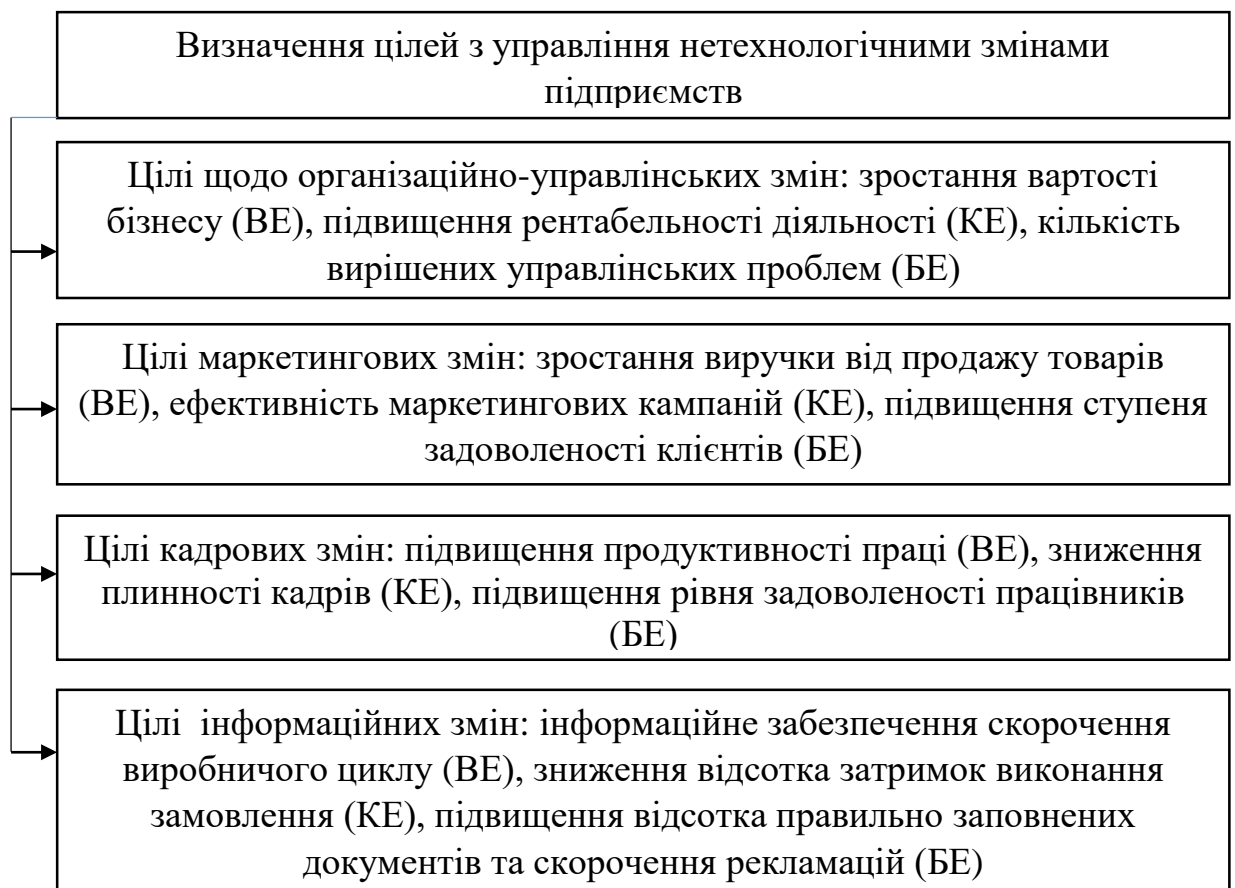


Рисунок 3.1 – Цілі за напрямками нетехнологічних змін

*Джерело:* складено автором.

Контроль змін – це багатоетапний процес. Він включає в себе багато змінних і суджень, різні пороги та компроміси. Такий процес встановлює міцну основу для управління безліччю змін, що впливають на технологічний процес протягом його життєвого циклу. Якщо зміни залишити поза увагою, вони можуть призвести до серйозного дисбалансу у тому, що стосується змісту, розкладу та вартості виробництва конкретної матеріальної продукції. Керівник/власник промислового підприємства, який концентрується на ідентифікації та реагуванні на зміни, отримує можливості для оцінки впливу змін та своїх дій на весь технологічний цикл.

Необхідно контролювати досягнення цілей за безпосередніми ефектами (одержаних тут і зараз), за кінцевими ефектами (вплив змін на конкурентну позицію компанії) та відкладеними ефектами (досягнення перспектив розвитку підприємства у часі). У міру того, як керівництво реагує на них та вносить модифікації, план внесення змін слід переглянути та в новому вигляді передати зацікавленим сторонам, які часто визначаються у плані комунікацій через інформаційні зміни (ІЗ). Крім цього, план має визначити оптимальні шляхи комунікації, рівні розсилки інформації та загальні рекомендації або правила для членів команди (КЗ). Це чудовий приклад того, як різні елементи плану – нетехнологічні зміни можуть доповнювати одна одну. Зазвичай у список тих, кого потрібно інформувати чи кому потрібно розсилати матеріали про зміни на промисловому підприємстві, включають членів команди, функціональних менеджерів, юристів, персонал, що забезпечує проєкт змін, постачальників. Проєкт змін може містити вимогу сповістити інших зацікавлених осіб.

Проблеми виникають, коли зміни не набувають відповідної оцінки з точки зору можливого впливу на проєкт, позитивного або негативного. Потенційних джерел змін безліч і вони бувають найрізноманітнішими залежно від характеру об'єкта.

В одних проєктах ініціатором змін стає замовник або якийсь підрозділ організації. В інших зміни виходять з можливих напрямів, але основними

обмеженнями виступає «рівносторонній трикутник обмежень»: час, зміст, вартість.

Зміни у змісті визначаються тим, як вони впливають на його результати. У міру того, як зміни трансформують трикутник, завдання керівника/власника промислової підприємницької структури зводиться до того, щоб зберегти його в збалансованому стані, вносячи в план необхідні модифікації.

Якщо цього не зробити, то одна чи кілька сторін трикутника займуть становище під неправильними кутами і він втратить свою стійкість. Для того, щоб завершити роботу з внесення змін успішно, доведеться докладати зусиль. Звичайними джерелами небезпеки для стійкості трикутника є такі:

#### 1. Зміст:

- до змісту в порядку консолідації додаються інші зміни;
- керівник підприємства змінює свої вимоги;
- змінюються умови ринку;
- виникають технічні проблеми.

#### 2. Час:

- прискорюються терміни завершення впровадження змін;
- на ринку посилюється конкуренція;
- керівник підприємства цікавиться можливістю дострокового одержання результатів.

#### 3. Вартість:

- керівництво підприємства знижує бюджет на внесення змін;
- збільшується вартість сировини та матеріалів;
- роботи з внесення змін вимагають збільшення команди.

Розуміння та ідентифікація можливих джерел змін у підприємницькій структурі дозволять керівнику оцінити ефективність проведення нетехнологічних змін, їх впливу на результат підприємницької діяльності, що може виразитися у конкретизації обсягу знань про стан ринків та зниження ризиків господарюючих суб'єктів у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Процес контролю змін на підприємстві вимагатиме рішення: чи просувати запит на конкретну зміну та яким чином визначити найефективніший шлях подальшого руху вперед.

Однак у життєвому циклі підприємства виникає багато запитів на зміни, яким складно дати оцінку, зробити аналіз і досягти різних погоджень до того, як формальний процес реалізації зміни буде завершено. Часто зовсім не зрозуміло, чи збільшить конкретна зміна вартість бізнесу або виявиться лише косметичним коригуванням плану.

Процес контролю змін може бути різним у промислових підприємницьких структурах різного типу та галузевої приналежності, проте деякі аспекти однакові завжди. У зв'язку з цим розглянемо типову послідовність кроків контролю за змінами.

Внутрішнє середовище організації, властива їй організаційна культура та прийняті у ній практики і навіть вид змін прямо впливають те, як вони виконуються. Як правило, керівник проєкту з впровадження змін отримує запит на зміни від керівника/власника підприємницької структури. У цей момент важливо підтвердити поточний варіант плану внесення змін.

Якщо запит про зміну пройде, його вплив на план буде виміряно, до нього буде внесені необхідні коригування. Базовий план має залишатися чинним.

Крок 1. Внесення початкової інформації щодо контролю змін до існуючого журналу змін. Внесення всієї первісної інформації щодо контролю змін до журналу підсумовує дії щодо даних змін.

Крок 2. Визначення доцільності розгляду запитаних змін. Якщо зміна не має сенсу, не збільшує цінність матеріального виробництва і не має здійснюватися з інших причин, то від змін потрібно відмовитися. Потрібно додатково оцінити необхідність зміни, посилаючись на те, що без цього не можна дійти до правильного рішення. Якщо зміна приймається, необхідно негайно починати оцінку її можливого впливу на підприємство. Оцінюється можливий вплив змін на якість та цілі проєкту. На підставі отриманої

інформації готуються рекомендації до виконання, заповнюється форма контролю змін.

Крок 3. Передача рекомендації до керівництва та/або замовника для розгляду та схвалення. Оцінки можливого впливу змін на підприємство повинні бути представлені керівництву та/або замовнику для розгляду та схвалення. При необхідності можна отримати схвалення від інших сторін (наприклад, менеджерів функціональних підрозділів). Після отримання зауваження від усіх зацікавлених сторін необхідно внести відповідні коригування у план.

Крок 4. Оновлення плану проєкту.

Крок 5. Розсилка оновленого плану зацікавленим особам. Як зазначалося, комунікації у розсилці оновленого плану грають велику роль. Необхідно використовувати цей крок для того, щоб переконатися, що всі зацікавлені особи в курсі змін у плані та знайомі з новим базовим планом. Якщо список розсилки та ознайомлення з планом буде неповним, утвориться розрив між командою проєкту із внесення змін та однією із зацікавлених сторін.

Крок 6. Проведення моніторингу здійснюваних змін та визначення ступеня просування всього проєкту змін щодо оновленого плану. Вплив дій, які здійснюються в рамках змін, може бути незначним чи суттєвим, позитивним чи негативним. Постійне спостереження за трикутником проєкту забезпечить його стійкість.

Як було зазначено вище, процес контролю змін та управління ними залежить від стану корпоративної культури конкретного підприємства, що здійснює дані процеси. Один із способів аргументувати твердження, що у впроваджених змін низький ризик, – продемонструвати історію змін за тривалий часовий відрізок (місяці або квартали) та повний список усіх проблем експлуатації за цей період. Якщо частка успішних змін буде висока, можна впевнено стверджувати, що запропоновані засоби контролю ефективно запобігають помилкам впровадження нетехнологічних змін у промислові

підприємницькі структури, і що підприємство може швидко виявляти і виправляти проблеми, що виникають.

Узагальнено запропонований механізм контролю на мікрорівні можна зобразити графічно у вигляді алгоритму оцінки нетехнологічних змін у промислових підприємницьких структурах (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Алгоритм оцінки нетехнологічних змін на промислових підприємницьких структурах

*Джерело:* складено автором

Для контролю за процесом реалізації змін, спираючись на провідний світовий досвід, доцільно порекомендувати підприємствам використовувати наступні показники:

- а) пов'язані з оцінкою витрат на реалізацію всіх категорій нетехнологічних змін (табл. 3.1);
- б) показники ризиків змін (табл. 3.2).

Таблиця 3.1 - Показники, пов'язані з оцінкою витрат на реалізацію всіх категорій нетехнологічних змін

ОУЗ	Попереджувальні витрати. Витрати на забезпечення процесів контролю за якістю змін та їх відповідності до потреб організації
КЗ	Витрати на навчання. Витрати на навчання персоналу під конкретні зміни технологічних процесів
МЗ	Витрати на просування та рекламу промислової продукції
ІЗ	Витрати на інформатизацію та цифровізацію бізнес-процесів. Витрати на придбання, створення та підготовку продуктів та програм

*Джерело:* складено автором

Таблиця 3.2 - Показники ризиків змін

ОУЗ	Коефіцієнт якості продукції: (кількість продукції – кількість дефектів) / кількість продукції*100%
КЗ	Відсоток співробітників, особисті цілі яких узгоджуються із загальними цілями організації з політики змін (визначається експертним шляхом у відсотках)
МЗ	Рівень задоволеності клієнтів як мінімізація кількості рекламаций
ІЗ	Стан інформаційного забезпечення бізнес-процесів, зміна яких контролюється зараз у відсотках

*Джерело:* складено автором

Використання запропонованого комплексу показників дозволить системно контролювати як витратну складову системи управління змінами, так і появу можливих відхилень від цільових показників у процесі реалізації змін.

### 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління нетехнологічними змінами СП ТОВ «ТОР»

Експоненційне зростання технологічного прогресу та зростання інвестиції в кадрові зміни (КЗ) поки не дають бажаного зростання продуктивності праці. На думку Житченка Г.О., на сучасному ринку промислової праці існує тенденція збільшення поляризації [18], це призводить до того, що організаційно-управлінські зміни (ОУЗ) повинні сприяти розвитку КЗ з метою підготовки кадрових ресурсів, розвивати моделі освіти, що адаптують їх стан для виконання нових видів робіт. На промислових підприємствах, що знаходяться в умовах турбулентних ринків та постійно змінного попиту, кадрові зміни (КЗ) мають бути спрямовані на виявлення, розвиток та використання нереалізованого кадрового потенціалу. В умовах обмеженості інших ресурсів саме кадровий потенціал стає основним виробничим чинником. Він являє собою нереалізовані з погляду знань та професійних навичок додаткові можливості підприємницької структури щодо підвищення конкурентоспроможності. Основними перешкодами для більш рішучих КЗ є нерозуміння керівництвом промислових підприємницьких структур характеру проривних змін, відсутність кореляції між кадровими стратегіями та інноваційною стратегією компанії, обмеженість ресурсів та тиск фактору прибутковості. Будь-яке промислове виробництво, незалежно від масштабів підприємницької структури, являє собою об'єкт підвищеної небезпеки. Зберігаються систематичні складнощі з якістю та безпекою, роботи зазвичай жорстко розподілені і проводяться строго у відповідності до встановлених правил. Співробітники промислових підприємницьких

структур, як правило, мають дуже мало можливостей для застосування покращень та набутих знань у повсякденній діяльності. В умовах змінної роботи, підвищеної інтенсивності праці наймані співробітники промислових підприємницьких структур мотивовані для набуття нових знань та навичок, а в умовах внутрішньої конкуренції - передачі чи обміну досвідом. У таких виробничих середовищах найчастіше існує атмосфера страху та недовіри: найманих працівників, які припускаються помилок, карають, а тих, хто пропонує удосконалення або вказує на недоліки, розглядають як провокаторів, особливо якщо ці пропозиції пов'язані з порушеннями виробничого ритму та додатковими вкладеннями.

Фактично внутрішнє середовище таких компаній може бути агресивним по відношенню до найманого персоналу, хоча саме він є найважливішим виробничим ресурсом.

У таких випадках керівники промислових підприємницьких структур активно пригнічують навчання та вдосконалення і навіть карають за них, надовго закріплюючи наявні проблеми з якістю та безпекою. Високопродуктивні виробництва, навпаки, потребують активного сприяння навчанню замість жорстко заданих завдань, а система роботи має бути динамічною, щоб робітники, зайняті на основному виробництві, могли експериментувати у своїй повсякденній діяльності. Як наслідок, виникає невідповідність між стратегією ОУЗ та задоволенням власних кадрових потреб.

Для подолання цього розриву на підприємстві - об'єкті дослідження було запропоновано:

- розробка нових форм трудових контрактів, які будуть відповідати сучасному характеру кадрових змін;
- стандартизація процедур роботи та документація результатів;
- обмеження щодо можливої експлуатації праці у зв'язку з розширенням бізнес-процесів у СП ТОВ «ТОР»;

– зниження гіперспеціалізації, оскільки вона скорочує кількість та якість професійних компетенцій співробітників підприємства.

Організаційно-управлінські зміни (ОУЗ) у СП ТОВ «ТОР» передбачають виявлення залежності між трансформацією професійних навичок, які необхідні для підвищення ступеня гнучкості масового виробництва, та підстроюванням корпоративної культури під вимоги перспективних кваліфікацій та способи залучення й стимулювання необхідних кадрових ресурсів (КЗ).

Оскільки в даний час масове виробництво товарів та послуг неможливо без відповідних інформаційних змін у рамках компанії, то саме інформація дозволяє здійснювати нові форми співробітництва. Для балансу конкурентних переваг та підприємницьких ризиків СП ТОВ «ТОР» пропонується використання колаборативних змін з метою забезпечення відкритості та розширення можливостей підприємства.

З погляду реальної практики, підприємство, як основний агент прийняття рішень щодо колаборативних змін, здійснює такі дії:

1) оцінка колаборації як ресурсу розвитку, визначення позитивного ефекту, який отримає підприємницька структура в результаті зміни внутрішньої взаємодії:

- впровадження таких технологічних змін, які значно підвищать конкурентоспроможність підприємства;

– зниження виробничих та невиробничих витрат, які забезпечать цінову конкуренцію та стійке існування у конкретних сегментах ринку;

- отримання додаткового підприємницького доходу.

2) зняття можливих бар'єрів для неефективної колаборації, які пов'язані зі значними змінами внутрішнього середовища та кадровими змінами:

– внутрішньої конкуренції серед найманих працівників;

– системи оплати праці найманих працівників, що не мотивує їх до надання взаємодопомоги та внутрішньої взаємодії;

–недостатньої комунікативної компетентності співробітників та низької підприємницької культури власника;

- організаційної культури сімейного типу з усталеними виробничими процесами, пов'язаними з нездатністю (небажанням) співпрацювати з новими малознайомими співробітниками.

3) розробка та реалізація рішень щодо використання нематеріального ресурсу організаційної культури як способу руйнування бар'єрів для колаборації зсередини. СП ТОВ «ТОР» використовує ці ресурси в рамках спільно реалізуємих змін, вони можуть створити цінність для обох сторін: як власників, так і співробітників. Аргумент на користь співробітництва заснований на більш ефективній діяльності, чи то скорочення витрат, чи використання методу поліпшення якості рішень з допомогою змін.

Тут економічна логіка полягає у повторному використанні наявних організаційно-управлінських ресурсів. Вірні рішення та знання, що довели свою придатність та застосовувані одним відділом організації, можуть бути використані й у іншому відділі для зниження виробничих витрат.

Нетехнологічні зміни впливають не тільки на технологічні зміни підприємства, а й змушують змінювати внутрішнє середовище та навіть бізнес-модель компанії. При використанні колаборативних змін ці самі зміни зачіпатимуть і власну компанію, і компанію-партнера з бізнесу.

Один з ключових уроків ощадливого виробництва полягає у тому, що для скорочення часу виконання замовлення та підвищення якості необхідно постійно зменшувати розміри партій. Теоретична нижня межа розміру – поштучне виготовлення, коли кожна операція провадиться над однією одиницею продукції.

До революції, яку спонукала ідея ощадливого виробництва, звичайною практикою вважалося виготовлення великих партій, особливо у випадках, коли перемикання з одного виду продукції на інший вимагало багато часу або було дорогим. Наприклад, для виготовлення великих деталей кузовів автомобілів потрібна установка на штампувальні машини великих і важких

штампів і цей процес може тривати кілька днів. Коли перемикання на іншу продукцію настільки дорого коштує, часто намагаються виготовити як можна більше деталей за раз, щоб скоротити кількість переналагодження. Однак великі розміри партій призводять до того, що стрімко зростає розмір незавершеної роботи та підвищується нестабільність усіх елементів виробничого ланцюжка. В результаті час виконання замовлень сильно збільшується, а якість помітно погіршується – якщо в деталі виявлено дефект, то в брехт вирушає вся партія.

Що стосується інформаційних змін (ІЗ), то щоразу, коли на промисловому підприємстві завдання передається від однієї команди до іншої, необхідні різного роду комунікації: запити, уточнення, повідомлення, дії з координації та нерідко пріоритизації, планування, вирішення конфліктів, тестування та верифікація. Це може вимагати використання різних систем обліку помилок чи системи управління проектами, написання технічних документів та специфікацій, спілкування на нарадах, або за допомогою повідомлень електронної пошти, або телефонних дзвінків за допомогою загального доступу до файлів.

Кожен із цих кроків створює потенційну можливість появи черги, і робота чекатиме доти, доки не буде отримана можливість використовувати ресурси, що розподіляються між різними потоками створення цінності (наприклад, у разі централізованої експлуатації). Час виконання таких запитів нерідко виявляється настільки великим, що для коригування та дотримання термінів необхідне постійне втручання керівників промислових підприємницьких структур.

Чим більша кількість передач інформації походить від одного структурного підрозділу до іншого, тим самим процес здійснення змін спотворює контекст мети його виконання чи повністю розриває зв'язок із цілями організації. Саме тому управління за цілями має бути чітко прописано у всій інформаційній системі організації. Наприклад, системний адміністратор може виявити створене звернення з проханням про створення облікового

запису користувача. У ньому не буде відомостей про те, чому його потрібно створити, з якими програмами чи службами буде здійснюватися співпраця, які для цього мають бути встановлені залежності.

Для запобігання потенційним проблемам із впровадженням інформаційних змін (ІЗ) та підвищенням їх ефективності для СП ТОВ «ТОР» пропонується використання наступної рекомендації:

- доцільно прагнути при впровадженні інформаційних змін до скорочення кількості випадків передачі роботи, автоматизації значної її частини, реорганізації команди, для того, щоб, завдяки новим інформаційним технологіям, підприємство могло покращити ступінь надання цінності виробленого товару клієнту. В результаті збільшується потік створення цінності (матеріальної продукції), знижується витрата часу на простої, виключається період, коли додана вартість не створюється, підвищується ефективність результатів підприємницької діяльності

Що стосується маркетингових змін (МЗ), то сьогодні відділ маркетингу займається не тільки створенням рекламних послань та просуванням продуктів і послуг, він розширює межі своєї відповідальності, все глибше проникаючи в сферу розробки та досліджень матеріальної продукції. Завдяки соціальним медіа до обов'язків маркетингу включається турбота про клієнтів та їх обслуговування. Це особливо актуально для СП ТОВ «ТОР», де ключовим завданням для маркетингу стає отримання зворотного зв'язку від споживача матеріальної продукції у разі, якщо вона виявилася бракованою або їй потрібне сервісне обслуговування. У зв'язку з цим маркетингові зміни на СП ТОВ «ТОР» повинні бути сфокусовані на якість обслуговування клієнтів поряд із просуванням виробленої продукції.

Керівництво СП ТОВ «ТОР» має зосередитися на клієнтах – на збільшенні продажу, що можна вважати показником задоволеності клієнтів. Необхідно сконцентруватися на передпродажному створенні потреби та на постпродажному сервісі, що вкрай важливо для таких компаній, як СП ТОВ «ТОР». Для вдосконалення системи управління нетехнологічними

інноваціями у промислових підприємницьких структурах, забезпечення їх взаємопов'язаності, зниження обсягу ризиків, що виникають від впровадження, пропонуємо узагальнену схему етапів комплексного та взаємопов'язаного застосування змін (рис. 3.3). Пропонована система може бути використана для побудови функціональної стратегії управління нетехнологічними змінами як на СП ТОВ «ТОР», так і на інших промислових підприємницьких структурах у рамках загальної стратегії розвитку суб'єктів господарювання.



Рисунок 3.3 – Етапи впровадження комплексу нетехнологічних змін

*Джерело:* складено автором

Подібний підхід можна вважати універсальним для поширення та використання, оскільки він спрямований на впровадження збалансованої системи управління змінами, що забезпечує зниження підприємницьких ризиків та підвищення конкурентних переваг виробленої продукції

У рамках цієї кваліфікаційної роботи було наголошено на формуванні взаємопов'язаного комплексу організаційно-управлінських, кадрових, інформаційних та маркетингових змін, оскільки ядром самих змін та виконавцями змін є всі види ресурсів промислових підприємств, як матеріальні, так і нематеріальні. У свою чергу, внесені зміни будуть впливати на якість та кількість ресурсів промислових підприємств. Так, кадрові зміни (КЗ) здійснюються з метою підбору або перекваліфікації компетентнішого персоналу, хоча, можливо, це може призвести до скорочення трудових ресурсів, тим самим звільнивши потенціал, наприклад, для рекламних проєктів.

Маркетингові зміни (МЗ) мають бути спрямовані насамперед на зворотний зв'язок із споживачем, оскільки матеріальна продукція має необхідність постпродажного обслуговування на відміну від послуг, що надаються іншими суб'єктами підприємництва. Організаційно-управлінські зміни (ОУЗ) загалом вибудовують систему управління підприємством, у тому числі і систему управління маркетингом, і систему управління персоналом.

Загалом, перелічені зміни працюють в єдиній інформаційній системі та схильні до регулярних інформаційних змін (ІЗ). Інформація всередині промислової підприємницької структури через запропоновані механізми моніторингу та контролю визначає оцінку ефективності внесених нетехнологічних змін до технологічного процесу підприємства.

Сформульований та обґрунтований підхід може бути використаний для систематизації та підвищення ефективності проведення комплексу нетехнологічних змін на всіх етапах розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У цьому дослідженні теоретично обґрунтовано та перевірено на прикладі СП ТОВ «ТОР» основні вимоги до формування системи управління нетехнологічними змінами на промислових підприємствах та запропоновано комплекс дій щодо підвищення ефективності цих змін. У ході роботи було отримано наступні висновки та пропозиції:

– Виявлено види нетехнологічних змін (інформаційні, кадрові, організаційно-управлінські, маркетингові) та доведено їхню роль у технологічному розвитку промислових підприємницьких структур. Без нетехнологічних змін не може ефективно розвиватися підприємство та проходити реіндустріалізація економіки. Незважаючи на наявність у назві цих змін частки «не», їх впровадження вимагає дотримання етапності, комплексності та системності. Досліджено чотири типи нетехнологічних інновацій, які тісно пов'язані між собою, та у комплексі сприяють трансформації бізнес-моделі підприємництва.

– Проведений аналіз існуючих методів оцінки стану нетехнологічних змін дозволив виявити як стейкхолдерів, зацікавлених у різних типах змін, так і напрямки зовнішньої та внутрішньої оцінки змін. Здійснено типологізацію змін. Виявлено ключові складові змістовної характеристики промислових підприємницьких структур, які розподілені за чотирма категоріями. На основі систематизації підходів до оцінки нетехнологічних змін, представлених у науковій літературі, було доповнено групи показників оцінки та їх методи. Сформульована та графічно відображена етапізація впровадження нетехнологічних змін у діяльності промислових підприємницьких структур з урахуванням виявленої специфіки цього типу підприємницьких організацій.

– Визначення структури нетехнологічних змін, їх доцільності та місця кожної нетехнологічної зміни дозволяє побудувати загальний ланцюжок змін на промисловому підприємстві.

– Систематизовано фактори, що перешкоджають або сприяють впровадженню нетехнологічних змін: виділено зовнішні фактори, що формуються через ринкові, макроекономічні та політичні зміни, а також внутрішні фактори, що базуються на використанні матеріальних та нематеріальних ресурсів промислових підприємств.

– Розроблено багаторівневу матрицю нетехнологічних змін у промислових підприємницьких структурах та алгоритм її впливу на якість та кількість розподілу ресурсів промислових підприємств.

– Сформульовано та обґрунтовано підхід, що може бути використаний для систематизації та підвищення ефективності проведення комплексу нетехнологічних змін майже на всіх підприємствах.

– Запропоновано застосування трирівневого підходу для аналізу процесів нетехнологічних змін, який дозволяє виявити специфіку та динаміку цих змін та вплив на розподіл нетехнологічних ресурсів за кількістю та якістю. У процесі дослідження було виявлено, що існують якісні розриви між ступенями ефективності нетехнологічних змін: наприклад, невідповідності між стратегією ОУЗ та задоволенням кадрових потреб. Запропоновано певні методи подолання подібного роду розривів, засновані на використанні колаборативних змін.

– Великий обсяг нетехнологічних змін потребує перегляду традиційних методів контролю за змінами. Запропонований алгоритм оцінки нетехнологічних змін на мікрорівні, який було апробовано на СП ТОВ «ТОР», може бути використаний на підприємствах будь-якого виробничого профілю. Він передбачає всі необхідні управлінські процедури, завдяки яким механізм впливу на нетехнологічні зміни гармонізуються.

– Завдяки впровадженню систем моніторингу та контролю за ходом нетехнологічних змін стає можливим:

– ув'язати всі види змін щодо один одного;

– визначити ступінь позитивного / негативного впливу відхилень у реалізації ОУЗ, КЗ, ІЗ, МЗ на загальну динаміку функціонування промислових підприємницьких структур;

– використовувати сучасні методики оптимізації розподілу внутрішніх та зовнішніх ресурсів промислових підприємницьких структур завдяки нетехнологічним змінам;

– сформулювати взаємопов'язаний комплекс впровадження нетехнологічних змін, що ґрунтуються на визначенні цільових показників по кожному виду нетехнологічних змін, визначення обсягу ресурсів на здійснення кожного виду, оцінки ефективності проведення змін за встановленими показниками.

Впровадження системи нетехнологічних змін та оптимізація управління ними сприятиме підвищенню ефективності функціонування виробничих підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин»: закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
4. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
5. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2016. № 3–2 (54). С. 46–48.
6. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету, 2019. – № 1, с. 41-45.
7. Вакалюк Т. А., Рантюк І. І. Організаційні структури в ІТ компаніях. *Тези II Всеукраїнської науково-технічної конференції «Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення»*, URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/148.pdf>
8. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf>
9. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Т. 2: Управління персоналом в організаціях*. К.: КНЕУ, 2011. С. 42–50.

10. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
11. Дворник, І., Дворник, О., & Гарафонова, О. (2023). Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 144–152. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Держевецька М. А. Системи управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4–5. С. 97–98.
14. Джеджула В.В. Інтелектуальний капітал як чинник ефективності інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 158-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_32)
15. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент: навч. посібник. К.: Алерта: КНТ, 2007. 516 с.
16. Зайченко К. С., Дащенко Н. М. Сучасні організаційні структури управління інноваційно-активними малими підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3. С. 104–110.
17. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7–28.
18. Житченко Г.О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 12. С. 255-259.
19. Ігнат'єва І. А., Кудлай В. С., Євлах О. Ю. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2. № 3. С. 108–111.

20. Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. – 360 с.
21. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки / М. В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 123–126.
22. Катренко А. В., Магац Д. С. Імовірнісні та імітаційні моделі планування та управління в мультипроектному середовищі. *Інформаційні системи та мережі*. 2014. URL: <http://science.lpnu.ua/sisn/all-volumes-and-issues/volume-805-2014/imovirnisni-ta-imitacijni-modeli-planuvannya-ta>
23. Кравченко М. О., Малишевська А. О. Особливості створення Agile-команд для підвищення інноваційної активності промислових підприємств України, *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201224/201335>
24. Літвінов О.С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток: монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 390 с. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. *Економіка*. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/06/207-21-27.pdf>
25. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7494> (дата звернення: 11.11.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.69)
26. Проскуріна Н.М. Дядюн О.О. Інтелектуальний капітал та нематеріальні активи підприємства: підходи до розмежування дефініцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 181-185.

27. Прокопенко І. В. Організаційний капітал машинобудівних підприємств: сутнісні ознаки і структура. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 4. С. 89-100.
28. Рогоза М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 281 с.
29. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
30. Хомич О. В., Артеменко Л. П. Стратегічне Agile-управління сучасними організаціями. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_74\\_2\\_2019\\_ukr/20.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/20.pdf)
31. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: <https://cutt.ly/ggS9zHj>
32. . Шестаковська Т.Л., Яровой Т.С. Управління інтелектуальним капіталом країни: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №3 (59). С.89-96.
33. Шикова Л. П., Харабет К. В. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Reporter of the Priazovskyi state technical university. Section: Economic sciences*. 2016. Issue 31, Volume 1. С. 280-284.
34. Яворська О. Г. Інтелектуальний капітал: економічна сутність, формування та управління. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С.185-193.
35. Якименко-Терещенко Н. В., Чикота К. В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3 Том 1. С. 249- 253

36.     Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / С. М. Ілляшенко, Є. О. Голишева, А. В. Колодка. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.
37.     Державна служба статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
38.     Державна служба інтелектуальної власності України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.uipv.org/>.
39.     . Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. № 44 (2). С. 48–57.
40.     Ali I. Doing the Organizational Tango: Symbiotic Relationship between Formal and Informal Organizational Structures for an Agile Organization. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. URL: <https://cutt.ly/3gS9ftL>
41.     Alkhimenko, O.N. Human capital on the knowledge economy: the role of continuing education / O.N. Alkhimenko, A.M. Asaliev, O.D. Kuksova // Review of European Studies. – 2014. – Vol. 6, № 4. – P. 277–282
42.     Birkinshaw J. What to Expect From Agile, MIT Sloan Management Review, 2018. URL: <https://cutt.ly/rgS9pwB>
43.     Fu Chengde. Principles of scientific methods & typical applications / Fu Chengde. – Beijing : Petroleum Industry Press, 2017. – P. 173–187.
44.     Innovative China International Bank For Reconstruction and Development / The World Bank and the Development Research Center of the State Council. – P.R. China, 2019.
45.     Leontieva, L.S. Institutional support of small and medium-sized businesses at various stages of development: evidence from Russia / L.S. Leontieva, Y.S. Sizova, A.B. Ilin // *Espacios*. – 2018. – Vol. 39, № 24. – P. 17.
46.     . Liang Yi. Study on the influence of management incentives on corporate R&D efficiency – Evidence from Chinese industrial listed companies /

Liang Yi, Lei Peng, Chen Xiude // *Management Review*. – 2015. – № 5. – P. 145–156.

47. Lin Zhonggao. Internal control defects and their repair, compliance costs and executive changes / Lin Zhonggao, Xu Hong, Wang Shuaishuai // *Journal of Hebei University of Economics and Business*. – 2017. – № 7. – P. 89–98.

48. Liu Hua. Research on China's Technology Transfer Policy System and Its Cooperative Operation Mechanism / Liu Hua, Zhou Ying // *Research Management*. – 2012. – № 33 (3). – P. 105–112.

49. Liu Shaojun. Executive compensation and corporate performance: empirical comparison between state-owned and non-state-owned listed companies / Liu Shaojun, Wan Dayan // *China Soft Science*. – 2013. – № 2. – P. 90–101.

50. Tolfo K. Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels, *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.483>

51. Wang Yu. Economic Research on Transfer of Control Rights, Nature of Property, and Corporate Performance / Wang Yu, Hu Jun. – 2016. – № 4. – P. 146–160.

52. Yu Xiaojing. The problem of "insiders control" in the control mechanism of state-owned enterprises and its solutions / Yu Xiaojing // *Financial Studies*. – 2012. – № 11. – P. 45–48.

53. Zhong, Q. Current Situation, Problems and Future Prospect in Innovative Development of Russian Enterprises / Q. Zhong, L. Leontiva, C. Wang // *CrossCultural Communication* – 2014. – Vol. 10, № 6 – P. 25–28.

## ДОДАТКИ