

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Кваліфікаційна робота
здобувачки освітнього ступеня магістр
факультету управління, адміністрування
та інформаційної діяльності
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент: адміністрування
діяльності суб'єктів господарювання»
Грибенюк Анни Олександрівни
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О.І.
Рецензент: к.е.н., доц. Гилка У.Л.
Робота захищена _____

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 14 від «05» червня 2013 р.

Завідувач кафедри

[підпис] Кетича Т.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«11» червня 2013 р.

Оцінка 92 баченно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[підпис]
(підпис)

Яковенко О.З.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ8	
1.1. Організаційне проектування: сутність, цілі, завдання та роль в системі управління організаційними змінами	8
1.2. Актуальні методи розробки проєктів організаційних змін на підприємстві.....	12
1.3. Методичні засади розробки проєктів організаційних змін	17
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТДВ «ВО «АСТРА».....27	
2.1. Характеристика історії господарської діяльності ТДВ «ВО «Астра» у контексті застосування організаційного проектування в системі управління організаційними змінами	27
2.2. Діагностика фінансового стану як результату впровадження проєктів організаційних змін.....	34
2.3. Оцінка конкурентної позиції та визначення аспектів організаційних змін ТДВ «ВО «Астра»	42
РОЗДІЛ III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТДВ «ВО «АСТРА».....53	
3.1. Визначення теоретичних шляхів та напрямів застосування організаційного проектування для підвищення ефективності системі управлінняорганізаційними змінами	53
3.2. Розробка організаційного проєкту зміни діяльності ТДВ «ВО «Астра».....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	85
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. Останні роки у всьому світі перед власниками бізнесу постають все нові і нові проблеми. Ці проблеми пов'язані з різними чинниками: обмеженістю ресурсів, глобалізацією економічних процесів і загостренням конкуренції, карантинними заходами через пандемію, а для вітчизняного бізнесу величезним викликом у діяльності стали воєнні дії Росії проти нашої країни та по суті геноцид нашої нації та культури. Разом з тим слід зазначити, що виникнення кризових ситуацій на ринку або у бізнесі змушує менеджмент різних установ та інституцій знаходити більш досконалі заходи щодо збереження і розвитку діяльності, зокрема і підприємницької. Впровадження таких заходів потребує здійснення організаційних змін. Найбільш сучасним підходом до розробки, організації і реалізації необхідних змін є застосування організаційного проектування, що дозволяє на основі організаційної діагностики, використання певних методів стратегічного аналізу, аудиту та технологій обґрунтування рішень визначити та обрати саме той шлях розвитку діяльності, який забезпечить успіх та стабільність організації. Тож своєчасність кваліфікаційного дослідження «Організаційне проектування в системі управління організаційними змінами» не викликає сумніву.

Аналіз досліджень та публікацій. Слід відмітити, що питання проєктної діяльності, створення організаційних проєктів, управління їх реалізацією та впровадженням дуже часто розглядаються сучасними науковцями. Так, концептуальні засади здійснення організаційного проектування вивчають О. Скорик, О. Яковенко, К. Степанова. Аспекти реалізації організаційних проєктів аналізує В. Кукоба. Особливості здійснення організаційних змін відображено у працях Дж. Гелбрайта, Е. Камерона, Г. Осовькой, І. Черниша. Процедури управління проєктами, у тому числі і проєктами здійснення змін розглянуто у роботах О. Яковенко, О. Данченко, О. Кузьміна та інших науковців. Разом з тим маємо відмітити, що у зв'язку з тим, що сьогодення висуває нові і нові вимоги та створює різні

умови для діяльності організації і враховуючи унікальність кожного окремого суб'єкта господарювання у науковців немає і не може бути єдиної думки щодо універсального алгоритму створення і впровадження проєкту організаційних змін у діяльність підприємства. Тож, окреслена проблематика потребує подальшого дослідження та адаптації існуючих методик до практичної діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання.

Мета дослідження: полягає у вивченні теоретичних засад та практичних аспектів розробки та впровадження проєктів організаційних змін, здійснення діагностики процедур і наслідків реалізації організаційних проєктів ТДВ «ВО «Астра», та розробка проєкту змін, що дозволить утриматись підприємству на ринку.

Для досягнення мети виділимо та розв'яжемо наступні **завдання:**

- опанування теоретичних засад застосування організаційного проєктування в системі управління організаційними змінами;

- дослідження застосування організаційного проєктування в системі управління організаційними змінами ТДВ «ВО «Астра» та наслідків реалізації організаційних проєктів змін на різних етапах діяльності підприємства;

- визначення теоретичних шляхів та напрямів застосування організаційного проєктування для підвищення ефективності системі управління організаційними змінами;

- розробка організаційного проєкту зміни діяльності ТДВ «ВО «Астра».

Об'єкт дослідження – процедури та процес розробки проєктів організаційних змін та управління їх впровадженням.

Предмет дослідження – організаційні проєкти змін в діяльності ТДВ «ВО «Астра», процедури їх розробки та наслідки для розвитку діяльності.

Гіпотеза дослідження полягала у тому, що опанування теоретичних та практичних аспектів розробки організаційних проєктів змін та особливостей управління їх впровадженням, діагностика наслідків реалізованих проєктів на ТДВ «ВО «Астра», визначення його конкурентних позицій дасть можливість

розробити організаційний проєкти зміни діяльності, що забезпечить подальшу діяльність підприємству.

У процесі здійснення кваліфікаційного дослідження було застосовано такі методи:

- теоретичний аналіз джерел для опанування актуальних методів розробки проєктів організаційних змін, з'ясування ролі організаційних змін у діяльності підприємства, визначення критеріїв, показників та чинників впливу на ефективність розробки і впровадження проєктів організаційних змін;

- аналіз звітності (горизонтальний, вертикальний) для з'ясування наслідків впроваджених організаційних змін на фінансовий стан ТДВ «ВО «Астра»;

- SWOT – аналіз та побудову профілю середовища для визначення перспектив, ризиків, переваг та недоліків у діяльності ТДВ «ВО «Астра», а також окреслення стратегічних альтернатив організаційних змін для визначення конкурентного статусу підприємства та розробки стратегічних альтернатив розвитку;

- систематизацію та узагальнення для визначення теоретичних шляхів та напрямів застосування організаційного проєктування для підвищення ефективності системі управління організаційними змінами, а також формулювання висновків;

- прогнозування у процесі розробки організаційного проєкту зміни діяльності ТДВ «ВО «Астра».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні сутності поняття «організаційне проєктуванням» як процесу розробки та впровадження змін в організації, якому передують ретельний аналіз середовища, результатом якого стане підвищення рівня конкурентоспроможності організації на ринку та забезпечення його сталого розвитку у недетермінованих умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у забезпеченні продовження діяльності ТДВ «ВО «Астра» за рахунок реалізації запропонованого проєкту диверсифікації діяльності.

За результатами дослідження було підготовлено та заслухано доповіді на конференціях різного рівня:

- XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (Ізмаїл, 2022);

- XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки (Ізмаїл, 2023);

- Міжнародній науково-практичній конференції «VIII Дунайські наукові читання економіка, наука і освіта в умовах транскордонного співробітництва (Ізмаїл, 2022).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел – 52 найменування. Повний обсяг роботи становить 87 сторінок, обсяг основного тексту – 82 сторінки. Робота містить 18 таблиць та 23 рисунки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

1.1. Організаційне проектування: сутність, цілі, завдання та роль в системі управління організаційними змінами

Новітнім підходом до пошуку і впровадження шляхів щодо підвищення ефективності діяльності організації є організаційне проектування. Організаційне проектування – це саме той підхід та засіб, що дозволяє з використанням внутрішніх резервів у поєднанні з чинниками зовнішнього середовища створити нові можливості синергетичної взаємодії складників організаційної системи та певного порядку управління ними.

Розглянемо трактування дефініції «організаційне проектування» різних науковців. Отже, знаний науковець у галузі управління Дж. Гелбрейт зазначав, що організаційне проектування це процес постійного пошуку найефективнішого сполучення організаційних змінних, які пов'язані як із змінами зовнішнього середовища; виробничих процесів в організації; стратегічного набору підприємства; організаційної поведінки та культури персоналу [45, с. 53].

У той же час Е. Камерон і М. Грін акцентують увагу на організаційному проектуванні як етапі, що передуює впровадженню організаційних змін, що базується на аналізі і з'ясуванні технології впровадження заходів вдосконалення системи управління організацією [10, с.158].

Дещо доповнює таке трактування Г. Осовська додаючи уточнення, що результатом організаційного проектування мають стати впровадження інновації, які несуть структурний та/або процесний характер [24, с. 110]. Дуже подібне до зазначеного розуміння є і визначення, що надає І. Черниш, він наголошує на функціональному призначення організаційного

проектування: побудові раціональної структури підприємства у відповідності до інтересів і повноти реалізації встановлених цілей суб'єкта господарювання [35, с. 122].

Яковенко О. і Степанова К. відмічають, що у загальному вигляді організаційне проектування можна розглядати як моделювання організаційної системи (створення організаційного проекту), що передуює процесу будівництва, створення нової організації або значним організаційним перетвореннями, що мають бути реалізовані на діючому підприємстві [44, с. 66].

Цікавим для розуміння сутності поняття «організаційне проектування» вважаємо класифікації підходів до його розуміння В.П. Кукоба [14, с. 59]. Унаочнимо їх на рисунку (рис. 1.1.).

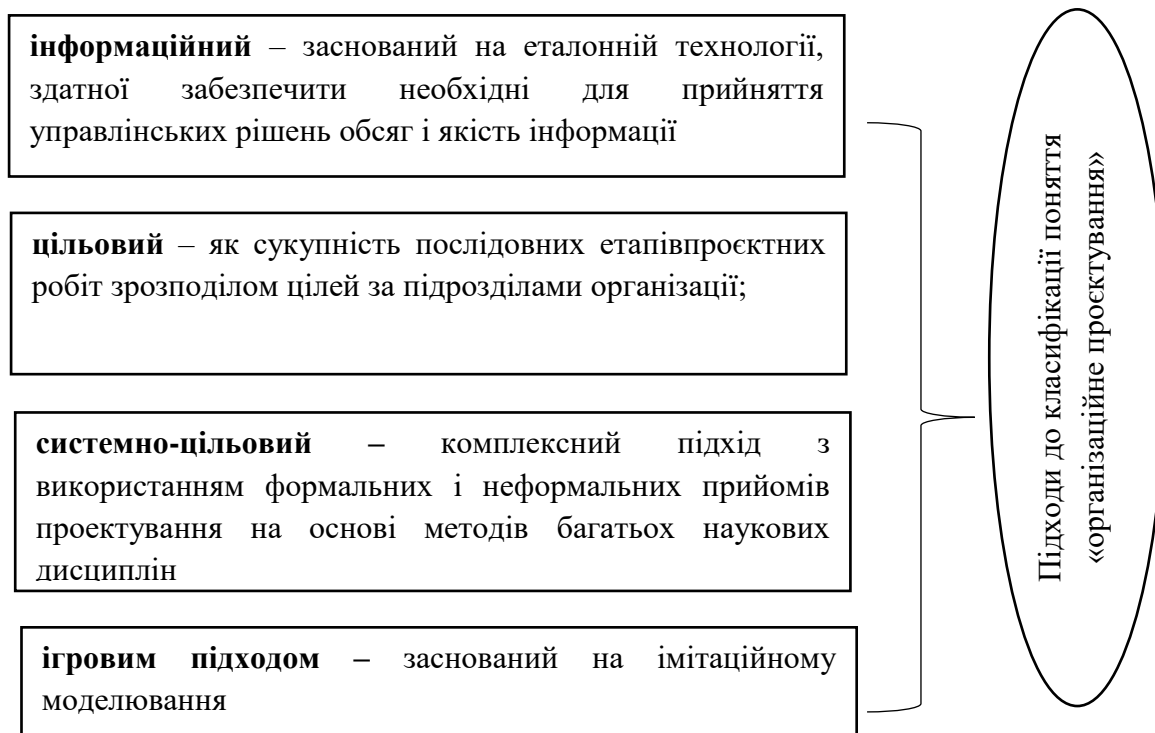


Рис. 1.1. Підходи до класифікації поняття «організаційне проектування» за В.П. Кукобою (складено автором за джерелом [44; 7])

Вважаємо за необхідне звернути увагу на той момент, що у наукових джерелах можна зустріти два різних підходи до трактування сутності організаційного проектування:

1. управлінський, що базується на поясненні змісту цієї категорії з позиції виконання функції менеджменту організація, тобто процесу розробки координованої взаємодії структурних елементів за допомогою побудови організаційної структури управління);

2. проєктний підхід, що засновано на розумінні організаційного проєктування як певного механізму розробки та реалізації проєктів організації, що мають чіткі часові межі.

Окрім зазначених підходів до розуміння змісту та сутності «організаційного проєктування» в літературі можна знайти ще значну їх кількість, тому узагальнимо у таблиці ті підходи, що зустрічались нам найбільш часто у ході дослідження (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Сучасні підходи науковців до пояснення дефініції «організаційне проєктування»

Назва підходу	Особливості підходу
Процесний	заснований на розумінні «організаційного проєктування» як процес реалізації функцій управління
Системний	заснований на розумінні організації як відкритої системи на проєктування якої здійснюють вплив елементи зовнішнього і внутрішнього впливу
Ситуаційний	базується на усвідомленні необхідності організаційних змін, що залежать від певної ситуації та домінуючих чинників, які її визначають та виборі певного методу та заходів реалізації організаційних змін у відповідності до неї
Адаптивний	засіб адаптації до змін зовнішніх умов господарювання
Контекстний	акцентує увагу на необхідності проведення стратегічного аналізу для визначення варіанту впровадження організаційних змін
Біхевіористичний	передбачає необхідність залучення персоналу до визначення та реалізації цілей організаційного проєктування, що підвищує вмотивованість та результативність виконання завдань персоналом
Компетентнісний	Ефективність організаційного проєктування визначається рівнем професійної компетентності фахівців, які його реалізують
Проєктного менеджменту	Створення та реалізація організаційного проєкту, що має чіткі процедури та часові межі реалізації

Джерело [28; 24; 35;44; 14; 8]

Отже, у своєму дослідженні під організаційним проектуванням будемо розуміти процес розробки та впровадження змін в організації, якому передують ретельний аналіз середовища, результатом якого стане підвищення рівня конкурентоспроможності організації на ринку та забезпечення його сталого розвитку у недетермінованих умовах господарювання [6, с. 35].

Розглянемо цілі, які мають бути досягнені у процесі впровадження організаційних змін за допомогою організаційного проектування (рис. 1.2.).

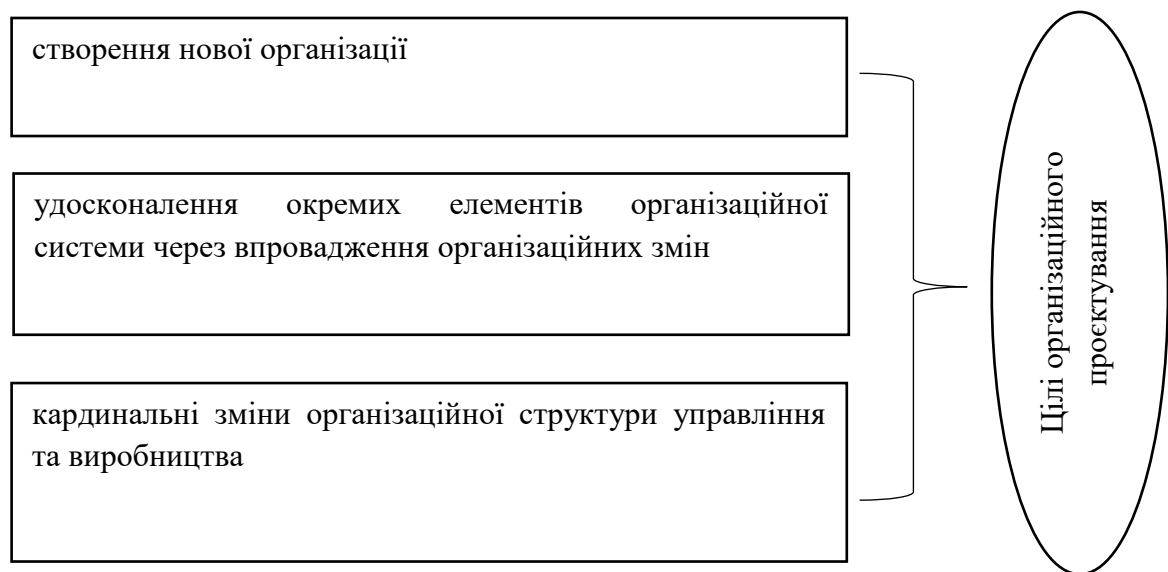


Рис. 1.2. Цілі організаційного проектування (складено автором)

Слід наголосити, що зазначені цілі мають свій певний ступінь складності але разом з тим можна виділити загальні завдання, які необхідно вирішити для досягнення цілей організаційного проектування [39]:

- досягнення відповідності організаційної структури вимогам зовнішнього середовища та раціональний розподіл повноважень та відповідальності за використання обмежених ресурсів організації;
- спрощення організаційної структури за рахунок скорочення відділів, підрозділів, ієрархічних рівнів;
- удосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків в організації;
- усунення фактів дублювання функцій;
- оптимізація витрат та збільшення прибутку;

- застосування переваг спеціалізації та кооперування;
- забезпечення узгодженості та максимально повного досягнення цілей і завдань організації.

Виходячи з визначених цілей та завдань організаційного проєктування можна з впевненістю стверджувати, що організаційне проєктування це провідний інструмент адаптації організації до зміни умов господарювання через розробку альтернатив організаційних змін та впровадження найбільш раціонального з них[5].

1.2. Актуальні методи розробки проєктів організаційних змін на підприємстві

Безперечним фактом сьогодення є те, що для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку необхідно здійснювати організаційні зміни. Тож з огляду на це, видається необхідним розглянути зміст поняття «організаційні зміни». Упорядники «Нового тлумачного словника» пропонують таке формулювання терміну «зміна»: «змінювання, перехід перетворення у щось якісно інше», заміна когось, чогось кимось, чимось іншим [21, с. 158]. Нам імпонує визначення організаційних змін О. Боженко. Дослідник зазначає, що «...зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо» [17, с. 158]. Тобто організаційні зміни можуть здійснюватися за різними напрямками і мати різний за складністю та витратами характер. А відтак у залежності від типу та масштабу змін в організаційному проєктуванні можна застосовувати різні методи.

Аналіз наукової літератури показав, що немає єдиної класифікації типів організаційних змін, але найбільш часто їх класифікують за ознакою рівня впливу та середовища впливу [13, с. 31-32] (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Класифікація типів організаційних змін (складено автором за джерелом [17; 13; 25])

За результатами вивчення інформаційних джерел узагальнимо у таблиці перелік найбільш часто реалізуємих організаційних змін та коротко наведемо їх характеристику у таблиці (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Класифікація змін у внутрішньому середовищі організації

Назва зміни у внутрішньому середовищі	Стисла характеристика зміни внутрішнього середовища
1	2
Зміни мети організації	для забезпечення ефективної роботи менеджменту організації необхідно моніторити та корегувати (змінювати) цілі діяльності у відповідності до викликів зовнішнього середовища

Продовження табл. 1.2

1	2
Зміна організаційної структури	стосуються системи розподілу повноважень і відповідальності в координаційних і інтеграційних процесах, а також розподілі на відділи та ступені централізації. Структурні зміни мають безпосередній вплив на діяльність колективу, оскільки до складу підприємства можуть увійти нові люди, можливі зміни в системі підпорядкування.
Зміни завдань	охоплюють процес виконання завдань, впровадження нового завдання або стосується характеру роботи
Зміни технологій	можуть передбачати нагальність модифікації структури й персоналу, але найважливіші зміни можуть стосуватись технології виробництва.
Зміни персоналу	стосуються технічної підготовки виробництва, підготовки до міжособового або групового спілкування, мотивації, лідерства, формування структурного колективу, впровадження програм підвищення задоволеності роботою.
Ресурсні зміни	пов'язані з іншими чинниками і є чи не найосновнішою складовою. Виробничі зміни – це обов'язково зміни ресурсів.

Джерело [17; 13; 26; 42]

Слід наголосити, що на створення проекту організаційних змін суттєво впливають не тільки зміни, що можуть відбуватися у середні організацій, а також і зміни зовнішнього середовища. З акцентує увагу, що ці зміни можна умовно поділити на групи: ті що підлягають контролюванню і ті, що є неконтрольованими з боку організації (рис. 1.4.)

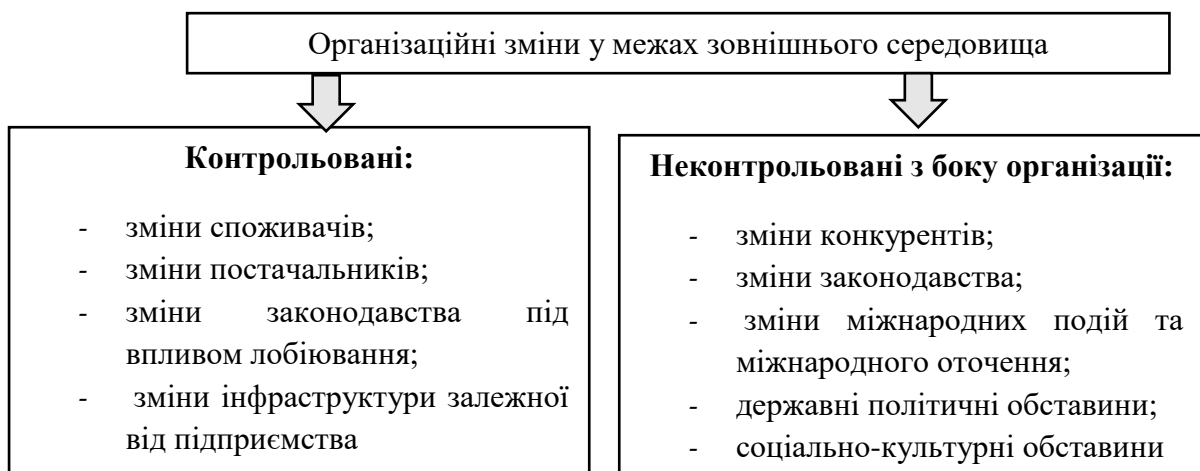


Рис 1.3. Організаційні зміни зовнішнього середовища (складено автором за джерелами [17; 13; 15; 36])

Отже, складність розробки проєкту організаційних змін буде, у першу чергу, залежати від рівня змін, що має намір запровадити менеджмент та/або власник бізнесу. Але, разом з тим, можемо визначити найбільш актуальні методи організаційного проєктування, які стануть у нагоді при розробці проєкту організаційних змін (рис.1.4).

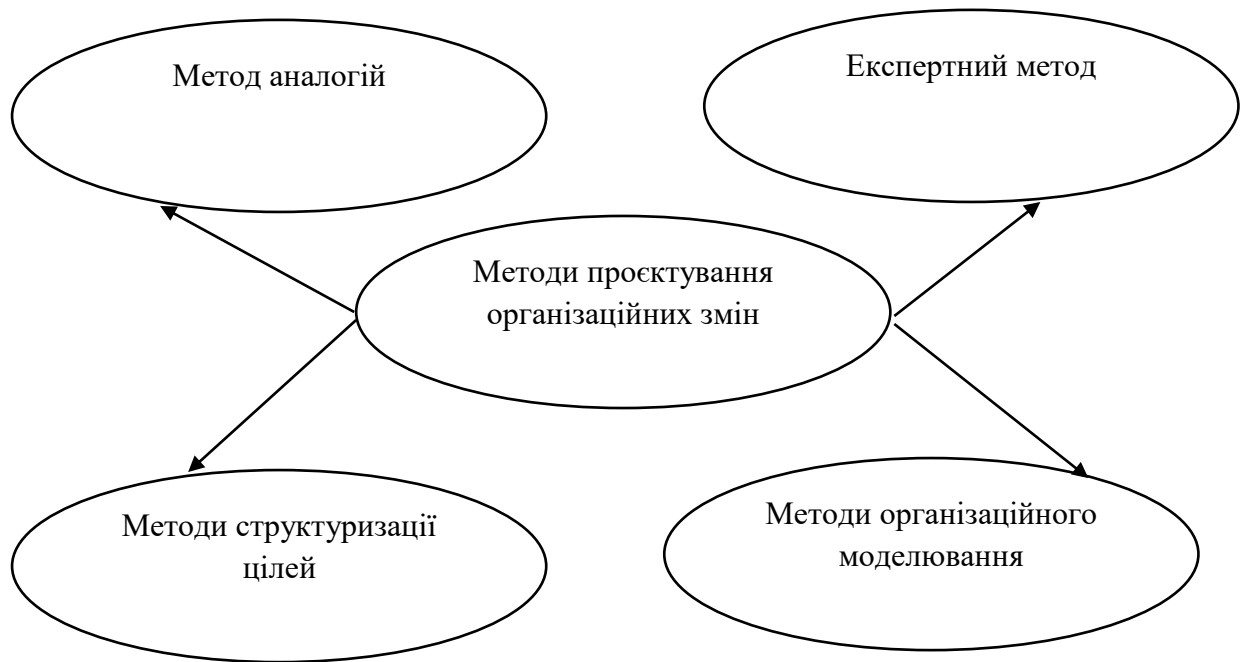


Рис. 1.4. Методи проєктування організаційних змін (складено автором за джерелами [19; 20; 41; 7])

Слід наголосити, що вибір відповідного методу проєктування організаційних змін буде залежати від різних чинників, зокрема: суттєвості змін, впливу зовнішніх факторів, тощо.

Разом з цим важливим, на наш погляд, є врахування системи управління організаційними змінами та структура процесу управління організаційними змінами на підприємстві [18, с. 85].

Відмітимо, що вітчизняні та закордонні науковці дуже прискіпливо вивчають питання структуризації (етапності) та виокремлюють різну послідовність дій у ході розробки та реалізації проєктів організаційних змін.

Дослідивши наробки різних науковців запропонуємо модель управління процесом розробки та впровадження організаційних змін на підприємстві (рис. 1.5.).

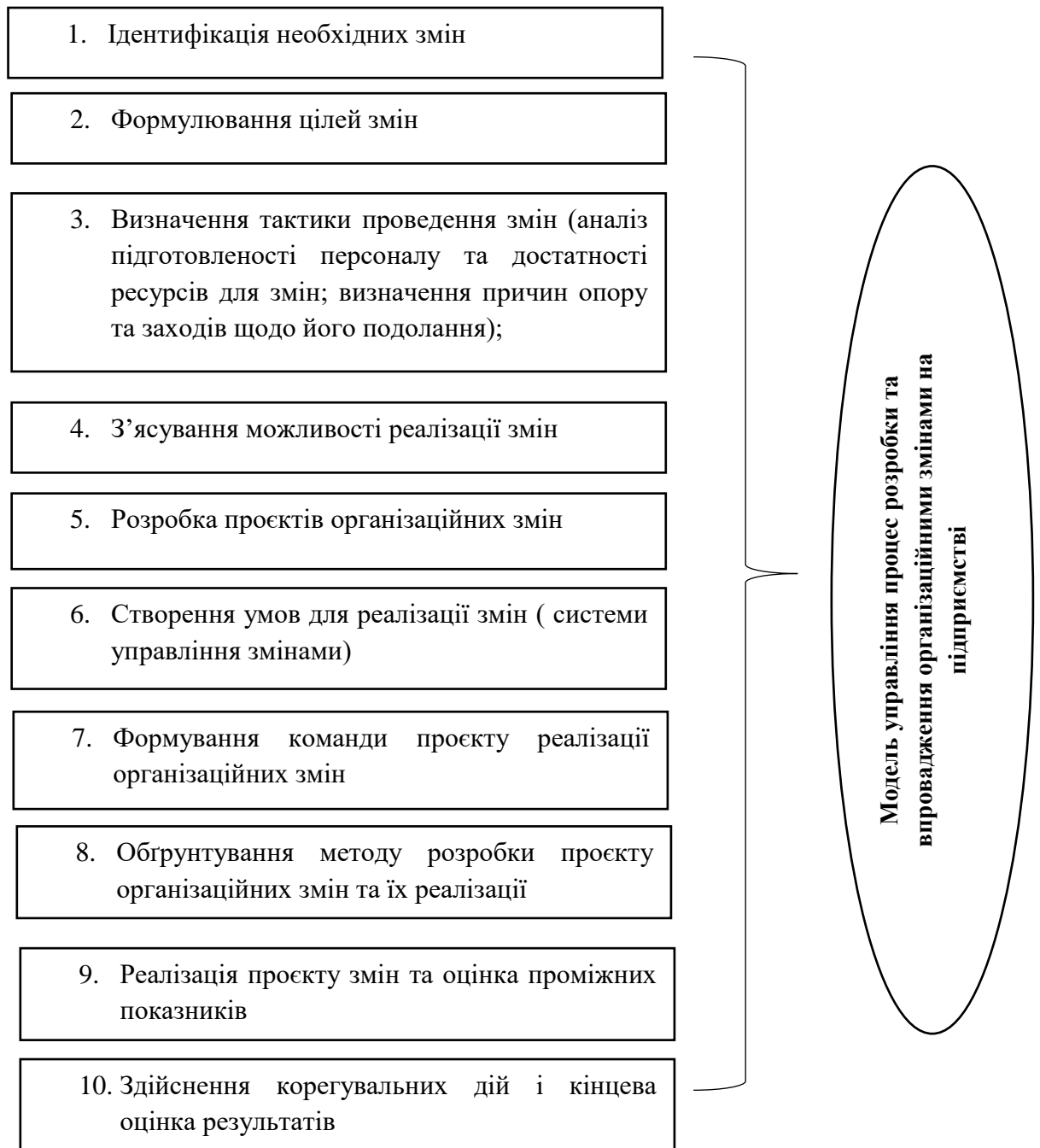


Рис. 1.5. Модель управління процесом розробки та впровадження організаційних змін на підприємстві (модифіковано автором за джерелами [4; 3; 2; 9; 37])

Отже, різноманіття методів розробки організаційних проєктів дає можливість вибору саме того методу, що відповідає особливостям діяльності організації та стану зовнішнього середовища. Разом з тим до кожного з них можна застосувати запропоновану модель управління процесом розробки та впровадження організаційних змін на підприємстві.

1.3. Методичні засади розробки проєктів організаційних змін

Організаційне проєктування як і будь-яка діяльність має завершуватися певним результатом. Результатом (продуктом) організаційного проєктування є організаційний проєкт. Вивчення поглядів науковців щодо змісту організаційного проєкту дало можливість з'ясувати, що у загальному вигляді комплексний організаційний проєкт – це комплект проєктної документації, що регламентує сукупність організаційних процесів (організацію праці, виробництва, управління, створення нового продукту, тощо).

Наразі не існує чіткої формалізованої структури організаційного проєкту, але науковці та практики відмічають, що кожний проєкт має містити певну інформацію, яка визначає сутність, особливості, умови та обґрунтування доцільності його реалізації [21, с. 36].

Узагальнимо у таблиці типовий перелік розділів організаційного проєкту та коротко наведемо інформацію, яка повинна бути відображена у їх змісті (табл. 1.3.).

Слід наголосити, що розглянута структура організаційного проєкту та зміст його підрозділів може бути деталізовано (розширено) у відповідності до складності та особливостей об'єкту проєктування та умов його реалізації. Найбільш суттєвим чинником, що впливає на обсяг робіт та вибір методів організаційного проєктування є новизна проєкту, тобто чи це створення нової організації (підприємства) чи впровадження організаційних змін на діючому об'єкті [1, с. 175].

Таблиця 1.3.

Типова структура організаційного проєкту

Назва розділу	Назва підрозділу	Зміст підрозділу
1	2	3
<i>1. Загальна характеристика організаційного проєкту</i>	1.1. Загальна характеристика організаційної системи	<ul style="list-style-type: none"> - загальна характеристика підприємства; - зміст виробничої програми; - організаційна структура; - розрахунок якісного і кількісного складу промислово-виробничого та управлінського персоналу; - розрахунок економічної ефективності організаційного проєкту.
	1.2. Загальний розділ організаційного проєкту керуючої підсистеми організації	<ul style="list-style-type: none"> - загальна характеристика керуючої підсистеми; - організаційна структура управління; - функції підрозділів керуючої підсистеми; - чисельність ІТР та службовців зв підрозділами; - загальне планування підрозділів управління; - інформаційна система; - технологія управління; - організація праці управлінського персоналу; - показники ефективності праці управлінського персоналу.
	1.3. Організаційний проєкт організаційно-технічної підсистеми підприємства	<ul style="list-style-type: none"> загальна характеристика; - виробнича структура підприємства; - розрахунок виробничої потужності; - організація у просторі виробничого процесу; - організація виробничого процесу у часі; - умови праці та техніка безпеки

Продовження табл. 1.3.

1	2	3
<p>2. <i>Організаційні проекти окремих підсистем управління організацією</i></p>	<p>2.1. Підсистема техніко-економічного планування</p>	<ul style="list-style-type: none"> - характеристика номенклатури і асортименту продукції; - розрахунок обсягів діяльності; - визначення потреби у ресурсах; - розрахунок собівартості продукції; та витрат діяльності; - структура бюджету доходів і витрат; - обґрунтування потреби в основному і оборотному капіталі; - кошторис проєкту; - розрахунок показників економічної ефективності проєкту; - обґрунтування розміру інвестиційного капіталу; - розробка заходів технічного й організаційного розвитку організації.
	<p>2.2. Підсистема оперативного планування та координації виробництва</p>	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл завдань і ресурсів на їх виконання у часі і просторі; - графіки виконання робіт; - заходи координації роботи підрозділів; - чинники та умови забезпечення ритмічної діяльності.
	<p>2.3. Підсистема обліку та контролінгу</p>	<ul style="list-style-type: none"> - перелік та розрахунок нормативних значень контрольних показників; - опис система обліку досягнутих результатів; - особливості інформаційно-комунікаційного забезпечення системи обліку і контролю; - суб'єкти обліку і контролю їх повноваження та сфера відповідальності; - вимоги до інформації та система аналізу фактичних показників діяльності; - порядок розробки та впровадження коригуючих заходів щодо підвищення ефективності діяльності та усунення недоліків.
<p>3. <i>Організація керуючих блоків функціональних підсистем</i></p>	<p>3.1. Організація технічної підготовки виробництва</p>	<ul style="list-style-type: none"> - опис технологічних процесів, технічна документація за проєктом; - обґрунтування географії розташування виробництва;

Продовження табл. 1.3.

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування вибору обладнання і устаткування та постачальника технічних засобів; - монтаж та введення в експлуатацію устаткування та обладнання.
	3.2. Організація ремонту та технічного обслуговування обладнання та устаткування	<ul style="list-style-type: none"> - перелік та опис необхідних ремонтних робіт з видів і їх опис; - інформація щодо можливої періодичності, тривалості ремонтних циклів та міжремонтних періодів; - опис служби виконання ремонтних робіт; - характеристика методів ремонту обладнання та устаткування їх інноваційність та економічна доцільність; - опис процесу організації закупок запчастин, можливість реалізації технологічних процесів самостійного виготовлення запчастин - облік та зберігання запасних частин чи комплектуючих виробів; - опис системи контролю якості ремонтних робіт та ефективності роботи ремонтної служби.
	3.3. Організація інструментального оснащення виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - планування використання інструментів та розрахунок витрат на їх придбання та відновлення; - опис системи контролю за використання інструменту; - характеристика організації догляду та ремонту інструментів -
	3.4. Організація управління та контролю якості продукції	<ul style="list-style-type: none"> - опис системи забезпечення якості; - методи контролю якості та обґрунтування їх ефективності; - характеристика та нормативні значення показників якості; - облік показників якості методи аналізу відхилень; - порядок розробки та впровадження заходів щодо підвищення якості продукції. -

Продовження табл. 1.3.

1	2	3
	3.5. Організація матеріально-технічного та забезпечення виробництва та складське господарство	<ul style="list-style-type: none"> - наявність та технічний рівень виробничих потужностей; - інноваційність технологій виробництва; - наявність комунікації, тощо. - обґрунтування забезпеченості проекту основними засобами необхідної якості і кількості; - наявність та доступність на ринку усіх видів матеріальних та людських ресурсів; - забезпеченість складським господарством.
	3.6. Організація управління реалізацією та збутом продукції	<ul style="list-style-type: none"> - опис цілей та стратегії збутової діяльності; - план маркетингу та характеристика сегментів ринку; - характеристика форм і методів обслуговування споживачів; - організаційна структура служби збуту; - можливість організації додаткових каналів збуту; - маркетинговий бюджет і програма його використання.
<i>4. Організаційні проекти (підрозділів) основного виробництва</i>		
<i>5. Організаційні проекти (підрозділів) допоміжного виробництва</i>		

Джерело [45, 44, 14, 21, 31, 43]

Отже, проектування організаційної системи є досить складним і тривалим за часом процесом. Успіх такого процесу багато у чому залежить від обраної послідовності виконання робіт (етапів) проектування. Таким чином обрана послідовність здійснення організаційного проектування має забезпечити високу якість та мінімальний термін процесу проектування.

У загальному вигляді процес організаційного проектування можна представити як певну послідовність наступних етапів [44, с. 25]:

- попередня підготовка до організаційного проектування;

- технічне проектування та економічне обґрунтування;
- робоче проектування;
- практична реалізація проєкту (впровадження).

Розглянемо зміст та особливості виконання зазначених етапів організаційного проектування. На етапі попередньої підготовки до організаційного проектування значна увага приділяється вивченню вітчизняного та закордонного передового досвіду ведення господарської діяльності у певній галузі і за його результатами визначають загальну концепцію організаційного проектування, здійснюється комплексний аудит об'єкту проектування, розробляється та затверджується проєктне завдання.

Важливе значення для ефективності та якості процесу організаційного проектування має проведення комплексного аудиту об'єкту проектування [22, 39]. За результатами проведення аудиту складається звіт який містить наступну інформацію:

- загальна характеристика організації (передбачає стислий опис найбільш суттєвих характеристик ідентифікації підприємства: назва, організаційно-правова форма діяльності, юридична адреса, засновники, їх вплив та контроль над діяльністю підприємства, причини виникнення та існування організації, галузь, вид і обсяги діяльності, кількість працівників, тощо);
- стратегічний набір та система цілей організації (охоплює процес і процедури формування стратегії організації, формулювання місії та декомпозиції цілей, з'ясування дерева цілей і системи заходів спрямованих на їх реалізацію);
- взаємодія організації з зовнішньою середою (огляд чинників прямої і непрямой дії на організацію, визначення їх впливу та прогнозування ризиків пов'язаних з їх проявом, а також комплексу заходів щодо створення системи ризикозахищеності організації, виявлення можливостей щодо розвитку організації);

- особливості реалізації основних (планування, організація, мотивація контроль) і допоміжних функцій управління організацією та взаємозв'язок між ними;

- результати організаційної діагностики потенціалу організації (кадрового, фінансового, інноваційного, технологічного, тощо);

- аналіз організаційної структури (передбачає побудову графічної моделі організаційної структури управління, з наданням опису типу департаменталізації, ілюстрацією зав'язків між підрозділами та характеристику призначень, повноважень і відповідальності підрозділів, їх керівників за виконання певних завдань та досягнення конкретних цілей, з'ясування доцільності витрат на апарат управління організацією);

- інформаційно-комунікаційна система забезпечення реалізації організаційних процесів (містить інформацію щодо вимог до інформації, порядку її отримання, систематизації і аналізу, доступності інформації для певних посадових осіб, якість інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень, швидкість передачі інформації та управлінських рішень між стейхолдерами системи управління організацією);

- характеристика рівня сформованості організаційної культури (особливості та тип організаційної культури, імідж та атрибути організації, тощо);

За результатами організаційного аудиту визначаються недоліки та / або проблемні місця в діяльності суб'єкта господарювання, складається та затверджується завдання на проектування. Слід зазначити, що завдання на проектування повинно розкривати наступні характеристики, які є орієнтирами для майбутнього організаційного проектування [14, с. 228]:

- вимоги, що висувають замовники до системи управління;

- послідовність та процедури розробки організаційного проекту;

- аналітична записка з необхідною інформацією про наявний потенціал, його використання і виявлені резерви, а також стан конкурентного середовища;

- процедура експертизи організаційного проекту та порядок його затвердження.

На етапі технічного проектування та економічного обґрунтування здійснюються роботи у відповідності до затвердженого проектного завдання: розробляються основні положення системи організації виробництва (діяльності), затверджуються принципи функціонування організації, визначаються кількісні і якісні параметри елементів системи, проводиться техніко-економічне обґрунтування проекту, розрахунок його прогнозованої ефективності, ухвалюються рішення щодо системи інформаційного забезпечення і документообігу, вирішуються питання щодо розміщення у просторі структурних елементів організації[23, 32, 38]. Отже, за результатами виконання даного етапу мають бути складені наступні документи (рис. 1.6.).

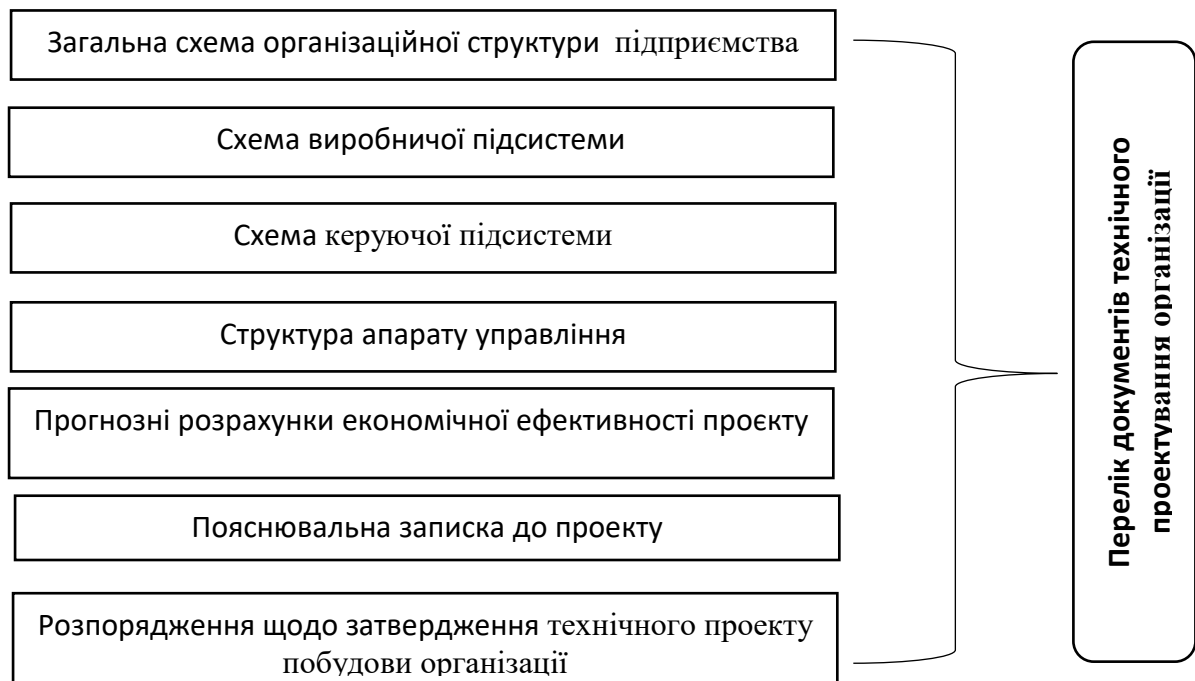


Рис. 1.6. Перелік документів технічного проектування організації (складено автором) [14, с. 22]

Підчас складання робочого проєкту розроблюється весь комплект робочої документації виходячи із затвердженого складу і структури організаційного проєкту: визначається нормативна та формується інформаційна бази; складаються структурні схеми, здійснюються та аналізуються організаційно-планові розрахунки; розробляються організаційні процедури та документи, що їх регламентують [24, с. 12].

На етапі практичної реалізації (впровадження) проєкту важливим аспектом є визначення джерел фінансування реалізації організаційного проєкту, за рахунок яких здійснюється матеріально-технічне, інформаційне та кадрове забезпечення виконання проєкту[33, с. 67]. Слід наголосити, що особливу увагу необхідно приділити навчанню та психологічній підготовці персоналу до організаційних змін, нових умов і вимог виконання посадових обов'язків та комунікації, впровадження інноваційних технологій у виробничий процес.

Висновки до розділу 1

Здійснення ретельного аналізу наукових джерел, фінансової звітності та проведення стратегічного аналізу ринку дає підстави зробити певні висновки та надати рекомендації ТДВ «ВО «Астра» щодо подальшого розитку та удосконалення процедур розробки та впровадження проєктів організаційних змін.

Отже на основі дослідження наробок науковців визначено, що під організаційним проєктуванням можна розуміти процес розробки та впровадження змін в організації, якому передує ретельний аналіз середовища, результатом якого стане підвищення рівня конкурентоспроможності організації на ринку та забезпечення його сталого розвитку у недетермінованих умовах господарювання. Головними завданнями які необхідно вирішити для досягнення цілей організаційного проєктування є:

- досягнення відповідності організаційної структури вимогам зовнішнього середовища та раціональний розподіл повноважень та відповідальності за використання обмежених ресурсів організації;

- спрощення організаційної структури за рахунок скорочення відділів, підрозділів, ієрархічних рівнів;

- удосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків в організації;

- усунення фактів дублювання функцій;

- оптимізація витрат та збільшення прибутку;

- застосування переваг спеціалізації та кооперування;

- забезпечення узгодженості та максимально повного досягнення цілей і завдань організації.

Зроблено висновок, що організаційне проектування це провідний інструмент адаптації організації до зміни умов господарювання через розробку альтернатив організаційних змін та впровадження найбільш раціонального з них.

З'ясовано, що в організаціях найчастіше відбуваються зміни мети, організаційної структури, завдань, технологій, персоналу, ресурсні зміни. Окрім того можна визначити контрольовані та неконтрольовані зміни. Для розробки проектів зазначених організаційних змін рекомендовано застосовувати такі методи: аналогії, структуризації цілей, організаційного моделювання експертний метод. Вивчення літератури дозволило модифікувати модель управління процесом розробки та впровадження організаційних змін на підприємстві, яка містить 10 кроків (дій). Узагальнено структуру та змістовне наповнення типового проекту організаційних змін, а також розглянуто методичні поради, що розробки кожного зі структурних елементів проекту. Серед чинників, що впливають на ефективність процесу визначення змін, розробки і впровадження проектів їх реалізації визначено внутрішні та зовнішні чинники. Наголошено, що зовнішні чинник можна поділити на дві групи контрольовані та неконтрольовані.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТДВ «ВО «АСТРА»

2.1. Характеристика історії господарської діяльності ТДВ «ВО «Астра» у контексті застосування організаційного проєктування в системі управління організаційними змінами

ТДВ «ВО «Астра» було створено у м. Ізмаїл, ще у 40-х роках минулого століття. Побудовано підприємство було на вулиці Чкалова, 45. Спочатку на фабриці працювало близько 70 осіб, які займались шиттям одягу.

Розширення попиту на готові вироби фабрики сприяло прийняттю рішення щодо впровадження організаційного проєкту розширення діяльності за рахунок зростання асортименту товару та впровадження організаційних змін, зокрема: створення нових цехів, збільшення кількості працівників.

Менше ніж через 10 років виробничі потужності підприємства було перенесено на нову територію у м. Ізмаїлі: вул. Мистецька, 51, за якою і сьогодні знаходиться ТДВ ВО «Астра».

Менеджментом підприємства у період 51-62-го років було ухвалено рішення щодо створення окремих підрозділів щодо пошиву бавовняних і шовкових сорочок для жінок і чоловіків.

Наступний організаційний проєкт (1962 р.) був спрямований на започаткування виготовлення верхнього одягу для чоловіків.

Далі організаційний проєкт, що було реалізовано у 75-80-му роках, мав на меті підвищення технічного рівня виробництва. Наслідком реалізації цього проєкту стало застосування сучасних технологій організації праці, та створення автоматизованого виробництва з високим рівнем конкурентоспроможності.

Наступне десятиріччя організаційні проекти спрямовані на впровадження стратегії спеціалізації, зокрема основна увага приділялась на виготовлені одягу саме для жінок, як цільової аудиторії для багатьох швацьких підприємств.

Із набуттям незалежності нашої держави та змінами у законодавстві спостерігались кардинальні організаційні зміни у діяльності підприємства, зокрема:

- підприємство переходить у власність колективу та набуває статусу ЗАТ«ВО «Астра»;
- змінюються умови діяльності, до яких менеджмент фабрики був неготовий і через це втратив частину ринку;
- відбуваються зриви у постачанні сировини;
- скорочується обсяг продукції, що виробляє фабрика.

Для вирішення проблем, що виникли в системі управління підприємством було ухвалено наступний організаційний проект – співпраця з партнерами на давальчеській сировині.

Цей проект охопив близько 85% валового обсягу виробництва. Цільовою аудиторією на той період було визначено закордонних замовників. Скрутні економічні умови кінця 20-го ст. призвели до обмеження внутрішнього споживання продукції фабрики до 15%. Щодо асортименту продукту, то у той період він був досить обмежений: сукні, сорочки, штани, спідниці.

Гарним кейсом впровадження організаційного проекту організаційних змін у системі управління було здійснення диверсифікації діяльності у 2006р. Результатом його впровадження стало збільшення чисельності працівників до 180 осіб, заробітна плата яких на 21% була вища ніж мінімальна, інтенсивність використання обладнання досягла показника потужність була 0,92. Важливими організаційними змінами також можна вважати маркетингову орієнтацію підприємства. До прикладу: фабрика стала на систематичній основі кожного місяця презентувати продукцію на

регіональних, міжнародних і всеукраїнських виставках й інших інформаційних заходах.

Провідним конкурентом у південному регіоні для ТДВ «ВО «Астра» було і залишається ТОВ «Удімс» (м. Білгород-Дністровський).

Разом з тим у наступному році почалась негативна тенденція у результатах діяльності фабрики, зокрема відчутною стало постійне зниження обсягу виробництва. Наслідком погіршення стану діяльності стало зниження ефективності використання потужностей майже на 15% та чисельності персоналу на 22%.

Ще одна організаційна зміна відбулась як адаптаційний захід керівництва підприємства на зміну законодавства у підсумку ЗАТ перетворився на ТДВ «ВО «Астра». Слід наголосити, що скорочення обсягів діяльності продовжувалося і до теперішнього часу, а також були різні спроби щодо впровадження організаційних проектів зі зміни видів діяльності. Станом на 2022 рік на підприємстві працює 13 осіб, тобто скорочення відбулося майже на 93%. Разом з тим підприємство продовжує працювати, основним видом діяльності залишається пошив одягу. Однак у Статуті зафіксовані і інші види діяльності (див. рис. 2.1.).

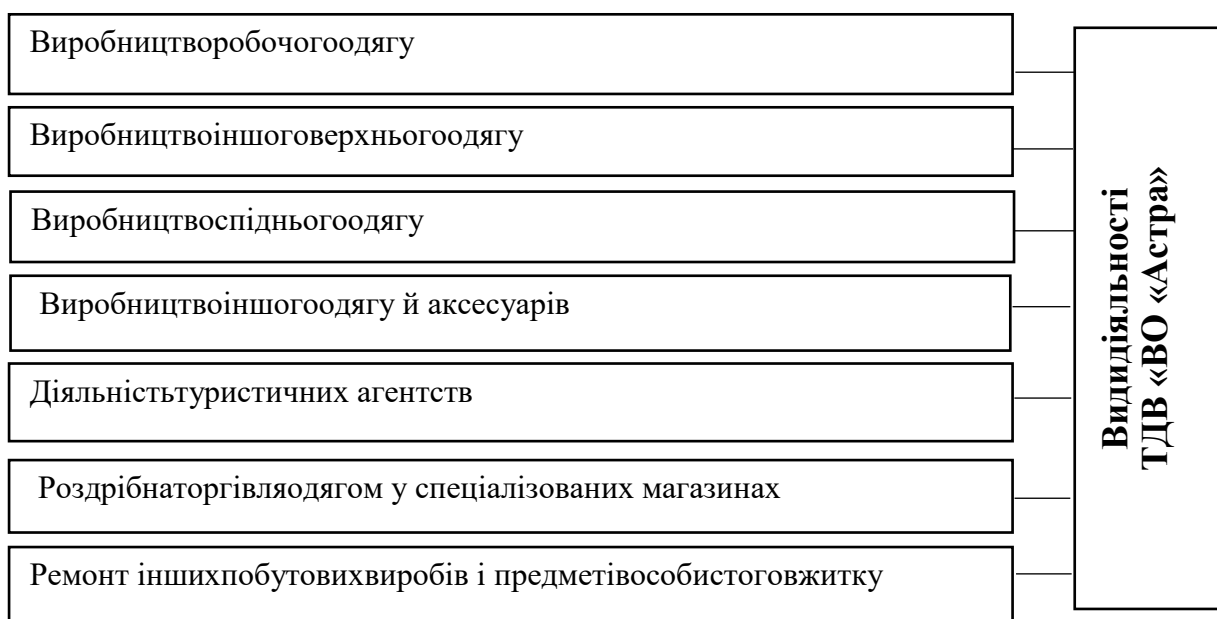


Рис. 2.1. Портфель бізнесу ТДВ «ВО «Астра» виробничого об'єднання «Астра» (складено автором [11])

Ускладнення умов діяльності на вітчизняному ринку призвели до зміни структури конкурентів, особливо конкуренція посилилась з боку китайських виробників, а також підприємців, які поставляють на український ринок вживані предмети одягу.

Тож розглянемо і проаналізуємо показники діяльності до яких призвели реалізовані у різні періоди організаційні проекти, які були впроваджені як адаптивні заходи на зміни середовища функціонування. Інформацію для аналітичної оцінки результатів діяльності ТДВ «ВО «Астра» отримаємо із фінансової звітності (дод. А). Результати розрахунків та необхідні показники узагальнимо у таблиці (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Зведені показники результатів господарської діяльності ТДВ «ВО
«Астра» за 2020-2022р. р.

№	Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Динаміка змін, %	
					2022р до 2021р.	2022р. до 2020р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1120,1	1178,1	881,3	-5,18	-21,34
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1195,0	1180,4	980,7	-16,9	-17,93
3	Разом доходи (2000+2120+2240), тис. грн	1291,4	1295,3	952,6	-23,6	-26,23
4	Разом витрати (2050+2180+2270), тис. грн	1327,7	1266,1	154,2	-88,38	-87,82
5	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	1,06	1,0	1,11	3,7	11
6	Кількість працівників, чол.	16	15	13	-18,75	-13,3
7	Продуктивність праці, тис. грн./рік	70	78,54	67,79	-3,15	-10,75
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.*	6,9	-	-	-	-
9	Фондовіддача грн./грн.	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6	7
10	Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285), тис.грн	(108,3)	(6,8)	(101,6)	-6,2	1394
11	Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	(136,1)	(45,0)	(130,8)	-3,89	65,59

* за даними звітності ОФ повністю списані (амортизовані) на вартість готової продукції

Дамо пояснення отриманим результатам. Отже, із таблиці можна побачити, що за останні три роки значно зменшилась виручка від реалізації, зокрема відсоток зниження склав у 2022 році у порівнянні з 2020 р. на 21,34 %, а у співставленні з 2021р. – 5,18%. Доцільно порівняти тенденції зниження доходу із змінами розміру собівартості реалізованої продукції за той самий період. Тож, у відповідності до звітності, розраховано динаміку собівартості показника та констатовано, що тенденція до зниження має таке значення 2022 р. до 2020 р. – 17,93 %, до 2021р. – 16,9 %. Слід відмітити, що загальне зниження виручки це негативне тенденція, але таке зниження відбулося на значно менший відсоток, а ніж знизилась собівартість продукції. Унаочнимо розраховані показники на графіку (рис.2.2.).

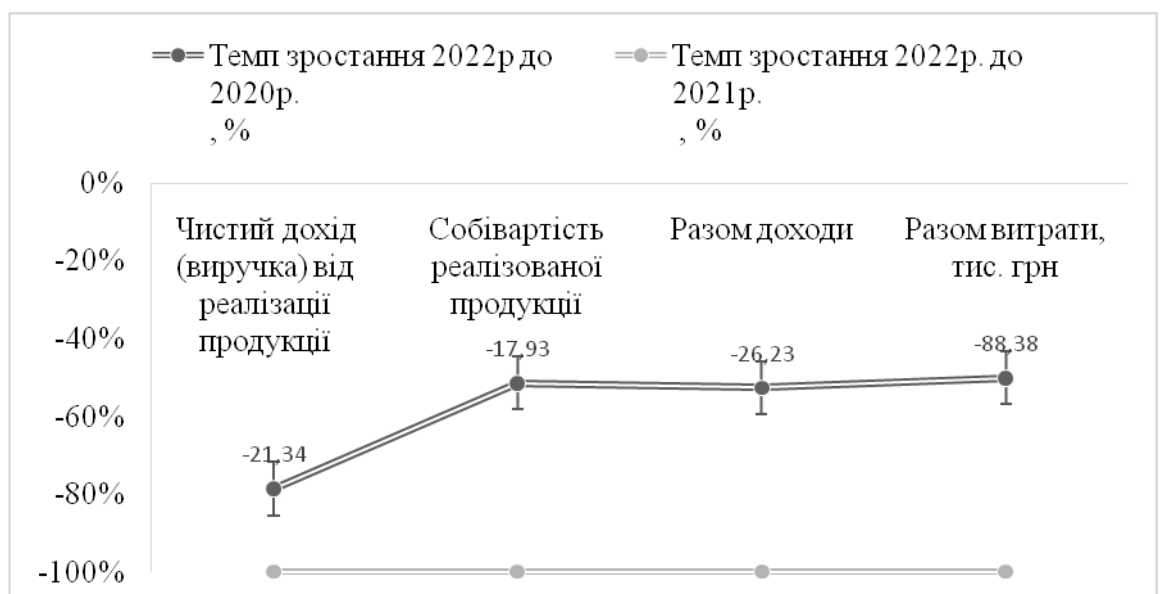


Рис. 2.2. Динаміка зниження показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» за 2020-2022 роки

Дуже погані показники з точки зору ефективності використання ресурсів демонструють показники продуктивності праці побудуємо діаграму із зазначенням змін чисельності та продуктивності праці (рис. 2.3.).

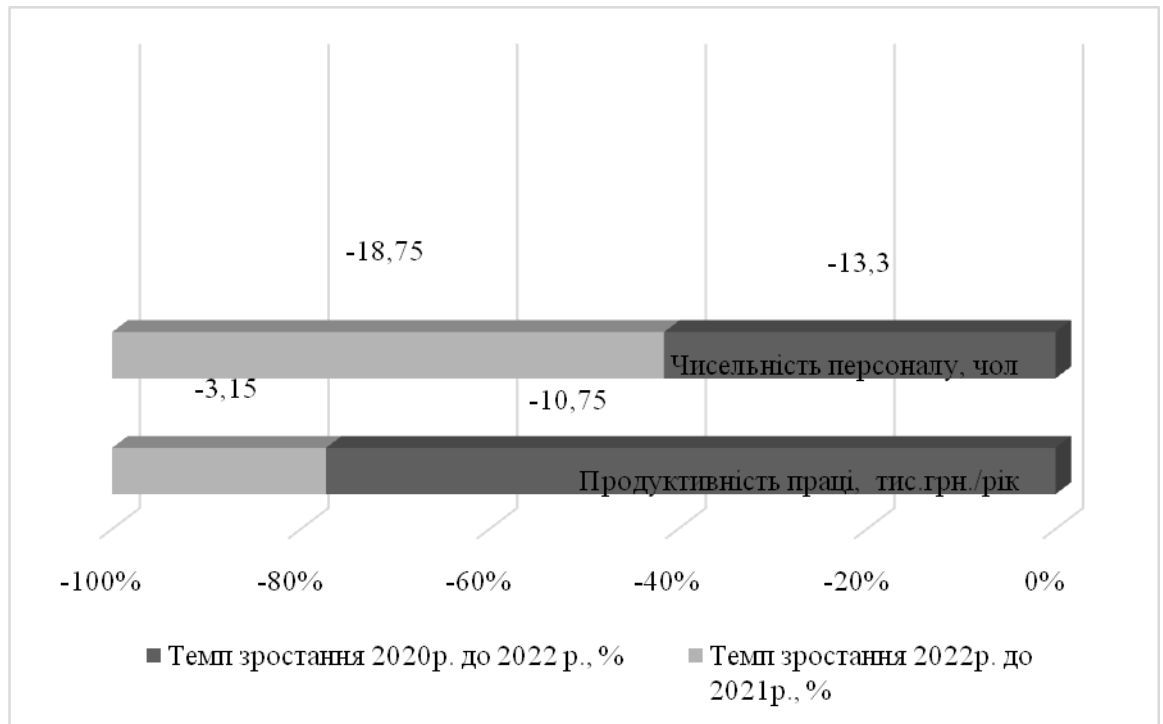


Рис. 2.3. Темпи зниження показників праці ТДВ «ВО «Астра» за 2020-2022 р.р.

Важливо відмітити, що продуктивність праці знизилась майже у три рази у порівнянні з відсотковою чисельністю персоналу, що підтверджує низьку ефективність системи управління.

Ще одним вкрай важливим моментом в контексті розробки проєктів організаційних змін є повний знос ОВФ. Наголосимо, що за даними звітності останню суму нарахування амортизації було здійснено у 2020 р. (дод.А).

Зауважимо, що аналізуючи результати діяльності фабрики за останні три роки можна побачити і динаміку зменшення збитків, які за нашим спостереженням відбулися за рахунок продажу майна (див. рис.2.4.). Окрім того відмітимо, що витрати на 1 грн. реалізованої продукції так само

засвідчують вкрай низькі результати діяльності: у 2020р. – 1,06 грн, 2021р. – 1 грн., 2022р. –1,11грн.

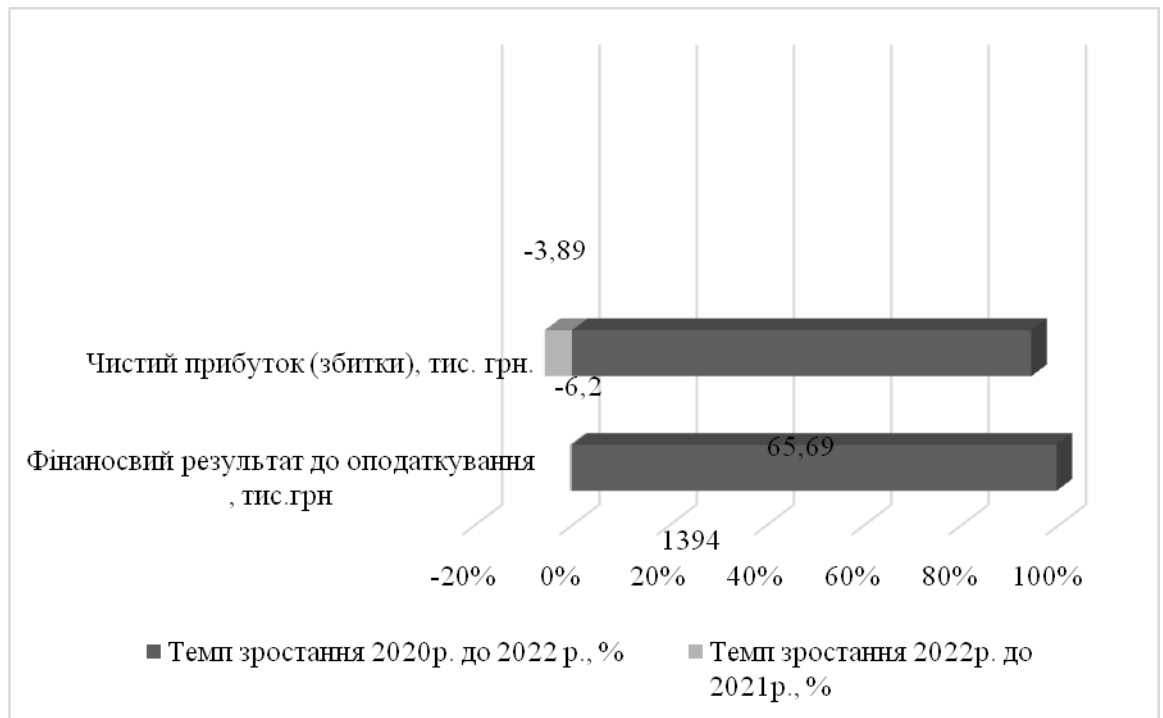


Рис. 2.3. Динаміка показників прибутку (збитків) ТДВ «ВО «Астра» за 2020-2022 р.р.

Отже, аналітична оцінка впровадження проектів організаційних змін, а також розрахунок динаміки показників ефективності діяльності підприємства дає підстави стверджувати високу вірогідність настання неспроможності підприємства та його закриття.

Позитивним моментом у діяльності фабрики є те, що незважаючи на додаткові труднощі викликані спочатку пандемією, а потім і агресією росії щодо нашої країни підприємство все ж таки продовжує свою діяльність. Тому, на нашу думку доцільно розробити і організаційний проект змін.

Для визначення змін та здійснення цього заходу є необхідним подальший аналіз фінансового стану підприємства та оцінки конкурентних перспектив ТДВ «ВО «Астра» на ринку.

2.2. Діагностика фінансового стану як результату впровадження проєктів організаційних змін

Для подальшого дослідження та визначення напрямів впровадження проєктів організаційних змін потрібно провести аудит структури балансу ТДВ «ВО «Астра» та здійснити оцінку фінансового стану. Такий аналіз вбачається вкрай необхідним оскільки за результатами вивчення фінансової звітності було встановлено, що основні фонди повністю зношені, а відтак для впровадження проєктів буде потрібно або отримання кредиту, або гранту, або знайти інвестора.

Отже, узагальнимо певні показники звітності, які будуть необхідні для проведення аудиту, у таблицю та зробимо розрахунки. Перш за все проведемо аудит структури активу балансу (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Аудит структури активу балансу за звітністю 2021-2022 років ТДВ «ВО «Астра»

Статті	Значення 2021 р.		Значення 2022 р.		Абс. відх.		Відн.відх., %	
	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	за грошовим показником	за пит. вагою
Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Оборотні активи, у т. ч.:	117,4	100	26,426	100	-90,974	-	-77,49	-
сфера виробництва	53,9	50,68	1,51	5,7	-52,39	-44,98	-97,2	-88,78
сфера обігу	63,5	49,32	24,916	94,3	-38,184	44,98	-60,51	+91,2
Баланс	117,4	100	26,426	100	-90,974	-77,49	-	-

Джерело фінансова звітність малого підприємства

Отже, за результатами аудиту можна побачити, що не дивлячись на те, що у власності ТДВ «ВО «Астра» є об'єкти нерухомого майна необоротні активів у відповідності до звітності відсутні. Інтерв'ю з головним

бухгалтером дало можливість дізнатися, що цьому причина повне списання вартості ОЗ і тому за балансом залишкова вартість відсутня. Вкрай поганою виявилася ситуація із зменшенням валюти балансу на 90,1%. Покажемо це на діаграмі (рис. 2.4.).

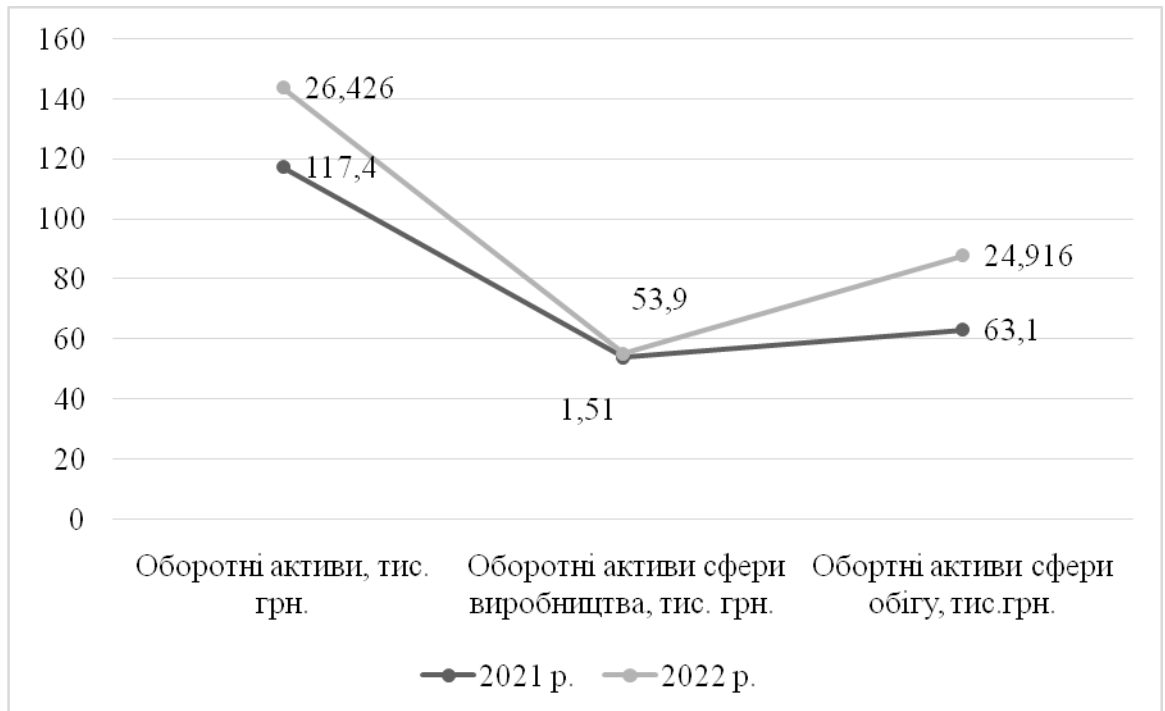


Рис. 2.4. Динаміка активу балансу ТДВ «ВО «Астра» за 2021-2022 роки

Слід наголосити, що ситуація перетоку грошей із пошиття обігу(виробництва) у сферу обігу. Покажемо зміни у структурі оборотних активів більш детально (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Аудит структури оборотних активів за звітністю 2021-2022 років
ТДВ «ВО «Астра»

Стаття	Значення 2021 р.		Значення 2022 р.		Відносне відхилення,%	
	тис. грн.	Пит.ваг, %	тис. грн.	Пит. вага, %	За грошпоказ н.	За пит. вагою, %
1	2	3	4	5	6	7
<i>Запаси у т.ч:</i>	53,9	50,16	1,5	5,68	-89,46	-88,68
виробничі запаси	52,3	46,8	-	-	-	-
запаси ГП	1,6	3,36	1,5	5,68	- 6,25	6,9

Продовження табл. 2.3.

1	2	3	4	5	6	7
Дебіт. заборгованість, у т. ч.:	56,4	48,04	24,226	91,67	-57,05	90,82
за товари, роботи, послуги	24,9	21,21	-	-	-100	-100
інша дебіт.заборг.	31,5	26,83	24,226	91,67	-23,09	241,7
Гроші та їх еквіваленти	8,7	1,54	0,7	2,64	-91,95	71,4
Разом оборотні активи	117,4	100	26,426	100	-77,49	-

Джерело фінансова звітність малого підприємства

Тож, розглянувши зміни статей та структури ОА можна зробити висновок, що фабрика майже зовсім відмовилась від пошиття одягу і основному займається спродажем готових виробів. Також, виробництво відбувається лише з використанням тканини та фурнітури замовника. Покажемо на графіку зміни у структурі ОА (рис. 2.5.).

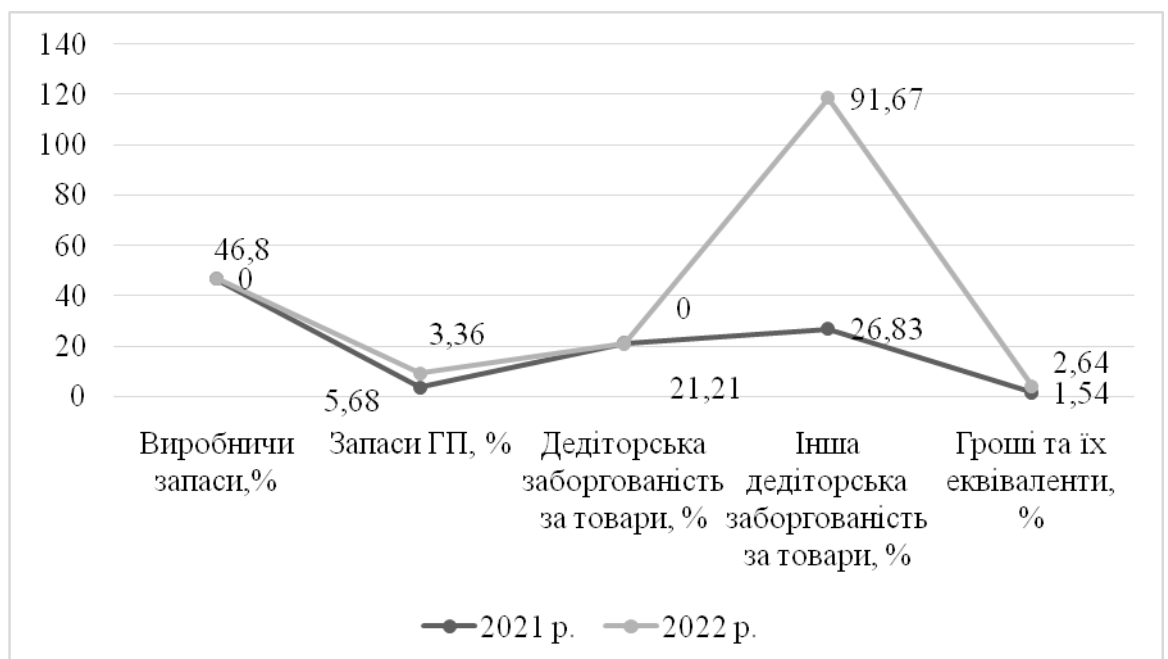


Рис. 2.5. Зміни у структурі активу балансу ТДВ «ВО «Астра» за 2021-2022 роки

Аналізуючи зміни у структурі ОА звернемо увагу, що питома вага дебіторської заборгованості має критичне значення 91,67%, що говорить про погану платіжну дисципліну партнерів підприємства і високу залежність

подальшого функціонування від погашення заборгованості споживачами. Слід також відмітити, що причиною такого стану можуть бути умови воєнного часу у яких функціонує бізнес в Україні.

Проведемо аудит пасиву балансу ТДВ «ВО» Астра», щоб з'ясувати за рахунок чого відбувається фінансове забезпечення діяльності підприємства (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Аудит структури пасиву за звітністю 2021-2022 років

ТДВ «ВО «Астра»

Статті	Значення 2021 р.		Значення 2022 р.		Абс. відх.	
	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %
<i>Власний капітал</i>	79,9	68,1	(50,9)	(192,6)	(130,8)	(260,1)
Зареєстрований капітал	31,7	27,0	31,732	120,08	+0,032	+93
Додатковий капітал	422,1	359,5	422,114	1597,4	+0,014	+1237,9
Нерозподілений прибуток	(373,9)	(318,48)	(504,7)	(1909,9)	(130,8)	-
<i>Поточні зобов'язання</i>	37,5	31,9	77,404	292,6	39,904	+260,7
поточна кредиторська заборгованість за:	33,7	28,7	73,874	279,5	+40,174	+250,8
за товари	0,3	0,25	-	-	-	-
розрах. з бюджетом	33,4	28,45	25,025	94,6	-8,375	+37,7
розрах. зі страхування	-	-	10,911	41,29	+10,911	+41,29
розрах. з оплати праці	-	-	37,859	143,17	+37,859	+143,17
Ін. поточ. зобов'язання	3,8	3,2	3,53	13,35	-0,27	+10,15
Баланс	117,4	100	26,425	100	90,975	-

Джерело фінансова звітність малого підприємства

Зроблені розрахунки показують критичну ситуацію щодо фінансових можливостей фабрики здійснювати у подальшому свою діяльність. На це

вказують такі зміни як збільшення збитків на 130 тис. грн. у 2022 р. у порівнянні з 2021 р., також зниження вартості власного капіталу так само на 130 тис. грн.

Такі показники як розмір статутного та додаткового капіталу збільшились на незначну суму – 0,032 тис. грн. та 0,014 тис. грн., що суттєво не вплинуло на загальний результат.

Продемонструємо на діаграмі зміни у власному капіталі балансу фабрики (рис. 2.6.).

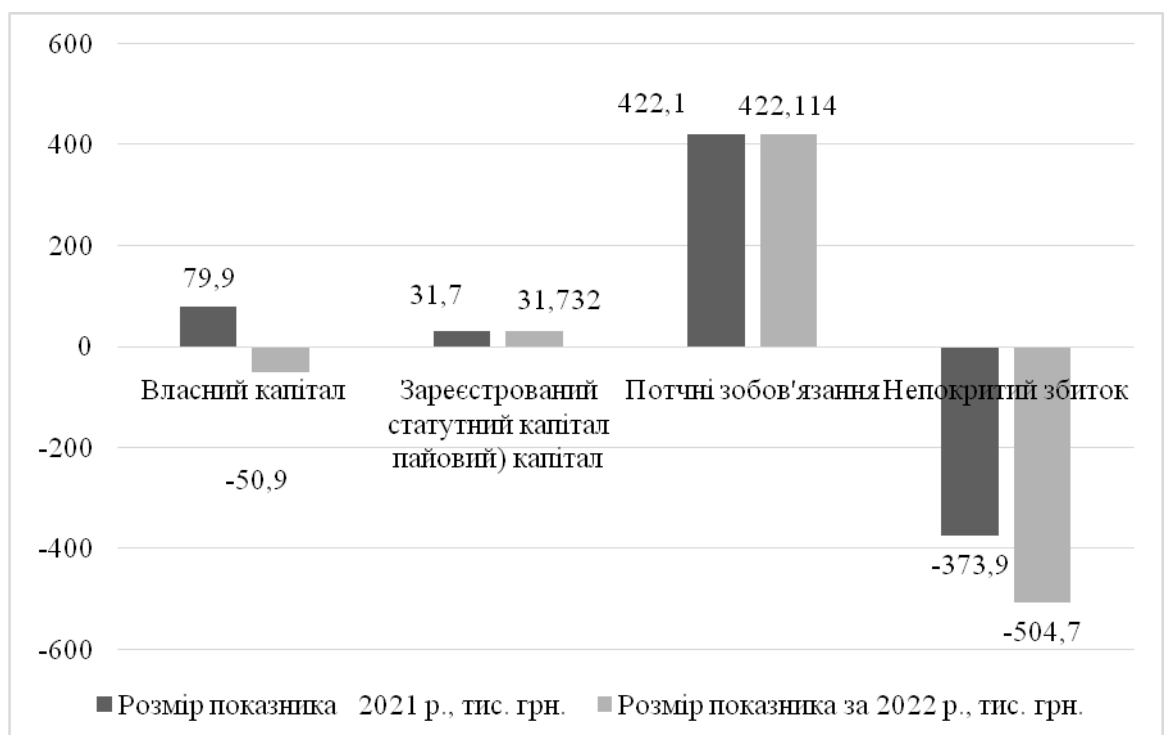


Рис. 2.5. Діаграма змін у структурі пасиву фабрики за 2021-2022 р.р.

Що стосується поточних зобов'язань, то можна побачити деякі зміни, зокрема зникла заборгованість за товари на 0,3 тис. грн. та з'явилась заборгованість зі страхування на суму 10,911 тис. грн. і з оплати праці 37,859 тис. грн. Крім того, маємо відмітити, що зобов'язання перед бюджетом знизилась на 8,375 тис. грн., а інші зобов'язання на 0,27 тис. грн.

Покажемо наочно на діаграмі ситуацію, відбулась з показниками (рис. 2.6.).

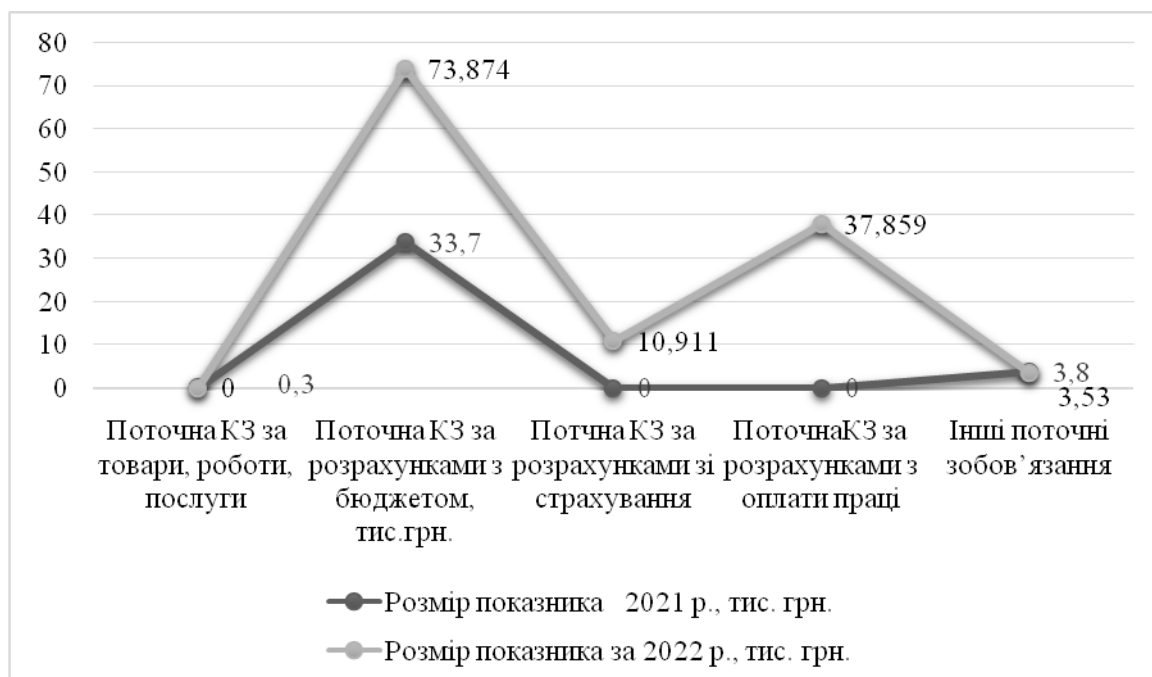


Рис. 2.6. Зміни показників поточних зобов'язань фабрики за 2021-2022 р.р.

Також відмітимо, що загальна сума зобов'язань зросла за рік на 39,904 тис. грн., у структурі пасиву ця сума склала 260,7%.

Відмітимо, що про спроможність підприємства свідчить відповідність розрахованих показників фінансового стану фабрики нормативним значенням. Саме аналізуючи ці показники інвестори приймають рішення щодо участі у фінансуванні чи співфінансуванні діяльності. Тому природньо буде розрахунок цих показників для потенційного з'ясування чи може фабрика розраховувати на інвестора у процесі впровадження організаційних змін. Згрупуємо у таблиці показники необхідні для розрахунку та проведемо розрахунок (табл. 2.5.).

Аналізуючи отримані результати та здійснюючи аудит показників на відповідність нормативним значенням відвітимо декілька тенденцій.

По-перше значення коефіцієнтів абсолютної, загальної та поточної ліквідності демонструють спрямованість на пониження.

По-друге у 2021р. значення показників відповідає нормативному значенню.

Таблиця 2.5.

Аудит ліквідності ТДВ «ВО «Астра» за показниками 2021-2022 р. р.

Показник	2021р.	2022р.	Відхилення 2021 р. до 2022 р.	
			Абс.	Відн., %
1. Грошові кошти, тис. грн.	8,7	1,54	-7,16	-91,95
2. Поточні зобов'язання фабрики, тис. грн.	37,5	77,404	39,904	+260
3. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	56,4	24,226	-32,174	-57,05
4. Запаси, тис. грн.	53,9	1,5	-52,4	-89,46
5. Коефіцієнт поточної ліквідності	3,17	0,35	-2,82	-88,9
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,02	-0,21	-91,3
7. Коефіцієнт критичної ліквідності	1,74	0,33	-1,41	-81,03

Джерело фінансова звітність

По-третє, у 2022р. жодний із значених показників не відповідає нормативним значенням, що ще раз підтверджує фінансову нестійкість фабрики та необхідність впровадження проєктів організаційних змін. Зобразимо на графіку значення розрахованих коефіцієнтів та їх динаміку (рис. 2.7.).

Отже, підведемо підсумки проведеної діагностики фінансового стану фабрики у контексті результативності організаційних змін, що відбувалися у діяльності ТДВ «ВО «Астра». Аудит структури фінансового звіту малого підприємства продемонстрував вкрай важкий фінансовий стан. Слід

відмітити, що останні 7 років фабрика компенсувала свої збитки за рахунок продажу майна. Наразі встановлено, що валюта балансу підприємства зменшилась на 90,1%.

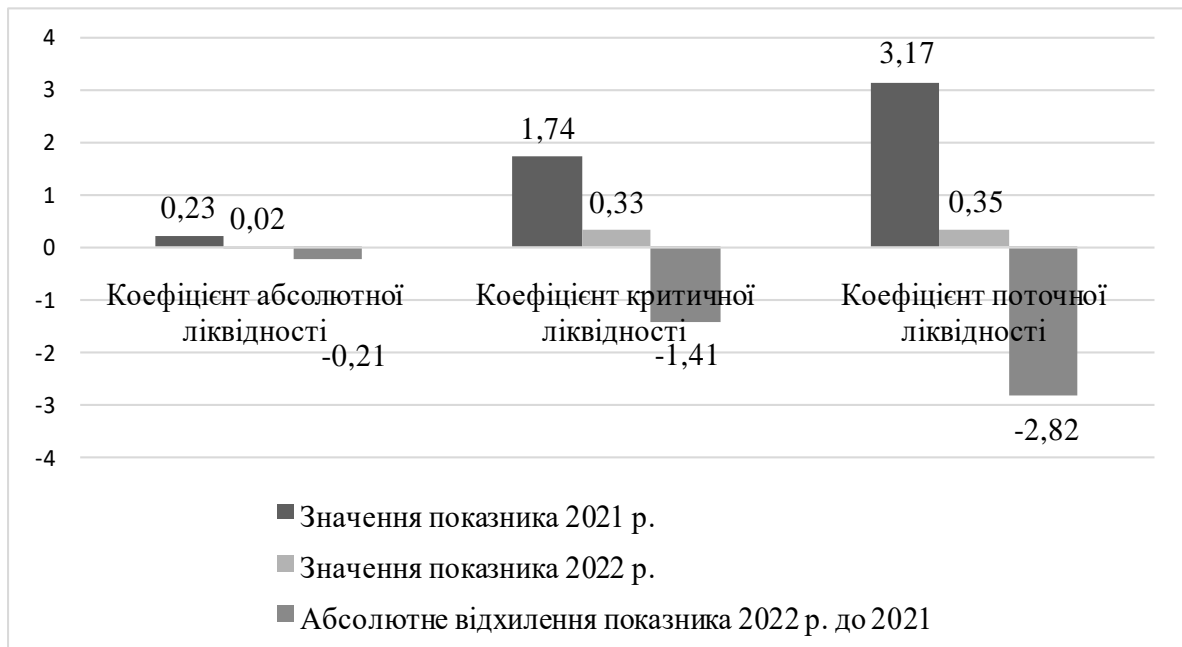


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості фабрики за 2021-2022 р.р.

Також визначено, що фінансування активів фабрики відбувається за рахунок зростання поточних зобов'язань, які за останній рік зросли у двічі. Важливим на наш погляд у контексті ризикованості діяльності є збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості у структурі активів до 91,6 %.

Окрім того, з'ясовано, що на фабриці майже не займаються пошиттям одягу, основним видом діяльності стала торгівля продукцією інших кравничих фабрик. Щодо перспектив залучення інвесторів, то вважаємо, що низька ліквідність балансу не дасть можливості залучити інвестиційні кошти.

Для встановлення можливих напрямів організаційних змін потрібно провести моніторинг ринкового середовища та встановити конкурентну позицію ТДВ «ВО «Астра».

2.3. Оцінка конкурентної позиції та визначення аспектів організаційних змін ТДВ «ВО «Астра»

Проведена оцінка організаційних змін, що відбувалися у діяльності ТДВ «ВО «Астра» за період його існування, та проєктів які були реалізовані за цей період було визначено певні чинники, які безпосередньо вплинули на ці процеси. Серед найвпливовіших були зміни у законодавстві, зміни ринку, посилення конкуренції, а в останні роки це пандемія і війна, яка зруйнувала більше тисячі успішних бізнесів. Оцінка фінансового стану фабрики продемонструвала вкрай важке становище фабрики та високу вірогідність банкрутства. Разом з тим слід пам'ятати, що в умовах воєнного часу така ситуація притаманна більшості суб'єктів діяльності, тому для оцінки можливостей впровадження тих чи інших аспектів організаційних змін необхідно здійснити оцінку конкурентної позиції ТДВ «ВО «Астра», а також стану ринку для визначення можливостей диверсифікації діяльності.

Для оцінки конкурентної позиції скористаємося методикою проведення SWOT-аналізу[11, с. 195].

Перш за все проаналізуємо стан ринку та визначимо найбільш впливових конкурентів та перспективи розвитку ринку легкої промисловості підчас війни та у повоєнній відбудові. Аналіз відкритих джерел показав, що на регіональному ринку Одещини провідними «гравцями» на ринку виробництва одягу є «Балтська фабрика» (м. Одеса) з історією існування понад 90 років, СП «Удімс» (м. Білгород Дністровський), Швейне виробництво Тедора (м.Одеса), ТДВ «ВО «Астра» на ринку є інші виробники, але асортимент продукції відрізняється й обсяг їх діяльності є незначним [12]. Слід наголосити, що для проведення SWOT-аналізу маємо обрати найсильнішого конкурента з тих підприємств які працюють у більш-менш подібних до нашого підприємства умовах діяльності. Тож відмітимо, що «Балтська фабрика» за обсягом діяльності та стратегічним потенціалом значно перевищує ТДВ «ВО «Астра», зокрема чисельність персоналу на

144% перевищує чисельність персоналу фабрики, окрім того підприємство має широку номенклатуру продукції та достатнє технологічне забезпечення виробничих потужностей. Що стосується ТОВ «Швейне виробництво Тедора», то його спеціалізація – це пошив робочого одягу. Тому порівнювати стан, перспективи, можливості та загрози розвитку вирішено по відношенню до СП «Удімс». Окрім схожості умов діяльності це підприємство ще і розташовано до ТДВ «ВО «Астра» найближче.

Для визначення перспектив розвитку ринку та загроз діяльності узагальнимо у таблиці чинники, що на думку науковців визначають вплив на ринок легкої промисловості (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Чинники загроз та можливостей розвитку вітчизняного ринку легкої промисловості

Чинники загроз	Чинники можливостей
Погіршення рівня життя та скорочення витрат населення на споживання	Вихід на нові ринки іноземних партнерів
Низькі можливості реструктуризації та адаптації, а також впровадження організаційних проектів змін	Впровадження інновацій у виробництво, маркетинг, тощо
Високий рівень зносу обладнання	Отримання міжнародного визнання якості через виробництво продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості
Розрив міжгалузевих зв'язків та ускладнення логістики	Отримання іноземних інвестицій і створення СП й модернізація потужностей
Тиск з боку міжнародних виробників, зокрема Китаю та Туреччини	Участь у грантових програмах щодо розвитку бізнесу та впровадження інновацій і використання ресурсозберігаючих технологій
Зростання імпорту та демпінг цін	Розширення номенклатури продукції з урахуванням потреб цільових аудиторій
Зниження вірогідності отримання кредитів	
Збільшення імпорту сировини та її здорощення через курсові різниці валют та складність логістики	
Низький рівень оплати праці не мотивує співробітників до покращення якості та впровадження інновацій	
Тінізація виробництва та корупція	

Складено за джерелами [30; 27; 16; 29]

До загроз сьогодення, окрім тих, що зазначені у табл. 2.6., щодо розвитку бізнесу в Україні вважаємо доцільним додати ще загрозу руйнування МТБ через війну. На нашу думку це найсуттєвіший ризик і виклик для підприємств України. Серед можливостей звернемо увагу на можливість отримання фінансової допомоги від уряду через участь грантових конкурсах, що розміщено на порталі Дія, а також отримання замовлень на пошиття форми для військових.

Проаналізуємо співвідношення перспектив та ризиків продовження функціонування ТДВ «ВО «Астра» за існуючими видами діяльності та його конкурента СП «Удіміс» (табл. 2.6., 2.7.). Для зручності розрахунків визначимо шкалу від 1 до 10 балів.

Таблиця 2.6.

Співвідношення ризиків (загроз) продовження функціонування ТДВ
«ВО «Астра»

№ п/п	Чинник загрози	Оцінка	Коефіцієнт важливості	Ср.зважена показника	Оцінка	Коефіцієнт важливості	Ср.зважена показника
		ТДВ «ВО «Астра»			СП «Удіміс»		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Скорочення попиту	8	0,15	1,2	8	0,1	0,8
2	Збільшення імпорту та демпінг цін імпортової продукції	7	0,15	1,05	7	0,1	0,7
3	Зависокий рівень цін та залежність від імпорту сировини	8	0,15	1,2	6	0,05	0,3
4	Підвищення розміру податків	5	0,05	0,25	5	0,05	0,25
5	Низька конкурентоздатність за ціною і якістю продукції	7	0,15	1,05	7	0,05	0,35
6	Високий ризик порушення авторських прав на колекції	5	0,05	0,25	5	0,05	0,25

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Високий ризик руйнування виробництва через війну	10	0,1	1	10	0,5	5
8	Гіперінфляція	9	0,2	1,8	9	0,1	0,9
	Сума балів за чинниками загроз:	59	1	7,8	57	1	8,55

Здійснивши розрахунки було встановлено, що незважаючи на близьке розташування та схожі умови роботи на ринку для підприємств вплив показників має різне значення, що і вплинуло на остаточну оцінку. Так можна побачити що загальна сума бальної оцінки ризиків для ТДВ «ВО» Астра» становить вище значення (59) ніж для СП «Удіміс» (57), але розрахунок середньозваженого значення з урахуванням критичності чинника та вірогідності його настання продемонструвало іншу ситуація, що загрози для фабрики (7,8) трохи нижче ніж для СП (8,55). Покажемо на графіку середньозважені за ризиками для діяльності обох підприємств (рис. 2.8.).

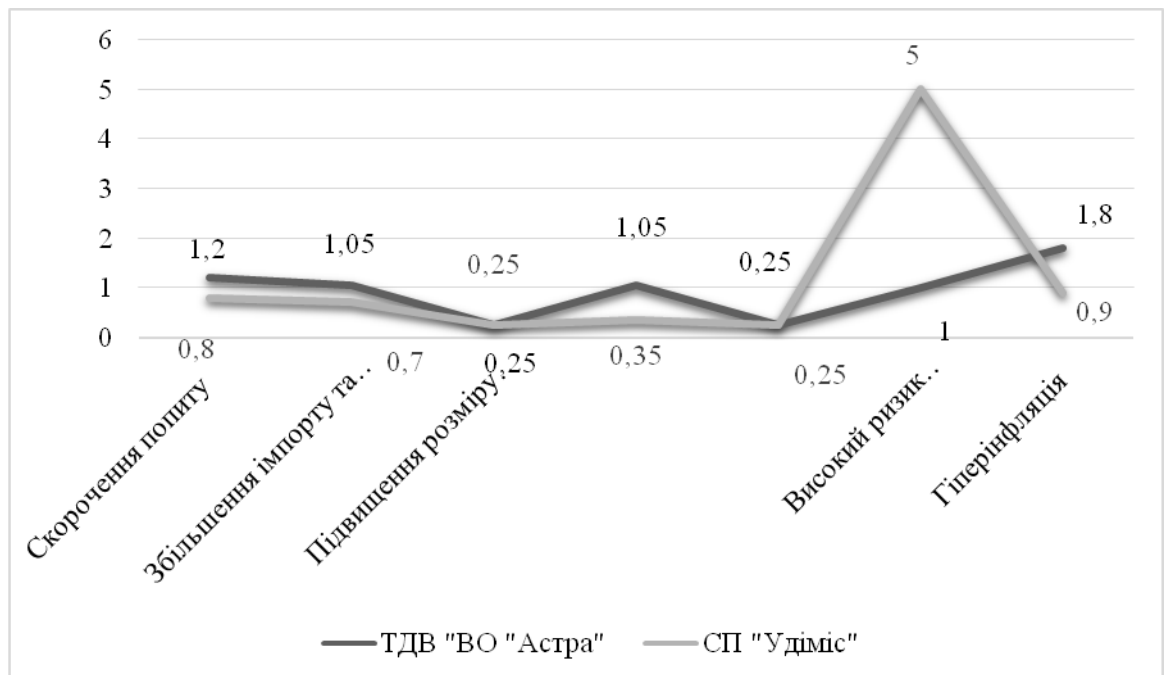


Рис. 2.8. Профіль чинників загроз діяльності ТДВ «ВО «Астра» та СП «Удіміс» (джерело табл. 2.6.)

Отже на графіку можна чітко побачити, що загроза зруйнування виробничих потужностей у СП «Удіміс» надзвичайно висока (при розрахунках показник отримав 5 із 8,55 балах загальної оцінки загроз), оскільки підприємство розташовано у місті де є високий рівень ворожих обстрілів з моря. Тому вважаємо що для ТДВ «ВО «Астра» наявність такої загрози у конкурентів може бути використано як додаткова можливість для розвитку та отримання грантів.

Визначивши ризики діяльності спрогнозуємо перспективи (можливості), які існують на ринку для розвитку обох підприємств (табл. 2,7.).

Таблиця 2.7.

Співвідношення перспектив (можливостей) продовження функціонування ТДВ «ВО «Астра»

№ п/п	Чинник можливості	Оцінка	Коефіцієнт важливості	Ср.зважена показника	Оцінка	Коефіцієнт важливості	Ср.зважена показника
		ТДВ «ВО «Астра»			СП «Удіміс»		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Перспективи виходу на закордонні ринки	5	0,1	0,5	7	0,2	1,4
2	Залучення інноваційних технологій у виробництво та маркетинг	3	0,15	0,45	5	0,15	0,75
3	Отримання міжнародного визнання якості продукції	3	0,05	0,15	3	0,1	0,3
4	Залучення іноземних інвесторів для модернізації та створення СП	5	0,1	0,5	2	0,15	0,3
5	Залучення грантових коштів на відкриття нового виду діяльності	6	0,15	0,9	4	0,05	0,2
6	Створення нових колекцій та розширення номенклатури виробів	3	0,05	0,15	3	0,05	0,15

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Отримання субвенцій від держави та або державного замовлення на пошиття військової форми та атрибутів державної символіки	6	0,2	1,2	5	0,15	0,75
8	Отримання замовлень від волонтерських організацій на пошиття виробів воєнного призначення	7	0,2	1,4	5	0,15	0,75
	Сума балів за чинниками можливості:	38	1	5,25	35	1	4,6

Зробивши розрахунки з'ясовано, що перспективи продовження діяльності ТДВ «ВО «Астра» є дещо вищими ніж конкурента. Покажемо на графіку профіль можливостей двох підприємств (рис. 2.9.).

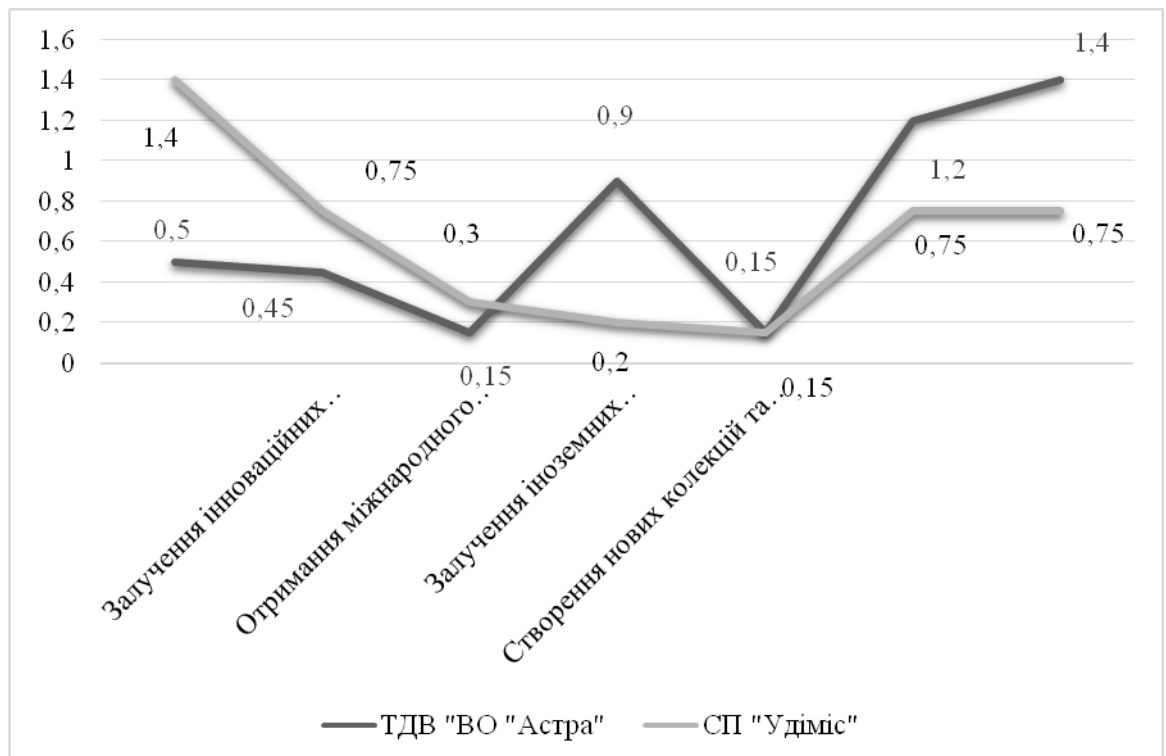


Рис. 2.9. Профіль чинників можливостей діяльності ТДВ «ВО «Астра» та СП «Удіміс» (джерело табл. 2.7.)

Найбільші можливості, які надає сьогодні підприємству це залучення грантових коштів та отримання великих замовлень від держави та

волонтерівна пошиття виробів для військових, виготовлення державної символіки, тощо. Окрім того, знов звернемо увагу, що фабрика наразі розташована у найбільш безпечному місті в Україні. Разом з тим маємо розуміти, що якщо надані можливості не будуть використані керівництвом фабрики, то тіж замовлення можуть отримати конкуренти та посилити свої позиції на ринку.

Наступним кроком буде визначення та порівняння переваг (сильних боків) та вузьких місць (слабких боків) у діяльності обох підприємств з урахуванням оцінки експертів, щодо їх наявності та сили впливу на кінцевий результат діяльності організації (табл. 2.8., 2.9.)

Таблиця 2.8.

Співвідношення переваг (сильних сторін) для продовження функціонування ТДВ «ВО «Астра»

№ п/п	Чинник сили	Оцінка	Коефіцієнт важливості	Ср.зважена показника	Оцінка	Коефіцієнт важливості	Ср.зважена показника
		ТДВ «ВО «Астра»			СП «Удіміс»		
1	Гарний імідж та значний досвід виробництва якісної продукції	10	0,2	2	9	0,2	1,8
2	Відповідність продукції ДСТУ	9	0,1	0,9	9	0,1	0,9
3	Асортимент продукції	4	0,25	1	8	0,25	2
4	Рівень кваліфікації та професійної компетентності персоналу	7	0,15	1,05	7	0,15	1,05
5	Вигідне розташування	10	0,2	2	5	0,2	1
6	Готовність до здійснення організаційних змін	10	0,1	1	8	0,1	0,8
	Сума балів за чинниками сили:	50	1	7,95	46	1	7,55

Отже, із розрахунку можна побачити, що середнє значення за показниками сили у двох підприємств майже однакове. Але є розбіжність за значеннями окремих показників покажемо її на профілі сильних сторін підприємств (рис. 2.10.).

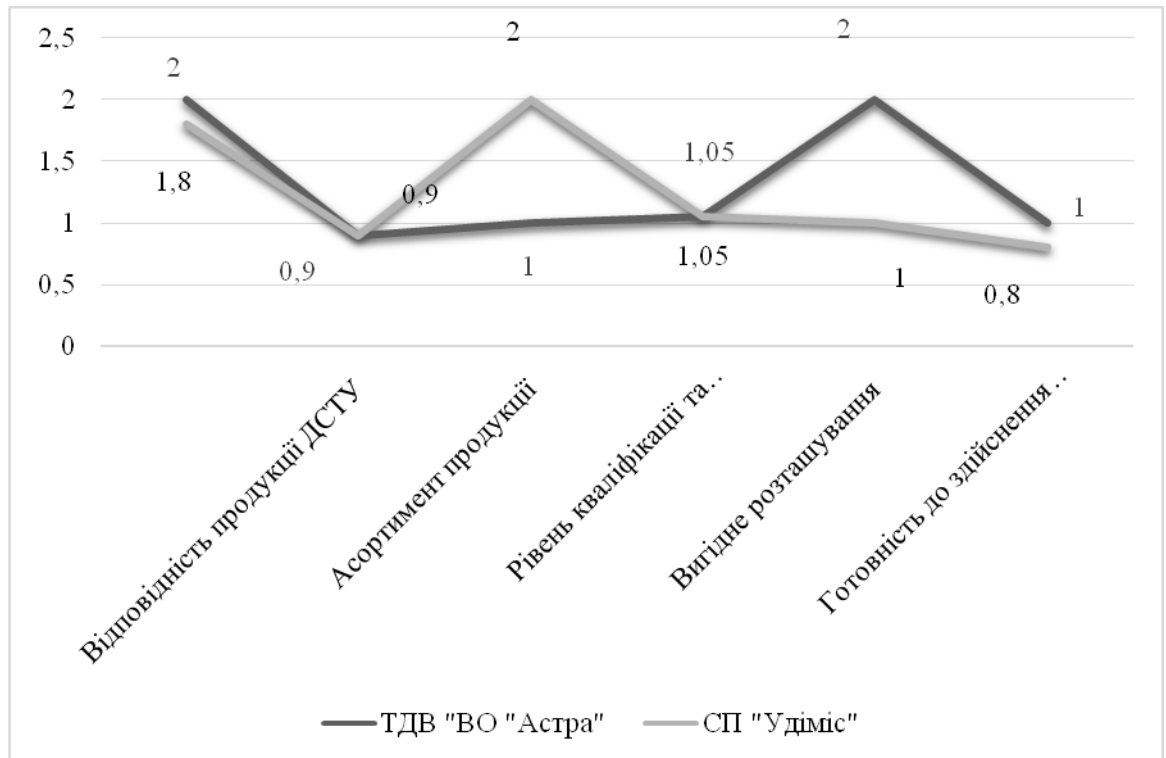


Рис. 2.9. Профіль чинників сили у діяльності ТДВ «ВО «Астра» та СП «Удіміс» (джерело табл. 2.8.)

Тож можна побачити, що найбільш сильними сторонами, які можна використати як конкурентні переваги у ТДВ «ВО «Астра» виявились: вигідне розташування, імідж, рівень кваліфікації персоналу та його готовність до впровадження організаційних змін.

Визначимо слабкі місця, які заважають стабільному розвитку ТДВ «ВО «Астра», а також проаналізуємо наявність таких самих проблем у СП «Удіміс». Відмітимо, що данні для аналізу слабких сторін визначено на

основі фінансової звітності підприємств за останні два роки. Отже, побудуємо таблицю і здійсимо розрахунок (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

Співвідношення вузьких місць (слабких сторін) для продовження функціонування ТДВ «ВО «Астра»

№ п/п	Чинник слабкості	Оцінка	Коефіцієнт важливості	Ср. зважена показника	Оцінка	Коефіцієнт важливості	Ср. зважена показника
		ТДВ «ВО «Астра»			СП «Удіміс»		
1	Рівень зносу ОФ	10	0,2	5	5	0,2	1
2	Високі витрати на виробництво	10	0,15	1,5	5	0,15	0,75
3	Вірогідність банкрутства	8	0,15	1,2	6	0,15	0,9
4	Низький рівень ефективності менеджменту	8	0,2	1,6	4	0,2	0,8
5	Недостатність цільової аудиторії споживачів	9	0,15	1,35	8	0,15	1,2
6	Низький обсяг виробничої програми	7	0,15	1,05	7	0,15	1,05
	Сума балів за чинниками слабкості:	52	1	11,71	35	1	5,7

Отже, можна ще раз наголосити на значних недоліках в управлінні та діяльності ТДВ «ВО «Астра». Більш наочно переваги, щодо безпосередньо виробничої діяльності конкурента фабрики представимо на профілі слабких сторін (рис. 2.10).

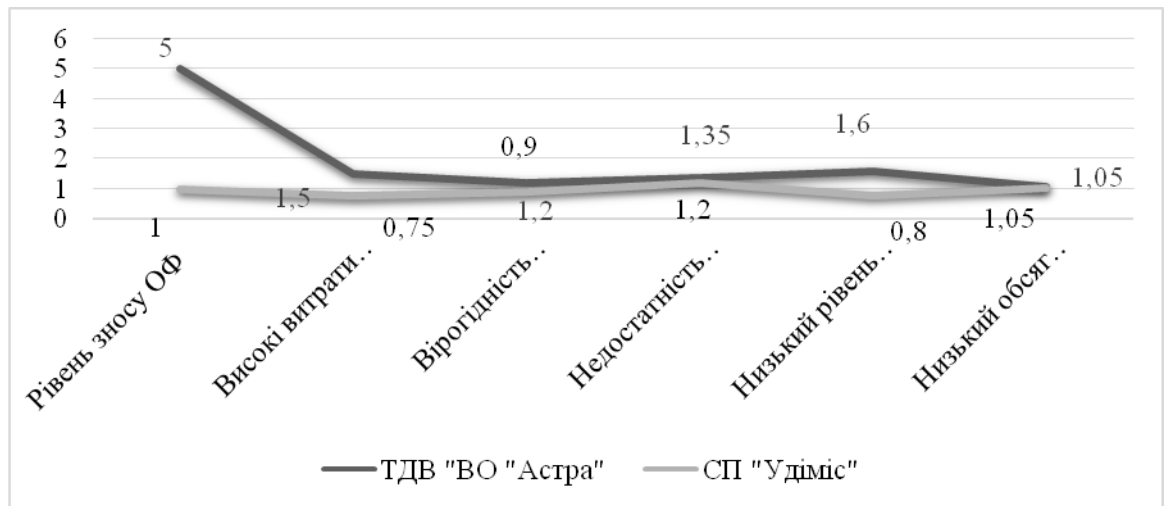


Рис. 2.10. Профіль чинників слабкості у діяльності ТДВ «ВО «Астра» та СП «Удіміс» (джерело табл. 2.9.)

Таким чином, провівши SWOT-аналіз було встановлено, що у порівняння з внутрішнім потенціалом конкурента ТДВ «ВО «Астра» має знано слабкішу конкурентну позицію, але разом з тим аналіз перспектив, ризиків і сильних сторін дає підстави стверджувати, що ефективне визначення аспектів проєктів змін щодо реалізації можливостей (отримання, грантів, держзамовлень та замовлень від волонтерів на пошив товарів для військових) дасть можливість ТДВ «ВО «Астра» покращити свій фінансовий стан.

Висновки з розділу 2:

ТДВ «ВО «Астра» – підприємство, що займається пошивом одягу та торгівлею продукцією виготовленої іншими підприємствами, що має багаторічну історію. Аналітична оцінка впровадження проєктів організаційних змін, а також розрахунок динаміки показників ефективності діяльності підприємства дає підстави стверджувати високу вірогідність настання неспроможності підприємства та його закриття.

Позитивним моментом у діяльності фабрики є те, що незважаючи на додаткові труднощі викликані спочатку пандемією, а потім і агресією росії

щодо нашої країни підприємство все ж таки продовжує свою діяльність. Тому, на нашу думку доцільно розробити і організаційний проєкт змін.

Для визначення змін та здійснення цього заходу здійснено подальший аналіз фінансового стану підприємства та оцінки конкурентних перспектив ТДВ «ВО «Астра» на ринку.

Аудит структури фінансового звіту малого підприємства продемонстрував вкрай важкий фінансовий стан. Слід відмітити, що останні 7 років фабрика компенсувала свої збитки з рахунок продажу майна. За результатами аудиту встановлено, що не дивлячись на те, що у власності ТДВ «ВО «Астра» є об'єкти нерухомого майна необоротні активи у відповідності до звітності відсутні. З'ясовано, що валюта балансу зменшилась на 90,1%. Аналізуючи зміни у структурі ОА звернено увагу, що питома вага дебіторської заборгованості має критичне значення 91,67%, що говорить про погану платіжну дисципліну партнерів підприємства і високу залежність подальшого функціонування від погашення заборгованості споживачами. Визначено, що загальна сума зобов'язань зросла за рік на 39,904 тис. грн., у структурі пасиву ця сума склала 260,7%, а також на 130 тис. грн. збільшились збитки. Розрахунок показників фінансової стійкості показав високу вірогідність банкрутства підприємства.

Окрім того з'ясовано, що на фабриці майже не займаються пошиттям одягу, основним видом діяльності стала торгівля продукцією інших кравничих фабрик. Щодо перспектив залучення інвесторів, то вважаємо, що низька ліквідність балансу не дасть можливості залучити інвестиційні кошти.

Для встановлення можливих напрямів організаційних змін було здійснено оцінку конкурентної позиції та визначення аспектів організаційних змін ТДВ «ВО «Астра» з використанням SWOT-аналіз. За його результатами було встановлено, що у порівняння з внутрішнім потенціалом конкурента ТДВ «ВО «Астра» має знано слабкішу конкурентну позицію, але разом з тим аналіз перспектив, ризиків і сильних сторін дає підстави стверджувати, що ефективно визначення аспектів проєктів змін щодо реалізації можливостей

(отримання, грантів, держзамовлень та замовлень від волонтерів на пошив товарів для військових) дасть можливість ТДВ «ВО «Астра» покращити свій фінансовий стан.

РОЗДІЛ III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТДВ «ВО «АСТРА»

3.1. Визначення теоретичних шляхів та напрямів застосування організаційного проєктування для підвищення ефективності системі управління організаційними змінами

Вивчення інформаційних джерел та досвіду роботи вітчизняних та зарубіжних компаній демонструє широке коло змін в діяльності організації, що потребують розробки та впровадження організаційних проєктів. Оскільки зміни можуть бути різні, то і напрями підвищення ефективності розробки і впровадження організаційних проєктів потребують застосування різних шляхів та напрямів.

Аналізуючи праці різних науковців можна побачити, що видів проєктів організаційних змін, які пропонується впроваджувати для підвищення результативності діяльності багато, але за змістом вони є подібними. Тож узагальнимо на рисунку ті, що найчастіше згадують науковці (рис. 3.1.).

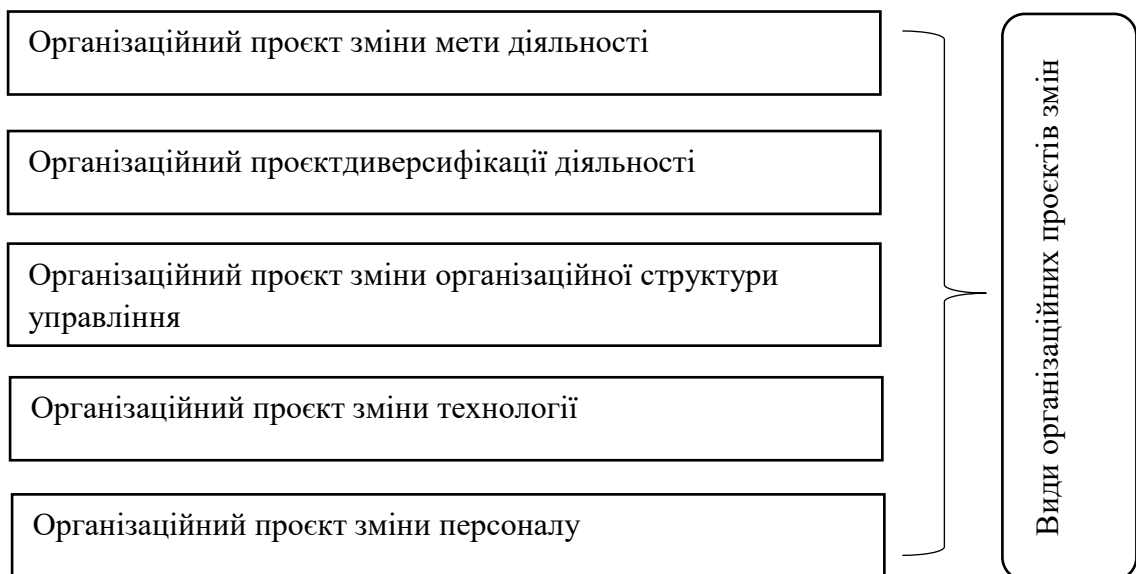


Рис. 3.1. Види організаційних проєктів змін у функціонування організації (складено автором)

Розглянемо шляхи та напрями удосконалення процедур розробки та впровадження організаційних проєктів у діяльність організації за кожним із визначених видів.

Найбільш кардинальними за результатами інформаційного аналізу є саме організаційні проєкти зі зміни мети діяльності. Зазначимо, що рішення стосовно зміни мети діяльності може бути прийнято менеджментом організації у таких випадках:

- висока вірогідність банкрутства;
- відсутність перспектив розвитку ринку та\або галузі;
- високий рівень конкуренції на ринку;
- кризовий стан в економіці спричинений війною.

Тобто по суті зміна мети діяльності може означати такі організаційні зміни:

- закриття звичайної для підприємства діяльності та відкриття нового напрямку;
- продовження діяльності та пошук нового напрямку;
- об'єднання з конкурентами задля виживання на ринку.

Тож змоделюємо алгоритм дій (напрямів), що забезпечать визначення нової стратегічної цілі та або корегування існуючої та обґрунтування заходів щодо застосування у системі менеджменту організаційного проєкту зміни мети (рис. 3.2.).

Відмітимо, що важливим на першому кроці є обрання відповідного методу стратегічного аналізу. Науковці пропонують багато різноманітних методик та підходів але останнього часу дуже часто пропонують застосування або SNV або SWOT- аналізу. Для покращення ефективності їх застосування необхідно, щоб фахівець, який його проводить, або фірма були об'єктивними, досвідченими та професійними. Саме від наявності таких характеристик експертів буде залежати комерційна прогресивність, стратегічна перспективність та обґрунтування та сприйняття членами організації стратегічних альтернатив.

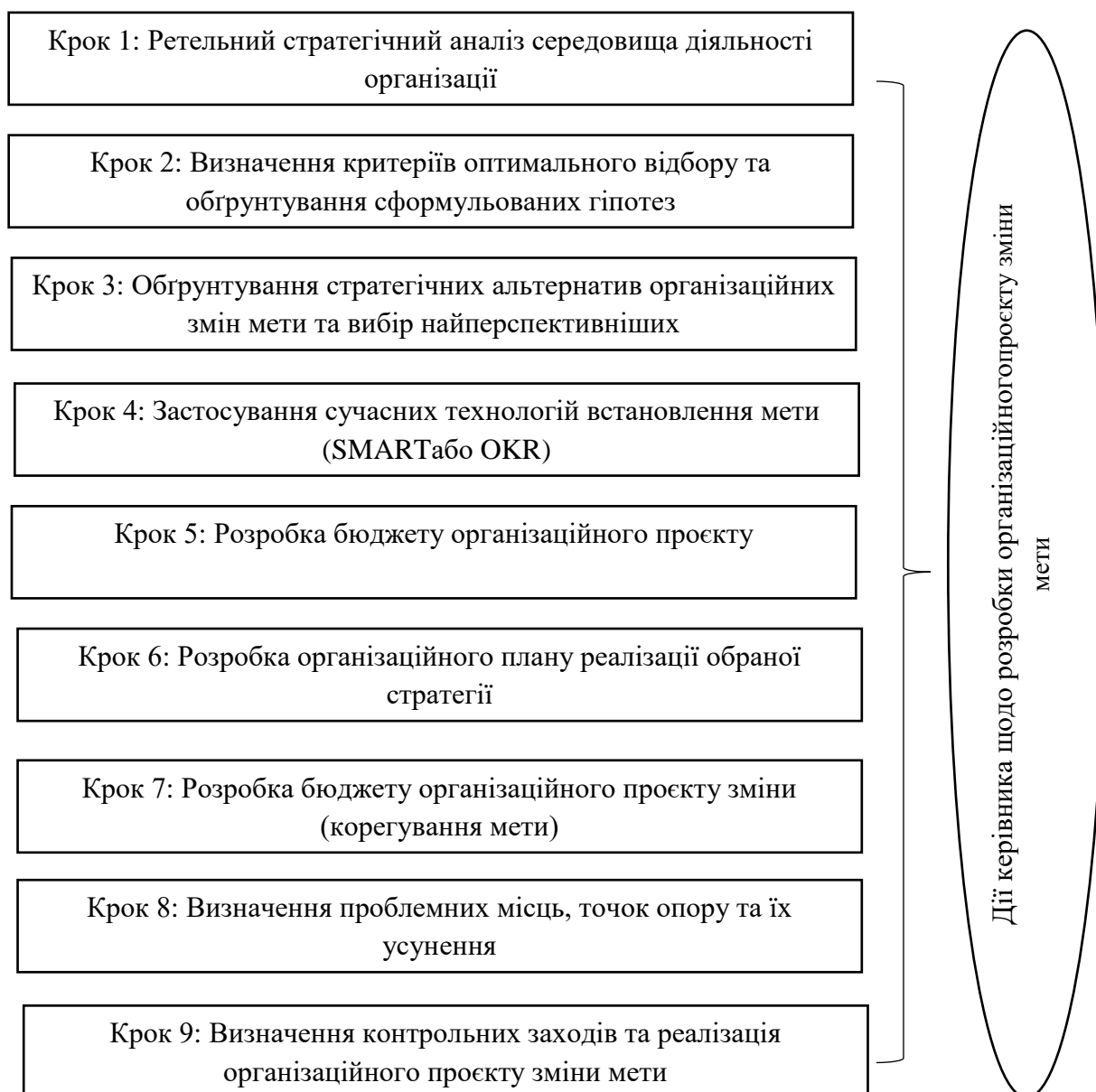


Рис. 3.2. Модель дій керівника щодо розробки організаційного проєкту зміни мети (розроблено автором)

Шляхом удосконалення процедур обрання того чи іншого організаційного проєкту є чітке визначення і розуміння критерії відбору альтернатив та обґрунтування гіпотез.

Застосування SMART або OKR технологій для встановлення цілей на нашу думку дасть можливість менеджменту зрозуміти не тільки свої прагнення алей те коли і як встановленні цілі можуть бути реалізовані.

Суттєве значення слід також приділити і оптимізації процедур узгодження бюджету і послідовності дій реалізації, з огляду на те що ресурсний потенціал є досить обмеженим.

Слід наголосити, що науковці акцентують увагу на психологічних аспектах впровадження організаційних змін, оскільки майже всі працівники віддають перевагу тому ритму праці до якого звикли, а зміни це завжди конфлікти, напруженість та погіршення психологічного стану у колективі. Тому у запропонованій моделі визначено таку дію «Визначення проблемних місць, точок опору та їх усунення». Зазначимо, що вважається гарною практикою підготовка працівників до змін за допомогою формального або неформального інформування робітників про зміни і з'ясування того, що саме їх бентежить більше всього.

Остання дія у Моделі – це контроль. Саме за допомогою контролю менеджмент може зробити висновки про правильність і своїх дій і задоволеності результатами праці персоналу.

Наступний вид проєктів організаційних змін дещо подібний до попереднього виду але є більш вузьким. Перш ніж узагальнити погляди науковців щодо дій спрямованих на удосконалення процесів розробки і впровадження саме проєктів диверсифікації звернемо увагу, що диверсифікація діяльності може бути реалізована за декількома аспектами:

- започаткування абсолютно нового виду діяльності;
- розширення існуючого асортименту за допомогою виробництва супутніх товарів чи надання додаткових послуг;
- розширення меж діяльності шляхом виходу на нові ринки (сегменти ринку).

Тож з урахуванням зазначених особливостей узагальнимо напрями дій керівництва щодо удосконалення процесів розробки та реалізації організаційних проєктів диверсифікації діяльності організації (рис.3.3.).

Враховуючи думки науковців, звернемо увагу на особливості завдань маркетингового дослідження з метою визначення напрямів диверсифікації.

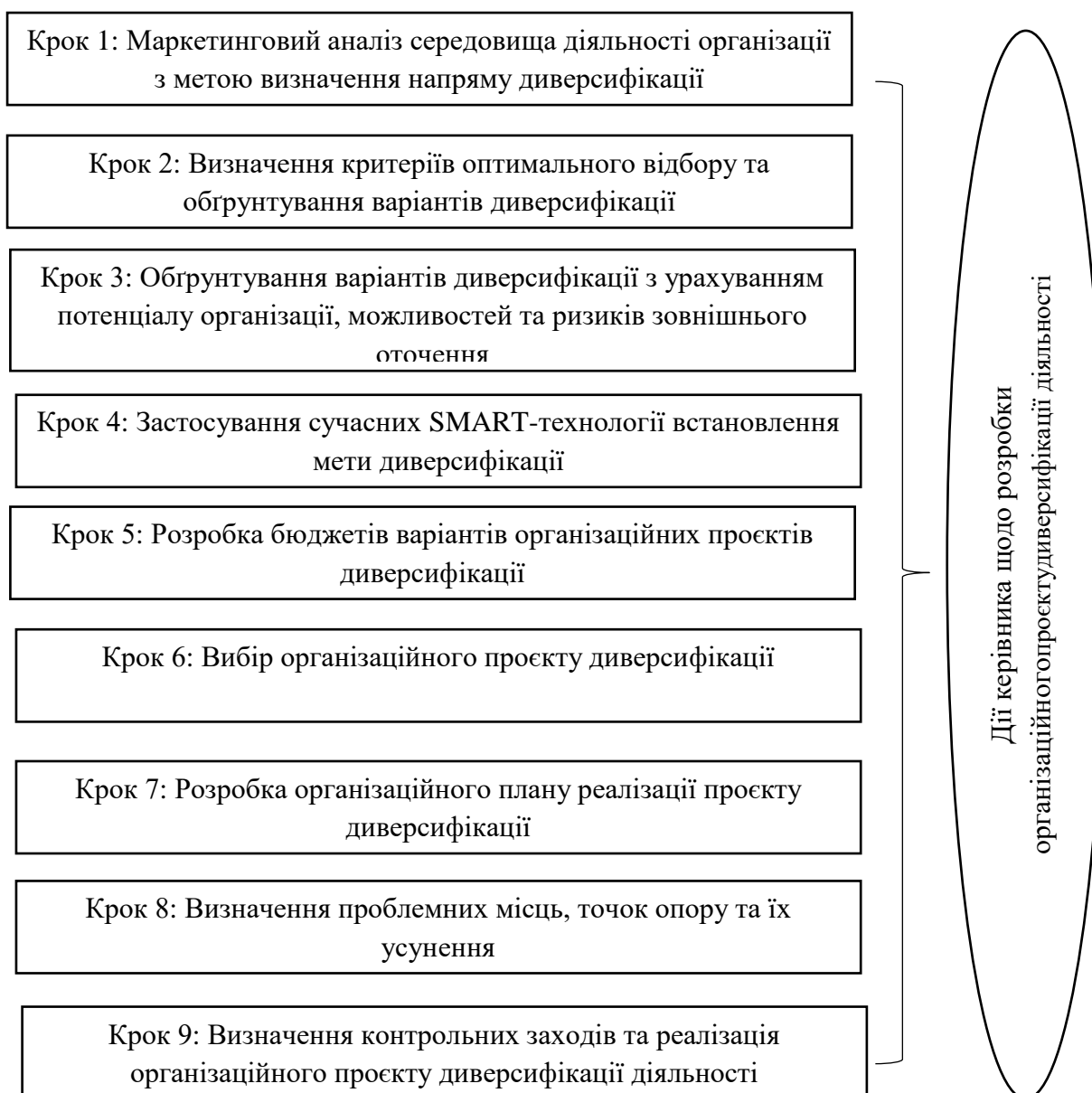


Рис. 3.3. Модель дій керівника щодо удосконалення процесу розробки та впровадження організаційного проекту диверсифікації діяльності (узагальнено автором)

На відміну від аналізу, що здійснюється з метою визначення можливих варіантів корегування або зміни мети при здійсненні маркетингового аналізу щодо вибору варіанту диверсифікації увага керівництва має бути зосереджена на пошуку:

- сукупності потреб, які є незадоволеними та цільової аудиторії;
- галузі та/або ринку, що знаходяться на стадії розвитку та зростання.

Серед критерії відбору проєкту диверсифікації найбільш важливим є: достатній обсяг сегмент (цільової аудиторії) для покриття витрат, достатність фінансових ресурсів або можливість отримання позичкових коштів на прийнятних умовах чи отримання гранту (фінансової допомоги від урядових та неурядових організацій).

Необхідність застосування саме SMART для визначення мети організаційного проєкту диверсифікаційних змін полягає у тому, що такий підхід ще більш точно дасть відповідь на те:

- хто буде цільовою аудиторією,
- які будуть темпи розвитку виду діяльності,
- хто наші партнери,
- як конкурувати на ринку,
- який конкретно результат очікує менеджменту певний момент часу від реалізації проєкту.

На етапах складання бюджетів і відбору організаційного проєкту диверсифікації важливим моментом є залучення до розрахунків професійних аналітиків із числа персоналу або залучити експертів. Така потреба виникає з огляду на складну, погіршуюся ситуацію на ринку і зростання темпів інфляції як в Україні так і у світі, окрім того погіршення рівня життя населення може руйнівню вплинути на розмір попиту на товари чи послуги і тоді організаційний проєкт диверсифікації буде помилковим і замість покращення результатів діяльності отримаємо зворотній ефект і ще більшу загрозу банкрутству або і банкрутство.

Наступний крок також потребує певних заходів, що допоможуть більш ефективно впровадити організаційний проєкт, оскільки вкрай важливо узгодити не тільки всі дії і заходи щодо реалізації проєкту, а ще й найбільш раціонально розподілити ресурси. У процесі складання організаційного плану реалізації проєкту диверсифікації увага керівництва має бути перевернута до створення команди (робочої групи), яка буде опікуватися виконанням завдань належної якості і у визначений час. Тому на наступному

кроці заходами щодо покращення командної взаємодії та попередження опору (конфліктів) маю бути розроблені інструкції та визначені правила внутрішньої комунікації із визначенням ролей, повноважень, завдань та відповідальності кожного із членів команди (робочої групи). Окрім того, слід врахувати і реакцію конкурентів на прагнення організації зайняти певну позицію на ринку. Для прогнозування поведінки конкурентів у літературних джерелах рекомендують застосувати такі методи як Бенчмаркінг та SPACE-аналіз. Перевага застосування бенчмакркінгу у контексті впровадження організаційних проєктів полягає у можливості адоптації найкращих практик конкурентів до особливостей своєї діяльності. SPACE-аналіз дає можливість визначити рівень агресивності реакції конкурентів на ті чи інші заходи і методи конкурентної боротьби.

Актуальним питанням сьогодення для більшості підприємства в останні роки стає визначення організаційної структури управління. Важливість цього питання пояснюється наслідками всесвітньої пандемії, а також умовами воєнного часу, з якими зіткнувся бізнес. В кризових умовах економіки країни ще більше ускладнюються і умови діяльності підприємств, а відтак, скорочуються обсяги діяльності, ринки збуту, тощо і це вимагає від менеджменту розробляти і впроваджувати організаційні проєкти зміни організаційної структури. Наголосимо, що зміна організаційної структури через оптимізацію кількості структурних підрозділів та посаздозволить суттєво скоротити витрати на управління. Ще відмітимо, що оптимізація структури може полягати і у віртуалізації деяких функцій управління, зокрема просування та збут продукції, ведення обліку, розробка бренду, тощо, а такий підхід дозволить ще і скоротити витрати на збут продукції та на оренду адміністративних приміщень, торгових приміщень. І, що дуже важливо, впровадження саме такого виду проєктів на відміну від двох попередніх видів не потребує додаткових фінансових витрат. Для удосконалення процедур розробки організаційного проєкту зміни

організаційної структури спочатку продемонструємо принципи, яких мають дотримуватися керівники (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Принципи дій керівника щодо удосконалення процесу розробки та впровадження проєкту зміни організаційної структури (систематизовано автором)

З'ясувавши принципи якісної підготовки проєкту організаційних змін запропонуємо алгоритм дій керівництва щодо розробки і впровадження проєкту зміни організаційної структури (рис. 3.5.).

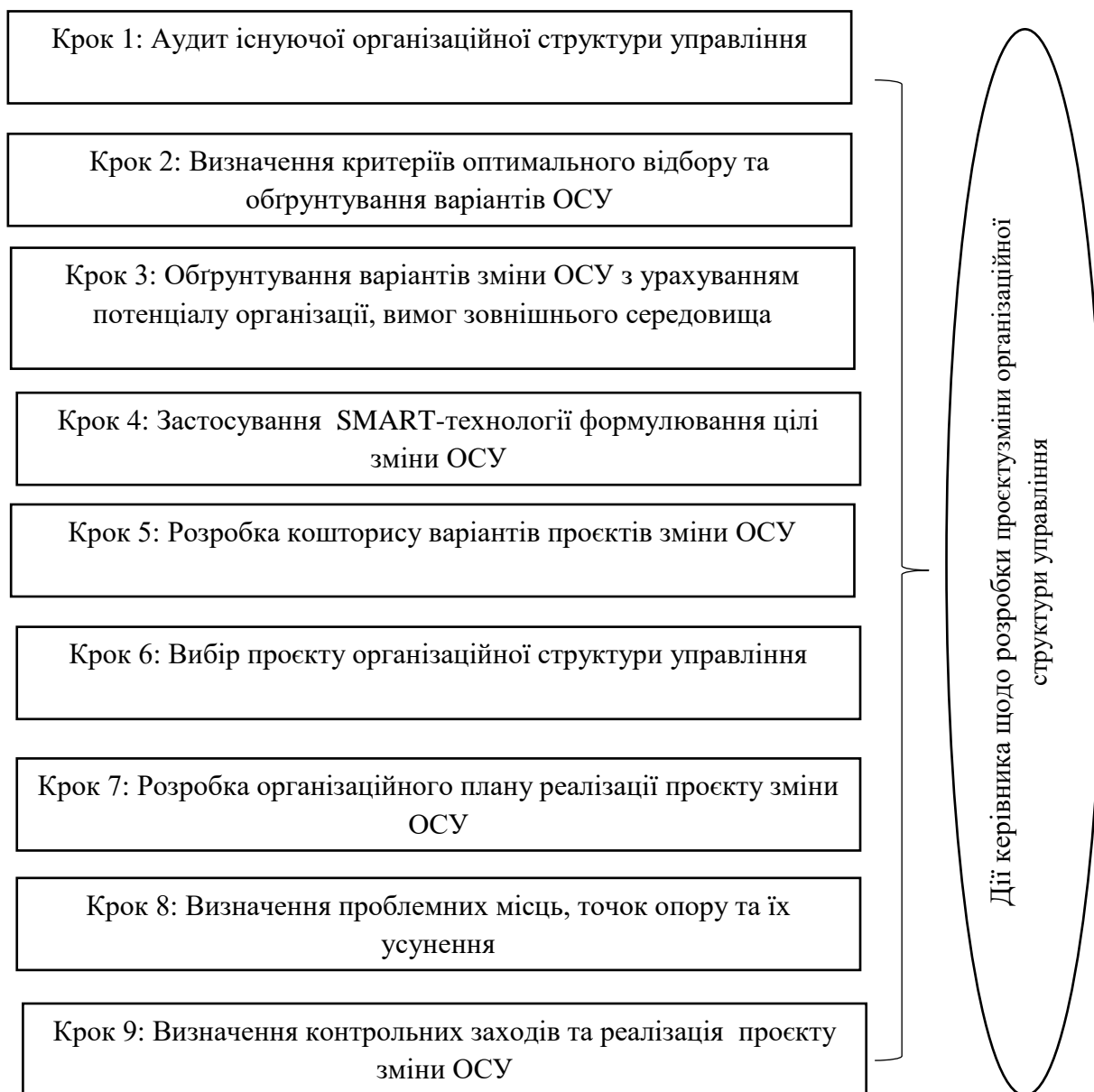


Рис. 3.5. Модель дій керівника щодо удосконалення процесу розробки та впровадження проєкту зміни ОСУ (узагальнено автором)

Вкрай важливим на думку науковців є виконання першого кроку, тобто проведення аудиту ОСУ. Його значимість полягає у тому, що ретельне вивчення з позиції, витрат, швидкості руху інформації, точності виконання завдань та інших аспектів роботи організації система менеджменту отримує

данні щодо існуючих недоліків, причин виникнення негараздів, а також може визначитись із варіантами заходів щодо їх усунення. Для підвищення ефективності складання проєкту зміни ОСУ доречно за результатами аудиту скласти звіт запропонуємо структуру такого звіту (рис. 3.6.).



Рис. 3.6. Структура звіту аудиту ОСУ (складено автором)

Слід наголосити, що якісно підготовлений звіт аудиту ОСУ скорочує витрати часу і зусиль на виконання наступних кроків дій керівників щодо

розробки проєкту змін ОСУ. Звернемо також увагу і необхідність застосування психологічних технологій управління персоналом під час реалізації дій щодо попередження і подолання опору. Тому, що як правило оптимізація ОСУ пов'язана із скороченням штату або зміною посад, повноважень та відповідальності, що не може не викликати конфліктних настроїв у колективі.

Останні два види проєктів організаційних змін (рис.3.1.) дуже тісно пов'язані з розробкою організаційних проєктів диверсифікації діяльності організації та зміни ОСУ. Їх навіть можна вважати складовою частиною цих проєктів, оскільки вибір варіанту диверсифікації буде впливати на вибір технології та зміни вимог до персоналу, його професійності, спеціалізації тощо. Щодо напрямів і шляхів підвищення ефективності розробки саме цих проєктів, то зазначимо, що керівники можуть використовувати ті ж моделі (алгоритми), але при здійсненні маркетингового аналізу приділяти більше уваги пошуку технологій та вивченню пропозиції персоналу на ринку, і пошуку альтернатив забезпечення своєї діяльності потрібними кадровими та технологічними ресурсами.

Отже, у процесі вивчення різних інформаційних джерел, спеціалізованої літератури та провівши значну кількість бесід з керівниками підприємств узагальнено та систематизовано шляхи та напрями дій системи менеджменту організації щодо розробки та впровадження проєктів організаційних змін у відповідності до їх видів (рис.3.1.). та з урахуванням важкої ситуації, яка склалася для підприємців в умовах війни.

Тож, у наступному розділі з урахуванням результатів діагностики наслідків організаційних змін, що відбувались на ТОВ «ТДВ «ВО «Астра» та з урахуванням визначених шляхів і напрямів удосконалення процесів розробки й впровадження організаційних проєктів у систему менеджменту організації запропонуємо проєкт виживання підприємства на ринку.

3.2. Розробка організаційного проєкту зміни діяльності ТДВ «ВО «Астра»

Здійснюючи діагностику результатів діяльності ТДВ «ВО «Астра» у контексті впровадження різних проєктів організаційних змін було констатовано за фінансовою звітністю:

- повний знос основних фондів;
- зменшення підсумку балансу на 90,1%;
- майже повне скорочення пошиття одягу і переорієнтація на торгівлю;
- дебіторської заборгованості має критичне значення 91,67% у складі активу;
- сума зобов'язань ТДВ «ВО «Астра» зросла на 260,7%;
- розмір збитків на 13,8 тис. грн.

Отримані результати продемонстрували критичну ситуацію щодо фінансових можливостей фабрики здійснювати у подальшому свою діяльність. Окрім того розрахунок показників фінансової стійкості було зроблено висновки, що жодний із розрахованих показників не відповідає нормативним значенням, що ще раз підтверджує фінансову нестійкість фабрики та необхідність впровадження проєктів організаційних змін.

Для встановлення можливих напрямів організаційних змін було проведено моніторинг ринкового середовища та встановлено конкурентну позицію ТДВ «ВО «Астра» та побудовано діаграми порівняльного профілю за складовим SWOT- аналізу.

Найбільші можливості, які надає сьогодення підприємству це залучення грантових коштів та отримання великих замовлень від держави та волонтерів на пошиття виробів для військових, виготовлення державної символіки, тощо. Окрім того, знов звернемо увагу, що фабрика наразі розташована у найбільш безпечному місті в Україні.

Найсильнішими сторонами, які можна використати як конкурентні переваги у ТДВ «ВО «Астра» виявились: вигідне розташування, імідж, рівень

кваліфікації персоналу та його готовність до впровадження організаційних змін.

Тож за результатами розрахунків, що відображені у табл. 2.7-2.9. побудуємо баланс перспектив, загроз, переваг і проблем у діяльності ТДВ «ВО «Астра» (табл. 3.1.).

Таблиця 3.5.

Баланс стратегічних перспектив, загроз, переваг і проблем у діяльності
ТДВ «ВО «Астра»

Стратегічні перспективи та переваги	Ср. зваж. Бал	Стратегічні загрози та проблеми	Ср. зваж. бал
Підсумок стратегічних перспектив	5,25	Підсумок стратегічних ризиків	7,8
Підсумок переваг	7,95	Підсумок недоліків	11,71
Підсумок стратегічної перспективи	13,2	Підсумок стратегічних труднощів	19,51

Складено за табл. 2.7.-2.9.

Отже, з Балансу стратегічних перспектив, загроз, переваг і проблем у діяльності ТДВ «ВО «Астра» можна побачити, що розрахункові експертні значення показників демонструють низький рівень стратегічних перспектив розвитку підприємства саме за тими напрямками діяльності, що існують на фабриці, а також порівняно високий рівень проблем у діяльності та збережені позиції на ринку. Тобто, можна припустити, що зміна напрямку діяльності є чи не єдиним заходом щодо продовження існування підприємства.

Для визначення та обґрунтування напрямів організаційних змін та розробки організаційного проекту побудуємо матрицю-SWOT для ТДВ «ВО «Астра» і профіль конкурентної позиції та сформулюємо стратегічні альтернативи.

Для побудови матриці матрицю-SWOT скористаємося даними табл. 2.7-2.9. (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Матриця стратегічних перспектив, загроз, переваг і проблем у діяльності ТДВ «ВО «Астра»

SWOT - матриця		<i>Перспективи</i>	Ср. зваж. бал	<i>Ризики</i>	Ср. зваж. бал
		Отримання субвенцій від держави та або державного замовлення на пошиття військової форми та атрибутів державної символіки	1,2	Зависокий рівень цін та залежність від імпорту сировини	1,2
		Отримання замовлень від волонтерських організацій на пошиття виробів воєнного призначення	1,4	Гіперінфляція	1,8
		Залучення грантових коштів на відкриття нового виду діяльності	0,9	Скорочення попиту	1,2
<i>Переваги</i>	Ср. зваж. бал	«Переваги і перспектива»		«Переваги і труднощі»	
Вигідне розташування	2				
Гарний імідж та значний досвід виробництва якісної продукції	2				
Готовність до здійснення організаційних змін	1				
<i>Труднощі</i>	Ср. зваж. бал	«Труднощі і перспективи»		«Труднощі та ризики»	
Рівень зносу ОФ	5				
Високі витрати на виробництво	1,5				
Низький рівень ефективності менеджменту	1,6				

Джерело табл. 2.7.-2.9.

На основі складеної матриці сформулюємо можливі напрями розробки та реалізації проєктів організаційних змін поєднуючи показники, що потрапили у різні клітини.

Отже за клітиною «Переваги і перспективи» визначимо такі можливі напрями здійснення організаційних змін та розробки проєктів:

- вигідне розташування, гарний імідж, досвід роботи на ринку, пошив якісної продукції підвищить вірогідність отримання субвенцій від держави та або державного замовлення на пошиття військової форми та атрибутів державної символіки, а готовність персоналу до змін дозволить реалізувати стратегію розширення асортименту та збільшення обсягу діяльності. Тож можливий варіант організаційного проєкту змін «Диверсифікація товарної політики та розширення ринку збуту».

- вигідне розташування, гарний імідж, досвід роботи на ринку, пошив якісної продукції підвищить вірогідність отримання замовлень від волонтерських організацій на пошиття виробів воєнного призначення, а готовність персоналу до змін дозволить реалізувати стратегію спеціалізації та збільшення обсягу діяльності. Тож можливий варіант організаційного проєкту змін «Диверсифікована спеціалізація»;

- вигідне розташування, гарний імідж, досвід роботи на ринку, зростання попиту на гаджети, аксесуари та надання ремонтних послуг щодо них, а також готовність персоналу до змін дозволить реалізувати стратегію спеціалізації та збільшення обсягу діяльності. Тож можливий варіант організаційного проєкту змін «Конгломеративна диверсифікація».

За клітиною «Труднощі і перспективи» доцільно запропонувати два можливих напрями проєктів змін:

- отримання субвенцій від держави та або державного замовлення на пошиття військової форми та атрибутів державної символіки та\або замовлень від волонтерських організацій на пошиття виробів воєнного призначення дасть можливість усунути такі труднощі як: придбання ОФ на заміну зношеним знизити витрати виробництва за рахунок збільшення обсягу

виробництва досягти зменшення постійних витрат, що припадають на одиницю пошитого одягу. Тож можливий варіант організаційного проекту змін «Диверсифікація товарної політики та розширення ринку збуту».

- залучення грантових коштів на відкриття нового виду діяльності усунути такі труднощі як: придбання ОФ на заміну зношеним, знизити витрати виробництва за рахунок збільшення обсягу виробництва досягти зменшення постійних витрат, а також підвищити компетентність керівників організації за рахунок участі у тренінгах щодо написання грантових заявок, а відтак і дозволить підвищити ефективність системи управління за рахунок набуття нового досвіду; Тож можливий варіант організаційного проекту змін «Конгломеративна диверсифікація».

За клітиною «Переваги і труднощі» розглянемо організаційні проекти змін, що дозволять знизити руйнівну силу ризиківудіяльності ТДВ «ВО «Астра». Найбільш вірогідними заходами нам вбачаються можливість використання вигідної позиції, гарного іміджу, високої якості продукції та готовність персоналу до змін для збільшення частки ринку і зниження негативного впливу ризиків гіперінфляції, скорочення попиту і високої вартості сировини. На наш погляд доцільним за таких обставин буде розробка проекту розвитку маркетингової компетентності персоналу.

За клітиною «Труднощі та ризики» керівництву організації потрібно розробити проекти, що будуть сприяти утриманню підприємства ринку. Особлива важливість такого підходу полягає у тому, що у цю клітину потрапляють найбільш суттєві, критичні та і найбільш вірогідні за настанням ризики, а у поєднання з найбільш значимі труднощами вони можуть спричинити банкрутство підприємства. Враховуючи результати діагностики показників діяльності ТДВ «ВО «Астра» та оцінки конкурентної позиції можна запропонувати об'єднання з конкурентами задля спільних дій щодо виживання на ринку у складних умовах воєнного часу.

Розглянувши варіанти організаційних проектів змін для їх обґрунтування пропонуємо побудувати профіль конкурентного середовища

та обрати той варіант, який у подальшому обґрунтуємо за допомогою комерційного розрахунку. Для побудови профілю скористаємося результатами опитування працівників ТДВ «ВО «Астра» і СП «Удіміс» щодо їх оцінки достатності (оцінки) наявності певного показника у діяльності підприємства. Для спрощення аналізу відповідей було запропоновано низький результат (незадоволеність) оцінювати «0», низький рівень задоволеності (оцінки) значення показника або події «1», достатній рівень – «2», ідеальний стан результату – «3». Слід також наголосити, що для реалізації будь-якої із зазначених позиції важливим є побудова профілю саме за внутрішнім потенціалом та індикаторами ринкової позиції. Отже, узагальнимо у таблиці показники, які будимо використовувати для побудови конкурентного профілю (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Результати оцінок персоналом показників для побудови конкурентного профілю ТДВ «ВО «Астра»

Показники діяльності	Оцінка в балах		Відхиленн я бали
	ТДВ «ВО «Астра»	СП «Удіміс»	
1	2	3	4
Імідж та значний досвід виробництва якісної продукції	3	2	+1
Асортимент продукції	2	2	0
Безпечність розташування	2	1	+1
Готовність до здійснення організаційних змін (навчатись, виконувати нові завдання)	3	1	+2
Забезпеченість ОФ	0	2	-2
Оптимальність витрати на виробництво	0	1	-1
Стійкість позиції на ринку	1	2	-1
Ефективності менеджменту	1	3	-2
Обсяг ринку споживачів	1	3	-2
Рівень конкурентоздатності за ціною і якістю продукції	1	3	-2
Вірогідність збільшення імпорту та демпінг цін імпортової продукції	3	2	+1
Ризик руйнування виробництва через війну	1	3	-2
Вірогідність отримання субвенцій від держави та або державного замовлення на	2	1	+1

Продовження табл. 3.3.

1	2	3	4
пошиття військової форми та атрибутів державної символіки	1	2	-1
Залучення грантових коштів на відкриття нового виду діяльності	3	1	+2
Фінансовий стан	0	2	-2
Отримання замовлень від волонтерських організацій на пошиття виробів воєнного призначення	1	1	0
Разом	25	31	-7

Тож, за даними табл.3.3. побудуємо конкурентний профіль ТДВ «ВО «Астра» (рис. 3.7.).

Показники діяльності	Відхилення				
	-2	-1	0	+1	+2
Імідж та значний досвід виробництва якісної продукції				*	
Асортимент продукції			*		
Безпечність розташування				*	
Готовність до здійснення організаційних змін (навчатись, виконувати нові завдання)					*
Забезпеченість ОФ	*				
Оптимальність витрати на виробництво			*		
Стійкість позиції на ринку			*		
Ефективності менеджменту	*				
Обсяг ринку споживачів	*				
Рівень конкурентоздатності за ціною і якістю продукції	*				
Вірогідність збільшення імпорту та демпінг цін імпортової продукції				*	
Ризик руйнування виробництва через війну	*				
Вірогідність отримання субвенцій від держави та або державного замовлення на пошиття військової форми та атрибутів державної символіки				*	
Залучення грантових коштів на відкриття нового виду діяльності			*		
Фінансовий стан					*
Отримання замовлень від волонтерських організацій на пошиття виробів воєнного призначення			*		

Рис. 3.7. Конкурентний профіль ТДВ «ВО «Астра»

Отже здійснивши діагностику фінансового стану підприємства, провівши SWOT-аналіз ТДВ «ВО «Астра» і визначивши стратегічні альтернативи подальшої діяльності, склавши баланс переваг надоліків, перспектив та ризиків у діяльності та розвитку підприємства, а також побудувавши конкурентний профіль на основі опитування працівників дійшли висновку, що сьогоденний стан підприємства потребує розробки і впровадження проєкту диверсифікації діяльності.

Дослідження ринку показало, що наразі в Україні є негайна потреба у забезпеченні зв'язку між людьми, які опинились через війну у різних містах, різних країнах або дуже далеко від рідні та друзів. Тому напрямом диверсифікації оберемо саме надання послуг зв'язку, ремонту цифрової техніки та консультування з приводу поширення цифрової компетентності. Оскільки, фінансовий стан підприємства є дуже скрутним, то очікувати на інвестиції з боку бізнесу, як джерело фінансування проєкту не будемо.

Для забезпечення проєкту диверсифікації діяльності ТДВ «ВО «Астра» складемо проєктну заявку на отримання грантових коштів від держави. Для складання проєктної заявки скористуємося шаблоном та рекомендаціями, які надано на порталі «Дія».

Організаційний проєкт диверсифікації діяльності «ТДВ «ВО»Астра»

Мета: створення Мережа сервісних центрів надання послуг з ремонту обладнання зв'язку, побутових приладів та консалтингу з цифрової грамотності, реалізації нових та вживаних гаджетів й аксесуарів до них (далі Сервісний центр).

Організація бізнесу:

Створення трьох сервісних центрів у спальних районах та житлових масивів м. Ізмаїл (Південний, Фортеця, Центральний).

Основні переваги бізнес ідеї:

Можливість максимально повного задоволення потреб споживача за рахунок надання ремонтних послуг високої якості у поєднанні з можливістю придбання, обміну, продажу гаджетів і отриманні кваліфікованих

консалтингових послуг з використання цифрової техніки та програмного забезпечення (оф-лайн і он-лайн) в одному місці поряд з містом проживання та\або роботи споживача.

Переваги для споживача:

- швидкість та якість отримання послуг;
- висока якість ремонтних матеріалів від провідних виробників;
- доступні ціни та гнучка цінова політика (розробка та використання програми лояльності).

Переваги для власника:

- оптимізація витрат через розподіл непрямих витрат на різні види діяльності;
- розширення цільової аудиторії;
- можливість максимізації прибутку за рахунок високого обсягу надання послуг та отримання виручки від реалізації.

Цілі поточного року:

Відкриття Сервісного центру у Південному районі м. Ізмаїл серпень 2023 та надання послуг в обсязі 1,4 млн. грн. (за 12 місяців з моменту відкриття):

- серпень 2023 : створення двох робочих місць (фахівець з ремонту та продавець-консультант);
- вересень 2023: розробка та впровадження програми лояльності (очікується перетворення пересічного споживача на постійного клієнта з високим рівнем прихильності та відданості бренду 30 %);
- жовтень 2023: розробка власного сайту;
- постійно починаючи з серпня 2023: просування через соціальні мережи (очікується збільшення доходу від реалізації);
- грудень: 2022: укладання договорів щодо авторизації та співпраці з обслуговування великих брендів

Середньострокові цілі:

- 2025 рік: зайняти позицію лідера ринку (м. Ізмаїл) в якості надання послуг з ремонту обладнання зв'язку, побутових приладів та консалтингу з цифрової грамотності;

- 2024 рік: відкриття третього Сервісного центру;

- 2023 рік: відкриття другого Сервісного центру;

- 2023 рік: залучення корпоративних клієнтів (обслуговування компаній, що розташовані поруч та їх працівників).

Цільова аудиторія:

Кожна людина, яка має смарт гаджет або планує придбати; компанії та організації, що розташовані у районі роботи Сервісного центру та міста Ізмаїл. Як правило споживачі наших сервісних послуг та гаджетів це люди із середнім доходом. У той же час програма лояльності, що буде впроваджена у Сервісних центрах дасть можливість використовувати цінову дискримінацію і дозволить соціально незахищеним верствам населення (людям похилого віку, інвалідам, вимушеним переселенцям, тощо), а також корпоративним клієнтам отримати якісні послуги ремонту та консалтингу з цифрової грамотності, а також необхідні гаджети зі значними знижками у ціні, а в окремих випадках послуги можуть бути надані безкоштовно.

Потреби та послуги, які задовольняє ТДВ «ВО «Астра»

У цей складний для України час, ми допомагаємо людям завжди залишатися на зв'язку з близькими. Допомагаємо з налаштуванням роботи з будь яким гаджетом. Робимо безпечним інтернет серфінг. Консультуємо щодо того, як правильно зберігати та запобігати втрачання важливої інформації. Надаємо кваліфіковану консультацію з цифрової грамотності.

Політика ціноутворення ТДВ «ВО «Астра»

Розмір ціни у перший рік роботи сервісу буде встановлено за формулою: середні витрати + прибуток 9,7%. Такий підхід дасть можливість залучити значну кількість споживачів і максимізувати обсяг прибутку за рахунок збільшення обсягу надання послуг та реалізації товарів. Сегментація споживачів за рівнем доходів дозволить поступово збільшити рівень цін на

товари, ремонт і консалтингові послуги для людей з середнім і високим рівнем доходу, а також гнучко підходити до можливості встановлення низького рівня цін для соціально незахищених верств населення. у той же час розмір цін буде корегуватися у відповідності до конкурентного стану ринку.

Опис ринку та конкуренція

Сервісні центри будуть розташовані у спальних районах та житлових масивах м. Ізмаїл (Південний, Фортеця, Центральний). Потенційна ємність ринку складає 480 тис. Маркетингові дослідження показують, що попит на якісні сервісні та консалтингові послуги з інформаційної грамотності задоволені на 63%, тож орієнтовно сегмент нашого ринку приблизно буде становити 177,6 тис. споживачів. зазначимо, що у розрахунку включено лише жителів м. Ізмаїл.

Важливим аспектом, що враховано при розташуванні Сервісних центрів є той момент, що основні конкуренти здійснюють свою діяльність переважно у центрі міста. Тобто є великий обсяг незадоволеного попиту у запланованих локаціях роботи Сервісних центрів. Головними конкурентами є: «Цитрус», «Рестарт», «Скай».

До їх найбільших переваг можна віднести: досвід роботи, наявність визнаного бренду, гарне фінансування. Серед найбільш вузьких місць конкурентів є: висока ціна на товари та послуги, великі терміни здійснення ремонтних послуг(клієнти чекають понад 14 днів), низька кваліфікація персоналу через високу плинність кадрів, вузький асортимент ремонтних та консалтингових послуг, відсутність програм лояльності спрямованих на підтримку соціально незахищених верств населення.

Цільову групу складають: жителі м. Ізмаїл, компанії та організації, що розташовані у районі роботи Сервісного центру та м. Ізмаїл. Низькі ціна, індивідуальний підхід до кожного споживача, якісні послуги та програма лояльності, заходи просування у соціальних мережах. а також інші види реклами дозволять залучити споживачів і перетворити їх на постійних клієнтів.

Представимо план надходжень і витрат грантових коштів, а також суму очікуваного чистого доходу за три роки діяльності. Відмітимо, що три роки діяльності це головна умова отримання гранту. Сума гранту 250 тис. грн. статті надходжень від реалізації проєкту представимо у таблиці (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Статті надходжень від реалізації проєкту диверсифікації діяльності
ТДВ «ВО «Астра» (грн.)

Статті надходжень	Залишок коштів/переплат на дату початку	Всього через 36 місяців
Розмір гранту	250 000	250 000
надходження від реалізації товарів/послуг	0	8 589 925
Додаткові доходи від реалізації товарів/послуг	0	0
Доходи від реалізації майна	0	0

Детальний розрахунок по статтям надходжень за кожним кварталом відповідності до форми грантової заявки представлено у додатку Б.

Представимо статті витрат на реалізацію проєкту диверсифікації діяльності ТДВ «ВО «Астра» (табл. 3.5.).

Таблиця 3.4.

Статті витрат на реалізації проєкту диверсифікації діяльності ТДВ «ВО
«Астра» (грн.)

Статті надходжень	Залишок коштів/переплат на дату початку	Всього через 36 місяців
1	2	3
Витрати, пов'язані з реалізацію продукції/надання послуг	150 000	4 003 800
Придбання майна для здійснення діяльності	0	2 060 000
Витрати на оренду	20 000	520 000

Продовження табл. 3.5.

1	2	3
Інші платежі	300	66 300
Комунальні послуги (газ, світло, вода)	0	57 600
Страховання	0	0
Телефон та інтернет	250	9 250
Маркетинг та реклама	30 000	750 000
Охорона	0	0
Купівля або лізинг обладнання	150 000	530 000
Поштові, поліграфічні, канцтовари	0	6 800
Транспорт і доставка	2 000	48 000
Оплата професійних послуг (юридичні, бухгалтерські тощо)	0	8 400
Всього витрати на оплату праці	н/д	1 142 200
Повернення гранту	н/д	360 000
Сплата податків і зборів	2 200	782 200
Всього витрат	354 750,00	5 441 680

Детальний розрахунок по статтям витрат за кожним кварталом у відповідності до форми грантової заявки представлено у додатку Б.Отже за результатами розрахунку залишок коштів після реалізації проєкту диверсифікації буде складати 3 840 445 грн.

Таким чином вважаємо, що запропонований проєкт диверсифікації складений у відповідності до рекомендації наведених у розділі 3.1. є реалістичним та буде сприяти виходу ТДВ «ВО «Астра» із кризового стану.

Висновки до розділу 3

У ході вивчення інформаційних джерел було виділено види організаційних проєктів змін на підприємстві. У відповідності до кожного із видів змін було узагальнено на основі нарабок науковців алгоритм дій керівника щодо розробки та впровадження змін, а також дій що будуть сприяти підвищенню ефективності цих процесів. Особлива увага приділена алгоритму здійснення маркетингового аналізу для розробки і впровадження проєктів диверсифікації впровадження, принципам розробки і реалізації проєктів організаційних змін, змісту та структури аудиту ОСУ.

На засадах вивчення напрямів і шляхів удосконалення процедур розробки та впровадження проєктів організаційних змін та з урахуванням результатів діагностик фінансового стану та наслідків впровадження змін на ТДВ «ВО «Астра» розроблено проєкт диверсифікації діяльності. Для підтвердження гіпотези про необхідність диверсифікації було складено баланс стратегічних перспектив, загроз, переваг і проблем у діяльності ТДВ «ВО «Астра», складено матрицю SWOT, визначено стратегічні альтернати розвитку та побудовано конкурентний профіль ТДВ «ВО «Астра». За результатми ґрунтового стратегічного аналізу було визначено, що в умовах воєнного стану Україні є негайна потреба у забезпеченні зв'язку між людьми, які опинились через війну у різних містах, різних країнах або дуже далеко від рідні та друзів. Тому напрямом диверсифікації оберемо саме надання послуг зв'язку, ремонту цифрової техніки та консультування з приводу поширення цифрової компетентності.

Оскільки, фінансовий стан підприємства є дуже скрутним, то очікувати на інвестиції з боку бізнесу, як джерело фінансування проєкту не доцільно. Для забезпечення проєкту диверсифікації діяльності ТДВ «ВО «Астра» складено проєктну заявку на отримання грантових коштів від держави. Для складання проєктної заявки скористуємося шаблоном та рекомендаціями, які надано на порталі «Дія». Головною метою Організаційного проєкт диверсифікації діяльності «ТДВ «ВО» Астра» визначено створення Мережи

сервісних центрів надання послуг з ремонту обладнання зв'язку, побутових приладів та консалтингу з цифрової грамотності, реалізації нових та вживаних гаджетів й аксесуарів до них (далі Сервісний центр). Детальний розрахунок по статтям витрат за кожним кварталом у відповідності до форми грантової заявки представлено у додатку Б. Отже за результатами розрахунку залишок коштів після реалізації проєкту диверсифікації буде складати 3 840 445 грн.

Таким чином вважаємо, що запропонований проєкт диверсифікації складений у відповідності до рекомендації наведених у розділі 3.1. є реалістичним та буде сприяти виходу ТДВ «ВО «Астра» із кризового стану.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Здійснення ретельного аналізу наукових джерел, фінансової звітності та проведення стратегічного аналізу ринку дає підстави зробити певні висновки та надати рекомендації ТДВ «ВО «Астра» щодо подальшого розвитку та удосконалення процедур розробки та впровадження проєктів організаційних змін.

Отже на основі дослідження наробок науковців визначено, що під організаційним проєктуванням можна розуміти процес розробки та впровадження змін в організації, якому передує ретельний аналіз середовища, результатом якого стане підвищення рівня конкурентоспроможності організації на ринку та забезпечення його сталого розвитку у недетермінованих умовах господарювання. Головними завданнями, які необхідно вирішити для досягнення цілей організаційного проєктування є:

- досягнення відповідності організаційної структури вимогам зовнішнього середовища та раціональний розподіл повноважень та відповідальності за використання обмежених ресурсів організації;

- спрощення організаційної структури за рахунок скорочення відділів, підрозділів, ієрархічних рівнів;

- удосконалення інформаційно-комунікаційних зв'язків в організації;

- усунення фактів дублювання функцій;

- оптимізація витрат та збільшення прибутку;

- застосування переваг спеціалізації та кооперування;

- забезпечення узгодженості та максимально повного досягнення цілей і завдань організації.

Зроблено висновок, що організаційне проєктування— це провідний інструмент адаптації організації до зміни умов господарювання через розробку альтернатив організаційних змін та впровадження найбільш раціонального з них.

З'ясовано, що в організаціях найчастіше відбуваються зміни мети, організаційної структури, завдань, технологій, персоналу, ресурсні зміни. Окрім того можна визначити контрольовані та неконтрольовані зміни. Для розробки проєктів зазначених організаційних змін рекомендовано застосовувати такі методи: аналогії, структуризації цілей, організаційного моделювання експертний метод. Вивчення літератури дозволило модифікувати модель управління процесом розробки та впровадження організаційних змін на підприємстві, яка містить 10 кроків (дій). Серед чинників, що впливають на ефективність процесу визначення змін, розробки і впровадження проєктів їх реалізації визначено внутрішні та зовнішні чинники. Наголошено, що зовнішні чинник можна поділити на дві групи контрольовані та неконтрольовані.

ТДВ «ВО «Астра» – підприємство, що займається пошивом одягу та торгівлею продукцією виготовленої іншими підприємствами, що має багаторічну історію. Аналітична оцінка впровадження проєктів організаційних змін, а також розрахунок динаміки показників ефективності діяльності підприємства дає підстави стверджувати високу вірогідність настання неспроможності підприємства та його закриття.

Позитивним моментом у діяльності фабрики є те, що незважаючи на додаткові труднощі викликані спочатку пандемією, а потім і агресією росії щодо нашої країни підприємство все ж таки продовжує свою діяльність. Тому, на нашу думку доцільно розробити і організаційний проєкт змін.

Для визначення змін та здійснення цього заходу здійснено подальший аналіз фінансового стану підприємства та оцінки конкурентних перспектив ТДВ «ВО «Астра» на ринку.

Аудит структури фінансового звіту малого підприємства продемонстрував вкрай важкий фінансовий стан. Слід відмітити, що останні 7 років фабрика компенсувала свої збитки з рахунок продажу майна. За результатами аудиту встановлено, що не дивлячись на те, що у власності ТДВ «ВО «Астра» є об'єкти нерухомого майна необоротні активи у

відповідності до звітності відсутні. З'ясовано, що валюта балансу зменшилась на 90,1%. Аналізуючи зміни у структурі ОА звернено увагу, що питома вага дебіторської заборгованості має критичне значення 91,67%, що говорить про погану платіжну дисципліну партнерів підприємства і високу залежність подальшого функціонування від погашення заборгованості споживачами. Визначено, що загальна сума зобов'язань зросла за рік на 39,904 тис. грн., у структурі пасиву ця сума склала 260,7%, а також на 130 тис.грн. збільшились збитки. Розрахунок показників фінансової стійкості показав високу вірогідність банкрутства підприємства.

Окрім того з'ясовано, що на фабриці майже не займаються пошиттям одягу, основним видом діяльності стала торгівля продукцією інших кравничих фабрик. Щодо перспектив залучення інвесторів, то вважаємо, що низька ліквідність балансу не дасть можливості залучити інвестиційні кошти.

Для встановлення можливих напрямів організаційних змін було здійснено оцінку конкурентної позиції та визначення аспектів організаційних змін ТДВ «ВО «Астра» з використанням SWOT-аналіз. За його результатами було встановлено, що у порівняння з внутрішнім потенціалом конкурента ТДВ «ВО «Астра» має знано слабкішу конкурентну позицію, але разом з тим аналіз перспектив, ризиків і сильних сторін дає підстави стверджувати, що ефективне визначення аспектів проектів змін щодо реалізації можливостей (отримання, грантів, держзамовлень та замовлень від волонтерів на пошив товарів для військових) дасть можливість ТДВ «ВО «Астра» покращити свій фінансовий стан.

У ході вивчення інформаційних джерел було виділено види організаційних проектів змін на підприємстві. У відповідності до кожного із видів змін було узагальнено на основі наробок науковців алгоритм дій керівника щодо розробки та впровадження змін, а також дій що будуть сприяти підвищенню ефективності цих процесів. Особлива увага приділена алгоритму здійснення маркетингового аналізу для розробки і впровадження

проектів диверсифікації впровадження, принципам розробки і реалізації проектів організаційних змін, змісту та структури аудиту ОСУ.

На засадах вивчення напрямів і шляхів удосконалення процедур розробки та впровадження проектів організаційних змін та з урахуванням результатів діагностик фінансового стану та наслідків впровадження змін на ТДВ «ВО «Астра» розроблено проект диверсифікації діяльності. Для підтвердження гіпотези про необхідність диверсифікації було складено баланс стратегічних перспектив, загроз, переваг і проблем у діяльності ТДВ «ВО «Астра», складено матрицю SWOT, визначено стратегічні альтернативи розвитку та побудовано конкурентний профіль ТДВ «ВО «Астра». За результатми ґрунтовного стратегічного аналізу було визначено, що в умовах воєнного стану Україні є негайна потреба у забезпеченні зв'язку між людьми, які опинились через війну у різних містах, різних країнах або дуже далеко від рідні та друзів. Тому напрямом диверсифікації оберемо саме надання послуг зв'язку, ремонту цифрової техніки та консультування з приводу поширення цифрової компетентності.

Оскільки, фінансовий стан підприємства є дуже скрутним, то очікувати на інвестиції з боку бізнесу, як джерело фінансування проекту не доцільно. Для забезпечення проекту диверсифікації діяльності ТДВ «ВО «Астра» складено проектну заявку на отримання грантових коштів від держави. Для складання проектної заявки скористуємося шаблоном та рекомендаціями, які надано на порталі «Дія».

Головною метою Організаційного проекту диверсифікації діяльності «ТДВ «ВО» Астра» визначено створення Мережи сервісних центрів надання послуг з ремонту обладнання зв'язку, побутових приладів та консалтингу з цифрової грамотності, реалізації нових та вживаних гаджетів й аксесуарів до них (далі Сервісний центр).

Створення трьох сервісних центрів передбачається у спальних районах та житлових масивів м. Ізмаїл (Південний, Фортеця, Центральний).

Основні переваги бізнес ідеї є: можливість максимально повного задоволення потреб споживача за рахунок надання ремонтних послуг високої якості у поєднанні з можливістю придбання, обміну, продажу гаджетів і отриманні кваліфікованих консалтингових послуг з використання цифрової техніки та програмного забезпечення (оф-лайн і он-лайн) в одному місці поряд з містом проживання та\або роботи споживача.

Головними перевагами для споживача мають стати:

- швидкість та якість отримання послуг;
- висока якість ремонтних матеріалів від провідних виробників;
- доступні ціни та гнучка цінова політика (розробка та використання програми лояльності).

Серед переваг для власника визначено:

- оптимізація витрат через розподіл непрямих витрат на різні види діяльності;
- розширення цільової аудиторії;
- можливість максимізації прибутку за рахунок високого обсягу надання послуг та отримання виручки від реалізації.

Проект буде реалізовано поетапно з урахуванням досягнення наступних цілей.

Цілі поточного року:

Відкриття Сервісного центру у Південному районі м. Ізмаїл серпень 2023 та надання послуг в обсязі 1,4 млн. грн. (за 12 місяців з моменту відкриття):

- серпень 2023 : створення двох робочих місць (фахівець з ремонту та продавець-консультант);
- вересень 2023: розробка та впровадження програми лояльності (очікується перетворення пересічного споживача на постійного клієнта з високим рівнем прихильності та відданості бренду 30 %);
- жовтень 2023: розробка власного сайту;

- постійно починаючи з серпня 2023: просування через соціальні мережи (очікується збільшення доходу від реалізації);

- грудень: 2022: укладання договорів щодо авторизації та співпраці з обслуговування великих брендів

Середньострокові цілі:

- 2025 рік: зайняти позицію лідера ринку (м. Ізмаїл) в якості надання послуг з ремонту обладнання зв'язку, побутових приладів та консалтингу з цифрової грамотності;

- 2024 рік: відкриття третього Сервісного центру;

- 2023 рік: відкриття другого Сервісного центру;

- 2023 рік: залучення корпоративних клієнтів (обслуговування компаній, що розташовані поруч та їх працівників).

Цільова аудиторією визначено: кожну людину, яка має смарт гаджет або планує придбати; компанії та організації, що розташовані у районі роботи Сервісного центру та міста Ізмаїл. Як правило споживачі наших сервісних послуг та гаджетів це люди із середнім доходом. У той же час програма лояльності, що буде впроваджена у Сервісних центрах дасть можливість використовувати цінову дискримінацію і дозволить соціально незахищеним верствам населення (людям похилого віку, інвалідам, вимушеним переселенцям, тощо), а також корпоративним клієнтам отримати якісні послуги ремонту та консалтингу з цифрової грамотності, а також необхідні гаджети зі значними знижками у ціні, а в окремих випадках послуги можуть бути надані безкоштовно.

Детальний розрахунок по статтям витрат за кожним кварталом у відповідності до форми грантової заявки представлено у додатку Б.

Отже за результатами розрахунку залишок коштів після реалізації проєкту диверсифікації буде складати 3 840 445 грн.

Таким чином вважаємо, що запропонований проєкт диверсифікації складений у відповідності до рекомендації наведених у розділі 3.1. є реалістичним та буде сприяти виходу ТДВ «ВО «Астра» із кризового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Буріменко Ю. І., Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська
Управління проектами: навч. посіб. /; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ
ім. О. С. Попова, 2017. 208 с. URL:
<https://metod.suitt.edu.ua/download/410>(дата звернення: 02.04.2023).
2. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник
Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 3 (19) 2012. URL:
<http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>(дата
звернення: 02.05.2023).
3. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами
підприємства. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf(дата
звернення: 04.05.2023).
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи
управління змінами на підприємствах. URL:
[http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_
Grynko.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm)(дата звернення: 02.04.2023).
5. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства: методичні
вказівки до практичних занять Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк: СЛУ ім.
Лесі Українки, 2017. 26 с.
6. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства : конспект
лекцій. Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2017.
84 с. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14224/1/OP_kl.pdf(дата
звернення: 12.05.2023).
7. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства: методичні
вказівки до практичних занять. Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк : СЛУ
ім. Лесі Українки, 2017. 26 с.
8. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління
ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень:

монографія Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1235/1/Монографія_Данченко_Занора.pdf(дата звернення: 10.04.2023).

9. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 143 с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2609/1/Посібник%20АМ.%2Вdoc.pdf>(дата звернення: 22.04.2023).

10. Камерон Е. Грин М. Управління змінами. Київ: Добракнига, 2015. 360 с.

11. Каталог підприємств України на UA-REGION.INFO. URL: <https://www.ua-region.com.ua/00309677> (дата звернення: 03.08.2022).

12. Каталог підприємств України. URL: <http://rada.com.ua/ukr/catalog/29233/> (дата звернення: 02.03.2023).

13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник .Львів: Вид-во "Інтелект-Захід", 2003. С. 352.

14. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 420 с.

15. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2014. 420 с.

16. Легка промисловість України: стан, проблеми, перспективи економічного розвитку. монографія / За ред. професора, члена-кореспондента Академії педагогічних наук України Волкова О. І. та професора, академіка Академії економічних наук України Ю. В. Гончарова. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2009. 446 с.

17. Мельник О. Г, Косцик Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.3. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf(дата звернення: 12.03.2023).

18. Михаліцька Н. Я., М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Адміністративний менеджмент: навч. посіб./ Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/Михаліцька--Верескля--...--верстка.pdf>(дата звернення:14.03.2023).

19. Мінухін С. В., Беседовський О. М., Знахур С. В. Методи і моделі проектування на основі сучасних CASE-за-собів. Навчальний посібник Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 272 с.

20. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>(дата звернення:24.03.2023).

21. Новий тлумачний словник української мови / укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. Київ: Вид-во "Аконіт", 2000. Т.2. С. 912.

22. Данилюк Т.І. Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій. Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14224/1/OP_kl.pdf (дата звернення:02.04.2023).

23. Організаційне проектування: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3akl_20.pdf (дата звернення: 26.03.2023).

24. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організації підручник. Київ: Кондор, 2009. 680 с.

25. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва: навч. посібник. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2754/1/%D0%9D%D0%90%D0%92%D0%A7%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8>

[2%D0%B2%D0%B0.pdf](#). (дата звернення:28.04.2023).

26. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.

27. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами (за матеріалами швейних підприємств Київського регіону). автореф. дис. канд. ек. наук: 07.10. 10/ ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Київ, 2010, 22 с.

28. Скорик О. О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1451> (дата звернення: 06.06.2022).

29. Стан та перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2239> (дата звернення: 10.08.2019).

30. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17270/1/18-109-114.pdf> (дата звернення: 02.07.2022).

31. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник / О.П. Ващенко. Київ: ДУТ, 2017. 112 с. https://dut.edu.ua/uploads/1_1742_16356099.pdf

32. Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А.Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

33. Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Струтинська І. В. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Проектний аналіз» для студентів усіх форм

навчання. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 171 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17340/4/Proektn_an_opornyj_konsp_ekt_999.pdf. (дата звернення:26.05.2023).

34. Цілі завдання та зміст організаціогпроєктування URL: <https://studfile.net/preview/5720708/page:2/>(дата звернення:02.06.2023).

35. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5 (3). С. 121-124.

36. Яковенко О. І.Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 76/2022 С. 163–167. URL:http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/22.pdf.(дата звернення: 06.05.2023).

37. Яковенко О. І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 74. С. 163–167. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/26.pdf(дата звернення: 22.04.2023).

38. Яковенко О. І. Використання зарубіжного досвіду здійснення конкурентної розвідки для забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств. Теорії конкуренції та практика визначення конкурентоспроможності в умовах безпеко-орієнтованого розвитку: кол. монографія / за ред. М.М. Меркулов. Ізмаїл, Одеса: Фенікс, 2020. С.171-180.

39. Яковенко О. І. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону: кол. моногр. / за ред. В.І. Захарченко та М.М. Меркулова. Одеса: Атлант, 2018. С.194-204.

40. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). № 1, 2022. С. 34–

39. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 15.03.2023).

41. Яковенко О. І. Тенденції розвитку організаційного дизайну та методичні засади їх реалізації в сучасних умовах господарської діяльності. Соціально-економічні та науково-технічні аспекти безпекоорієнтованого розвитку прикордонного регіону: кол. моногр. / за ред. М.М. Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко. Одеса – Ізмаїл: Фенікс, 2022. С. 186–206.

42. Яковенко О. І. Управління проєктами та ризиками: навчальний посібник. Ніжен: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196с.

43. Яковенко О. І., Степанова К. В. Дослідження змісту організаційного проєктування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. Том 32 (71). N 2, 2021. С.65-70. URL:

http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/12.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

44. Galbraith J.R. *Organizational Design*. Reading, MA: Addison - Wesley Publishing Company, 1977. 426 p.