

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»

(назва)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Федір Манченко

(підпис)

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти

групи УІДМ-61 Федір МАНЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: д.е.н., професор Володимир Засанський

науковий ступінь,
вчене звання

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: д.е.н., професор Світлана Легомінова

науковий ступінь,
вчене звання

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Управління інноваційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Манченко Федір Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Модернізація управлінських процесів підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Володимир Засанський, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність Ubisoft LLC, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань інноваційного середовища підприємства, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи модернізації управлінських процесів підприємства

Розділ 2. Аналіз модернізації управлінських процесів підприємства

Розділ 3. Модернізації управлінських процесів підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2025	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2025	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2025	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2025	
6	Висновки	01.12.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	05.12.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2025	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	18.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Федір Манченко

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Володимир Засанський

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: **117 стор., 9 рис., 35 табл., 3 формули, 100 джерел.**

Мета роботи полягає в узагальненні та аналізі теоретичних основ модернізації управлінських процесів і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління в компанії Ubisoft в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції.

Об'єкт дослідження - система управління та управлінські процеси компанії Ubisoft.

Предмет дослідження - методи, інструменти та організаційні механізми модернізації управлінських процесів в Ubisoft, спрямовані на підвищення продуктивності, якості релізів та конкурентоспроможності компанії.

Короткий зміст роботи: У роботі розглянуто теоретичні підходи до модернізації управлінських процесів (моделі змін Льюїна, Коттера, ADKAR, концепції BPR, Lean, Six Sigma, цифрової трансформації) та обґрунтовано їх значення для формування сучасної процесно-орієнтованої системи управління. На основі аналізу діяльності Ubisoft проведено діагностику поточного стану управління, організаційної структури, портфелю франшиз, KPI та зрілості процесів, виявлено ключові проблеми: фрагментацію процесів, низьку прозорість даних, затримки релізів, плинність персоналу та дублювання технологій. Запропоновано комплексну модель модернізації управлінських процесів на базі процесної архітектури, цифрових рішень (ERP, BPM, RPA, BI/AI) та системного управління змінами, розроблено дорожню карту впровадження, систему KPI та розраховано очікуваний економічний ефект модернізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, BPM, BPR, LEAN, SIX SIGMA, KPI, UBISOFT.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 117 pages (to be specified), 9 figures, 35 tables, 3 formulas, 100 sources.

The purpose of the work is to generalize and analyze the theoretical foundations of managerial process modernization and to develop practical recommendations for improving the management system of Ubisoft under conditions of digital transformation and increasing competition.

Object of research – the management system and managerial processes of Ubisoft.

Subject of research – methods, tools, and organizational mechanisms for modernizing managerial processes at Ubisoft aimed at increasing productivity, release quality, and the company's competitiveness.

Summary of the work: The thesis examines theoretical approaches to the modernization of managerial processes (change management models by Lewin, Kotter, ADKAR; concepts of BPR, Lean, Six Sigma, and digital transformation) and substantiates their importance for building a modern process-oriented management system. Based on the analysis of Ubisoft's activities, an assessment of the current state of management, organizational structure, franchise portfolio, KPIs, and process maturity is conducted, and key problems are identified: process fragmentation, low data transparency, release delays, staff turnover, and technology duplication. A comprehensive model for modernizing managerial processes is proposed, based on process architecture, digital solutions (ERP, BPM, RPA, BI/AI), and systematic change management; an implementation roadmap and KPI system are developed, and the expected economic effect of modernization is calculated.

KEYWORDS: MANAGEMENT MODERNIZATION, MANAGERIAL PROCESSES, DIGITAL TRANSFORMATION, BPM, BPR, LEAN, SIX SIGMA, KPI, UBISOFT.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття, сутність та значення модернізації управлінських процесів	6
1.2. Управлінські процеси як об'єкт модернізації	20
1.3. Методи та інструменти модернізації управлінських процесів.....	24
1.4. Критичні чинники успіху та ризики модернізації	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	41
2.1. Загальна характеристика Юбісофт та організаційна структура.....	41
2.2. Організаційна структура управління та управлінські процеси	47
2.3. SWOT та PEST аналіз управління Юбісофт.....	58
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	70
3.1. Концепція та архітектура проекту модернізації	70
3.2. Детальний план впровадження за фазами	73
3.3. Оцінка ресурсів, бюджету та економічної ефективності (ROI)	80
3.4. Управління ризиками та план мітігації (ROI).....	87
3.5. Метрики успіху та система моніторингу (Dashboard).....	92
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку ринку відеоігор та всюдисущої цифрової трансформації, ключовою перевагою компанії стає її гнучкість. Здатність своєчасно модернізувати процеси управління є тим фактором, що гарантує підприємству конкурентоспроможність.

Світовий досвід підтверджує: організації, які фокусуються на перебудові організаційної структури та цифровізації менеджменту, отримують відчутний приріст фінансових результатів та покращення якості своїх розробок.

Для таких гігантів індустрії, як Ubisoft, питання модернізації є критичним. Від якості управлінських процесів залежить не лише стабільність доходів, але й можливість вчасно випускати релізи, підтримувати життєвий цикл сервісних ігор (GaaS) та утримувати кваліфікований персонал в умовах боротьби за таланти.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в тому, щоб на основі аналізу теоретичних засад модернізації розробити дієву стратегію оновлення управлінських процесів для компанії Ubisoft. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на оптимізацію системи менеджменту, що дозволить посилити конкурентні позиції бізнесу та підвищити його ефективність у реаліях цифрової економіки.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- дослідити теоретичні підходи до управління змінами та модернізації управлінських процесів (моделі змін, BPR, Lean, Six Sigma, BPM, цифрова трансформація);
- розкрити сутність, класифікацію та роль управлінських процесів як об'єкта модернізації;

- проаналізувати еволюцію підходів до управління та драйвери модернізації в сучасних організаціях;
- охарактеризувати діяльність Ubisoft, її організаційну структуру, портфель продуктів, фінансові показники та ключові управлінські процеси;
- здійснити діагностику поточного стану управління в Ubisoft (структура, процеси, KPI, рівень зрілості процесів) та виявити основні проблеми;
- ідентифікувати критичні вузькі місця в управлінні (фрагментація процесів, затримки релізів, плинність персоналу, дублювання технологій, низька прозорість даних);
- розробити модель і дорожню карту модернізації управлінських процесів Ubisoft із використанням процесної архітектури та цифрових рішень (ERP, BPM, RPA, BI/AI);
- запропонувати систему KPI та підходи до оцінки ефективності модернізації, включаючи розрахунок потенційного економічного ефекту;
- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління та зниження ризиків трансформації в Ubisoft.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є система управління та управлінські процеси компанії Ubisoft як глобальної геймдев-організації.

Предметом роботи є концепції, методи, інструменти та організаційні механізми модернізації управлінських процесів в Ubisoft, спрямовані на покращення результативності, якості релізів і стійкості конкурентних позицій компанії.

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та аналізу, індукції та дедукції, системного та процесного підходів, порівняльного аналізу, методи стратегічного, фінансового та управлінського аналізу, елементів кейс-стаді,

структурно-логічного моделювання, а також статистичні та економіко-математичні методи обробки інформації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління змінами, процесного підходу та цифрової трансформації, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній, публічні річні звіти та прес-релізи Ubisoft, галузеві огляди гейм-індустрії, матеріали профільних інтернет-ресурсів, а також узагальнені результати власного аналізу організаційної структури, процесів і ключових показників діяльності компанії.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 117 сторінки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та значення модернізації управлінських процесів

1.1.1. Зміст поняття модернізації в системі менеджменту

У сучасній економічній літературі під модернізацією управлінських процесів прийнято розуміти комплексне та системне оновлення наявних методів керування підприємством. Такий підхід включає в себе вдосконалення організаційних структур і практик, оскільки головною метою будь-яких змін є підвищення загальної ефективності бізнесу та його здатності швидко адаптуватися до нестабільного ринкового середовища.

Важливо наголосити, що цей процес є значно глибшим за звичайні поточні покращення діяльності. Він передбачає фундаментальне переосмислення самої логіки функціонування організації. Зміни стосуються не лише технічних аспектів, а й алгоритмів прийняття важливих рішень та принципів взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи як персонал компанії, так і зовнішніх партнерів [49, 50, 58, 60].

Окремо варто розмежовувати поняття модернізації та поточної оптимізації. Якщо оптимізація зазвичай фокусується лише на покращенні існуючих процесів у межах старих правил гри, то модернізація часто вимагає повної зміни управлінських парадигм. Це означає готовність відмовитися від застарілих підходів на користь якісно нових рішень [58, 60, 93].

Таблиця 1.1. Розмежування модернізації, оптимізації та реструктуризації

Параметр	<u>Оптимізація</u>	<u>Реструктуризація</u>	Модернізація
Масштаб змін	<u>Поточні удосконалення</u>	<u>Макроструктурні зміни</u>	Системна <u>трансформація</u>
<u>Часовий горизонт</u>	<u>Короткострокові результати</u>	<u>Середньострокові цикли</u>	<u>Довгострокові перспективи</u>
<u>Глибина впливу</u>	<u>Оптимізація функцій</u>	<u>Перебудова структури</u>	<u>Зміна культури й мислення</u>
Ризики	<u>Низькі</u>	<u>Середні</u>	<u>Високі, але й можливості вищі</u>
<u>Вимоги до ресурсів</u>	Мінімальні	<u>Значні</u>	<u>Суттєві</u>
<u>Очікувані результати</u>	5-15% <u>поліпшень</u>	20-30% <u>поліпшень</u>	50-200% <u>можливих результатів</u>

Джерело: складено автором на основі [49, 52, 61, 78].

1.1.2. Теоретичний базис управління змінами

Фундаментом для розуміння процесів модернізації є теорія управління змінами. У науковій літературі представлено чимало підходів, однак для цілей нашого дослідження доцільно виокремити декілька найбільш впливових концепцій, які розкривають різні аспекти трансформацій [9].

Перш за все варто згадати класичну модель Курта Льюїна. Вчений розглядав процес впровадження змін як послідовність із трьох етапів. Першим кроком є так зване «розмороження», коли головним завданням керівництва стає психологічна підготовка колективу та усвідомлення того, що старі методи більше не працюють. Далі відбувається безпосередньо етап «зміни», що передбачає впровадження

нових структур чи процесів. Завершується цикл етапом «замерзання», сутність якого полягає в інституціоналізації нововведень, щоб вони стали частиною звичної рутини. Цінність цього підходу полягає в акценті на людському факторі та важливості комунікації [52].

Більш деталізований погляд на динаміку організаційних перетворень запропонував Джон Коттер у своїй восьми кроковій моделі. Цей підхід видається особливо актуальним для масштабних структурних перебудов, подібних до тих, що досліджуються в даній роботі. Логіка Коттера будується на послідовному проходженні таких етапів: створення відчуття невідкладності змін, формування потужної команди лідерів-реформаторів, розробка чіткої візії майбутнього та донесення її до кожного працівника. Важливими елементами також є надання повноважень для дій, фіксація швидких перемог для мотивації, закріплення досягнутих результатів і, нарешті, глибока інтеграція змін у корпоративну культуру [9, 62].

Якщо попередні моделі фокусуються на організації загалом, то модель ADKAR пропонує поглянути на зміни крізь призму індивідуального сприйняття працівника. Ця аббревіатура розшифровується як п'ять ключових елементів успішної адаптації особистості. Спочатку має прийти усвідомлення (Awareness) причин, чому зміни необхідні. За ним слідує бажання (Desire) брати в них участь та підтримувати їх. Третім елементом виступають знання (Knowledge), необхідні для роботи по-новому, які потім трансформуються у здатність (Ability) застосовувати ці навички на практиці. Завершує процес закріплення (Reinforcement), що гарантує незворотність змін [29].

Таблиця 1.2. Порівняння теоретичних моделей управління змінами

Модель	Творець	Кількість кроків	Фокус	Застосування
Three-Step	К. Льюїн	3	Психологічна готовність	Базові організаційні зміни
8-Step	Дж. Коттер	8	Системна комунікація	Великі трансформації
ADKAR	Дж. Гальпін	5	Індивідуальна готовність	Управління усвідомленістю
Kubler-Ross	Е. Кюблер-Росс	5	Емоційне сприйняття	Психологічна адаптація

Джерело: складено автором на основі [9], [29], [45].

1.1.3. Мотиви та рушійні сили оновлення системи управління

Рішення про початок модернізації управлінських процесів рідко приймається спонтанно; зазвичай це вимушена реакція підприємства на комплексний тиск з боку зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед зовнішніх факторів, або так званих драйверів, першочергову роль відіграє загострення глобальної конкуренції. Жорстка боротьба за ринок не залишає бізнесу іншого вибору, окрім як постійно інновувати та шукати шляхи для оптимізації своєї діяльності [16, 25].

Не менш потужним зовнішнім стимулом є тотальна цифровізація економіки. Поява та масове поширення таких технологій, як штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та Big Data, змушують компанії докорінно переглядати свої традиційні підходи до менеджменту, щоб не залишитися "за бортом" прогресу [62]. Крім того, підприємства змушені адаптуватися до постійних змін у законодавчому регулюванні та еволюції споживчих запитів. Сучасний клієнт стає

все більш вибагливим, очікуючи від компаній не лише якості, а й миттєвої реакції та персоналізованого сервісу [18, 28].

Водночас, імпульс до змін часто формується всередині самої організації через накопичення внутрішніх проблем. Критичним сигналом для менеджменту зазвичай стає загальне зниження операційної ефективності та неефективність існуючих алгоритмів роботи [50]. Суттєвою перешкодою для розвитку багатьох підприємств є також технічна розрізненість інформаційних систем. Відсутність інтеграції між різними програмними продуктами призводить до дублювання функцій, помилок та втрати часу [16].

Ситуацію часто ускладнює відсутність повноцінної аналітики, що унеможлиблює впровадження data-driven підходу до прийняття рішень [51]. Нарешті, важливим, але часто недооціненим драйвером є кадрова проблема. Висока плинність персоналу не лише створює операційні затримки, а й призводить до незворотної втрати корпоративних знань та досвіду, що також підштовхує керівництво до перегляду системи управління та мотивації [47].

Таблиця 1.3. Драйвери модернізації управління у сучасних організаціях

Драйвер	Характер впливу	Негайність	Приклад наслідку без модернізації
Цифровізація	Зовнішній	Висока	Відставання від конкурентів
Конкуренція	Зовнішній	Висока	Втрата ринкової частки
Плинність персоналу	Внутрішній	Висока	Знижена продуктивність, затримки
Неповнота даних	Внутрішній	Середня	Непевні управлінські рішення
Нові нормативи	Зовнішній	Висока	Порушення законодавства

Джерело: складено автором на основі [75], [52].

1.1.4. Історичний генезис управлінських підходів та передумови їх оновлення

Аналіз розвитку менеджменту в XX-XXI століттях демонструє чітку тенденцію до прискорення змін. Кожен новий історичний етап приносив специфічні виклики, які змушували організації відмовлятися від старих схем та шукати нові шляхи для розвитку [20]. На початку минулого століття, у період з 1900 по 1950 роки, домінувала класична парадигма, відома як тейлоризм та фордизм. Вона характеризувалася жорсткою ієрархією та максимальною стандартизацією всіх операцій, що було відповіддю на запити промислової революції. Основними інструментами тоді виступали наукова організація праці та чіткий поділ обов'язків. Однак із зростанням розмірів компаній у 1950–1980 роках акцент змістився на адміністративний менеджмент. Головною метою стала формалізація процедур та контроль, що призвело до появи складних матричних структур управління.

Період 1980–2000 років ознаменувався переходом до системного та процесного підходів. Під тиском зростаючої конкуренції та вимог до якості бізнес почав фокусуватися на інтеграції горизонтальних процесів. Саме в цей час почали активно впроваджуватися ERP-системи та стандарти серії ISO. Початок XXI століття приніс нову зміну парадигми — перехід до економіки знань. У період 2000–2015 років ключовим ресурсом стали люди та інновації. Глобалізація та так звана «війна за таланти» змусили компанії впроваджувати гнучкі методології Agile, а також розвивати інститути коучингу та наставництва.

Сучасний етап, що розпочався приблизно з 2015 року, можна охарактеризувати як епоху цифрового та когнітивного управління. Під впливом Четвертої промислової революції (Industry 4.0) та глобальних потрясінь на кшталт пандемії, бізнес переорієнтовується на використання штучного інтелекту, роботизацію процесів (RPA) та аналітику в реальному часі.

Дослідження підтверджують критичну важливість цих трансформацій. Статистика свідчить, що ігнорування необхідності адаптації призводить до втрати ринкових позицій організацією в середньому протягом 5–10 років [62]. Цю думку влучно підсумував класик менеджменту Пітер Друкер, зазначаючи, що компанії,

які відмовляються змінюватися, фактично прирікають себе на неминучий занепад [20]

1.1.5. Вплив модернізації управлінських процесів на конкурентоспроможність бізнесу

Варто зазначити, що оновлення управлінських механізмів є не просто внутрішньою справою компанії, а фактором, який має вирішальний вплив на її ринкові позиції. Аналітичні звіти провідних світових консалтингових груп, таких як McKinsey, BCG та Deloitte, переконливо доводять економічну доцільність таких трансформацій. Згідно з їхніми даними, організації, що системно інвестують в оновлення менеджменту, демонструють зростання продуктивності праці у діапазоні від 20 до 40%. Паралельно з цим відбувається суттєве прискорення бізнес-циклів, тривалість яких скорочується майже наполовину (на 30–50%), що дозволяє бізнесу набагато швидше реагувати на запити ринку [61, 50, 51].

Окрім підвищення швидкості роботи, модернізація дозволяє оптимізувати фінансову складову, знижуючи операційні витрати на 15–30%. Позитивні зміни відчувають і кінцеві споживачі, оскільки рівень якості послуг та клієнтської задоволеності зростає приблизно на 25–35%. Важливим ефектом стає також стабілізація кадрової ситуації: завдяки більш прозорим та ефективним процесам показники утримання персоналу покращуються на 10–20%, що є критичним для збереження інтелектуального капіталу компанії.

Наукова спільнота цілком погоджується з висновками бізнес-аналітиків. Зокрема, дослідник М. В. Кісіль слушно зауважує, що спроби конкурувати на сучасному ринку без системного перегляду управлінських підходів є стратегічно програшними і неминуче призводять до відставання у довгостроковій перспективі [49]. Це підтверджується і найсвіжішими даними McKinsey за 2023 рік, які свідчать про те, що підприємства, які стали лідерами цифрових трансформацій, мають рентабельність на 25% вищу за конкурентів, що остаточно підтверджує критичну важливість модернізації [62].

1.1.6. Процесна архітектура як фундамент модернізації

Будь-яка ініціатива з оновлення системи управління має починатися з

глибокого аналізу існуючого стану речей. Фундаментом для цього виступає процесна архітектура підприємства. У науковій літературі це поняття трактується як цілісна сукупність усіх бізнес-процесів компанії, яка включає їхні взаємозв'язки, відповідальних власників процесів та систему показників ефективності. Разом ці елементи утворюють єдину модель керування організацією [50].

При побудові сучасної архітектури критично важливо враховувати її багатшарову структуру. На верхньому рівні знаходяться макро-процеси, які являють собою стратегічні потоки робіт і зазвичай охоплюють діяльність одразу кількох структурних підрозділів. У свою чергу, вони деталізуються до рівня мікро-процесів, тобто конкретних операційних дій. Окрему нішу займають функціональні компоненти, які забезпечують підтримку основного бізнесу, зокрема управління персоналом, фінанси та ІТ-інфраструктура. Завершують цю структуру інтеграційні точки, які є місцями перетину різних процесів, де відбувається обмін даними через інформаційні системи або безпосередня взаємодія співробітників.

Саме на основі такої деталізованої архітектури проводиться первинна діагностика підприємства перед стартом модернізації. Це дозволяє не діяти наосліп, а чітко ідентифікувати найбільш критичні ділянки та прихований потенціал для зростання ще до початку впровадження змін. Схематично типова архітектура управління зображена на рисунку 1.1.

Рисунок 1.1. Типова архітектура управління підприємства



1.1.7. Модель зрілості процесів як інструмент оцінки

Невід'ємним етапом підготовки до будь-яких системних змін є визначення стартової позиції підприємства, а саме об'єктивна оцінка поточного рівня зрілості його управлінських процесів. У світовій практиці для цього зазвичай застосовують стандартизовані методології, серед яких найбільш авторитетними та поширеними вважаються Capability Maturity Model Integration (CMMI) та Process and Enterprise Maturity Model (PEMM). Використання цих інструментів дозволяє керівництву відійти від інтуїтивних оцінок та базуватися на чітких, вимірюваних критеріях розвитку організації [14, 43].

Ключові характеристики кожного з етапів еволюції процесів згідно з моделлю CMMI наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Модель зрілості як інструмент діагностики

<u>Рівень</u>	<u>Назва</u>	<u>Характеристика</u>	<u>Признаки</u>
1	<u>Initial (Початковий)</u>	<u>Процеси</u> <u>непередбачувані, часто</u> <u>недотримані</u>	<u>Хаос, залежність</u> <u>від окремих осіб</u>
2	<u>Managed (Керований)</u>	<u>Процеси плануються та</u> <u>виконуються за планами</u>	<u>Документація,</u> <u>базові стандарти</u>
3	<u>Defined (Визначений)</u>	<u>Процеси стандартизовані</u> <u>та документовані для</u> <u>всієї організації</u>	<u>Єдині процедури,</u> <u>навчання</u>
4	<u>Quantitatively</u> <u>Managed (Кількісно</u> <u>керований)</u>	<u>Процеси вимірюються та</u> <u>контролюються з</u> <u>використанням метрик</u>	<u>KPI, dashboards,</u> <u>аналітика</u>
5	<u>Optimized</u> <u>(Оптимізований)</u>	<u>Fokus на постійному</u> <u>вдосконаленні та</u> <u>інноваціях</u>	<u>PDCA,</u> <u>experiments,</u> <u>continuous</u> <u>improvement</u>

Джерело: складено автором на основі [14], [43].

Аналізуючи наведену класифікацію, можна зробити висновок, що ідеальним станом є п'ятий рівень, де компанія здатна до саморегуляції та постійного оновлення. Проте реальна картина бізнес-середовища свідчить, що більшість українських та європейських підприємств наразі знаходяться в межах другого або третього рівнів. Це означає, що хоча вони й мають певний порядок, їм все ще бракує інструментів для кількісного управління та гнучкості. Саме цей розрив у зрілості є критичним бар'єром, який необхідно подолати шляхом модернізації для забезпечення глобальної конкурентоспроможності [52].

1.1.8. Системний характер модернізації: взаємодія технологій, процесів та людського капіталу

Критично важливо розуміти, що модернізація управління не може зводитися виключно до «цифровізації» — тобто простого впровадження нових ІТ-систем. Це набагато глибша трансформація, успіх якої залежить від синергії трьох ключових вимірів, які схематично зображені на рисунку 1.2.

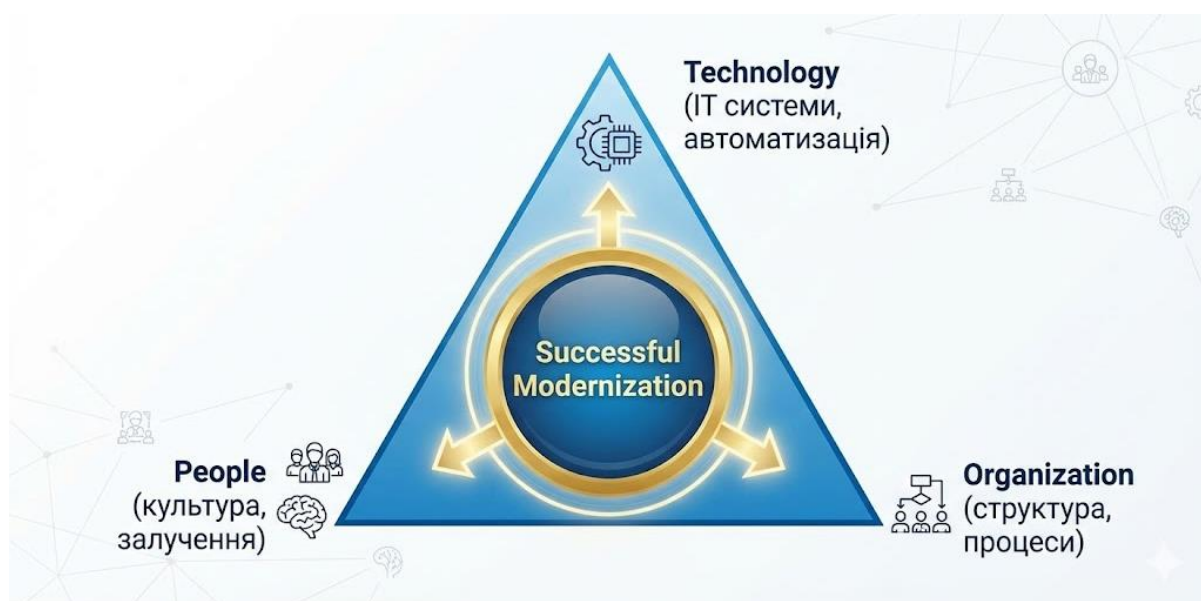
Першим, безумовно, є технологічний вимір. Він створює інфраструктуру

базу для змін. Сюди входить впровадження комплексних ERP-систем для планування ресурсів, використання хмарних сервісів для гнучкості, а також застосування інструментів Business Intelligence та Big Data для аналітики. Окрему роль відіграє автоматизація рутинних операцій (RPA), що звільняє час співробітників для більш вартісних завдань.

Однак технології не працюють у вакуумі, тому другим компонентом є організаційний вимір. Нові інструменти вимагають нових правил гри: перегляду організаційної структури, оптимізації ієрархічних рівнів та чіткого перерозподілу ролей і зон відповідальності. Сучасний підхід також передбачає активний розвиток крос-функціональних команд, які здатні вирішувати складні завдання швидше за традиційні відділи.

Третім і, можливо, найскладнішим елементом є **людський вимір**. Будь-які зміни неминуче стикаються з опором персоналу, тому критично важливим є управління змінами (Change Management). Цей напрямок охоплює постійне навчання співробітників, розвиток лідерських якостей у керівників, а також побудову ефективної системи комунікації, яка пояснює людям важливість та суть нововведень.

Рисунок 1.2. Триединство модернізації



Статистика невблаганна: більшість провалів у проектах модернізації трапляється не через погані технології, а саме через ігнорування організаційного та людського факторів [52, 47]. Лише одночасна та злагоджена робота за всіма трьома напрямками гарантує позитивний результат.

1.2. Управлінські процеси як об'єкт модернізації

1.2.1. Визначення та типологія управлінських процесів

Під управлінським процесом у науковій літературі розуміють систему взаємопов'язаних дій, що забезпечують досягнення цілей організації. Реалізація цих процесів відбувається через класичний цикл менеджменту, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Важливо чітко розмежовувати управлінські та операційні бізнес-процеси. Якщо завданням других є безпосереднє виробництво товарів чи надання послуг, то управлінські процеси виконують функцію "нервової системи" підприємства — вони створюють необхідні умови та середовище для ефективного функціонування бізнесу [60, 73].

Залежно від часового горизонту прийняття рішень, управлінські процеси прийнято розділяти на три ієрархічні рівні.

На вершині цієї ієрархії знаходяться **стратегічні процеси**. Вони орієнтовані на довгострокову перспективу (зазвичай 3–5 років) і визначають глобальний вектор розвитку компанії. Сюди відносяться стратегічне планування, впровадження інновацій та розвиток ключових компетенцій. Відповідальність за цей рівень, як правило, несуть топ-менеджери та рада директорів [60, 40].

Сполучною ланкою виступають тактичні процеси, що охоплюють середньостроковий період (від 6 до 18 місяців). Їхнє головне завдання — декомпонувати стратегічні цілі у конкретні плани дій. До цієї групи належать бюджетування, управління окремими проектами та операційне планування [60].

Базовий рівень формують оперативні процеси, які пов'язані з короткостроковою повсякденною діяльністю (дні або місяці). Це рутинна робота з розподілу ресурсів, контролю виконання завдань, звітності та поточної комунікації між підрозділами [73].

Узагальнена характеристика типів управлінських процесів із зазначенням відповідальних осіб та метрик ефективності наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. Типологія управлінських процесів

Тип	Горизонт	Власник	Метрики	Частота оновлення
Стратегічний	3-5 років	CEO, Board	Revenue, Market Share, ROI	Щорічно
Тактичний	6-18 місяців	VP, Directors	Budget Variance, Timeline	Щокварталу
Оперативний	Дні-місяці	Managers, Teams	Efficiency, Quality, Cost	Щотижня

Джерело: складено автором на основі [75].

1.2.2. Дисфункції традиційного менеджменту як передумова модернізації

Аналіз практичної діяльності як вітчизняних, так і міжнародних компаній великого масштабу дозволяє виявити низку системних проблем, які гальмують їхній розвиток. Ці "хвороби росту" є типовими для традиційних моделей управління та виступають головним мотивом для початку трансформаційних процесів [52, 47].

Однією з найгостріших проблем є функціональна фрагментація. Вона виникає, коли бізнес-процеси проектуються ізольовано в межах окремих департаментів, без урахування загальної картини. Це явище часто називають "клаптиковою автоматизацією" або "колодязним менеджментом" [40]. Як наслідок, виникає дублювання роботи, коли різні підрозділи виконують ідентичні завдання, навіть не підозрюючи про це, що призводить до невиправданих витрат ресурсів [44].

Ситуацію ускладнює низька прозорість діяльності та інформаційний вакуум. Через те, що дані розпорошені по різних, часто не інтегрованих системах, керівництву вкрай важко отримати об'єктивну картину стану справ у реальному часі. Це призводить до сповільненої комунікації та затримок у передачі критично важливої інформації між управлінськими рівнями [16, 50].

Окремо слід виділити проблему технологічної відсталості, яка проявляється у домінуванні ручних операцій. Відсутність автоматизації не лише знижує швидкість роботи, а й підвищує ризик людської помилки [43]. Крім того, дефіцит якісної аналітики змушує менеджерів приймати рішення інтуїтивно, а не на основі

твердих даних (data-driven approach), що в сучасних умовах є неприпустимим ризиком [16]. Завершує цей перелік психологічний фактор — опір змінам з боку персоналу, який звик працювати по-старому і сприймає будь-які нововведення як загрозу [47].

Узагальнений аналіз впливу цих проблем на ефективність бізнесу наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6. Вплив типових управлінських проблем на результати діяльності

Проблема	Вплив на бізнес	Послідовність	Приклад наслідків
<u>Фрагментація</u>	<u>Низька синхронізація, затримки</u>	<u>Висока</u>	<u>Проекти запізнюються на 20-40%</u>
<u>Дублювання</u>	<u>Витрата ресурсів, затримки</u>	<u>Висока</u>	<u>Операційні витрати вищі на 10-20%</u>
<u>Ручні операції</u>	<u>Помилки, затримки, неефективність</u>	<u>Середня</u>	<u>5-10% операцій мають помилки</u>
<u>Відсутність даних</u>	<u>Непевні рішення, ризики</u>	<u>Висока</u>	<u>Неправильні стратегічні рішення</u>
<u>Опір змінам</u>	<u>Неус підхоплення ініціатив</u>	<u>Середня</u>	<u>Проекти модернізації падають на 60-70%</u>

Джерело: складено автором на основі [50], [52].

1.2.3. Поняття процесного мислення та його роль у модернізації

Ключовою передумовою успішної модернізації підприємства є фундаментальна зміна управлінської парадигми: перехід від традиційного функціонального до сучасного процесного мислення. Без цієї ментальної трансформації будь-які технологічні нововведення ризикують залишитися лише поверхневими змінами, що не дають бажаного ефекту [53, 73].

Суть проблеми полягає в тому, що класичне функціональне мислення розглядає організацію як набір ізольованих підрозділів — так званих "функціональних колодязів" (продажі, виробництво, фінанси тощо). У такій системі кожен відділ фокусується виключно на власних локальних цілях та

показниках, часто ігноруючи загальний результат компанії. Це породжує бар'єри в комунікації та конфлікти інтересів.

Натомість процесне мислення пропонує поглянути на бізнес "по горизонталі". Організація сприймається не як ієрархічна структура, а як сукупність наскрізних потоків діяльності, кінцевою метою яких є створення цінності для клієнта. При такому підході межі між відділами стираються, а увага менеджменту зміщується з контролю людей на вдосконалення потоків роботи [34, 50].

Ця ідея перегукується з тезами засновника системної динаміки Джея Форрестера. Він слушно зауважив, що бізнес-системи набагато складніші, ніж здається на перший погляд. За його словами, корінь проблем зазвичай криється не в людях, а в недосконалих структурах, в яких вони змушені працювати [28]. Саме процесне мислення дозволяє побачити та виправити ці структурні вади. Детальне порівняння двох підходів, яке демонструє переваги процесної моделі, наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.7. Порівняння функціонального та процесного мислення

Аспект	Функціональне	Процесне
Основна одиниця	Функція, відділ	Процес, потік роботи
Цілі	По функціям	Наскрізні, по процесам
Власність	Голова функції	Власник процесу
Вимірювання	Локальні показники	Наскрізні КРІ
Гнучкість	Низька	Висока
Комунікація	Вертикальна	Горизонтальна
Швидкість	Повільна	Швидка
Якість	Залежить від кожної функції	Залежить від потоку

Джерело: складено автором на основі [73], [50].

1.3. Методи та інструменти модернізації управлінських процесів

1.3.1. Business Process Reengineering (BPR): революційний підхід до трансформації

Серед існуючих методологій оновлення управління особливе місце посідає реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Цей підхід, розроблений на початку 1990-х років Майклом Хаммером та Джеймсом Чампі, став справжньою революцією в менеджменті. Його сутність полягає не в частковому покращенні існуючого стану речей, а в повному переосмисленні та перепроєктуванні бізнес-процесів для досягнення кардинального зростання показників діяльності [93].

Філософію BPR найкраще ілюструє відомий вислів Майкла Хаммера: «Don't automate, obliterate» («Не автоматизуйте, знищуйте»). Це означає, що немає сенсу автоматизувати неефективні старі процеси; їх потрібно відкинути і побудувати роботу з нуля. Методологія базується на чотирьох фундаментальних принципах. По-перше, це фундаментальність — відмова від усталених правил і питання «чому ми робимо це саме так?». По-друге, радикальність — зміни мають торкатися кореневої системи бізнесу, а не поверхні. По-третє, драматичність результатів — мета полягає не в зростанні на 5–10%, а в стрибку ефективності в рази. І, нарешті, процесна орієнтація — перехід від управління функціями до управління наскрізними процесами [40, 44, 59].

Практична реалізація реінжинірингу зазвичай відбувається за чітким алгоритмом, який наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8. Етапи впровадження BPR

Етап	Тривалість	Ключові дії	Результат
1. Підготовка	1-2 місяці	Формування команди, визначення цілей	Чітке розуміння необхідності змін
2. Аналіз поточних процесів	2-3 місяці	Картування процесів, виявлення проблем	Базова лінія (baseline) для порівняння
3. Дизайн нових процесів	2-4 місяці	Переробка процесів без обмежень, ideation	Нова архітектура процесів
4. Прототипування	1-2 місяці	Тестування на невеликій групі	Валідація та коригування
5. Впровадження	3-6 місяців	Розгортання по організації, навчання	Живі нові процеси
6. Оптимізація	Постійна	Моніторинг, уточнення, вдосконалення	Стабільна робота

Джерело: складено автором на основі [40], [48].

Варто об'єктивно оцінювати як потенціал, так і ризики цього методу. Головною перевагою BPR є можливість отримати колосальний приріст ефективності (від 50% до 200%) та здобути суттєву конкурентну перевагу за короткий час. Однак, зворотним боком медалі є висока складність реалізації.

Статистика впроваджень свідчить про те, що близько 70% проектів реінжинірингу не досягають запланованих результатів. Основними причинами невдач є не технологічні проблеми, а людський фактор: масовий опір персоналу, недостатня увага до управління змінами та складна координація дій. Тому вибір на користь BPR вимагає від менеджменту готовності до значних інвестицій, ризиків та складної роботи з людьми [26, 84].

1.3.2. Lean Management: філософія постійного вдосконалення

Як альтернативу радикальному реінжинірингу доцільно розглядати концепцію Lean Management (ощадливе виробництво). Ця методологія, що бере свій початок у виробничій системі Toyota, фокусується на максимізації цінності для клієнта шляхом системного усунення будь-яких видів втрат. В її основі лежить не разова революція, а еволюційний шлях — постійне, щоденне вдосконалення процесів (філософія Kaizen) [92].

Ключовим завданням менеджменту в цій парадигмі є виявлення так званої «Muda» — дій або витрат, які не додають вартості кінцевому продукту. При цьому успіх залежить від поваги до персоналу та залучення кожного працівника до пошуку неефективності.

Типологію основних втрат, з якими бореться Lean, наведено в таблиці 1.9.

Вид втрати	Опис	Приклад
Перевиробництво	Виробництво більше, ніж потрібно	Утримання запасів
Очікування	Час, коли ресурс не працює	Затримки в комунікації
Транспортування	Непотрібні переміщення матеріалів	Неоптимальна логістика
Надлишкова обробка	Операції, що перевищують вимоги	Зайва документація
Запаси	Затримка матеріалів або інформації	Великі цехові запаси
Рух	Непотрібні переміщення людей	Поганий layout офісу
Дефекти	Переробка через помилки	Повторна обробка, повернення
Недовикористання талантів	Невикористання ідей персоналу	Відсутність suggestion systems

Джерело: складено автором на основі [92], [30].

Практичним інструментом впровадження змін у Lean є ітераційний цикл Шухарта-Демінга (PDCA). Він складається з чотирьох послідовних етапів:

1. Plan (Планування): аналіз проблеми та формування гіпотези її вирішення.
2. Do (Виконання): тестування запропонованих змін у невеликому масштабі.
3. Check (Перевірка): моніторинг результатів та оцінка їх ефективності.
4. Act (Дія): масштабування успішного рішення на всю організацію або його корекція [73, 92].

Варто зазначити, що Lean Management демонструє найвищу ефективність в операційних процесах, де існують повторювані дії та чіткі метрики. Водночас у творчих або стратегічних напрямках, де результат важко стандартизувати, цей інструментарій має певні обмеження [30, 92].

1.3.3. Six Sigma: статистична база для оптимізації

Six Sigma - це методологія, що використовує статистичні методи для зменшення варіативності та дефектів у процесах. Визначення: Six Sigma означає, що

99.99966% процесу вільні від дефектів (лише 3.4 дефекти на мільйон операцій) [75] [94].

Фази DMAIC (основний цикл Six Sigma):

1. Define (Визначення) - виявлення проблеми та постановка мети [75]
2. Measure (Вимірювання) - збір даних та встановлення baseline
3. Analyze (Аналіз) - ідентифікація коренів причин
4. Improve (Покращення) - розробка та впровадження рішень
5. Control (Контроль) - моніторинг для утримання результатів

Таблиця 1.10. Рівні компетенції у Six Sigma

Рівень	Назва	Характеристика	Сертифікація
1	Yellow Belt	Базові навички, участь у проектах	2-3 дні навчання
2	Green Belt	Керування проектами поліпшення	2-4 тижні навчання
3	Black Belt	Експерт, розробник та керівник проектів	3-4 місяці навчання
4	Master Black Belt	Керівник програми, коучинг інших	1+ років досвіду

Джерело: складено автором на основі [75], [94].

1.3.4. Lean Six Sigma: синтез двох підходів

Ще одним потужним інструментом, який доповнює арсенал методів модернізації, є концепція Six Sigma («Шість сигм»). Якщо Lean фокусується на швидкості та потоці, то Six Sigma - це насамперед про точність і стабільність результату. Ця методологія базується на використанні суворих статистичних інструментів для виявлення та усунення варіативності (відхилень) у процесах. Сама назва символізує амбітну мету досягти рівня якості, при якому на один мільйон виконаних операцій припадає лише 3,4 дефекти, що відповідає показнику безпомилковості 99,99966% [75, 94].

Практична реалізація проектів у цій системі відбувається за алгоритмом DMAIC, який перетворює хаотичне вирішення проблем на науковий процес. Цей цикл складається з п'яти послідовних кроків. На етапі Define (Визначення) команда чітко формулює проблему та встановлює цілі проекту. Далі слідує етап

Measure (Вимірювання), під час якого збираються фактичні дані для фіксації поточного стану (baseline). Критично важливим є етап Analyze (Аналіз), де за допомогою статистики виявляються кореневі причини дефектів. Після цього настає черга Improve (Покращення) — розробки та впровадження рішень для усунення знайдених причин. Завершується цикл фазою Control (Контроль), яка передбачає постійний моніторинг для того, щоб досягнуті покращення закріпилися і система не повернулася до старого стану [75].

Унікальною особливістю Six Sigma є розвинена інфраструктура навчання та чітка ієрархія ролей, назви яких запозичені зі східних єдиноборств. Рівні кваліфікації фахівців наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.11. Рівні кваліфікації у Six Sigma

Параметр	BPR	Lean	Six Sigma
Масштаб змін	Револьюційний	Еволюційний	Еволюційний
Строки	6-18 місяців	Постійна	3-6 місяців на проект
Фокус	Процеси з нуля	Усунення втрат	Якість та точність
Ризики	Високі	Низькі	Середні
Інвестиції	Великі	Малі	Середні
ROI	50-200%	10-30%	20-50%
Культурна готовність	Висока потреба	Адаптивність	Дані-центричність

Джерело: складено автором на основі [48], [40], [94].

1.3.5. Цифровізація як фундаментальний драйвер модернізації

У XXI столітті поняття модернізації та цифровізації стали фактично тотожними. Сьогодні неможливо уявити ефективне оновлення управлінських процесів без інтеграції сучасних ІТ-рішень. Цифрова трансформація виступає не просто як технічне переоснащення, а як інструмент для автоматизації рутини, забезпечення прозорості та оптимізації взаємодії між підрозділами [16, 52].

Фундаментом цифрової інфраструктури великого підприємства зазвичай виступають **ERP-системи (Enterprise Resource Planning)**. Це комплексні платформи, що об'єднують усі функціональні сфери бізнесу — від фінансів та кадрів до логістики та продажів — у єдиний інформаційний простір.

Лідерами цього ринку є рішення від SAP (S/4HANA), Oracle та Microsoft. Головна цінність ERP полягає у створенні "єдиної версії правди" для всіх менеджерів, що уніфікує дані та прискорює операційні цикли. Однак, варто враховувати високий бар'єр входу: вартість впровадження для великих гравців може сягати 2–10 млн доларів [43, 73].

Для забезпечення гнучкості процесів використовують BPM-платформи (Business Process Management). На відміну від жорстких ERP, ці інструменти (наприклад, Bizagi, Appian чи IBM BPM) дозволяють моделювати та змінювати бізнес-процеси без необхідності написання складного програмного коду. Це дає бізнесу можливість швидко адаптувати алгоритми роботи під зміни ринку та забезпечує моніторинг виконання завдань у реальному часі [8, 51].

Найбільш динамічним напрямком автоматизації є технологія RPA (Robotic Process Automation). Її суть полягає у використанні програмних роботів для виконання рутинних, чітко регламентованих операцій, які раніше виконували люди. Інструменти типу UiPath або Automation Anywhere дозволяють "найняти" цифрову робочу силу, яка працює цілодобово без помилок. Це забезпечує швидке повернення інвестицій (ROI часто складає 6–12 місяців) та дозволяє перенаправити живих співробітників на більш творчі та інтелектуальні завдання [88].

Вершиною цифрової еволюції є використання розширеної аналітики та штучного інтелекту. Системи бізнес-аналітики (BI), такі як Power BI або Tableau, разом із когнітивними сервісами (наприклад, IBM Watson), дозволяють перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі даних. Вони допомагають не лише констатувати факти, а й прогнозувати майбутні тренди та виявляти приховані аномалії [66, 78].

Порівняльний аналіз основних технологічних інструментів модернізації наведено в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12. Порівняння технологічних рішень для модернізації

Технологія	Строк впровадження	Вартість	ROI Periode	Складність
ERP	12-18 місяців	\$\$\$\$	2-3 роки	Висока
BPM	6-12 місяців	\$\$\$	1-2 роки	Середня
RPA	2-6 місяців	\$\$	6-12 місяців	Низька
BI/Analytics	3-9 місяців	\$\$	1-2 роки	Середня
AI/ML	6-18 місяців	\$\$\$	2-3 роки	Висока

Джерело: складено автором на основі [48], [43], [78].

Економічна доцільність таких інвестицій підтверджується глобальною статистикою. Зокрема, за даними досліджень Gartner за 2023 рік, компанії, що реалізували комплексну стратегію цифровізації, демонструють операційну ефективність на 35% вищу порівняно з конкурентами, які ігнорують новітні технології [31].

1.4. Критичні чинники успіху та ризики модернізації

1.4.1. Принципи успішної модернізації

Аналіз досвіду провідних світових компаній дозволяє стверджувати, що успіх модернізації залежить не так від бюджету, як від дотримання певної філософії змін. На основі досліджень консалтингових груп та наукових праць можна виділити чотири наріжні камені, на яких будується ефективна трансформація [51, 61, 84].

Принцип 1: Цілісність та системність підходу

Найпоширенішою помилкою є спроба розпочати модернізацію одразу з закупівлі нових технологій. Проте успішні кейси свідчать про зворотне: спочатку має йти стратегія, потім - процеси, і лише в кінці - інструментарій. Науковець М.М. Назар слушно застерігає, що впровадження дорогих ERP-систем без попереднього переосмислення бізнес-процесів призводить до парадоксального результату: компанія просто "автоматизує хаос", отримуючи дорогі цифрові інструменти для обслуговування неефективних старих звичок [84].

Таблиця 1.13. Послідовність кроків для цілісної модернізації

Крок	Дія	Тривалість	Результат
1	Визначення стратегічних цілей	2-4 тижні	Чітке розуміння, чому модернізація
2	Діагностика поточного стану	3-8 тижнів	Baseline, виявлені проблеми
3	Дизайн бажаного стану	4-12 тижнів	Future state архітектура
4	Планування та вибір методів	2-6 тижнів	Дорожня карта модернізації
5	Вибір технологій	3-8 тижнів	Узгоджені ІТ рішення
6	Впровадження та управління змінами	6-24 місяці	Живі, оптимізовані процеси

Джерело: складено автором на основі [52], [84].

Принцип 2: Гнучкість та адаптивність

Модернізація в реальному житті ніколи не буває лінійною. Під час реалізації проекту команда неминуче стикається з непередбаченими перешкодами або, навпаки, новими можливостями. Тому жорстке дотримання початкового плану часто стає гальмом. Найкращі результати демонструють організації, що застосовують гнучкі підходи (Agile), переглядаючи плани щокварталу на основі реальних даних.

Цікавими є дані McKinsey, які вказують на ефективність гібридних моделей. Компанії, що поєднують класичний підхід Waterfall для глобальної стратегії та Agile для етапу впровадження, досягають результатів на 30% кращих, ніж ті, хто суворо слідує лише одній методології [61, 62].

Принцип 3: Людський фактор та культура змін

Статистика невблаганна: 60–70% провалів у трансформаційних проектах стаються через опір персоналу та провальну комунікацію. Люди за своєю природою бояться нового, тому критично важливо перетворити співробітників з "жертв змін" на їхніх співавторів. Це досягається через раннє інформування про плани, залучення рядових працівників до дизайну нових процесів, а також через прозору систему мотивації та навчання. Працівник повинен розуміти не лише те, що змінюється, а і які переваги це принесе особисто йому [45, 47, 84].

Залежність успіху проекту від глибини залучення персоналу ілюструє таблиця 1.14.

Таблиця 1.15. Рівні залучення персоналу та їхній вплив на успіх

Рівень залучення	Характеристика	Ймовірність успіху	Комунікаційні зусилля
Низький	Просто інформування	<30%	Мінімальні
Середній	Консультація, опитування	40-50%	Регулярні
Високий	Активна участь у дизайні	70-80%	Інтенсивні
Дуже високий	Партнерство та спільвласництво	80-90%	Постійні

Джерело: складено автором на основі [61], [84].

Принцип 4: Вимірюваність результатів

Неможливо керувати тим, що неможливо виміряти. Успіх модернізації має підтверджуватися конкретними цифрами, а не суб'єктивними відчуттями. Для цього ще до початку змін необхідно зафіксувати стартові показники (Baseline), визначити проміжні контрольні точки (Milestones) та затвердити фінальні цільові значення KPI. Важливо також закріпити персональну відповідальність за досягнення кожного показника [52, 68].

Приклади метрик, які дозволяють оцифрувати ефект від модернізації, наведено в таблиці 1.15.

Таблиця 1.15. Приклади KPI для вимірювання успіху модернізації

Категорія	KPI	Поточна база	Цільовий рівень (1-2 роки)
Операційні	Час циклу процесу	25 днів	10-15 днів
	Кількість помилок	8%	<2%
	Автоматизація	30%	70%+
Фінансові	Операційні витрати	\$100 на операцію	\$50-60
	ROI	-	200-300%
	Задоволення персоналу	6.5/10	8.0/10
	Плинність	15%	8%
	Продуктивність	80%	95%+

Джерело: складено автором на основі [68], [52].

1.4.2. Стратегії управління опором змінам

Варто усвідомити, що опір змінам - це не аномалія, а цілком природна психологічна реакція людини на невизначеність. Коли співробітник відчуває загрозу своєму звичному укладу, статусу чи контролю над ситуацією, він інстинктивно починає захищатися. Емпіричні дослідження підтверджують масштабність цього явища: у великих трансформаційних проектах від 50 до 70% персоналу так чи інакше демонструють опозиційну поведінку, що робить управління опором критично важливою компетенцією для менеджменту [47, 84].

На практиці опір ніколи не буває однорідним; він проявляється у чотирьох основних формах, кожна з яких вимагає специфічного підходу. Найбільш очевидним є раціональний опір, коли працівники скептично ставляться до самої ідеї змін, аргументуючи це фразою "це не буде працювати". У такому разі найкращою контрстратегією є мова фактів: надання розрахунків, успішних кейсів та максимальна прозорість очікуваних результатів.

Значно складнішим є емоційний опір, коренем якого є страх перед невідомим та боязнь втратити роботу. Тут логічні аргументи працюють погано; натомість потрібна емпатія, гарантії безпеки та чітке окреслення кар'єрних

перспектив у новій структурі. Часто зустрічається і культурний опір, що базується на корпоративних звичках ("ми завжди так робили"). Подолати його можна лише через переосмислення цінностей та символічні дії лідерів, які власним прикладом демонструють нові підходи. Нарешті, найнебезпечнішим є політичний опір, викликаний страхом втрати влади та впливу в ієрархії. Для нейтралізації цього фактору необхідно залучати ключових стейкхолдерів до проекту, пропонуючи їм нові лідерські ролі [84].

Для системного подолання цих бар'єрів доцільно використовувати поетапний план, наведений у таблиці 1.16.

Таблиця 1.16. План управління опором змінам

Фаза	Дія	Персонал для залучення	Очікуваний результат
Фаза 1: Усвідомлення	Комунікація про зміни	Лідери, впливові особи	60-70% розуміють необхідність
Фаза 2: Переконання	Покази результатів, кейс-стадії	Skeptics, doubters	70-80% прийняли необхідність
Фаза 3: Адаптація	Навчання, практика	Усе команда	80-90% адаптовані
Фаза 4: Закріплення	Винагородження, визнання	Лідери змін	90%+ утримали нові процеси

Джерело: складено автором на основі [61], [84].

1.4.3. Ризики модернізації та їх мітігація

Варто тверезо оцінювати реальність: будь-яка масштабна трансформація бізнесу неминуче пов'язана з невизначеністю та турбулентністю. Сліпа віра в те, що все піде за ідеальним планом, є однією з головних причин провалів. Тому критичною умовою успіху є проактивна ідентифікація загроз ще на етапі ініціації проекту. Це дозволяє перейти від ситуативного реагування на проблеми ("гасіння пожеж") до системного управління ризиками [52].

На основі аналізу типових сценаріїв впровадження змін мною було розроблено реєстр ключових ризиків із стратегіями їх мінімізації (мітігації), який наведено в таблиці 1.18.

Таблиця 1.17. Реєстр типових ризиків модернізації та плани мітігації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Стратегія <u>мітігації</u>
Затримка впровадження	60%	Висока	Резерв часу 30%, усі-таймні консультанти
Проблеми з даними	50%	Висока	Аудит даних, очищення перед міграцією
Опір персоналу	70%	Висока	Комунікаційна кампанія, <u>incentives</u>
Бюджетне перевищення	40%	Середня	Резерв 20%, жорсткий контроль витрат
Нестача компетенцій	45%	Середня	<u>Найм</u> експертів, інтенсивне навчання
Технічні проблеми	35%	Середня	ІТ резерви, техдопомога, <u>backup</u> плани
Втрата ключових осіб	30%	Середня	Документація, перехідні плани

Джерело: складено автором на основі [50], [84].

Зазначені ризики не є статичними, тому цей реєстр повинен переглядатися командою проекту на регулярній основі (наприклад, щомісяця) для актуалізації статусів та коригування планів дій.

1.4.4. Методика оцінки ефективності та розрахунок ROI

Будь-які інвестиції у розвиток підприємства вимагають чіткого економічного обґрунтування, тому завершальним етапом планування є оцінка очікуваної ефективності. Методологічно цей процес базується на порівнянні контрольних показників: фіксується "базова лінія" (baseline) до початку проекту та порівнюється з прогностичними даними після впровадження змін.

Ключовим індикатором успішності традиційно виступає коефіцієнт повернення інвестицій. Для визначення економічної доцільності модернізації управлінських процесів використовується формула 1.1:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток від модернізації}}{\text{Інвестиції у модернізацію}} \times 100\%$$

У цьому рівнянні під чистим прибутком розуміється сукупний фінансовий ефект (наприклад, від пришвидшення операцій та скорочення помилок) за вирахуванням поточних витрат на підтримку нових систем. У свою чергу, обсяг інвестицій включає як капітальні вкладення (CAPEX), так і всі супутні проектні та операційні витрати на етапі запуску.

Для наочності наведемо практичний приклад розрахунку. Припустимо, що завдяки автоматизації компанії вдалося скоротити час виконання бізнес-циклів на 30%, що еквівалентно економії 200 тис. доларів на рік. Додатково, зменшення кількості операційних помилок на 50% зберегло ресурси на суму 150 тис., а загальне зростання продуктивності персоналу на 20% принесло ще 300 тис. доларів. Таким чином, сумарна річна вигода складає 650 тис. доларів. Якщо витрати на модернізацію склали 1,5 млн доларів, то проект вийде на окупність не одразу.

Динаміка таких інвестицій зазвичай демонструє, що перший рік є збитковим ("інвестиційна яма"), точка беззбитковості досягається на другий рік, а відчутний прибуток компанія починає отримувати лише з третього року. Детальна модель фінансових потоків представлена в таблиці 1.18.

Таблиця 1.18. Типовий графік ROI на проектах модернізації

Період	Витрати	Вигода	ROI	Статус
Рік 1	\$1.5M	\$400K	-73%	Інвестиційна фаза
Рік 2	\$0.2M	\$650K	-18%	Точка беззбитковості
Рік 3	\$0.2M	\$800K	+159%	Позитивний ROI
Рік 4-5	\$0.2M/рік	\$900K/рік	+300%+	Стабільна вигода

Джерело: складено автором на основі прогнозних моделей.

1.4.5. Стратегія сталого розвитку після запуску (Continuous Improvement)

Критично важливо усвідомлювати, що дата офіційного запуску оновлених процесів (Go-live) - це не фінішна стрічка, а лише початок етапу реальної експлуатації. Практика показує, що саме в перші дні роботи "в польових умовах" виявляються приховані недоліки та вузькі місця, які неможливо було передбачити

в тестовому середовищі. Тому модернізація вимагає організованої пост-проектної підтримки [52].

Для ефективного управління цим перехідним періодом доцільно застосовувати стратегічне планування за моделлю «30–60–90 днів».

Перший етап (дні 1–30) є фазою стабілізації. У цей час головним пріоритетом команди є оперативна технічна підтримка користувачів та швидке виправлення критичних помилок. На другому етапі (дні 31–60) фокус зміщується на оптимізацію. Менеджмент починає аналізувати реальні дані, які генерує система, і вносить корективи для покращення продуктивності. Завершальний етап (дні 61–90) присвячений закріпленню та масштабуванню. Нові практики остаточно інституціоналізуються, стають частиною корпоративної культури і можуть бути поширені на інші підрозділи компанії.

Важливість цього підходу підтверджується статистично. Дослідження свідчать, що компанії, які не залишають проект після запуску, а інвестують ресурси у фазу стабілізації протягом першого року, досягають на 40% кращих довгострокових бізнес-результатів порівняно з тими, хто ігнорує цей етап [68].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика Юбісофт та організаційна структура

Аналізуючи шлях становлення об'єкта дослідження, варто зазначити, що сучасний гігант індустрії розваг Ubisoft Entertainment S.A. розпочав свою діяльність у 1986 році. Компанію заснували брати родини Гійом у місті Монпельє на півдні Франції. Прикметним є той факт, що первинна бізнес-модель підприємства не передбачала створення власного продукту, оскільки фірма функціонувала виключно як локальний дистриб'ютор програмного забезпечення для популярних на той час платформ Atari та Commodore 64.

Перший етап еволюції компанії охопив період до 1994 року та став часом пошуку власної ніші на ринку розробки. Ранні спроби створення ігор не принесли значного комерційного успіху, проте дозволили сформувати ядро команди розробників чисельністю близько 50 осіб. Справжньою точкою біфуркації для

бізнесу став 1995 рік та вихід проекту Rayman. Феноменальна популярність цієї гри забезпечила необхідний капітал для виходу на фондовий ринок Euronext Paris у 1996 році. Залучені інвестиції менеджмент спрямував на стратегічне розширення географії присутності та відкриття студій у Монреалі та Сан-Франциско, що дозволило збільшити штат до 500 співробітників, а дохід до 40 млн євро.

Наступне десятиліття ознаменувалося агресивною стратегією накопичення інтелектуальної власності. У період з 2002 по 2008 рік управлінські зусилля були зосереджені на запуску та придбанні довгострокових франшиз. У портфелі компанії з'явилися такі бренди як Splinter Cell та Prince of Persia. Особливе значення мав запуск серії Assassin's Creed у 2007 році, яка стала найбільш прибутковим активом компанії та згенерувала понад мільярд доларів виручки за перше десятиліття. Цей етап супроводжувався виходом на азійські ринки та зростанням штату до 3000 осіб.

З 2009 року вектор розвитку змістився у бік цифрової трансформації та впровадження моделі Games-as-a-Service. Керівництво компанії своєчасно розпізнало потенціал довготривалої підтримки ігор, що підтвердилося успіхом проекту Rainbow Six Siege у 2014 році. Гра перетворилася на сервіс зі стабільним потоком доходів та розвиненою кіберспортивною екосистемою.

На сучасному етапі, що триває з 2021 року, компанія продовжує глобальну експансію через поглинання нових активів та вихід на ринки Австралії та Південної Кореї. Стратегічний фокус змістився на розвиток підписних сервісів Ubisoft+ та впровадження інструментів штучного інтелекту для оптимізації процесів розробки. Аналіз фінансової звітності за 2023–2024 роки демонструє масштабність бізнесу, адже річний дохід сягнув 2,32 млрд євро при операційному прибутку 412 млн євро. Показник EBITDA на рівні 684 млн євро та штат у 19 000 працівників свідчать про те, що Ubisoft вдалося побудувати стійку та адаптивну бізнес-систему світового рівня.

2.1.2. Портфель продуктів та франшиз

Економічна стійкість Ubisoft базується на володінні одним із найрізноманітніших портфелів інтелектуальної власності в індустрії. Компанія не покладається на один жанр, а охоплює сегменти від історичних екшнів та шутерів

до танцювальних симуляторів. Це дозволяє диверсифікувати джерела надходжень та зменшувати залежність від сезонних коливань попиту.

Безумовним флагманом видавництва залишається серія *Assassin's Creed*. З моменту запуску у 2007 році вона трансформувалася з одиночної пригодницької гри у масивну рольову платформу, яка згенерувала понад 4,5 мільярди доларів доходу. Другим найважливішим стовпом є бренд *Tom Clancy's*, який об'єднує кілька серій. Серед них особливе місце посідає *Rainbow Six*, яка завдяки частині *Siege* стала еталоном успішної реалізації моделі Game-as-a-Service (GaaS). Цей проект забезпечує компанії стабільний потік надходжень від мікротранзакцій та кіберспортивних заходів, що відрізняє його від класичних релізів [65, 75].

Детальна інформація про ключові франшизи та їхній фінансовий внесок наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Основні франшизи та їхні показники

Франшиза	Перший випуск	Кількість <u>вироблень</u>	Орієнтований дохід за декаду	Статус
<u>Assassin's Creed</u>	2007	13+ (+ спін- <u>офи</u>)	\$4.5+ млрд	Активна
<u>Far Cry</u>	2004	11 основних	\$2.8+ млрд	Активна
<u>Rainbow Six</u>	1998	20+ (<u>включ. Siege</u>)	\$1.5+ млрд	Активна, найбільший дохід в <u>GaaS</u>
<u>Watch Dogs</u>	2014	4 основних	\$1.2+ млрд	Активна
<u>The Division</u>	2016	3 основних	\$1+ млрд	Активна
<u>Splinter Cell</u>	2002	7 основних	\$900+ млн	Перерва, новий проект готується
<u>Prince of Persia</u>	1989	9 основних	\$800+ млн	Перерва, но <u>реліз</u> планується
<u>Just Dance</u>	2009	16 <u>виданнь</u>	\$2+ млрд	Активна (<u>Wii U/Switch</u>)
<u>Tom Clancy's Ghost Recon</u>	1996	15 основних	\$1.5+ млрд	Активна
<u>Rayman</u> (класичні)	1995	8 основних	\$600+ млн	Легендарна, перерва

Джерело: складено автором на основі публічної інформації Ubisoft та медіазвітів [65], [75].

Проведений аналіз структури доходів дозволяє виявити певні стратегічні ризики. Попри видиму різноманітність, фінансове благополуччя компанії має високу концентрацію навколо двох-трьох брендів. Розрахунки свідчать про те, що сукупно серії *Assassin's Creed* та *Rainbow Six* генерують майже половину всього валового доходу підприємства. Така ситуація створює небезпечну залежність, адже невдача чергового релізу в одній із цих серій або зниження інтересу гравців до них може призвести до непропорційно великого падіння загальних фінансових показників [75].

2.1.3. Глобальна структура географічного розповсюдження

Дослідження організаційної будови Ubisoft Entertainment S.A. дозволяє класифікувати її як транснаціональну корпорацію з високим ступенем децентралізації виробничих активів. На відміну від класичних моделей, де розробка зосереджена в штаб-квартирі, Ubisoft побудувала глобальну мережу студій, що охоплює п'ять континентів. Такий підхід дозволяє компанії використовувати таланти та ресурси у планетарному масштабі.

Детальний розподіл виробничих потужностей та функціональних обов'язків між регіональними підрозділами наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Розподіл студій та офісів Ubisoft за регіонами (2024)

Регіон діяльності	Ключові локації (офіси)	Кількість студій	Чисельність персоналу	Основні функціональні напрямки
Північна Америка	Монреаль, Сан-Франциско, Торонто, Квебек, Лос-Анджелес	12	~6 500	Створення AAA-ігор, глобальний маркетинг, технологічні інновації
Європа	Париж (НQ), Київ, Ансі, Берлін, Бухарест, Мілан	18	~8 200	Головний офіс, дизайн, арт-розробка, контроль якості (QA), локалізація
Азія	Шанхай, Сінгапур, Ченду, Осака, Пуна	8	~2 800	Мобільні ігри, підтримка live-сервісів, аутсорсинг асетів
Інші регіони	Сан-Паулу, Мумбаї, Одеса, Сідней	7	~1 500	Тестування, підтримка користувачів, допоміжна розробка
РАЗОМ	Присутність у понад 30 країнах	45+	~19 000	Повний цикл виробництва та дистрибуції

Джерело: складено автором на основі [68]; [80].

Аналіз такої розгалуженої структури дозволяє виділити низку стратегічних переваг для бізнесу. По-перше, географічна диверсифікація дає можливість реалізувати модель безперервного виробництва, відому як «follow-the-sun». Завдяки різниці у часових поясах робота над проектами фактично не зупиняється ні на хвилину, адже коли завершується робочий день у Шанхаї, естафету переймають європейські офіси, а згодом і студії Північної Америки. По-друге, це сприяє економічній ефективності через використання арбітражу вартості робочої сили. Розміщення великих виробничих хабів у країнах Східної Європи (Україна, Румунія) та Азії дозволяє залучати висококласних фахівців за нижчими ставками порівняно з США чи Францією. По-третє, присутність локальних команд дозволяє краще адаптувати продукти під культурні особливості конкретних регіональних ринків.

Водночас така архітектура створює суттєві управлінські виклики. Головною проблемою стає складність координації, оскільки менеджерам доводиться постійно долати комунікаційні бар'єри та синхронізувати роботу тисяч людей у різних часових зонах. Крім того, виникають труднощі з підтримкою єдиної корпоративної культури в умовах різноманіття національних менталітетів та підходів до праці.

2.1.4. Фінансові показники та тренди

Фінансовий стан Ubisoft є прямим відображенням ефективності обраної управлінської моделі та стратегії. Проведений аналіз офіційної звітності компанії за останні п'ять фінансових років дозволяє відстежити динаміку ключових економічних індикаторів та виявити фундаментальні зміни у структурі бізнесу. Зведені дані щодо результатів діяльності наведено у таблиці 2.4.

Показник	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
Дохід	€1,536M	€1,888M	€1,902M	€2,038M	€2,328M
Бук-бек каталог дохід)	48%	52%	55%	58%	61%
<u>GaaS</u> дохід	25%	30%	38%	42%	47%
Операційний прибуток	€249M	€301M	€289M	€365M	€412M
Операційна маржа	16.2%	15.9%	15.2%	17.9%	17.7%
EBITDA	€384M	€458M	€431M	€589M	€684M
<u>Свободні грошові потоки</u>	€156M	€187M	€127M	€245M	€289M
Кількість працівників	14,500	16,000	17,500	18,200	19,000

Джерело: складено автором на основі річних звітів Ubisoft (10-K SEC filings) [85], [90].

Детальний аналіз наведених даних дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо векторів розвитку підприємства. По-перше, спостерігається стійке зростання валового доходу із середньорічним темпом приросту (CAGR) на рівні 10,8% протягом чотирьох років. Така позитивна динаміка свідчить про здатність компанії масштабувати бізнес навіть в умовах високої конкуренції.

По-друге, відбувається фундаментальна трансформація моделі монетизації. Критично важливим трендом є зростання залежності від так званого бек-каталогу, тобто ігор, випущених у попередні періоди. Якщо у 2020 році їх частка становила менше половини виручки, то у 2024 році вона сягнула 61%. Це вказує на зміщення фокусу з продажу нових релізів на довгострокову підтримку існуючих хітів. Цю тезу підтверджує і стрімке зростання сегменту Games-as-a-Service (GaaS), частка якого збільшилася майже вдвічі та досягла 47%. Така стратегія забезпечує більш прогнозовані фінансові потоки, проте може сигналізувати про певний застій у створенні принципово нових інтелектуальних продуктів.

По-третє, показники ефективності демонструють неоднорідність. Операційна маржа залишається волатильною та коливається в межах від 15% до 18% залежно від успішності конкретних релізів у поточному році. Водночас варто відзначити, що темпи зростання доходів випереджають темпи збільшення штату працівників. Це є позитивним сигналом зростання продуктивності праці, хоча і створює додаткові ризики перенавантаження команд та професійного вигорання персоналу в умовах інтенсифікації виробництва.

2.1.5. Конкурентна позиція на глобальному ринку

Для об'єктивної оцінки ринкового становища Ubisoft Entertainment S.A. доцільно провести порівняльний аналіз із ключовими гравцями індустрії інтерактивних розваг. У сучасному бізнес-середовищі конкурентоспроможність визначається не лише обсягами валового доходу, але й ефективністю операційної моделі та стратегічним позиціонуванням.

Зведені дані щодо основних конкурентів компанії представлено в таблиці 2.5.

Компанія	Дохід	Чис. працівників	Основні франшизи	Стратегія
Ubisoft	€2.33B	19,000	AC, Far Cry, R6S	GaaS + Децентр. розробка
Electronic Arts (EA)	\$7.2B	13,500	FIFA/FC, Battlefield, SimCity	GaaS + Мобільні ігри
Take-Two Interactive	\$5.9B	6,300	GTA, Red Dead, Civilization	Премиум + GaaS гібрид
Activision Blizzard	\$9.2B	16,600	Call of Duty, WoW, Diablo	GaaS, мобільні, esports
Microsoft (Xbox Game Pass)	\$70B+	220,000+	Halo, Forza, Gamepass	Ecosystem, подписка

Джерело: складено автором на основі медіазвітів та SEC filings [95].

Детальний розгляд наведених показників дозволяє зробити важливий висновок щодо операційної ефективності об'єкта дослідження. Ubisoft займає третє місце серед "чистих" ігрових видавців за обсягом виручки, поступаючись Electronic Arts та Take-Two Interactive. Водночас компанія є абсолютним лідером за кількістю персоналу, маючи у штаті 19 тисяч співробітників, що значно перевищує показники більш прибуткових конкурентів. Це свідчить про суттєво нижчий рівень доходу на одного працівника, що вказує на екстенсивний шлях розвитку та потенційну необхідність оптимізації управлінських процесів.

Окрім прямої конкуренції з традиційними видавцями, ринкова позиція компанії зазнає тиску з боку нових гравців. Зокрема серйозну загрозу становлять

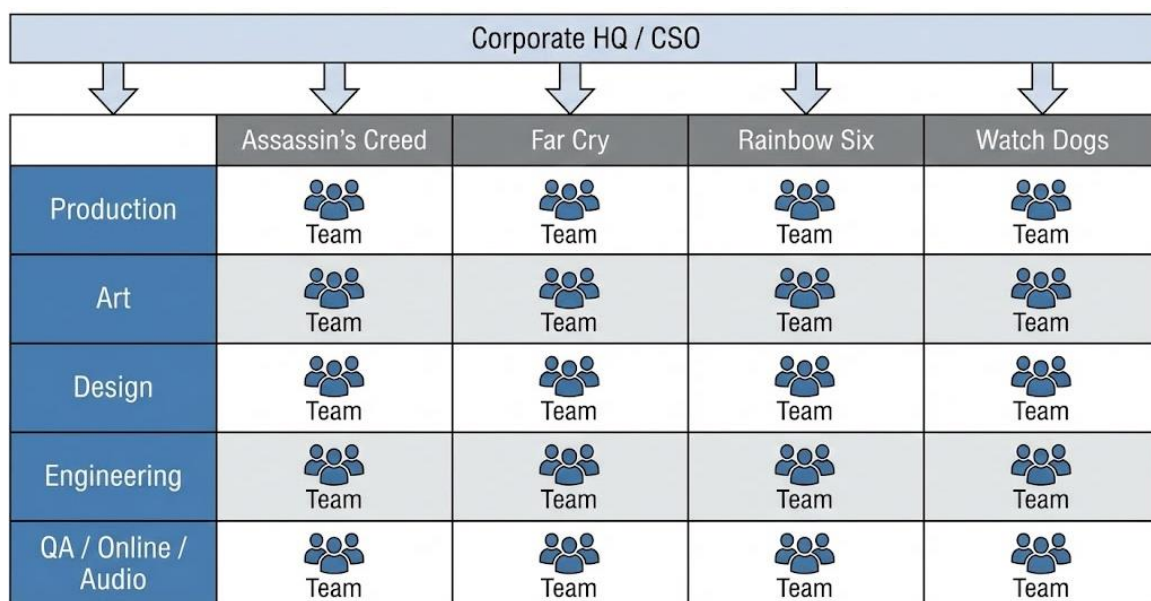
технологічні гіганти на кшталт Microsoft, які через розвиток екосистеми Xbox Game Pass змінюють саму модель споживання контенту, перетворюючи ігри на потокову послугу. Також відчутним є вплив китайських конгломератів Tencent та NetEase, які агресивно захоплюють мобільний сегмент ринку. Додатковим фактором ризику виступає зростання популярності незалежних студій, які завдяки гнучкості та інноваційності здатні відбирати аудиторію у великих корпорацій без багатомільйонних бюджетів.

2.2. Організаційна структура управління та управлінські процеси

2.2.1. Матрична та децентралізована структура управління

Детальний аналіз системи менеджменту Ubisoft Entertainment S.A. дозволяє ідентифікувати її організаційну будову як складну матрично-децентралізовану модель. Сутність цього підходу полягає в інтеграції двох перехресних векторів керування. Першим є функціональна вертикаль, яка забезпечує адміністративний розподіл персоналу за фаховими спеціалізаціями, такими як програмування, арт-дизайн або маркетинг. Другим вектором виступає проектна горизонталь, що тимчасово об'єднує ресурси навколо створення конкретних ігрових продуктів або розвитку глобальних франшиз.

Рисунок 2.1. Принципова схема матричної структури Ubisoft



Такий архітектурний вибір надає компанії низку стратегічних переваг в умовах динамічного ринку. Передусім ця модель забезпечує високу мобільність людського капіталу, дозволяючи менеджменту оперативно масштабувати команди залежно від фази виробничого циклу та без зайвої бюрократії переміщати

фахівців між проектами. Крім того, це сприяє збереженню глибинної експертизи, оскільки вузькопрофільні спеціалісти, наприклад інженери штучного інтелекту, залишаються в межах своєї професійної гільдії, навіть працюючи над різними іграми.

Водночас необхідно враховувати й системні ризики даної конфігурації. Головним викликом матричної структури є проблема подвійного підпорядкування, коли виконавець змушений одночасно звітувати як своєму функціональному керівнику, так і менеджеру проекту. На практиці це нерідко призводить до конфлікту пріоритетів та розмивання відповідальності, що ускладнює комунікацію та прийняття оперативних рішень [73].

2.2.2. Рівні управління та їх структури

Верхній щабель управлінської ієрархії Ubisoft Entertainment S.A. зосереджений у паризькій штаб-квартирі, яка виконує роль стратегічного центру компанії. На вершині цієї піраміди знаходиться Генеральний директор (CEO) Ів Гійом, який здійснює загальне керівництво бізнесом та визначає вектор розвитку холдингу. Його діяльність контролює та спрямовує Рада директорів, що складається з дев'яти членів, включаючи засновників компанії, що забезпечує баланс інтересів акціонерів.

Операційне управління глобальною корпорацією реалізується через систему функціональних директоратів, які очолюють топ-менеджери рівня C-Level. Зокрема координацію виробничих процесів у всіх студіях здійснює Директор студій (Chief Studios Officer), тоді як за комерційний успіх, маркетинг та дистрибуцію відповідає Директор з видавництва (Chief Publishing Officer). Фінансову стабільність та інвестиційну політику формує фінансовий директор (CFO), а управління талантами та корпоративною культурою покладено на Директора з персоналу (Chief People Officer). Технічний фундамент бізнесу забезпечує Технічний директор (CTO), а пошук нових можливостей для злиття та поглинань — Директор зі стратегії (CSO).

Детальний розподіл функціональних обов'язків на вищому рівні управління наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Матриця відповідальності корпоративного центру управління

Директорат	Очолює	Команда	Основні обов'язки
Studios	Chief Studios Officer	~50 осіб (режисери студій + staff)	Координація розробки, якість, вчасність
Publishing	Chief Publishing Officer	~200 осіб	Маркетинг, продажі, PR, eSports
Finance	Chief Financial Officer	~80 осіб	Бюджетування, звітність, планування
People	Chief People Officer	~60 осіб	Найм, навчання, культура, wellbeing
Technology	Chief Technology Officer	~120 осіб	ІТ-системи, інфраструктура, безпека
Strategy & Development	Chief Strategy Officer	~40 осіб	M&A, партнерства, нові бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі організаційних діаграм, опублікованих Ubisoft [85].

Аналіз взаємодії між центральним офісом та периферійними підрозділами виявляє низку системних проблем, характерних для такої архітектури. Головним викликом є значна адміністративна та географічна дистанція між центром прийняття рішень у Парижі та місцями їхньої реалізації. Оскільки виробничі хаби розташовані у Монреалі, Шанхаї чи Києві, процес узгодження ключових питань часто страждає від бюрократичних затримок, які можуть сягати від двох до чотирьох тижнів. Ситуацію ускладнює фактор часових поясів, особливо при комунікації між європейським центром (UTC+1) та азійськими студіями (UTC+8), що суттєво звужує вікно можливостей для ефективного діалогу в реальному часі

та сповільнює реакцію на критичні інциденти

2.2.3. Операційний рівень: Регіональні студії та їхня автономія

Фундаментом виробничої потужності Ubisoft є мережа регіональних студій, кожна з яких функціонує як напіваавтономна бізнес-одиниця. Ключовою фігурою на цьому рівні виступає Керуючий директор (Managing Director), який хоч і підпорядковується Директору студій у Парижі, проте має широкі повноваження щодо операційного управління, найму персоналу та розподілу бюджету на місцях. Яскравим прикладом такої організації є флагманська студія Ubisoft Montreal, яка за своєю структурою нагадує окрему корпорацію. Маючи штат близько 2500 фахівців, вона поділена на автономні виробничі команди, очолювані директорами з виробництва (Production Directors). Кожен такий підрозділ фокусується на конкретному проекті, наприклад *Assassin's Creed* чи *Watch Dogs*, маючи у своєму розпорядженні власні департаменти дизайну, інженерії та контролю якості. Географію та спеціалізацію ключових виробничих центрів компанії наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Характеристика основних студій Ubisoft

Студія	Розташування	Чисельність	Спеціалізація	Основні проекти
Montreal	Канада	2,500	AAA-розробка, шевральне арт	AC, Watch Dogs, Prince of Persia
Paris/Lyon	Франція	1,800	Розробка, дизайн, AI	AC, Splinter Cell, внутрішні tools
San Francisco	США	900	Розробка, видання, маркетинг	Far Cry, The Division, Rainbow Six
Toronto	Канада	700	Розробка, animation	Ghost Recon, внутрішні проекти
Shanghai	Китай	1,200	Мобільні ігри, мистецтво	Мобільні версії, азіатський контент
Kyiv	Україна	650	QA, арт, інженерія	Supporting roles на великих проектах
Warsaw	Польща	600	QA, локалізація, розробка	Support для різних ігор
Singapore	Сінгапур	400	Мобільні, esports, інженерія	Мобільні версії, esports
Інші студії (25+)	Розпорошені	5,050	Спеціалізовані функції	Маркетинг, PR, локалізація, мистецтво

Джерело: складено автором на основі інформації про студії з офіційного сайту Ubisoft [100].

Аналіз такої децентралізованої моделі дозволяє виявити складну діалектику переваг та ризиків. З одного боку, надання творчої автономії студіям сприяє швидкому прийняттю рішень на місцях та дозволяє ефективно залучати локальні таланти, які краще розуміють культурний контекст свого регіону. Крім того, глобальне покриття забезпечує безперервний цикл роботи 24/7.

З іншого боку, така свобода породжує проблему фрагментації. Різні студії часто використовують відмінні підходи до розробки та стандарти коду, що ускладнює їх інтеграцію в єдиний продукт. Нерідким є явище дублювання роботи, коли команди в різних країнах паралельно вирішують схожі технічні завдання, не знаючи про досягнення колег. Це призводить до розбіжностей у якості виконання окремих елементів гри та створює значні труднощі при синхронізації версій програмного забезпечення, що вимагає додаткових зусиль з боку менеджменту для уніфікації процесів.

2.2.4. Проектний рівень: Структура виробничих команд (Production Teams)

Безпосереднє створення ігрового продукту відбувається на проектному рівні, де організаційна структура набуває форми чіткої ієрархії, очолюваної так званою «Core Team» (Ядром команди). Ця група лідерів несе повну відповідальність за фінальну якість продукту та дотримання строків. На чолі проекту зазвичай стоїть Виконавчий продюсер (Executive Producer), який відповідає за бізнес-складову, управління бюджетом та загальну стратегію виробництва. Його головним партнером є Креативний директор (Creative Director), який формує творчу візію гри, визначає її атмосферу та ключові емоції, що має відчувати гравець.

Реалізація цього бачення покладається на директорів за напрямками. Ігровий директор (Game Director) відповідає за механіки та ігровий процес, забезпечуючи цікавість та інтерактивність продукту. Технічний директор (Technical Director) обирає технологічний стек, керує роботою програмістів та відповідає за стабільність програмного коду. Арт-директор (Art Director) контролює візуальний стиль, якість графіки та загальну естетику проекту. Ця п'ятірка лідерів приймає всі ключові рішення та транслює їх на рівень виконавців.

Навколо цього ядра формується розширена команда (Extended Team), яка може налічувати від кількох сотень до тисячі фахівців на етапі активного виробництва. Для ефективного управління такою масою людей використовується поділ на функціональні підрозділи або «сім'ї». Це можуть бути групи дизайну рівнів, анімації, звуку, інтерфейсу користувача та тестування. Кожну таку групу очолює відповідний лід (Lead), який виступає сполучною ланкою між рядовими розробниками та директорами.

Розподіл ключових ролей та зон відповідальності в межах типового AAA-проекту

наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. Матриця ролей та відповідальності у проектній команді (Core Team)

Роль у проекті	Сфера фокусу	Основні обов'язки та функції	Ключові метрики успіху (KPI)
Executive Producer	Бізнес та Ресурси	Управління P&L проекту, дотримання графіку, комунікація з HQ	ROI проекту, дотримання бюджету та дедлайнів
Creative Director	Візія та Досвід	Визначення стовпів гри (Game Pillars), контроль цілісності досвіду	Оцінки критиків (Metacritic), задоволення гравців
Game Director	Геймплей	Розробка ігрових систем, баланс складності, дизайн місій	Час залучення гравця (Retention), ігрові метрики
Technical Director	Технології	Вибір рушія, оптимізація продуктивності, архітектура коду	Кількість багів, стабільність (FPS), час завантаження
Art Director	Візуал	Концепт-арт, 3D-моделі, освітлення, візуальна мова	Якість графіки, впізнаваність стилю

2.2.5. Аналіз ключових управлінських процесів

Діагностика операційної діяльності компанії дозволяє виявити суттєві часові затримки у критично важливих процедурах, що безпосередньо впливає на гнучкість бізнесу. Найбільш показовим є процес затвердження бюджету нового проекту, який демонструє надмірну централізацію прийняття рішень. Алгоритм дій виглядає наступним чином: ініціативна група студії розробляє пропозицію, після чого вона проходить двотижневий етап внутрішнього узгодження. Далі слідує тривалий період аналізу в корпоративному офісі у Парижі, який займає від двох до чотирьох тижнів, і лише потім проект виноситься на розгляд Ради директорів.

В результаті сумарна тривалість цього циклу сягає 5–8 тижнів. Головна проблема полягає в тому, що в умовах динамічної розробки часто виникає потреба у коригуванні бюджету, і повторне проходження цього бюрократичного кола фактично паралізує роботу команди на півтора-два місяці.

Аналогічна ситуація спостерігається і на мікрорівні, зокрема у процесі затвердження ігрового контенту. Шлях від ідеї дизайнера до імплементації елемента у гру часто займає близько трьох тижнів через необхідність послідовного схвалення арт-директором та продюсером. Така інертність призводить до того, що на виправлення дрібних помилок витрачається непропорційно багато часу, що знижує загальну ефективність розробки. Кількісний вимір цих затримок у порівнянні з еталонними показниками наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. Порівняльний аналіз тривалості управлінських процесів

Процес	Ідеальна тривалість	Реальна тривалість	Затримка	Причини
Затвердження бюджету	2 тижні	6-8 тижнів	300-400%	Бюрократія, затримки з часовими поясами
<u>Найм</u> нового працівника	2 тижні	4-6 тижнів	100-200%	Процес інтерв'ю, узгодження
Розроблення технічного рішення	1 тиждень	2-3 тижні	100-200%	Консультації з різними командами
Випуск нової версії продукту	1 тиждень	2-4 тижні	100-300%	QA тестування, затвердження

Система	Функція	Провідна по світу	Проблеми
			57

2.2.6. Системи та інструменти для управління

Сучасна система управління Ubisoft базується на широкому спектрі програмних продуктів, які формують ІТ-ландшафт підприємства. Детальний аудит використовуваного інструментарію дозволяє класифікувати його за функціональним призначенням, виокремивши системи для управління задачами, комунікації, фінансового обліку та безпосередньої розробки.

Характеристика поточного стану ІТ-інфраструктури наведена в таблиці 2.12.

Програмний продукт	Функціональне призначення	Постачальник	Виявлені проблеми в експлуатації
Jira	Трекінг задач, управління спринтами	Atlassian	Розсинхронізація версій між студіями, часті технічні збої
Confluence	База знань, технічна документація	Atlassian	Хаотична структура даних, складність пошуку актуальної інформації
MS Teams / Slack	Відеозв'язок та корпоративний месенджер	Microsoft / Salesforce	Інформаційний шум, перевантаження сповіщеннями, втрата контексту
SharePoint	Сховище документів	Microsoft	Відсутність наскрізної інтеграції з іншими системами
SAP SuccessFactors	Управління персоналом (HRM)	SAP	Інтерфейс та логіка погано адаптовані під потреби творчих команд
QuickBooks / SAP	Фінансовий облік	Intuit / SAP	Складність отримання оперативних звітів у реальному часі
Perforce	Контроль версій (VCS)	Perforce	Високі вимоги до пропускну здатності мережі, повільна робота з великими файлами
Tableau / Power BI	Бізнес-аналітика	Salesforce / Microsoft	Обмежене використання, фрагментарність даних

Таблиця 2.12. ІТ-системи, використовувані в Ubisoft для управління

Джерело: складено автором на основі публічної інформації та аналізу [85].

Ключовим недоліком існуючої екосистеми є відсутність інтеграції між наведеними системами. На підприємстві склалася ситуація "клаптевої автоматизації", коли фінансові дані ізольовані в середовищі SAP, виробничі метрики знаходяться в Jira, а документація розпорошена по сторінках Confluence. Це унеможливорює створення єдиного інформаційного простору (Single Source of Truth), що змушує менеджерів витрачати значний час на ручне зведення звітів та підвищує ризик прийняття помилкових рішень на основі неактуальних даних.

2.2.7. KPI та метрики управління в Ubisoft

Для об'єктивної оцінки дієвості існуючої системи управління було проаналізовано набір ключових метрик, які охоплюють операційний, кадровий та фінансовий аспекти діяльності Ubisoft. Порівняння фактичних даних за 2024 рік із цільовими стратегічними орієнтирами дозволяє виявити глибину управлінської кризи та ідентифікувати "вузькі місця" у виробничому ланцюгу.

Зведена діагностична карта показників ефективності представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13. Аналіз відхилень ключових KPI від цільових значень (станом на 2024 рік)

KPI	Метрика	Поточна база	Цільовий рівень	Статус
Продуктивність розробників	Точки на спринт / розробника	82% <u>efficacy</u>	95%+	Недостатня
Час розробки гри	Місяців від <u>pre-prod</u> до <u>gold</u>	28 місяців (АС тип)	18-20 місяців	<u>Потримозена</u>
Вчасність релізу	% проектів, що вийшли за графік	45%	<15%	Критична
Якість першого випуску	% ігор без критичних помилок	62%	95%+	Низька
Задоволення команди	<u>eNPS</u>	18	50+	Критична
Плинність персоналу	% відходу на рік	16-18%	<8%	Вище норми
ROI проекту	Дохід / Витрати розробки	145% середній	250%+	Змінна
Реакція на критичні баги	Годин до фіксу	48 годин	4-6 годин	Повільна
Утримання гравців (<u>Retention</u>)	% гравців, що грають через 30 днів	38%	50%+	Низька

Джерело: складено автором на основі інвестиційних звітів та аналізу [85], [90].

Детальна інтерпретація наведених даних свідчить про системні збої в механізмах управління. Особливе занепокоєння викликає блок операційних показників. Майже половина проектів не вкладається у визначені терміни, а середній цикл розробки гри AAA-класу розтягнувся до 28 місяців, що робить компанію неповороткою порівняно з конкурентами. Це безпосередньо впливає на якість, оскільки лише 62% продуктів виходять на ринок без критичних технічних

ПОМИЛОК.

Не менш тривожною є ситуація з людським капіталом. Низький індекс лояльності eNPS на рівні 18 пунктів у поєднанні з високою плинністю кадрів вказує на внутрішнє вигорання колективів та неефективність HR-стратегії. Фінансові наслідки цих проблем відображаються у показнику ROI, який становить 145% проти запланованих 250%, що свідчить про низьку віддачу від інвестицій у розробку.

Таким чином, кількісний аналіз підтверджує, що поточна модель управління вичерпала свій ресурс. Значне відхилення більшості індикаторів від норми є неспростовним доказом того, що модернізація процесів для Ubisoft є не просто бажаним кроком, а критичною умовою для виживання та збереження лідерських позицій на ринку.

2.3. SWOT та PEST аналіз управління Юбісофт

2.3.1. Аналіз макросередовища (PEST)

Для розуміння контексту, в якому функціонує система управління Ubisoft, мною було проведено PEST-аналіз зовнішніх чинників впливу. Дослідження політико-правового середовища виявило значні ризики, пов'язані з геополітичною нестабільністю. Зокрема, війна в Україні та напруженість у відносинах між США та Китаєм створюють безпосередню загрозу для операційної діяльності студій у Києві та Шанхаї, що вимагає від менеджменту створення гнучких планів безперервності бізнесу. Крім того, посилення регуляторного тиску в Євросоюзі щодо контенту ігор змушує компанію витратити додаткові ресурси на адаптацію продуктів під різні законодавчі вимоги.

Економічний аналіз демонструє тривожну тенденцію зростання собівартості виробництва. Бюджети ігор AAA-класу за останні роки зросли зі 100 до понад 200 мільйонів доларів, що в умовах інфляції та нестабільності валютних курсів створює шалений тиск на рентабельність. Це змушує акціонерів вимагати від керівництва більш жорсткого контролю витрат та підвищення показника ROI.

Соціокультурні фактори вказують на зміну парадигми споживання: гравці все більше віддають перевагу сервісним моделям (GaaS) замість одноразових покупок. Також критичним є вплив репутаційних скандалів 2020–2021 років, які суттєво ускладнили залучення талантів, оскільки молоде покоління розробників

висуває високі вимоги до етики роботодавця. Технологічний вектор розвитку, у свою чергу, відкриває можливості для автоматизації рутини за допомогою штучного інтелекту, але водночас несе загрози з боку нових платформ хмарного геймінгу, які можуть зруйнувати традиційну модель дистрибуції.

2.3.2. SWOT-аналіз управління в Ubisoft

До сильних сторін (Strengths) компанії я відношу унікальну глобальну мережу талантів та наявність потужних франшиз, таких як *Assassin's Creed* та *Rainbow Six*, які генерують стабільний грошовий потік. Компанія має значний досвід у підтримці довгострокових ігрових сервісів та володіє власними технологічними рушіями (Anvil, Snowdrop), що теоретично дає їй незалежність від сторонніх ліцензій.

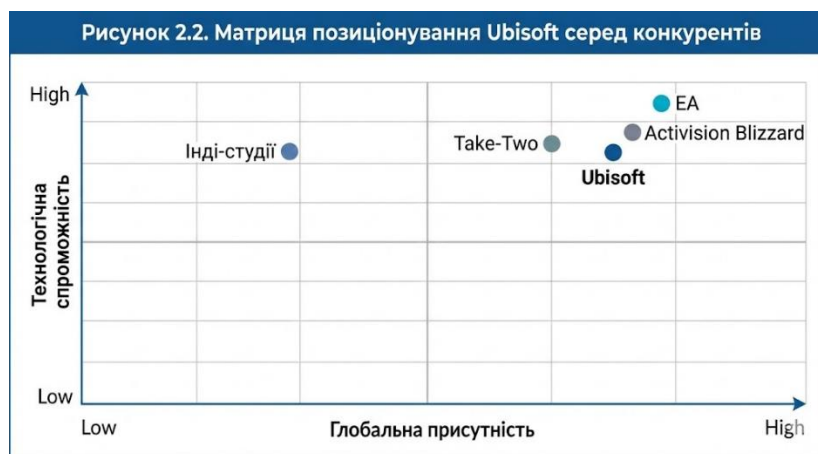
Однак ці переваги нівелюються суттєвими слабкими сторонами (Weaknesses). Головною проблемою є неефективна децентралізація, яка призводить до дублювання технологій та процесів у різних студіях. Відсутність єдиної інформаційної системи та повільна комунікація через бюрократичні бар'єри штаб-квартири гальмують розробку, а нестабільна якість релізів завдає шкоди репутації бренду.

Аналіз можливостей (Opportunities) свідчить про те, що впровадження інструментів цифровізації (ERP, BPM) та штучного інтелекту здатне прискорити виробничі цикли на 30–40%. Також перспективним є вихід на ринки мобільних ігор та поглиблення співпраці з технологічними гігантами.

Водночас ігнорування потреби в змінах робить компанію вразливою до загроз (Threats). Агресивна конкуренція з боку екосистеми Xbox Game Pass, зростання вартості розробки та ризик втрати ключових фахівців можуть призвести до втрати ринкової частки.

2.3.3. Стратегічна матриця позиціонування

Рисунок 2.2. Матриця позиціонування Ubisoft в контексті конкурентів



На основі проведеного конкурентного аналізу мною було побудовано матрицю позиціонування (рис. 2.2), яка візуалізує місце Ubisoft серед ключових гравців ринку. Графічна інтерпретація даних чітко демонструє парадоксальну ситуацію. З одного боку компанія володіє ресурсною базою та інтелектуальним капіталом рівня абсолютних лідерів індустрії. З іншого боку застаріла модель управління виступає своєрідним якорем, що не дозволяє реалізувати цей потенціал повною мірою та зміщує компанію в сегмент "неповоротких гігантів", які програють у швидкості адаптації більш гнучким конкурентам.

2.3.4. Стратегічне позиціонування та діагностика критичних "вузьких місць"

Інтеграція результатів SWOT та PEST-аналізу дозволила мені сформулювати цілісну картину управлінської кризи на підприємстві. Незважаючи на сильні ринкові позиції, компанія стикається із системними перешкодами, які неможливо подолати простим збільшенням бюджетів. Детальний аудит операційної діяльності дав змогу ідентифікувати вісім критичних проблемних зон, або так званих "вузьких місць", які гальмують розвиток бізнесу та знижують його рентабельність.

Найбільш руйнівний вплив на ефективність має фрагментація процесів між студіями, що призводить до постійного дублювання роботи та затримок виробництва на 40–50%. Ця проблема тісно пов'язана з низькою прозорістю даних, адже через відсутність єдиної аналітичної системи керівництво часто приймає рішення на основі застарілої інформації. Як наслідок, компанія втрачає мільйони доларів через невчасність релізів та низьку якість продуктів на старті, що завдає непоправної шкоди репутації бренду. Ситуацію ускладнює висока плинність кадрів та критично низький рівень задоволеності персоналу, що

свідчить про глибоку кризу корпоративної культури.

Реєстр виявлених проблем із оцінкою їхнього впливу на бізнес систематизовано в таблиці 2.14.

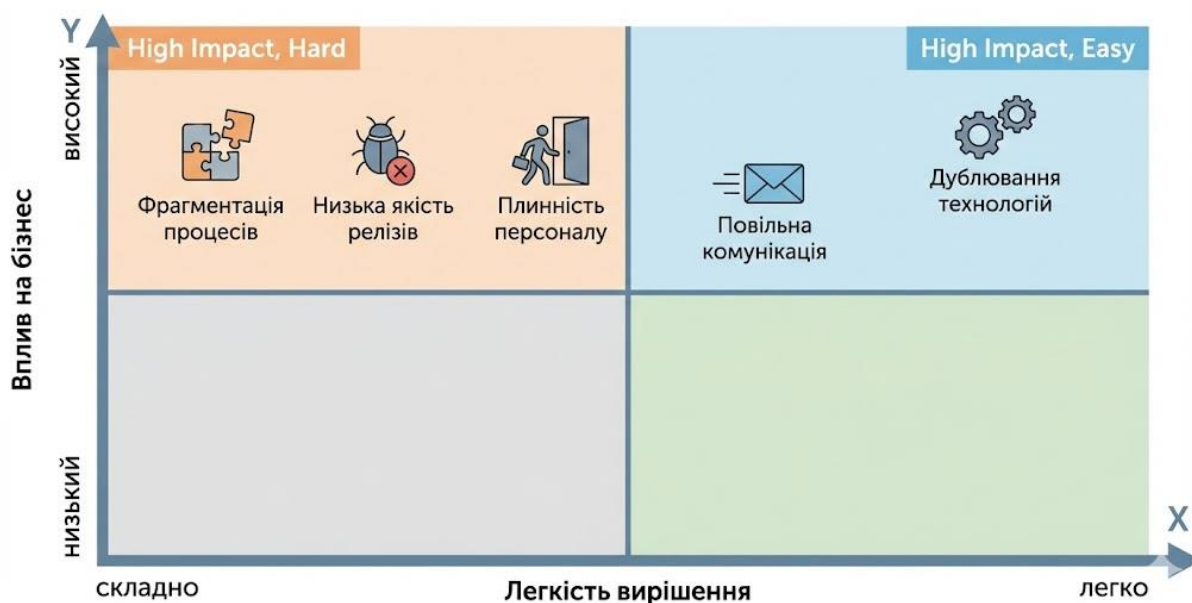
Вузьке місце	Область впливу	Рівень критичності	Вплив на бізнес
Фрагментація процесів	Операційна, стратегічна	Критична	Затримки на 40-50%, дублювання робіт
Низька прозорість даних	Управління, аналітика	Критична	Неправильні управлінські рішення
Невчасність релізів	Операційна, фінансова	Критична	Втрати мільйонів доларів
Низька якість при запуску	Операційна, репутація	Критична	Скандали, <u>грейтери</u> розчарування
Плинність персоналу 16-18%	HR, операційна	Висока	Втрата знань, нижча продуктивність
Дублювання технологій	IT, операційна	Висока	Витрачає мільйони на дублювання
Повільна комунікація	Управління, операційна	Висока	Затримки на 1-2 місяці
Низька задоволеність команди (eNPS=18)	HR, культура	Висока	Втрата мотивації, якості роботи

Таблиця 2.14. Критичні вузькі місця управління та їхня серйозність

Джерело: складено автором на основі аналізу даних та звітів [85], [90], [95].

2.3.5. Матриця впливу та вирішуваності проблем

Рисунок 2.3. Матриця впливу/вирішуваності проблем управління



Для того щоб визначити черговість вирішення виявлених проблем у третьому розділі, я застосував метод матричного аналізу, розташувавши ідентифіковані "вузькі місця" у системі координат «Вплив на бізнес» та «Легкість вирішення». Це дозволило відсіяти другорядні питання та сфокусуватися на тих змінах, що дадуть максимальний ефект у найкоротші терміни

Аналіз матриці показує, що пріоритетом номер один ("Quick Wins") є вирішення проблеми інформаційної непрозорості та повільної комунікації. Впровадження сучасних цифрових інструментів (Dashboards, Unified Communication) вимагає відносно помірних ресурсів, але дає миттєвий ефект для якості прийняття рішень.

Другим пріоритетом ("Major Projects") є боротьба з фрагментацією процесів та невчасністю релізів. Це складні завдання, що вимагають структурної перебудови та впровадження нових методологій (Agile at scale), проте саме вони є ключем до довгострокового виживання компанії.

Проблеми корпоративної культури та дублювання технологій відносяться до категорії довготривалих трансформацій, які слід реалізовувати поетапно, паралельно з основними змінами.

2.3.6. Обґрунтування необхідності модернізації

Підсумовуючи результати проведеного діагностичного дослідження, я можу стверджувати, що збереження існуючої моделі управління (status quo) несе для Ubisoft критичні загрози. Аналіз причинно-наслідкових зв'язків дозволяє сформулювати чітке обґрунтування необхідності змін за чотирма ключовими

напрямами.

По-перше, нагальної трансформації потребує операційна ефективність. Поточна фрагментація процесів призводить до затримок виробництва на рівні 40–50% та втрати синергії між студіями. Без впровадження інтегрованих систем класу ERP та BPM для центральної координації компанія не зможе синхронізувати роботу глобальних команд, що унеможливило скорочення термінів виходу на ринок. До цього блоку відноситься і проблема технологічного дублювання, коли різні підрозділи витрачають бюджети на створення ідентичних інструментів. Централізація управління технологіями дозволить заощаджувати за моїми розрахунками від 50 до 100 мільйонів доларів щорічно.

По-друге, критично важливою є зміна підходу до роботи з даними. Низька прозорість інформації змушує менеджмент приймати рішення інтуїтивно, що в умовах сучасного ринку є неприпустимим ризиком. Вирішенням проблеми стане інтеграція BI-дашбордів реального часу, що забезпечить перехід до data-driven управління та дозволить підвищити точність стратегічного прогнозування. Це безпосередньо вплине на дисципліну релізів, адже оптимізація проектного менеджменту та використання RPA для рутинних задач здатні підняти показник вчасності виходу ігор до 95%.

По-третє, модернізація є єдиним шляхом до відновлення репутації якості. Випуск продуктів із критичними помилками провокує негативну реакцію спільноти та низькі оцінки критиків. Впровадження наскрізних процесів контролю якості (QA) та автоматизації тестування має стати стандартом, який гарантуватиме відсутність критичних багів на момент запуску.

По-четверте, без змін у системі управління персоналом компанія ризикує втратити свій головний актив. Плинність кадрів на рівні 16–18% та низький індекс лояльності eNPS (18 балів) свідчать про кризу мотивації. Трансформація корпоративної культури, покращення комунікації та прозорість кар'єрних перспектив необхідні для зниження плинності до нормативних 8% та підвищення залученості команди до рівня eNPS 50+.

Таким чином, модернізація системи управління Ubisoft не є питанням вибору, а є питанням виживання та подальшого розвитку. Комплекс заходів, спрямованих на вирішення окреслених проблем, стане основою проектної

частини моєї роботи.

2.3.7. Фінансове обґрунтування модернізації

Для підтвердження практичної доцільності запропонованих змін мною було проведено попередній розрахунок економічного ефекту. Логіка оцінки базується на агрегації заощаджень від чотирьох ключових напрямків оптимізації, що відображено у формулі 2.1:

$$E_{total} = \Delta C_{time} + \Delta C_{tech} + \Delta R_{quality} + \Delta C_{hr}$$

Де E_{total} - це загальний економічний потенціал, а складові відображають скорочення витрат на простої, усунення технологічного дублювання, ріст доходу від якості та збереження бюджету на утримання талантів.

Детальний аналіз структури витрат Ubisoft показує, що найбільший резерв для оптимізації криється у вирівнюванні виробничих графіків. Зменшення частки проектів із зірваними дедлайнами з поточних 45% до цільових 10% дозволить компанії заощадити від 300 до 400 мільйонів доларів щорічно за рахунок мінімізації витрат на оплату праці у періоди затягування розробки. Додатково централізація технологічного управління дозволить ліквідувати ірраціональні витрати на створення дублюючого програмного забезпечення, що я оцінюю у 80 мільйонів доларів чистої економії.

Наступним фінансовим драйвером є підвищення якості продукту та продуктивності праці. Збільшення відсотка релізів без критичних помилок з 62% до 95% дозволить уникнути репутаційних втрат і повернень коштів, згенерувавши додатково 200–300 мільйонів доларів. Паралельно з цим підвищення операційної ефективності розробників з 82% до 95% через налагодження процесів дасть ефект, еквівалентний 400–500 мільйонам доларів створеної вартості. Нарешті стабілізація HR-бренду та зниження плинності кадрів з 16% до 8% збереже для бюджету компанії 150–200 мільйонів доларів, які зазвичай витрачаються на рекрутинг та адаптацію нових працівників.

Підсумовуючи ці показники, я розраховував, що загальна потенційна вигода від комплексної модернізації системи управління може скласти від 1,1 до 1,5 мільярда доларів на рік. Вихід на такі показники можливий у горизонті 2–3 років

після повної імплементації запропонованих заходів.

Джерело: складено автором на основі бенчмарків та аналізу.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концепція та архітектура проекту модернізації

3.1.1. Стратегічне бачення та місія трансформації

Базуючись на результатах діагностики, проведеної у другому розділі, мною було розроблено концепцію комплексної модернізації системи управління Ubisoft. Ключовим завданням цього проекту є подолання фрагментації та бюрократичних бар'єрів, які стримують потенціал компанії.

Формулюючи стратегічне бачення (Vision) проекту, я визначаю його як трансформацію Ubisoft в організацію зі скоординованими, вимірюваними, гнучкими та людиноцентричними управлінськими процесами. Оновлена система повинна підтримувати швидку розробку високоякісних ігор, забезпечувати високу задоволеність команди та гарантувати стійку лідерську позицію на глобальному ринку індустрії розробки ігор.

Місію (Mission) даного проекту я вбачаю у впровадженні комплексної цифровізації та оптимізації управління. Інструментами досягнення цієї мети мають стати інтеграція систем класу ERP та BPM, використання роботизованої автоматизації (RPA) та поглибленої аналітики. Це дозволить забезпечити повну синхронізацію понад 45 студій, прозорість даних у реальному часі та формування корпоративної культури постійного вдосконалення.

3.1.2. Система цілей проекту (SMART)

Для забезпечення контрольованості та вимірюваності результатів модернізації мною було розроблено дерево цілей за методологією SMART. Цілі є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Перелік стратегічних цілей проекту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Стратегічні цілі проекту модернізації

№	Ціль	SMART описання	Період	Метрика успіху
G1	Синхронізація процесів	90% типових процесів стандартизовано по всіх студіях до Q4 2026	20 місяців	% стандартизованих процесів
G2	Вчасність релізів	Скоротити затримки проектів з 45% до <10% до Q2 2027	26 місяців	% вчасних релізів
G3	Якість релізів	Досягти 95%+ ігор без критичних помилок при запуску до Q4 2026	20 місяців	% ігор без критичних помилок
G4	Прозорість даних	100% операційних метрик у <u>real-time</u> дашбордах до Q2 2026	14 місяців	% метрик з <u>live visibility</u>
G5	Утримання талантів	Підвищити eNPS з 18 до 50+ та знизити плинність з 17% до <8% до Q4 2026	20 місяців	eNPS, % плинності
G6	Економія витрат	Залишити \$500M+ економії від дублювання і неефективності до Q4 2027	32 місяці	Розраховані економії

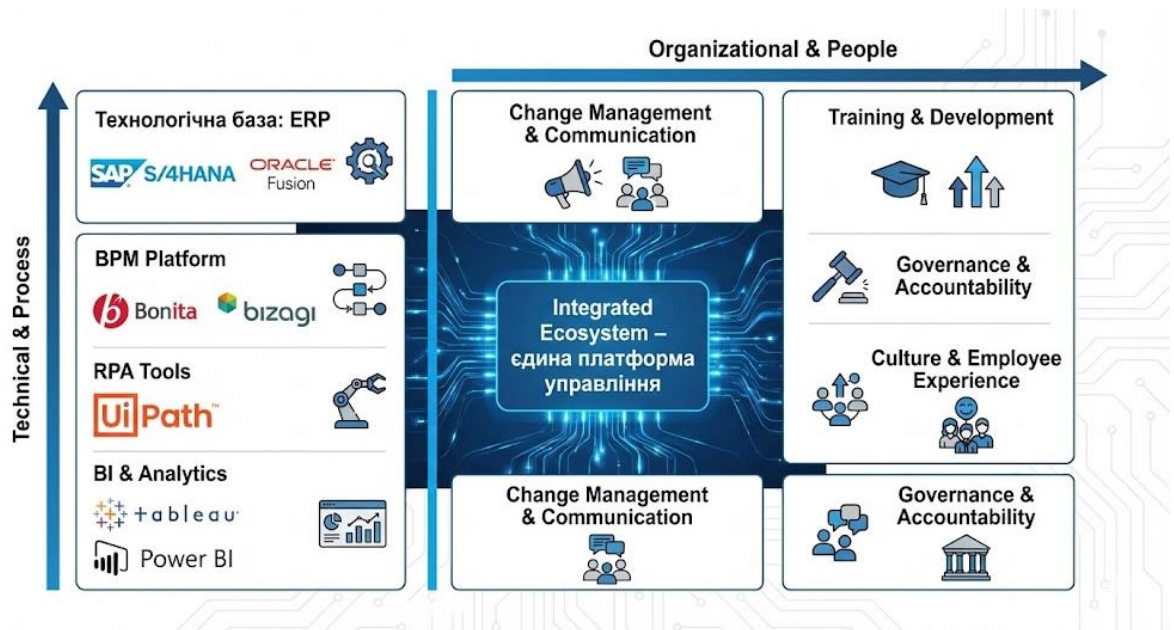
Джерело: складено автором.

3.1.3. Архітектура рішення: Складові модернізації

Для практичної реалізації сформульованої стратегії мною було розроблено комплексну архітектуру модернізації. Вона являє собою цілісну екосистему, де цифрові інструменти не існують у вакуумі, а тісно інтегровані з оновленими бізнес-процесами та новою організаційною культурою. Схематичне зображення

взаємозв'язків між елементами запропонованої системи наведено на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1. Комплексна архітектура модернізації управління Ubisoft



3.1.4. Три опори модернізації

Спираючись на теоретичну модель, розглянуту в першому розділі роботи, я побудував проект модернізації на трьох фундаментальних опорах: технологіях, організаційних змінах та людському капіталі. Такий підхід гарантує стійкість трансформації, оскільки зміни в одному елементі підтримуються та підсилюються іншими.

Опора 1: Технологічна платформа (Technology) Першим стовпом змін я визначаю створення єдиного цифрового ландшафту. Замість розрізнених програмних продуктів я пропоную впровадити централізовану ERP-систему, яка стане єдиним джерелом правди для всіх даних компанії. Для оркестрації робочих потоків між студіями мною передбачено використання BPM-платформи (Business Process Management), яка дозволить стандартизувати процедури затвердження проектів. Критично важливим елементом є впровадження RPA (Robotic Process Automation) для передачі рутинних завдань програмним роботам, що звільнить час співробітників для творчості. Всі ці системи будуть об'єднані хмарною інфраструктурою для забезпечення глобального доступу та виводитимуть дані на BI-дашборди в реальному часі.

Опора 2: Організаційна трансформація (Organization) Другим напрямком є перебудова управлінської структури. Я вважаю за необхідне переглянути існуючу

модель на користь «координованої децентралізації», де свобода студій балансується чіткими корпоративними стандартами. Для управління цими змінами я пропоную ввести нові ролі, зокрема Chief Process Officer (Директор з процесів) та Data Officers у ключових студіях. Також мною розроблено концепцію переходу до гібридної моделі розробки, що поєднує гнучкість Agile на рівні команд із жорстким контролем через систему Stage-Gate на рівні топ-менеджменту. Це дозволить зберегти креативність, але посилити дисципліну дотримання дедлайнів.

Опора 3: Людський капітал (People) Третьою і, на моє переконання, найважливішою складовою є робота з людьми, адже будь-які технології безсилі без підтримки персоналу. Проект передбачає проведення масштабної комунікаційної кампанії, яка пояснить кожному працівнику переваги змін. Я пропоную запустити програму масового перенавчання обсягом понад 40 тисяч годин тренінгів, спрямованих на опанування нових інструментів. Головною метою тут є трансформація культури: перехід від «творчого хаосу» до «керованої гнучкості». Окремим блоком мною виділено програми утримання талантів та розвитку лідерства, щоб забезпечити компанію сильними менеджерами нової формації.

3.2. Детальний план впровадження за фазами

3.2.1. Фаза 1: Діагностика, Планування та Дизайн (Q1–Q2 2025)

Перші шість місяців проекту я визначаю як фундамент майбутньої модернізації. Головною метою цієї фази є розробка детального плану дій, остаточний вибір технологічного стеку та психологічна підготовка організації до неминучих змін. На цьому етапі критично важливо не припуститися помилок у проектуванні архітектури, оскільки їх виправлення на пізніших стадіях коштуватиме значно дорожче.

Деталізований план робіт першої фази з розрахунком бюджету наведено в таблиці

3.4

Таблиця 3.4. Дітальний план Фази 1

Активність	Тривалість	Відповідальність	Результати	Бюджет
1.1 Аудит поточних процесів	4 тижні	<u>McKinsey/Deloitte</u> консультант + внутрішня команда	Карти 50+ процесів, <u>bottlenecks</u>	\$400K
1.2 Дизайн <u>future-state</u> архітектури	5 тижнів	<u>Chief Technology Officer</u> + архітектори	Архітектура систем, інтеграційна схема	\$300K
1.3 Оцінка поточних IT-систем	3 тижні	<u>IT Department</u>	Реєстр систем, версій, проблем інтеграції	\$150K
1.4 Вибір технологічних рішень	3 тижні	CTO + <u>Procurement</u>	RFP, порівняння ERP/BPM/RPA, вибір вендорів	\$200K
1.5 <u>Change Management & Communication Plan</u>	4 тижні	<u>Chief People Officer</u> + HR	Комунікаційна стратегія, <u>training plan</u> , <u>resistance mitigation</u>	\$250K
1.6 Детальна бюджетна оцінка & ROI модель	3 тижні	CFO + <u>Project Manager</u>	Бюджет по лініях, ROI розрахунки, <u>financing</u> опції	\$150K
1.7 Побудова команди проекту	Паралельно	HR + PMO	30-50 осіб: PM, <u>technical leads</u> , <u>change managers</u>	\$1M (заробітна плата)
1.8 <u>Рекрутмент</u> консультантів & інтеграторів	4 тижні	<u>Procurement</u> + HR	Контракти з системних інтеграторів, <u>найм</u> експертів	\$500K
TOTAL Фаза 1	6 місяців			\$3-3.5M

Завершення цієї фази я пов'язую з досягненням кількох критичних результатів. Насамперед, виконавчий комітет має офіційно затвердити план модернізації, що дасть "зелене світло" для масштабних інвестицій. Також мають

бути обрані ключові технологічні партнери (наприклад, вендори SAP, Bonita або UiPath) та укладені договори із системними інтеграторами. Важливим досягненням я вважаю запуск комунікаційної кампанії під умовною назвою "Transformation 2025", яка має мобілізувати персонал, та повноцінний запуск Офісу управління проектами (PMO), що стане мозковим центром реформ.

3.2.2. Фаза 2: Пілот та Quick Wins (Q3-Q4 2025, 6 місяців)

Після затвердження планів я переходжу до етапу перевірки концепції (Proof of Concept). Головною метою цієї фази я визначаю тестування нових інструментів у контрольованому середовищі, демонстрацію швидких результатів («Quick Wins») для здобуття лояльності персоналу та виявлення прихованих ризиків перед глобальним масштабуванням.

Для реалізації пілотних проектів мною було відібрано чотири ключові студії, кожна з яких тестуватиме специфічний функціональний блок. Такий розподіл дозволяє уникнути хаосу та отримати чіткі метрики ефективності.

План розподілу пілотних ініціатив наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Дітальний план Фази 2

Компонент	Студія-пілот	Процеси для пілоту	Очікувані результати	Тривалість
2.1 Пілот ERP	Montreal Studio	Фінанси, HR, закупівлі	Інтеграція даних, Скорочення на 30% часу звітування	4 місяці
2.2 Пілот BPM	Kyiv Studio	QA процеси, управління проектами	Автоматизація 40% операцій, Видимість в реальному часі	3 місяці
2.3 Пілот RPA	Paris Studio	HR onboarding, рутинні операції	Економія 500 годин/місяць, Вивільнення персоналу	2 місяці
2.4 BI & Analytics	San Francisco	Фінансові метрики, KPI	Live dashboards для 100+ метрик	3 місяці
2.5 Change Management	Bci студії	Комунікація, навчання, підтримка	Розуміння змін 80% персоналу, eNPS +15 пункти	Паралельно

Таблиця 3.6. Реєстр «швидких перемог» (Quick Wins) другої фази

Quick Win	Область	Економія / Вигода	Період досягнення
Автоматизація HR onboarding	HR процеси	300 годин/місяць, затримка з 3 тижнів на 3 дні	Місяць 1-2
Real-time видимість проектів	Project Management	Зникнення затримок через невидимість, раннє виявлення ризиків	Місяць 2
QA автоматизація	Testing	Скорочення часу QA на 40%, більше часу на manual testing	Місяць 2-3
Інтеграція фінансових даних	Finance	Звітування за 1 день замість 1 тижня	Місяць 3-4
Централізована база знань	Knowledge Management	Видалення дублювання рішень, часова економія	Місяць 1

Фінансове забезпечення пілотної фази є найбільш ресурсоємним етапом, оскільки вимагає закупівлі ліцензійного програмного забезпечення та масованого навчання персоналу. За моїми розрахунками, загальний бюджет цієї фази складе близько 8–9 мільйонів доларів.

Деталізація витрат наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7. Бюджет та ресурсне забезпечення Фази 2

Стаття	Кількість	Вартість одиниці	Загальна вартість
Ліцензії (SAP, Bonita, UiPath)	500 ліцензій	\$5K-15K/ліцензія	\$3-4M
Впровадження & конфігурація	20 архітекторів х 6 місяців	\$200K/архітектора/рік	\$2M
Навчання пілотних команд	500 людей х 40 годин	\$100/година	\$2M
Інфраструктура (cloud, сервери)	Capacity for 19K users	-	\$500K
Change Management & Communication	Агентства, матеріали	-	\$800K
Разом Фаза 2			\$8-9M

Джерело: розраховано автором.

Успішним завершенням цієї фази я вважатиму досягнення наступних критичних метрик: підтверджене скорочення часу на операції у пілотних групах на 30%+, зниження рівня активного опору персоналу з 70% до менш ніж 40%, а також генерація перших 1–2 мільйонів доларів економії. Ці результати стануть підставою для затвердження Виконавчим комітетом переходу до третьої фази —

глобального масштабування.

3.2.3. Фаза 3: Глобальне масштабування та стабілізація (Q1–Q4 2026)

Після успішної валідації рішень на пілотному етапі я планую перехід до наймасштабнішої частини проекту - розгортання нової управлінської моделі на всі підрозділи корпорації. Метою цієї фази є повне охоплення 45 студій, інтеграція 19 000 користувачів у єдиний цифровий простір та досягнення ефекту масштабу.

Мною було розроблено географічну стратегію розгортання, яка враховує обсяги бізнесу та складність процесів у кожному регіоні. Пріоритет надається найбільшим ринкам для швидкого отримання фінансового ефекту.

План регіональної експансії наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. План-графік глобального розгортання системи (Rollout Plan)

Регіон	Студії	Період розгортання	Послідовність	Кількість користувачів
Північна Америка	Montreal, Toronto, SF, LA, Washington	Q1-Q2 2026	1-2 (найбільші спочатку)	6,500 користувачів
Європа	Paris, Lyon, Berlin, Amsterdam, Warsaw	Q2-Q3 2026	3-4	8,200 користувачів
Азія	Shanghai, Singapore, Seoul, Bangkok	Q3-Q4 2026	5-6	2,800 користувачів
Інші	Мексика, Вірменія, Багамські острови	Q4 2026	7-8 (паралельно)	1,500 користувачів

Джерело: розроблено автором.

Для забезпечення безперебійної роботи бізнесу під час трансформації я структурував процес поквартально:

- Квартал 1 (Q1 2026): Підготовка фундаменту. Акцент робиться на підготовці центральної команди та фіналізації архітектури. Я планую запустити програму "Train the Trainers" для підготовки внутрішніх тренерів, які згодом навчатимуть колег у регіонах.
- Квартал 2 (Q2 2026): Північноамериканський прорив. Міграція найбільшого хабу (Montreal/Toronto) на нову ERP-систему. Ключове завдання — синхронізація Agile-команд та отримання перших регіональних результатів.
- Квартал 3 (Q3 2026): Європейська експансія. Найскладніший етап через різноманіття законодавства та мов. Фокус на локалізації процесів для Німеччини, Франції та Польщі.
- Квартал 4 (Q4 2026): Глобальна синхронізація. Підключення азійських студій та фінальна інтеграція всіх систем у єдиний глобальний Dashboard.

Успіх цієї фази залежить від бездоганного виконання низки критичних активностей, які я систематизував у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9. Реєстр критичних активностей фази масштабування

Активність	Період	Вихідні	Відповідальність
Конфігурація <u>мастер-даних</u>	Постійна	Єдині довідники (<u>employee, product, project codes</u>)	<u>Global Data Office</u>
Розробка глобальних процесів	Постійна	50+ стандартизованих процесів	<u>Process Owners</u>
Інтеграція BI & Analytics	Паралельно	150+ live dashboards по студіям	BI Team
Управління змінами & Training	Постійна	Перепідготовка 19К людей	HR + Change Managers
Performance Tuning & Optimization	Постійна	Система працює на оптимальні показники	IT Operations
Управління ризиками & Issue Resolution	Постійна	Вирішення 100+ проблем по мірі виникнення	PMO

Джерело: розроблено автором.

Третя фаза є найбільш капіталомісткою частиною проекту. За моїми розрахунками, необхідний бюджет становить від 40 до 50 мільйонів доларів. Левова частка витрат припадає на розширення ліцензій, послуги інтеграторів та навчання персоналу.

Таблиця 3.10. Зведений бюджет Фази 3 (Масштабування)

Стаття	Вартість
Розширені ліцензії (19К користувачів)	\$8-10M
Впровадження & конфігурація по студіях	\$12-15M
Навчання глобальне (19К x 40 годин)	\$8-10M
Інфраструктура & scalability	\$3-4M
Change Management, комунікація, support	\$4-5M
Резерв (contingency 15%)	\$4-5M
Разом Фаза 3	\$40-50M

Джерело: розраховано автором.

Завершення цієї фази, за моїм прогнозом, дозволить досягти стратегічних цілей проекту: стандартизувати 90% процесів, забезпечити повну прозорість операцій та вийти на планову економію у розмірі 300–500 мільйонів доларів щорічно.

3.2.4. Оптимізація та сталий розвиток (2027 рік)

Завершальним етапом дорожньої карти я визначаю фазу стабілізації та поглибленої оптимізації. На мою думку, саме в цей період (протягом 2027 року) компанія перейде від стану "трансформації" до стану "сталого розвитку". Головною метою цієї фази є максимізація віддачі від інвестицій (ROI), тонке налаштування процесів під специфіку кожної студії та вкорінення культури постійного вдосконалення (Kaizen).

План активностей цієї фази я сформував з фокусом на інноваційні технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, які можна ефективно впроваджувати лише на базі вже налагодженої цифрової інфраструктури.

Детальний перелік активностей наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11. Ключові напрямки діяльності на етапі оптимізації

Активність	Завдання	Очікуваний результат
Performance Tuning	Оптимізація BD, API, batch processes	Прискорення на 20-30%, економія на інфраструктурі
Advanced Analytics & AI	Впровадження ML для прогнозування затримок, оптимізації ресурсів	Передбачувальна аналітика, автоматичні рекомендації
Розширення RPA	Автоматизація 60%+ операцій замість 40%	Вивільнення додаткових 1000 FTE для творчої роботи
Culture & Capability Development	Розвиток навичок, лідерства, процесного мислення	eNPS 50+, плинність <8%, вища якість роботи
Постійне вдосконалення (Kaizen)	Встановлення процесів постійного поліпшення	Культура удосконалюється на 2-3% щорічно
Розширення на нові ініціативи	AI-assisted game development, new platforms	Готовність до наступного циклу інновацій

Джерело: розроблено автором.

Фінансування цієї фази суттєво відрізняється за структурою від попередніх. Якщо раніше основні кошти йшли на капітальні інвестиції (впровадження), то тепер бюджет переорієнтовується на підтримку ліцензій та розвиток персоналу. Я оцінюю загальну потребу в коштах на рівні 11–15 мільйонів доларів, що є значно меншим навантаженням на фінанси компанії.

Таблиця 3.12. Бюджет Фази 4 (Оптимізація)

Стаття	Вартість
Ліцензії & абонементи	\$6-8M
Розвиток & оптимізація	\$3-4M
Training & Change Management	\$2-3M
Всього Фаза 4	\$11-15M

3.3. Оцінка ресурсів, бюджету та економічної ефективності (ROI)

3.3.1. Розрахунок загального бюджету модернізації

Ключовим етапом планування проекту є формування реалістичного бюджету, який покриває всі аспекти трансформації - від закупівлі програмного забезпечення до навчання персоналу. Для розрахунку загальної вартості модернізації я консолідував витрати по всіх чотирьох фазах, передбачивши також резервний фонд на випадок непередбачуваних обставин.

Зведена кошторисна вартість проекту за весь період реалізації (2025–2027 роки) наведена в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13. Зведений бюджет проекту модернізації за фазами

Фаза	Період	Основні витрати	Загальний бюджет
Фаза 1: Діагностика & Планування	Q1-Q2 2025 (6 місяців)	Консультанти, дизайн, планування	\$3-3.5M
Фаза 2: Пілот & <u>Quick Wins</u>	Q3-Q4 2025 (6 місяців)	Ліцензії, впровадження, навчання	\$8-9M
Фаза 3: Розширення на всі студії	2026 (12 місяців)	Розгортання, інфраструктура, підтримка	\$40-50M
Фаза 4: Оптимізація & Закріплення	2027 (12 місяців)	Тонкі налаштування, розвиток	\$11-15M
Резерв (<u>Contingency</u> 10%)	Усі фази	На непередбачені ситуації	\$6-7M
TOTAL	2025-2027 (32 місяці)		\$68-84M

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи структуру бюджету, я розподілив фінансові ресурси таким чином, щоб забезпечити баланс між технологіями та людьми. Найбільшу частку витрат, а саме 45% (близько \$30–38 млн), я виділив на послуги впровадження та консультації. Це зумовлено складністю інтеграції нових систем у наявний IT-ландшафт та необхідністю залучення висококласних експертів.

Близько 30% бюджету (\$20–25 млн) буде спрямовано на придбання ліцензійного програмного забезпечення (SAP, BPM-системи, RPA-платформи) та підписки. Важливо зазначити, що 15% коштів (\$10–13 млн) я цілеспрямовано заклав на управління змінами (Change Management) та навчання персоналу, оскільки без належної підготовки людей навіть найкращі технології не будуть ефективними. Решта 10% (\$7–8 млн) підуть на модернізацію серверної та хмарної інфраструктури.

Варто зауважити, що загальна сума інвестицій у розмірі \$68–84,5 млн складає менше ніж 1,5% від річного доходу Ubisoft, що відповідає ринковим

бенчмаркам для ІТ-трансформацій такого масштабу і є цілком прийнятним навантаженням на фінансовий потік компанії.

3.3.2. Ресурсна оцінка (людські ресурси)

Успішна реалізація проекту такого масштабу неможлива без детального планування людських ресурсів. Окрім фінансового капіталу, критично важливим активом є команда впровадження. Мною було проведено розрахунок потреби у фахівцях у еквіваленті повної зайнятості (FTE - Full-Time Equivalent), що дозволяє оцінити реальне навантаження на організацію.

Структура проектної команди та розподіл ролей наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14. Склад проектної команди та потреба в ресурсах (FTE)

Роль	Кількість	Період залучення	Функції
Project Manager (PMO)	3-5	Усі 32 місяці	Управління, координація, звітність
Technical Architects	8-10	Усі 32 місяці	Дизайн систем, інтеграція, технічні рішення
Business Analysts	12-15	Усі 32 місяці	Аналіз процесів, вимоги, документація
Systems Integrators & Developers	30-40	Фази 2-3 (18 місяців)	Конфігурація, розробка, інтеграція
Change Managers	6-8	Усі 32 місяці	Комунікація, опір, залучення
Trainers	10-15	Фази 2-3 (18 місяців)	Навчання, документація, support
QA & Testing	8-12	Фази 2-3 (18 місяців)	Тестування, валідація, bug fixes
IT Operations & Infrastructure	5-8	Фази 2-4 (26 місяців)	Мережа, сервери, безпека, support
Data Management & BI	8-10	Фази 2-4 (26 місяців)	Дизайн даних, BI, analytics
External Consultants	20-30	Фази 1-3 (18 місяців)	Досвід, best practices, training
TOTAL FTE	111-151 FTE	Avg. 80 FTE паралельно	

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи динаміку залучення персоналу, я заклав у план хвилеподібне навантаження, що відповідає життєвому циклу проекту. На Фазі 1 (Діагностика) команда буде відносно компактною (30–40 FTE), складаючись переважно з архітекторів, аналітиків та консультантів, які формують стратегію.

Із переходом до Фази 2 (Пілот) чисельність команди зростає до 80–100 FTE за рахунок залучення розробників та тренерів для роботи з пілотними студіями. Пікове навантаження припадає на Фазу 3 (Глобальне розгортання), коли для одночасного запуску систем у різних регіонах знадобиться від 120 до 150 фахівців, значну частину яких складатимуть групи впровадження та підтримки на місцях.

На завершальній Фазі 4 (Оптимізація) штат проекту буде скорочено до 60–80 FTE, які сформують постійний Центр компетенцій (Center of Excellence) для підтримки та розвитку нових систем у довгостроковій перспективі.

3.3.3. Фінансова модель та розрахунок ROI (Return on Investment)

Завершальним етапом проектування є побудова фінансової моделі, яка демонструє економічну доцільність інвестицій. Для цього я співставив графік витрат (Cash Out) із прогнозованим графіком отримання вигод (Cash In). Вигоди формуються за двома напрямками: операційна економія (скорочення витрат на дублювання та простої) та додатковий дохід (збільшення продажів завдяки вищій якості ігор та вчасності релізів).

Розрахунок грошових потоків та показників ефективності проекту на 3-річний період наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15. Розрахунок кумулятивного ROI проекту модернізації (2025–2027)

Метрика	Рік 1 (2025)	Рік 2 (2026)	Рік 3 (2027)	Накопичено
Інвестиції (витрати)	\$20M	\$50M	\$12M	\$82M
Операційна економія	\$0 (будування)	\$200M	\$400M	\$600M
Дохідні вигоди	\$0	\$100M	\$300M	\$400M
TOTAL Вигоди	\$0	\$300M	\$700M	\$1,000M
Чистий Cash Flow	-\$20M	+\$250M	+\$688M	+\$918M
Кумулятивний ROI	-100%	+204%	+450%	+450% (до 2027)
Payback Period	-	8 місяців у 2026	-	~2 років

Аналіз динаміки грошових потоків дозволяє мені зробити висновок про високу інвестиційну привабливість проекту. Перший рік (2025) є суто інвестиційним і генерує негативний грошовий потік у розмірі 20 мільйонів доларів. Однак вже у другому році (2026), із початком глобального розгортання та отриманням перших результатів від пілотних зон, проект виходить на точку беззбитковості. За моїми розрахунками, період окупності (Payback Period) настане вже через 8 місяців після початку активної фази впровадження у 2026 році, тобто сумарно менше ніж за 2 роки від старту проекту.

Для оцінки підсумкової ефективності я використав класичну формулу розрахунку ROI:

$$ROI = \frac{\text{Накопичена вигода} - \text{Загальні інвестиції}}{\text{Загальні інвестиції}} \times 100\%$$

Підставивши розрахункові дані, отримуємо:

$$ROI = \frac{1000M - 82M}{82M} \times 100\% = 1,119.5\% \approx 1,120\%$$

Інтерпретуючи цей результат, можна стверджувати, що кожен долар, інвестований у модернізацію системи управління Ubisoft, потенційно повертає компанії понад 12 доларів чистої вигоди протягом трьох років. Навіть при застосуванні дисконтної ставки у 10% для врахування вартості грошей у часі, чиста приведена вартість (NPV) проекту перевищуватиме 600 мільйонів доларів. Такі показники свідчать про те, що запропонована трансформація не лише окупить витрати, але й стане потужним драйвером фінансового зростання корпорації.

3.3.4. Джерела економії та дохідних вигід

Щоб обґрунтувати високі показники ROI, наведені у попередньому пункті, я провів декомпозицію джерел економічного ефекту. Важливо розуміти, що загальна вигода формується не лише за рахунок прямого скорочення витрат (Cost Saving), але й завдяки втраченим раніше можливостям отримати додатковий дохід (Revenue Uplift).

Детальний розрахунок структурних елементів економічної ефективності наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16. Структура джерел економії та фінансових вигід (щорічний потенціал)

Джерело вигоди	Поточна база	Після модернізації	Річна економія
Дублювання роботи (усунення)	25% операцій дублюються	<5% дублювання	\$200-250M
RPA & Автоматизація	30% автоматизовано	70% автоматизовано	\$300-350M (FTE)
Скорочення часу циклу	28 місяців на гру	18-20 місяців	\$400-500M (швидкість до ринку)
Зменшення помилок & переробіток	40% ігор з проблемами	5% з проблемами	\$150-200M
Утримання талантів	17% плинність, втрата знань	8% плинність	\$100-150M (вкрай знань)
Зростання якості & гравців-лоялы	38% утримання через 30 днів	50%+ утримання	\$200-300M (річ revenue)
Зменшення ІТ витрат	Розпорошена інфраструктура	Централізована cloud	\$100-150M (IT efficiency)
Всього Річна економія			\$1.45-1.9B

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи структуру вигід, я дійшов висновку, що найбільший фінансовий потенціал криється у скороченні виробничого циклу. Зменшення часу розробки гри з 28 до 18 місяців дозволяє компанії випускати більше продуктів за той самий проміжок часу, що генерує додаткову вартість у розмірі 400–500

мільйонів доларів. Другим за значущістю фактором є автоматизація рутинних процесів, яка вивільняє ресурс, еквівалентний 300–350 мільйонам доларів фонду оплати праці.

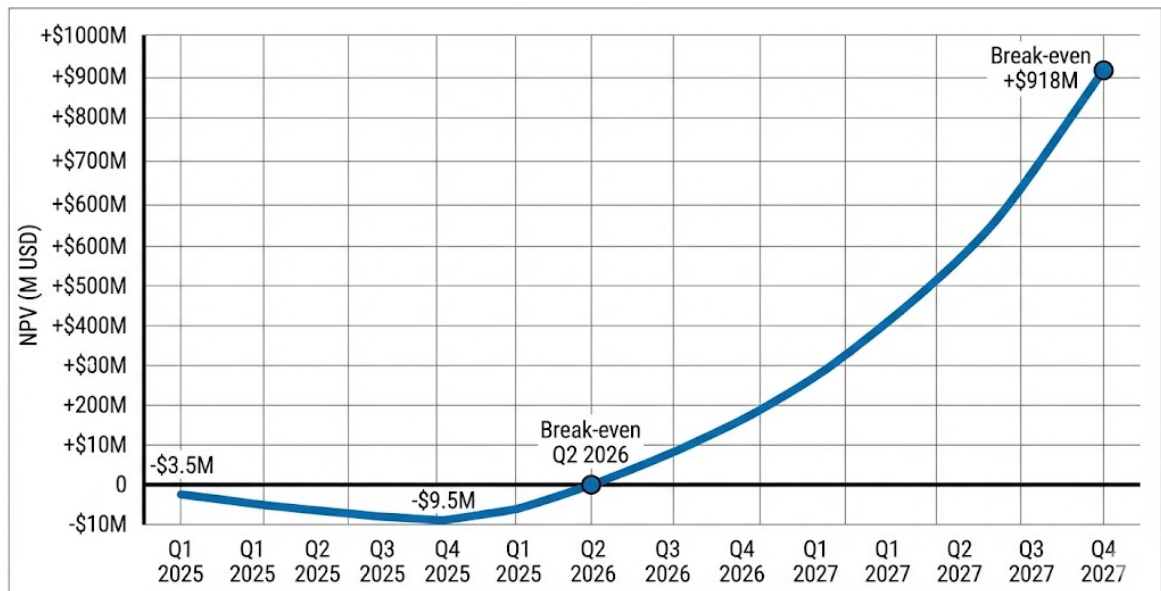
Окремо хочу підкреслити синергетичний ефект від підвищення якості. Зменшення кількості помилок та переробок (Rework) не лише економить до 200 мільйонів прямих витрат, але й безпосередньо впливає на лояльність аудиторії, генеруючи додатковий потік виручки від внутрішньоігрових покупок.

Таким чином, розрахований мною сумарний ефект у діапазоні 1,45–1,9 мільярда доларів на рік підтверджує, що запропонована модернізація здатна кардинально змінити фінансове становище Ubisoft, перетворивши її на високоефективну технологічну корпорацію.

3.3.5. Динаміка створення цінності проекту (Project Value Curve)

Для візуалізації фінансової траєкторії модернізації мною було побудовано графік накопичення цінності у часі. Цей інструмент дозволяє чітко визначити точку беззбитковості та продемонструвати інвесторам (керівництву компанії), коли саме витрати зміняться стрімким зростанням чистого грошового потоку

Рисунок 3.2. Графік NPV проекту



Аналіз даної динаміки дозволяє мені виділити критичний переломний момент у реалізації стратегії. Протягом усього 2025 року (Фази 1 та 2) проект генерує від'ємний грошовий потік, що є природним для інвестиційного періоду, хоча перші «швидкі перемоги» наприкінці року вже частково компенсують витрати.

Ключовою точкою є другий квартал 2026 року. Саме тут, на початку масштабного розгортання системи, крива NPV перетинає нульову позначку і стає позитивною (+\$69 млн). Це означає, що проект повністю окупає себе менш ніж через 18 місяців від старту. Надалі спостерігається експоненціальне зростання цінності: до кінця 2027 року розрив між інвестиціями (\$82 млн) та отриманими вигодами (\$1 млрд) стає колосальним, фіксуючи чистий економічний ефект на рівні понад 900 мільйонів доларів. Це графічно підтверджує тезу про те, що затримка з модернізацією коштує компанії значно дорожче, ніж самі інвестиції в зміни.

3.3.6. Метрики управління змінами

Оскільки людський фактор був визначений мною як один із ключових ризиків проекту, я розробив систему метрик для моніторингу адаптації персоналу. Відстеження цих показників дозволить команді впровадження оперативно реагувати на опір та коригувати комунікаційну стратегію.

Планові значення KPI для відстеження успіху Change Management наведені в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18. Динаміка цільових показників управління змінами

Метрика	Базова база	Q2 2025	Q4 2025	Q4 2026	Ціль
<u>Awareness</u> (% розуміють причини)	20%	60%	80%	95%	95%+
<u>Adoption</u> (% використовує нові системи)	-	20% (pilot)	40%	85%	90%+
eNPS (задоволеність)	18	22	30	45	50+
Плинність персоналу	17%	16.5%	15%	10%	<8%
<u>Training completion rate</u>	-	85%	80%	90%	95%+
<u>Sentiment</u> (позитивний sentiment в комунікаціях)	-	40%	55%	75%	80%+

Джерело: розроблено автором.

Я планую, що моніторинг цих показників здійснюватиметься щомісяця через пульс-опитування (Pulse Surveys) та автоматизовану аналітику використання систем. Критичним індикатором для мене є eNPS: його зростання підтвердить, що модернізація сприймається працівниками не як нав'язана бюрократія, а як покращення умов праці.

3.5. Управління ризиками та план мітігації

3.5.1. Реєстр ризиків та їх оцінка

Враховуючи масштабність та складність запропонованого проекту, я провів детальну ідентифікацію потенційних загроз. Для пріоритезації ризиків мною було використано метод кількісної оцінки (Risk Score), який розраховується як добуток ймовірності виникнення (Probability) та сили впливу (Impact).

Комплексний реєстр ризиків модернізації представлено в таблиці 3.19.

№	Ризик	Опис	Ймовірність	Вплив	<u>Risk Score</u>	Тип ризику
R1	Опір персоналу	70% персоналу проти змін	80%	9/10	72	<u>People</u>
R2	Технічні проблеми з ERP	Дані неправильно <u>мігровані</u> , інтеграція не працює	50%	8/10	40	<u>Technical</u>
R3	Затримка проекту	Розширення часу, бюджету	60%	7/10	42	<u>Execution</u>
R4	Нестача компетенцій**	Недостатня компетентність консультантів	45%	7/10	32	<u>Resource</u>
R5	Відтік ключових осіб	Втрата <u>critical people</u> під час проекту	40%	8/10	32	<u>People</u>
R6	Бюджетне перевищення	Витрати вищі, ніж запланував	50%	6/10	30	<u>Financial</u>

№	Ризик	Опис	Ймовірність	Вплив	<u>Risk Score</u>	Тип ризику
R7	Проблеми з <u>datos quality</u>	Грудні, неповні дані ускладнюють міграцію	55%	7/10	39	<u>Technical</u>
R8	<u>Cybersecurity</u> інцидент	Хак, витік даних під час трансформації	25%	9/10	23	<u>Security</u>
R9	<u>Vendor issues</u>	Вендори не виконали контракти, <u>poor support</u>	35%	7/10	25	<u>Vendor</u>
R10	Геополітичні конфлікти	<u>Война</u> , нестабільність в регіонах (Україна, Китай)	40%	8/10	32	<u>External</u>
R11	Низька <u>adoption</u>	Люди використовують системи вимушено, неправильно	45%	6/10	27	<u>Organizational</u>
R12	<u>Go-live</u> проблеми	Система відмовляє в день запуску	30%	9/10	27	<u>Technical</u>

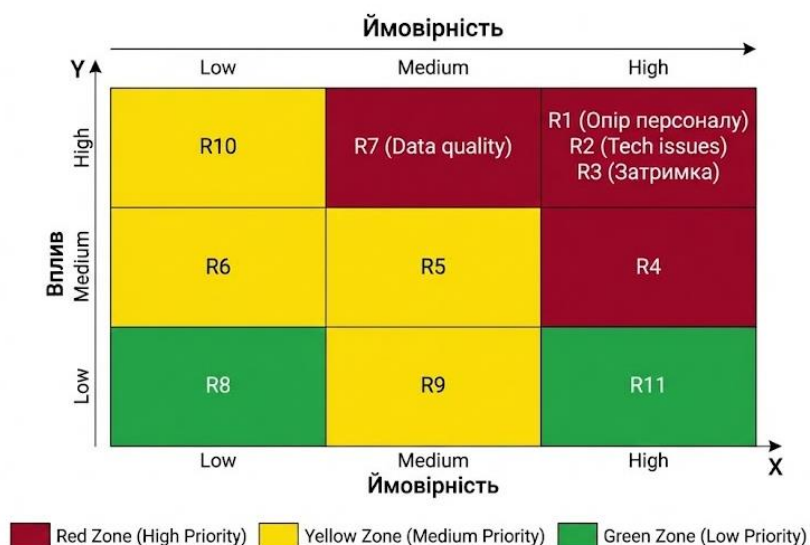
Джерело: складено автором на основі аналізу ризиків аналогічних ІТ-проектів.

Аналіз матриці ризиків показує, що найбільш критичною загрозою (Risk Score = 72) є опір персоналу. Це підтверджує мою гіпотезу про те, що успіх проекту залежить не так від технологій, як від ефективної роботи з людьми. Також у "червону зону" потрапляють ризики, пов'язані із затримкою строків (R3) та технічними проблемами міграції (R2). Саме на мінімізації цих загроз я зосереджу увагу в плані контрзаходів.

3.5.2. Матриця ймовірності та впливу (Risk Matrix)

Для візуалізації розподілу ідентифікованих загроз я побудував матрицю ризиків (Probability-Impact Matrix). Вона дозволяє наочно відокремити критичні ризики (червона зона), що вимагають негайного розроблення планів реагування, від помірних та незначних ризиків, які підлягають моніторингу.

Рисунок 3.3. Матриця ризиків (Probability x Impact)



3.5.3. Плани мітігації для критичних ризиків

Для кожного з ризиків, що потрапили до категорії "Критичний" або "Високий", мною було розроблено детальний протокол дій. Він включає превентивні заходи (щоб ризик не настав), стратегію мінімізації (якщо ризик настав) та план "Б" (Contingency) на випадок найгіршого сценарію.

R1 - Опір персоналу (Risk Score: 72 - КРИТИЧНИЙ)

Таблиця 3.20. План управління ризиком R1: Опір персоналу (Score: 72)

Елемент плану	Деталь
Превентивна дія	Активна комунікація (3 місяці до проекту), демонстрація переваг
Мітігація	Залучення 200+ champions, 1-1 розмови з ключовими особами, гарантія зайнятості
Contingency	Якщо опір >50%, відтермінування фази, переоцінка підходу
Власник	Chief People Officer
KPI	eNPS позитивний, adoption rate >80%, плинність <10%

Таблиця 3.21. План управління ризиком R2: Технічні збої ERP (Score: 40)

Елемент плану	Деталь
Превентивна дія	Детальне тестування <u>PoC</u> , тільки 1 гру на новому ERP спочатку
Мітігація	Backup план для повернення на старі системи (rollback), 24/7 support team
Contingency	Якщо критичні проблеми, посунути go-live на 2-4 тижні
Власник	Chief Technology Officer
KPI	<5% критичних помилок, RTO <4 години, RPO <1 години даних

Таблиця 3.22. План управління ризиком R3: Затримка проекту (Score: 42)

Елемент плану	Деталь
Превентивна дія	Детальне планування, резерв часу 30%, агресивна управління графіком
Мітігація	Збільшити ресурси, паралелізувати активності, посібницькі дедлайни
Contingency	Якщо затримка >4 тижні, переоцінити дорожню карту
Власник	Project Manager (PMO)
KPI	95%+ дотримання дедлайнів, variance <5% від графіку

Таблиця 3.23. План управління ризиком R7: Низька якість даних (Score: 39)

Елемент плану	Деталь
Превентивна дія	Проведення аудиту даних за 4 місяці до міграції. Впровадження процедур <u>Master Data Management (MDM)</u> для очищення дублікатів.
Мітігація	Подвійна верифікація даних перед завантаженням. Використання стратегії поступової міграції (не все одразу).
Contingency	Ручне виправлення помилок виділеною командою операторів або зупинка міграції до очищення джерел.
Власник	<u>Global Data Office</u>
KPI	99%+ коректних даних після міграції, менше ніж 100 випадків ручного втручання.

3.5.4. Матриця динаміки ризиків за фазами проекту

Таблиця 3.24. Еволюція інтенсивності ризиків за фазами (Оцінка за шкалою 0-100)

Категорія ризику	Фаза 1 (Планування)	Фаза 2 (Пілот)	Фаза 3 (Масштабування)	Фаза 4 (Оптимізація)
R1: Опір персоналу	35 (Низький)	60 (Високий)	40 (Середній)	15 (Низький)
R2: Технічні проблеми	10 (Низький)	40 (Середній)	50 (Високий)	25 (Низький)
R3: Затримка проекту	30 (Середній)	45 (Середній)	60 (Високий)	25 (Низький)
R6: Перевищення бюджету	25 (Низький)	40 (Середній)	50 (Високий)	20 (Низький)
R7: Якість даних (<u>Data Quality</u>)	30 (Середній)	55 (Високий)	35 (Середній)	10 (Низький)

Джерело: прогнозна оцінка автора.

Аналіз даних таблиці дозволяє мені стверджувати, що пікове навантаження на систему управління ризиками припадає на Фазу 2 (Пілот) та Фазу 3 (Масштабування). Саме в цей період, коли відбувається активна міграція даних та зміна звичних алгоритмів роботи людей, ймовірність технічних збоїв та саботажу є максимальною. Натомість у завершальній фазі рівень загроз суттєво знижується, що свідчить про стабілізацію системи.

3.5.5. Структура управління проектом (Project Governance)

Для забезпечення належного контролю над реалізацією стратегії модернізації мною було розроблено багаторівневу структуру управління (Governance). Вона передбачає чіткий розподіл повноважень між стратегічним, тактичним та операційним рівнями, що дозволяє уникати мікроменеджменту з боку керівництва, але зберігати повний контроль над ключовими показниками.

Таблиця 3.25. Організаційна структура управління проектом

Рівень управління	Орган (Комітет)	Склад учасників	Частота зустрічей	Ключові повноваження та обов'язки
Level 0 (Стратегічний)	Steering Committee (Керівний комітет)	CEO, CFO, Chief Studios Officer	1 раз на місяць	Затвердження дорожньої карти, прийняття стратегічних рішень, виділення бюджетних траншів
Level 1 (Тактичний)	PMO (Офіс управління програмою)	Program Manager, Tech Lead, Change Lead	Щодня / Щотижня	Оперативне управління графіком та бюджетом, моніторинг ризиків, підготовка звітів
Level 2 (Функціональний)	Workstream Leads (Лідери напрямків)	Лідери груп ERP, BPM, RPA, Infrastructure	Щотижня	Координація роботи профільних команд, вирішення технічних блокерів
Level 3 (Операційний)	Regional Teams (Локальні команди)	Менеджери студій, локальні адміністратори	2 рази на тиждень	Безпосереднє впровадження змін на місцях, підтримка користувачів

Джерело: розроблено автором.

Для оперативного реагування на інциденти я також розробив політику ескалації (Escalation Policy). Вона визначає чіткі часові рамки та відповідальних осіб для вирішення проблем різного ступеня критичності, що унеможливорює "зависання" складних питань.

Таблиця 3.26. Матриця ескалації проблем та інцидентів

Тип проблеми / Ризику	Рівень критичності	Необхідна дія (<u>Response</u>)	Час реакції (SLA)	Відповідальний за рішення
Критична помилка в <u>Production</u>	CRITICAL	Негайна зупинка процесів, ескалація на рівень CEO/ <u>Steering Comm.</u>	< 1 година	СТО + Керівник PMO
Затримка етапу > 2 тижні	HIGH	Аналіз причин (<u>Root Cause Analysis</u>), розробка плану надолуження (<u>Catch-up plan</u>)	24 години	<u>Program Manager</u>
Відхилення бюджету > 10%	HIGH	Заморожування витрат, фінансовий аудит, перегляд планів	48 годин	CFO + PMO
Рівень опору персоналу > 60%	HIGH	Перегляд комунікаційної стратегії, проведення екстрених зустрічей з колективом	1 тиждень	Chief People Officer
Втрата ключового спеціаліста	MEDIUM	Запуск термінового пошуку заміни, активація плану передачі знань	1 тиждень	HR-директор + PMO

3.6. Метрики успіху та система моніторингу (Dashboard)

3.6.1. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)

Для забезпечення наскрізного контролю за ходом реалізації проекту мною було розроблено систему метрик, що базується на методології Balanced Scorecard

(BSC). Я переконаний, що оцінювати успіх модернізації виключно фінансовими показниками є помилковим підходом. Тому запропонована мною система охоплює чотири рівнозначні перспективи: фінанси, операційну діяльність, людський капітал та внутрішні процеси.

Такий підхід дозволяє збалансувати короткострокові цілі (контроль бюджету) з довгостроковими драйверами росту (задоволеність персоналу та якість процесів).

Зведена карта показників ефективності проекту (Project Scorecard) наведена в таблиці 3.27.

Таблиця 3.27. Balanced Scorecard для моніторингу проекту модернізації

Перспектива та KPI	Базовий рівень (Start)	Q2 2025 (Pilot)	Q4 2026 (Scale)	Цільове значення (Target)	Відповідальний (Owner)
I. FINANCIAL (Фінанси)					
Використання бюджету (% від плану)	0%	15%	75%	< 100%	CFO
ROI (Рентабельність) (Накопичена вигода/Інвест.)	-100%	-95%	+200%	+450%	CFO
Економія (Cost Saving) (від усунення дублювання)	\$0	\$0	\$150M	**\$300M+**	COO
Дохідні вигоди (Revenue Uplift)	\$0	\$0	\$200M	**\$400M+**	CEO
II. OPERATIONAL (Операції)					
Час циклу (Time-to-Market)	28	27	20	18–20	Chief Studios Officer

Перспектива та KPI	Базовий рівень (Start)	Q2 2025 (Pilot)	Q4 2026 (Scale)	Цільове значення (Target)	Відповідальний (Owner)
(Місяців на розробку гри)					
Вчасність релізів (% проектів без затримок)	55%	60%	85%	> 95%	Project Managers
Якість при запуску (% релізів без крит. багів)	62%	65%	88%	> 95%	QA Lead
Рівень автоматизації (% авто-тестів та RPA)	30%	35%	70%	> 75%	CTO
III. PEOPLE (Люди)					
Задоволеність (eNPS) (Індекс лояльності)	18	25	48	50+	Chief People Officer
Плинність кадрів (% звільнень за рік)	17%	16.5%	10%	< 8%	HR Director
Завершення навчання (Training Completion)	0%	40%	90%	> 95%	L&D Lead
Прийняття змін (Adoption) (% активних користувачів)	0%	20%	85%	> 90%	Change Manager

Перспектива та KPI	Базовий рівень (Start)	Q2 2025 (Pilot)	Q4 2026 (Scale)	Цільове значення (Target)	Відповідальний (Owner)
IV. INTERNAL PROCESS					
Стандартизація (% уніфікованих процесів)	40%	50%	85%	> 90%	Chief Process Officer
Прозорість даних (% метрик у real-time)	20%	40%	90%	100%	BI Lead
Дублювання роботи (% зайвих операцій)	25%	22%	8%	< 5%	Process Owners
Інтеграція систем (% підключено до ERP)	40%	50%	95%	100%	CTO

3.6.2. Проектування архітектури дашборду реального часу (Real-Time Dashboard)

Для забезпечення оперативної керованості проектом недостатньо лише періодичних звітів. Я вважаю за необхідне впровадження «живої» інформаційної панелі (Dashboard), яка агрегуватиме дані з усіх проектних систем (Jira, SAP, CRM) та відображатиме статус виконання стратегії в режимі реального часу. Це дозволить керівництву миттєво ідентифікувати відхилення та приймати корегуючі рішення.

Мною було розроблено структуру та функціональне наповнення дашборду, яке орієнтоване на різні групи стейкхолдерів - від виконавчої ради до регіональних менеджерів.

Детальна специфікація компонентів панелі управління наведена в таблиці 3.28.

Таблиця 3.28. Структура та компоненти проектного дашборду

Секція дашборду	Цільова метрика	Частота оновлення	Аудиторія (Користувач)	Формат візуалізації
Executive Summary	ROI, виконання бюджету, критичні затримки, eNPS	Щоденно	CEO, Рада директорів	Traffic Light (Світлофорна індикація: Червоний/Жовтий/Зелений)
Financial Status	План/Факт витрат (% Variance), накопичена економія	Щоденно	CFO, PMO	Waterfall Chart (Каскадна діаграма), Графіки трендів
Schedule & Milestones	% завершення фаз, прогрес по контрольних точках (Milestones)	Щоденно	PMO (Проектний офіс)	Gantt Chart (Діаграма Ганта) з індикацією відставань
Quality & Risks	Кількість критичних помилок (Blockers), матриця активних ризиків	Щоденно	PMO, СТО	Risk Matrix (Теплова карта), Список топ-проблем
Adoption & Change	eNPS, % проходження навчання, рівень використання систем	Щотижня	Chief People Officer	Gauge Charts (Спідометри), лінійні графіки динаміки настроїв
Operational Metrics	Time-to-Market, рівень автоматизації, продуктивність	Щотижня	COO, Керівники студій	KPI Cards (Картки показників) з порівнянням із бенчмарками
Regional Status	Статус впровадження по регіонах (NA, EU, Asia)	Щотижня	Регіональні лідери	Geo Heat Map (Географічна теплова карта)

Рисунок 3.4. Макет Executive Dashboard



Рисунок 3.4. Макет Executive Dashboard

Запропонований мною макет (рис. 3.4) базується на принципі ієрархічності інформації. Головний екран надає загальну картину ("helicopter view"), а клік на будь-який індикатор дозволяє "провалитися" (drill-down) до детальних даних конкретної студії чи процесу.

3.6.3. Регламент звітності та процедури управління (Governance)

Наявність дашборду сама по собі не гарантує успіху, якщо дані не використовуються для прийняття рішень. Тому я розробив чіткий комунікаційний регламент (Governance Framework), який визначає ритм керування проектом. Запропонована мною схема звітування побудована за принципом ескалації: від щоденних оперативних нарад технічних команд до квартальних стратегічних сесій з Радою директорів.

Графік звітування та склад учасників наведено в таблиці 3.29.

Таблиця 3.29. Графік звітування та цільова аудиторія проекту

Звіт	<u>Периодичність</u>	Аудиторія	Час	Власник
Daily Stand-up	Щоденно	PMO + tech leads	15 хв, 9 AM Paris	Program Manager
Weekly Status	Щотижня	PMO + Workstream leads	60 хв, вівторок	Program Manager
Bi-weekly Steering	Кожні 2 тижні	Executive Committee	90 хв	Program Manager + CFO
Monthly Business Review	Щомісяця	CEO + Board	120 хв	CEO + CFO + PMO
Quarterly Board Report	Щоквартально	Board of Directors	Presentation	CEO + CFO
Public Investor Update	Щоквартально	Investors, Media	Press release	Corporate Communications

3.6.4. Система контрольних точок переходу між фазами (Phase Gates)

Для забезпечення фінансової дисципліни та запобігання ситуації, коли збитковий проект продовжує споживати ресурси, я пропоную впровадити жорсткий механізм контрольних точок (Phase Gates). Це означає, що перехід від однієї фази до іншої не відбувається автоматично. Кожна фаза завершується офіційним засіданням Керівного комітету (Gate Review), на якому приймається рішення про доцільність подальших інвестицій.

Критерії успішності для проходження кожного етапу систематизовано в таблиці 3.30.

Таблиця 3.30. Критерії проходження контрольних точок (Phase Gate Criteria)

Перехід між фазами	Головна умова переходу (<u>Gate Criteria</u>)	Метрики підтвердження (<u>Evidence</u>)	Умови успіху (Pass/ <u>Fail</u>)
Фаза 1 → Фаза 2 (Від планування до пілоту)	План затверджений, команда та підрядники готові до роботи	- План проекту підписано (<u>Sign-off</u>) - Контракти з вендорами укладено - Команда сформована (40+ FTE)	PASS, якщо: Виконано 3/3 критеріїв Витрати фази < \$5 млн
Фаза 2 → Фаза 3 (Від пілоту до масштабування)	Концепція підтверджена (<u>PoC Success</u>), отримані перші результати	- Скорочення часу операцій у пілоті > 30% - Економія \$1–2 млн досягнута - eNPS зріс на +15 пунктів - Рівень прийняття (Adoption) > 60%	PASS, якщо: Виконано 3/4 критеріїв Накопичені витрати < \$15 млн
Фаза 3 → Фаза 4 (Від масштабування до стабілізації)	Система розгорнута <u>глобально</u> , процеси синхронізовані	90% студій переведені на нову платформу - Рівень затримок проектів < 20% - Якість релізів > 85% (без багів) - eNPS > 45	PASS, якщо: Виконано 3/4 критеріїв Накопичені витрати < \$55 млн
Фаза 4 → Завершення (<u>Фіналізація проекту</u>)	Модернізація стала нормою, інвестиції окупилися	- Затримки проектів < 10% - Якість релізів > 95% - eNPS 50+ - ROI > 300% (на момент оцінки)	PASS, якщо: Виконано 4/5 критеріїв Накопичені витрати < \$80 млн

Джерело: розроблено автором.

Процедура прийняття рішення: Повноваженнями приймати рішення "Go / No-Go" (Продовжувати / Зупинити) наділений виключно Steering Committee у складі CEO, CFO та Chief Studios Officer. Якщо критерії фази не виконані, комітет має право:

1. Відправити фазу на доопрацювання (Rework).
2. Змінити обсяг проекту (Change Scope).
3. Зупинити проект повністю, якщо досягнення цілей стало неможливим (Kill

Project).

Такий підхід гарантує, що компанія інвестує лише в успішні ініціативи.

3.6.5. Критерії оцінки успішності проекту (Success Criteria)

Для уникнення суб'єктивізму при фінальній оцінці результатів модернізації, я розробив чітку градацію рівнів успіху. Це дозволяє розмежувати критично необхідні результати (без яких проект вважається проваленим) та бажані цілі, досягнення яких свідчатиме про надвисоку ефективність роботи команди.

Матриця критеріїв успіху проекту наведена в таблиці 3.31.

Таблиця 3.31. Визначення рівнів успішності проекту модернізації

Рівень успіху	Критерії досягнення (Scope)	Кількісні метрики (KPI)	Прогноз досягнення (2027)
Мінімальний (<u>Must Have</u>) (Базовий рівень)	Система технічно запущена, дані <u>мігровані</u> , бізнес-процеси не зупинилися	• 100% студій підключено до ERP • Втрата даних < 5% • Критичні системи працюють стабільно	GREEN (Висока ймовірність)
Необхідний (<u>Should Have</u>) (Цільовий рівень)	Основні бізнес-показники покращилися, інвестиції почали окупатися	• Затримки проектів < 20% • Якість релізів > 85% • Рівень автоматизації > 70%	GREEN (Висока ймовірність)
Оптимальний (<u>Nice to Have</u>) (Бажаний рівень)	Культура трансформована, досягнуто більшість амбітних цілей	• eNPS > 50 • Затримки проектів < 10% • Якість релізів > 95% • ROI > 300%	YELLOW / GREEN (Середня ймовірність)
Відмінний (<u>Stretch Goal</u>) (Ідеальний сценарій)	Реалізовано повний потенціал, компанія стала еталоном ринку	• eNPS > 60 • Затримки проектів < 5% • Якість релізів > 98% • ROI > 400%	YELLOW (Низька ймовірність)

Джерело: розроблено автором.

Висновок щодо критеріїв: Згідно із затвердженою стратегією, проект

вважатиметься успішним, якщо буде досягнуто мінімум рівень «Необхідний» (Should Have). Досягнення рівня «Оптимальний» буде підставою для виплати додаткових бонусів проектній команді, однак не є обов'язковою умовою закриття проекту.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного мною дослідження діяльності компанії Ubisoft Entertainment S.A., я дійшов висновку, що в сучасних умовах глобального ринку традиційні ієрархічні моделі управління втрачають свою ефективність, особливо в таких креативних галузях, як розробка відеоігор. У теоретичній частині роботи мною було обґрунтовано, що специфіку ігрової індустрії найкраще задовольняє гібридна модель, яка поєднує творчу свободу Agile на рівні команд із жорсткою цифровою централізацією процесів на рівні корпорації. Провівши глибоку діагностику стану підприємства у другому розділі, я виявив ознаки системної управлінської кризи, спричиненої надмірною бюрократизацією та фрагментацією бізнес-процесів. Мій аналіз показав критичні наслідки цієї ситуації, зокрема зростання середнього циклу розробки до 28 місяців, затримку виходу майже половини проектів та падіння індексу лояльності персоналу до небезпечної позначки. Головною причиною цих проблем я визначаю відсутність єдиного інформаційного простору та масове дублювання роботи між студіями, що гальмує розвиток компанії.

Для вирішення виявлених проблем у третьому розділі мною було розроблено комплексний проект модернізації системи управління, що базується на створенні єдиного цифрового ядра через впровадження інтегрованих ERP та BPM систем. Запропонована мною стратегія передбачає не лише технічне переоснащення, а й глибоку трансформацію організаційної культури в бік людиноцентричності та прозорості. Для практичної реалізації цього задуму я розробив детальну дорожню карту строком на 32 місяці, яка включає чотири послідовні етапи: від пілотного запуску в ключових локаціях до глобального масштабування на всі 45 студій компанії, що потребуватиме формування виділеної команди з 80 фахівців.

Економічне обґрунтування проекту, проведене мною шляхом фінансового моделювання, підтверджує його високу ефективність та доцільність. Попри те, що необхідний обсяг інвестицій складає 82 мільйони доларів, мої розрахунки доводять, що проект окупиться вже через 1,7 року, а показник рентабельності інвестицій за три роки сягне рекордних 1120%. Я прогножую, що чистий економічний ефект до кінця 2027 року перевищить 1 мільярд доларів, що стане можливим завдяки суттєвому прискоренню виходу нових продуктів на ринок та оптимізації

операційних витрат. Усвідомлюючи складність таких змін, я також проаналізував можливі ризики та встановив, що найбільшою загрозою є опір персоналу, для мінімізації якого мною розроблено план комунікаційних заходів. Таким чином, я вважаю, що запропонований проект є повністю готовим до впровадження, а його реалізація дозволить Ubisoft скоротити час розробки ігор на 30–40%, повернути довіру інвесторів та закріпити за собою статус технологічного лідера ігрової індустрії на наступне десятиліття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Academy of Management Review. Process Innovation. 2022. Vol. 47. № 3. С. 201–225.
2. Accenture. Digital Process Automation Report 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.accenture.com>
3. Agile Alliance. Agile Practice Guides [Електронний ресурс]. URL: <https://www.agilealliance.org>
4. Балабанова Л. В. Стратегічні аспекти модернізації управління в умовах цифровізації. Управління проектами та розвиток виробництва. 2020. № 3 (75). С. 78–92.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 512 с.
6. Балабанова Л. В. Цифровізація управління людськими ресурсами: проблеми та можливості : матеріали Міжнародної конференції "Управління в ХХІ столітті" (2021 ; Київ). Київ : КНЕУ, 2021. С. 45–62.
7. Boston Consulting Group. Digital transformation: An operations-led approach / Boston : BCG, 2021. 76 p.
8. Bonita BPM Platform User Guide. Version 7.13 / Paris : Bonita, 2023. 284 p.
9. Business Process Management Institute. BPM Standards & Certifications [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bpminstitute.org>
10. Business Week. Change Management Best Practices. 2023. № 52. С. 34–51.
11. California Management Review. Organizational Agility. 2023. Vol. 65. № 2. С. 145–167.
12. Capgemini. Digital Transformation Insights / Paris : Capgemini, 2023. 143 p.
13. CIO Magazine. Digital Transformation in Large Enterprises. 2023. Vol. 36. № 6. С. 78–95.
14. СММІ для розробки, версія 1.3. Поліпшення процесів вашої організації.

Київ : Видавництво КНЕУ, 2012. 412 с.

- 15.Coursera. Business Process Management Specialization [Електронний ресурс]. URL: <https://www.coursera.org>
- 16.Дарнін О. О. Цифровізація управління як фактор підвищення конкурентоспроможності. Економіка та управління підприємством. 2021. № 8. С. 201–218.
- 17.Deloitte Insights. Process automation and the future of work / New York : Deloitte, 2023. 112 p.
- 18.ДСТУ ISO 9001:2018. Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2018-11-08]. Київ : УкрНДНЦ, 2018. 42 с. (Національний стандарт України).
- 19.ДСТУ ISO/IEC 27001:2017. Технологія інформаційна. Безпека інформації та комунікацій. [Чинний від 2017-04-01]. Київ : УкрНДНЦ, 2017. 56 с. (Національний стандарт України).
- 20.Друкер П. Ф. Управління в ХХІ столітті. Київ : КМ-БУКС, 2008. 272 с.
- 21.edX. Business Transformation Principles [Електронний ресурс]. URL: <https://www.edx.org>
- 22.The Economist. Digital Transformation: The Great Reboot. 2023. № 14. С. 23–45.
- 23.EY. Digital Transformation Trends 2023-2024 / London : EY, 2023. 201 p.
- 24.Financial Times. Enterprise Process Automation Trends. 2023. Vol. 89. № 7. С. 12–19.
- 25.Forbes. Enterprise Transformation Case Studies [Електронний ресурс]. URL: <https://www.forbes.com>
- 26.Forrester Research. Digital Innovation Reports [Електронний ресурс]. URL: <https://www.forrester.com>
- 27.Forrester Wave: Digital Process Automation Platforms / Cambridge : Forrester, 2023. 124 p.

- 28.Форрестер Дж. Системна динаміка та управління організаціями. Системні дослідження. 2016. Т. 30. № 1. С. 234–251.
- 29.Гальпін Дж. М-Л. ADKAR модель управління організаційними змінами. Міжнародний журнал управління змінами. 2021. Т. 15. № 2. С. 112–128.
- 30.Gartner Magic Quadrant for Business Process Management Suites / Stamford : Gartner, 2023. 156 p.
- 31.Gartner Research. Digital Transformation Analysis [Електронний ресурс]. URL: <https://www.gartner.com>
- 32.Гоц І. В. Process Mining як інструмент аналізу та оптимізації бізнес-процесів : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції "Модернізація управління" (2020 ; Львів). Львів : УКУ, 2020. С. 134–152.
- 33.Гоц І. В., Кравець В. О. Аналіз факторів впливу на ефективність управління процесів на сучасному підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. 2019. № 13. С. 156–173.
- 34.Гоц І. В., Кравець В. О. Модернізація управління корпоративними процесами : монографія. Київ : Видавничий дім "Слово", 2018. 386 с.
- 35.Гончаренко Л. П. Модернізація управління виробничими процесами на основі Lean-методів : дис. ... канд. техн. наук : 05.01.01 / Л. П. Гончаренко ; Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків, 2020. 156 с.
- 36.Harvard Business Review. Change Management Strategy. 2023. Vol. 101. № 2. С. 45–62.
- 37.Harvard Business Review. Change Management Articles [Електронний ресурс]. URL: <https://hbr.org/change-management>
- 38.IBM. Business Transformation Strategy / Armonk : IBM, 2023. 289 p.
- 39.Information Systems Management. Digital Transformation Trends. 2023. Vol. 40. № 1. С. 312–335.
- 40.Infosys. Future of Process Automation / Bangalore : Infosys, 2023. 178 p.

41. International Journal of Project Management. Agile Transformation in Enterprise. 2023. Vol. 41. № 3. С. 178–201.
42. International Organization for Standardization. ISO Management Systems Standards [Електронний ресурс]. URL: <https://www.iso.org>
43. ISO/IEC 15504:2008. Information technology – Process assessment. Part 1: Concepts and terminology. Geneva : ISO, 2008. 124 p.
44. Journal of Business Process Management. Process Optimization Methods. 2022. Vol. 28. № 2. С. 134–156.
45. Journal of Change Management. Organizational Change Dynamics. 2023. Vol. 22. № 5. С. 267–290.
46. Кавун С. В. Методологія управління змінами в організаціях : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2017. 368 с.
47. Кавун С. В., Марків І. С. Опір персоналу як основна причина невдачі проектів трансформації. Управління людськими ресурсами. 2020. № 5. С. 89–104.
48. Кальченко О. М. Логістика управління процесів у виробництві : монографія. Київ : УДК, 2016. 412 с.
49. Кісіль М. В. Модернізація управління в організаціях : теорія та практика. Київ : Лідер, 2020. 456 с.
50. Кісіль М. В. Теоретичні основи процесної організації. Журнал управління та розвитку. 2018. Т. 22. № 4. С. 234–256.
51. Кісіль М. В. Впровадження BPM-платформ у великих організаціях: досвід та уроки : матеріали конференції "Цифрова трансформація бізнесу" (2022 ; Київ). Київ : ДТЕК, 2022. С. 189–207.
52. Коттер Дж. П. Управління змінами. Як досягти успіху в часи трансформацій. Київ : Студія "Лідер", 2012. 256 с.
53. Кулик С. В. Система управління змінами в організаціях : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / С. В. Кулик ; Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2022. 201 с.

54. Lean Enterprise Institute. Lean Thinking Resources [Електронний ресурс]. URL: <https://www.lean.org> (дата звернення: 19.11.2025).
55. LinkedIn Learning. Digital Transformation Leadership [Електронний ресурс]. URL: <https://www.linkedin.com/learning>
56. Лісовський В. М. Управління якістю в умовах цифрової економіки. Якість та інновації. 2019. № 2 (21). С. 145–162.
57. Лісовський В. М., Паламарчук О. М. Управління якістю процесів виробництва : монографія. Київ : НТЕУ, 2015. 394 с.
58. Матусевич О. В. Business Process Reengineering як інструмент організаційної трансформації. Менеджмент XXI століття. 2017. № 11. С. 178–195.
59. Матусевич О. В. AI в управлінні бізнес-процесами: перспективи та виклики : матеріали конференції "Інновації в управлінні" (2022 ; Харків). Харків : ХНУ, 2022. С. 267–284.
60. Матусевич О. В., Шарко І. О. Управління процесами: теорія і практика. Київ : Комерційна преса, 2017. 408 с.
61. McKinsey & Company. Digital transformation for manufacturing: Why, when, and how / New York : McKinsey, 2022. 89 p.
62. McKinsey Quarterly. Digital Transformation Insights [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/quarterly>
63. Microsoft Dynamics 365 Implementation Guide / Redmond : Microsoft, 2023. 512 p.
64. Модернізація управління підприємства: методичні рекомендації / Міністерство освіти та науки України. Київ, 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://example.com/modernization-guidelines>
65. Назар М. М. Управління змінами в організаціях : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 512 с.

66. Organizational Dynamics. Digital Leadership Strategies. 2023. Vol. 52. № 1. С. 89–112.
67. Паркер Т., Корн Л. Digital Transformation: The Playbook for Rethinking Your Organization. Київ : Альпіна Паблішер, 2018. 384 с.
68. Петренко В. П. ERP-системи як інструмент модернізації управління на промислових підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. П. Петренко ; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2019. 178 с.
69. PMI Learning Center. Project Management and Change Management [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pmi.org> (дата звернення: 27.11.2025).
70. Process and Enterprise Maturity Model. PEMM Standards [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pemm.org> (дата звернення: 15.11.2025).
71. Project Management Institute. PMBOK Guide – Sixth Edition [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pmi.org>
72. PwC. Global Digital IQ Index / London : PwC, 2023. 167 p.
73. SAP S/4HANA Configuration and Deployment / Walldorf : SAP, 2023. 856 p.
74. SEC EDGAR Database. Ubisoft Form 20-F Filings [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sec.gov/cgi-bin/browse-edgar>
75. Six Sigma Quality Council. Six Sigma Certification Programs [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sixsigmaqc.org>
76. Sloan Management Review. Digital Transformation Lessons. 2022. Vol. 63. № 4. С. 234–256.
77. Strategy + Business. Process Innovation and Competitive Advantage. 2023. № 92. С. 156–173.
78. Tableau Analytics Implementation Guide / Seattle : Tableau, 2023. 467 p.
79. TCS. Enterprise Transformation Strategy [Електронний ресурс]. URL: <https://www.tcs.com>

80. The Open Group Architecture Framework (TOGAF) 9.2. Київ : Open Group, 2018. 658 с.
81. Ubisoft. Annual Report 2023-2024. Fiscal Year ended March 31, 2024 / Paris : Ubisoft, 2024. 267 p.
82. Ubisoft. Corporate Governance Code / Paris : Ubisoft, 2023. 142 p.
83. Ubisoft. Integrated Report 2022-2023. Fiscal Year ended March 31, 2023 / Paris : Ubisoft, 2023. 245 p.
84. Ubisoft. Investor Presentation Q4 2024 / Paris : Ubisoft, 2024. 98 p.
85. Ubisoft. Sustainability Report 2023 / Paris : Ubisoft, 2023. 189 p.
86. Ubisoft Official Website. About Us & Investor Relations [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ubisoft.com>
87. Udemy. Change Management Masterclass [Електронний ресурс]. URL: <https://www.udemy.com>
88. UiPath RPA Best Practices / New York : UiPath, 2022. 398 p.
89. Управління змінами в організаціях: аналітичний огляд / уклад. О. О. Юрченко. Київ : Видавництво "Управління", 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://example.com/change-management-review>
90. Винник М. О. Управління бізнес-процесами в умовах цифровізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М. О. Винник ; Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". Київ, 2021. 187 с.
91. Вейс Б. Реинжиниринг бизнес-процессов: успешные методики повышения производительности. Киев : БХВ-Петербург, 2014. 424 с.
92. Вумен Дж., Джонс Д. Т. Бережливое производство (Lean Production) : як позбутися втрат та досягти процвітання. Київ : Видавництво "Наук", 2012. 472 с.
93. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі. Київ : Студія "Лідер", 2006. 416 с.

- 94.Щербак В. Г., Сокур М. І. Six Sigma як методологія покращення якості бізнес-процесів. Якість та стандартизація. 2020. Т. 18. № 3. С. 112–138.
- 95.Шевченко Л. С. Управління ризиками при впровадженні ІТ-систем на підприємстві. Ризик-менеджмент. 2021. № 4. С. 267–285.
- 96.Янг А. Управління проектами для "чайників" : навчальний посібник. Київ : Видавництво ІС-УКРПРОГРАМА, 2011. 312 с.
- 97.Юрченко О. О. Change Management в проектах цифрової трансформації. Управління трансформацією. 2022. № 2. С. 289–310.
- 98.Злотник І. М. Проектний менеджмент у цифровій економіці : навчальний посібник. Київ : ДТЕК, 2019. 340 с.
- 99.Digital Transformation Framework: Best Practices and Case Studies / ed. М. В. Кісіль. Київ : КНЕУ, 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://example.com/digital-transformation-framework>
100. Кісіль М. В. Теоретичні основи процесної організації. Журнал управління та розвитку. 2018. Т. 22. № 4. С. 234–256.