Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«Управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі»
(за матеріалами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», м. Київ)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент» _____ Петрова Микити Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Білявська Юлія Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор _____ П’ятницька Галина Тезіївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 6

1.1. Концепція управління стратегічними змінами на підприємстві: вітчизняний та зарубіжний досвід…….. 6

1.2.Методичні підходи щодо оцінки управління стратегічними змінами на підприємстві…… 11

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»…… 17

2.1. Аналіз та оцінка результативності стратегічних змін на підприємстві…….. 17

2.2. Визначення ключових проблем управління стратегічними змінами на підприємстві……. 31

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»……. 38

3.1. Розробка плану удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві…… 38

3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві…….. 47

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….... 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 56

ДОДАТКИ……..... 60

ВСТУП

Актуальність теми. У теперішній час концептуалізація сучасного бачення стратегічних змін на підприємствах торгівлі знаходиться у колі найбільш актуальних наукових та практичних питань. Це пояснюється тим, що в існуючих умовах господарювання, яким притаманні стрімкий розвиток технологій, невпинні скорочення періодів життєвого циклу товарів, галузевих ринків та технологій, поглиблення глобалізаційних процесів, інтеграційні трансформації, підприємства повинні бути налаштовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, структуроване і злагоджене впровадження. Отже, управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі стає ключовою складовою усієї системи стратегічного управління. Світовий досвід показує, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних підприємств торгівлі. При цьому будь-які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовні дослідження, завдяки яким відбулось становлення теорії управління стратегічними змінами як самостійного наукового напряму, представлені такими зарубіжними ученими, як І. Ансофф, А. Арменакіс, В. Барнетт, А. Ван де Вен, К. Вейк, Р. Вудмен Л. Грейнер, Д. Кімберлі, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, І. Пенроуз, Д. Тис. Серед провідних українських учених, чиї роботи розкривають концептуальні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах, слід відзначити О. Азарян, І. Александрова, Л. Балабанову, А. Балабаниць, Т. Бауліну, Б. Буркинського, В. Вербу, О. Виноградову, А. Воронкову, Д. Воронкова, В. Заболотного, А. Наливайко, А. Садєкова, І. Сіменко, В. Тарасенка, Л. Фролову, П. Шеремету, О. Шубіна та інших. Попри велику цінність наукового внеску, зробленого зарубіжними та вітчизняними ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і методологічного

характеру, пов’язаних з формуванням дієвої концепції управління стратегічними змінами саме підприємств торгівлі.

Метою випускного випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі. Мета дослідження обумовила постановку таких основних **завдань:**

- висвітлити концепцію управління стратегічними змінами на підприємстві: вітчизняний та зарубіжний досвід;
- ознайомитися з методичними підходами щодо оцінки управління стратегічними змінами на підприємстві;
- здійснити аналіз та оцінку результативності стратегічних змін на підприємстві;
- визначити ключові проблеми управління стратегічними змінами на підприємстві;
- розробити план удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві;
- здійснити прогнозну оцінку результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності та особливостей управління ресурсним потенціалом підприємства; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL) з

метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності підприємства, для дослідження управління стратегічними змінами; графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; маркетингових та соціологічних досліджень (опитування), а також експертних оцінок – для оцінювання ефективності та прогнозування результатів управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

Інформаційна база. Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, фінансова і бухгалтерська звітності досліджуваного підприємства за останні роки, узагальнення, отримані під час проходження практики, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Елементи наукової новизни роботи полягають у розробці нових конкурентних переваг підприємства, що формуються завдяки ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі, а саме: план стратегічних змін, необхідних ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» для максимізації економічної доданої вартості в умовах динамічного бізнес-середовища у 2020 р.

Практичне значення полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент і адміністрування» у КНТЕУ 2020 р. (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 55 сторінок, в т.ч. 22 таблиці, 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 40 найменувань. Робота містить 10 додатків.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концепція управління стратегічними змінами на підприємстві: вітчизняний та зарубіжний досвід

Вітчизняний та зарубіжний досвід показує, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних підприємств торгівлі. При цьому будь-які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого. Дослідження, присвячені управлінню змінами, відображають ці протиріччя. Українська практика ведення бізнесу підтверджує, що для підтримки стратегічної стійкості усім без винятку підприємствам необхідний дієвий механізм управління змінами. Статистичні дані засвідчують загострення проблем, пов'язаних з забезпеченням інституціональної стабілізації підприємств, основою якої виступає позитивна динаміка економічної доданої вартості та інших результативних показників фінансово-економічної діяльності. Адже в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища соціально- економічна ефективність підприємств підтримується лише на основі дієвої системи упередженого реагування та проактивного впровадження змін. З огляду на все вищеозначене, розробка теоретико-методологічної концепції управління стратегічними змінами, спрямованої на удосконалення та гармонізацію процесів управління перетвореннями на вітчизняних підприємствах торгівлі, створює широку платформу для наукового пошуку та дискурсу.

Цілеспрямоване управління змінами на сучасному підприємстві торгівлі неможливе без розуміння сутності стратегічних змін. Варто зауважити, що на сьогодні серед зарубіжних і вітчизняних науковців немає однозначного підходу до трактування поняття «стратегічні зміни». Так, наприклад, Р. Джейкобс

визначає стратегічні зміни як процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому [7].

На думку І. Ансоффа, стратегічні зміни як чотирьохстадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадженням [5, с.37].

Сучасні науковці з даної проблематики, В.Д. Нємцов та Л.Є. Довгань, визначають стратегічні зміни як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій [7, с.98]. На думку І.Л. Петрової, стратегічні зміни – це рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей [7, с. 8].

На думку О. Віханського можна виділити два зрізи організації, які є основними при здійсненні стратегічних змін [4]. Перший – це організаційна структура, другий – організаційна культура. Найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління фірмами і створення структур стратегічного менеджменту набувають форму пошуку оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією владних функцій. Крім того, стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства і являють собою ключовий об’єкт управління в процесі реалізації корпоративної стратегії в цілому. Адже, стратегія організації обов’язково враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

На увагу заслуговує й визначення Д.К. Воронкова, який розглядає стратегічні зміни на підприємстві, як зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства [5, с. 56]. На його думку, стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. По-перше, виходячи з самого змісту поняття «стратегія», стратегічний характер змін означає, що вони мають бути пов’язані з ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають

кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють за собою довготривалі і невідворотні наслідки. По-друге, спрямованість таких змін на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушення на підприємстві, заміну наявного стану в різних сферах його діяльності на суто інший, значно кращий. Такі зміни можуть бути пов'язані з реорганізацією підприємства, впровадженням великих інвестиційних проектів, нових технологій, освоєнням виробництва нових видів продукції, виходом на нові ринки тощо. Відповідно визначивши сутність стратегічних змін, виділимо їх основні типи. Так, за глибиною стратегічні зміни на підприємстві можуть бути частковими, локальними, радикальними та кардинальними [5, с. 63].

Проведене теоретичне дослідження концептуальних підходів до управління стратегічними змінами показало, що дотепер не існує єдиної, загальноприйнятої думки щодо визначення теоретичного базису перетворень на підприємствах та відсутнє спільне бачення методологічного апарату з даної проблематики.

Ґрунтовне дослідження у цьому напрямі проведене О. Сардак, яка зазначає, що змістовно концепція управління являє собою систему взаємопов'язаних теоретико-методологічних поглядів на розуміння ідеї, цілей, завдань, критеріїв, принципів, методології і технології управління [17, с.21]. Розроблена автором концепція структурує логічно обґрунтований взаємозв'язок ключових понять концепції управління у ланцюжок «філософія – концепція – стратегія – політика».

На нашу думку управлінням стратегічними змінами це структурований процес, задача якого – запропонувати, впровадити і закріпити зміни у відповідності з організаційно-економічними і компетентісними можливостями підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Звичайно, не можна одностайно стверджувати, що впровадження змін є необхідною вимогою для будь-якого підприємства і його самоціллю. Проте, на основі наведених вище обґрунтувань, можна зробити висновок, що утримання стійких конкурентних позицій і соціально-економічний успіх підприємства не

можливий сьогодні без вчасних перетворень, які з огляду на високий динамізм бізнессередовища, необхідно здійснювати постійно. Динамічне зовнішнє середовище виступає джерелом змін, що відбуваються безперервно та впливають на бізнес-діяльність підприємства та стан персоналу. Виживання та розвиток підприємств залежить від стратегічного управління, своєчасного передбачення змін внутрішнього та зовнішнього середовища та здатності до адекватної та ефективної адаптації. Дослідження управління стратегічними змінами підприємств торгівлі у США, Німеччині, Франції, Польщі свідчить про дотримання інновацій та перетворень у первних напрямах роботи, а тому узагальнені результати представлено у табл. 1.1

Таблиця 1.1.

Зарубіжний досвід управління стратегічними змінами підприємств торгівлі

Критерій	Характеристика
Зміни в технологіях	пов'язані з процесом виробництва та надання послуг і включають базу знань і навиків, які забезпечують підприємству можливості, що відрізняють його від можливостей конкурентів. До таких належать технічний рівень обладнання, методи і способи виготовлення продукції чи надання послуг, організація процесу виробництва і праці. Такі зміни направлені на те, щоб зробити діяльність більш ефективною малоспрпоможним підприємствам.
Зміни в товарах і послугах-	стосуються випуску підприємством продукції чи надання ним послуг. Йдеться про цілком нові або ж модифіковані товари. Такі зміни істотно впли, вають на ринкові можливості підприємства.
Зміни в ринках	стосуються зміни ринків збуту товару або їх радикального розширення. Метою є збільшення обсягів продажу
Зміни в персоналі	відносяться до змін в чисельності, складі, кваліфікації і досвіді працюючих, цінностях і підходах головним чином для того, щоб персонал став адекватним бажаному рівню підприємства, вимогам стратегічного управління, здатним досягнути стратегічної мети
Структурні і системні зміни-	пов'язані із проведення на підприємстві суттєвих структурних змі, із перетворенням діючої організаційної структури управління, зміною методології її формування і функціонування.

Джерело: узагальнено автором за [21, 23, 37]

Управління змінами доцільно розуміти як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання або розвитку у перспективі.

Розробка дієвої концепції управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі, на наш погляд, повинна відбуватись через чотири ключових етапи (Дод. Б).

Теорія управління стратегічними змінами, являє собою концептуальну систему, у якій у формі зв'язків між поняттями та твердженнями відображаються властивості та відношення елементів системи управління перетвореннями. Таким чином основою концепції управління стратегічними змінами, безумовно, виступає теорія, після структуризації якої відбувається обґрунтування методології управління змінами. Подальше структурно-логічне обґрунтування компонентної бази теорії і методології управління стратегічними змінами стає основою формування практичного базису управління стратегічними перетвореннями на підприємстві. Запропонований склад елементів загальної концепції управління стратегічними змінами наведено у Дод. В.

У результаті дослідження провідних підходів до формування теорії науки запропоновано структуру концепції управління стратегічними змінами на підприємстві, яка включає чотири елементи: емпіричну базу; теоретичні основи; сукупність виведених понять і тверджень, які утворюють базис теорії; методологічний базис та практичний базис. Запропонована структура базується на філософській конструкції наукової теорії, завдяки чому має необхідні елементи і містить у відокремленому вигляді методологію, як важливу складову управління змінами і компонент «базис теорії», який об'єднує теоретичні основи та сукупність виведений понять і тверджень. Запропонована структура базується на філософській конструкції наукової теорії, завдяки чому має необхідні елементи і містить у відокремленому вигляді методологію, як важливу складову управління змінами і компонент «базис теорії».

Таким чином, зміни стають необхідним інструментом розвитку суб'єктів господарювання, що обумовлює необхідність формування системи управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі та її адаптації до специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливого значення набувають інформаційні та кадрові ресурси, залучення яких разом з фінансовими та

матеріально-технічними ресурсами, в необхідному розмірі та послідовності, зумовлює якість реалізації управлінських рішень, спрямованих на зміни та співробітництво. Вимогами до ефективного прийняття управлінських рішень та реалізації змін є: пріоритетність управлінських рішень, забезпечення оптимального темпу перетворень, раціональне використання ресурсів та попереднє моделювання результатів змін, інформаційно-аналітичне забезпечення, горизонтальна та вертикальна узгодженість, формування міжцільових зв'язків, контроль та економічність, робота в команді та мотивація.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки управління стратегічними змінами на підприємстві

Ефективне управління стратегічними змінами є однією з найважчих, але й найпрестижніших завдань для менеджерів. Це зумовлено складностями, які викликані станом деяких змінних, що зумовили впровадження нововведень. Для виживання організації керівництво повинно періодично оцінювати і змінювати свою мету у відповідності до змін зовнішнього середовища та самої організації. Модифікація цілей необхідна навіть для найбільш успішних організацій, хоча б тому, що поточна мета вже досягнута.

Для оцінювання ефективності управління існує низка показників, які використовуються керівником підприємства для аналізування та діагностики роботи підприємства за певний період при прийнятті управлінських рішень. Залежно від специфіки роботи підприємства виділяють низку фінансових (прибуток, рентабельність, операційні доходи тощо) і не фінансових (тривалість повного виробничого циклу, швидкість обслуговування клієнта, частка інноваційної продукції в реалізації) параметрів, за якими здійснюють оцінювання. Моніторинг стратегічних змін передбачає нагляд і контроль за показниками внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління стратегічними змінами на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Спектр стратегічних змін під впливом чинників, що впливають на ефективність управління ними

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Якість і своєчасність прийняття управлінських рішень	економічні (зміни кон'юнктури ринку, вартості фінансових ресурсів, структури матеріальних ресурсів тощо), політико-правові
Організаційна структура управління підприємством	(зміни діючого законодавства, стратегічних напрямів економічної політики держави, взаємовідносин структур влади та бізнесу тощо)
Структура та кваліфікація кадрів	техніко-технологічні та інноваційні (впровадження нових технологій, автоматизація процесів тощо)
Результати реалізації стратегічних проектів	демографічні (зміни на ринку праці, можливостей підвищення кваліфікації трудових ресурсів, соціальних умов тощо) та інші перетворення, створюють передумови стратегічних змін та часто виступають прискорювачем їх відбування.

Джерело: узагальнено автором за [18, 21, 37]

Оцінка ефективності стратегічних змін може проводитися на основі визначення рівня підготовленості працівників до змін, оскільки початковий рівень сприйняття та готовності персоналу до інновацій по суті є запорукою їх успіху у майбутньому. Будь-які організаційні зміни запроваджуються з метою підвищити ефективність діяльності підприємства. Для оцінки рівня досягнення мети в процесі роботи в науковій літературі розглядається декілька методів. Цільовим результатом змін у цьому випадку стає розвиток підприємства, тобто досягнення цілей за рахунок формування нової структури і виходу на інший якісний рівень системоутворюючих елементів. З іншого боку, стратегічні зміни – це результат розвитку підприємства, який являє собою процес незворотного, закономірного, спрямованого переходу підприємства від одного якісного стану до іншого.

У даному випадку стратегічні зміни розглядаються як результат та знаходять прояв у принциповій конструктивній або деструктивній реконфігурації (перепроектуванні) технологічних, бізнес-модельних, структурних, культурних та інших підсистем підприємства.

При виборі методу обґрунтування базової стратегії змін й оптимізації її параметрів враховуються такі принципи:

- базова стратегія змін повинна відображати динамічний характер перетворень;

- рішення, що приймаються на кожному часовому етапі, мають бути найкращими з точки зору усього періоду, який розглядається;

-головні напрями (параметри) базової стратегії змін повинні визначатись на основі впливаючих факторів і умов, що обмежують. Критерієм вибору базової стратегії змін на підприємстві пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA). За висновками провідних учених оцінювання ефективності реалізованої стратегії у відповідності з критерієм економічної доданої вартості є основоположним принципом сучасної фінансової аналітичної моделі будь-якого підприємства. На основі визначення ключових категорій концепції управління стратегічними змінами запропоновано та структуровано її компоненту базу у розрізі теорії та методології (Дод. Г).

Отже, для кожного рівня управління змінами та для кожного рівня розвитку підприємства характерними є власні моделі, методи, етапи, умови проведення та компоненти процесу перетворень, від чого, з рештою, і залежить їх ефективність та результативність. Тому для кожного сучасного підприємства головною метою управління стратегічними змінами є обґрунтований вибір означених складових у відповідності з діючими або прогнозованими факторами бізнес-оточення та внутрішнього середовища підприємства. Логіка формування авторської концепції управління стратегічними змінами базується на необхідності та можливості розвитку теорії і методології управління змінами шляхом формування її структурно-компонентої схеми з урахуванням філософської побудови наукової теорії. Запропонована концепція структурно містить емпіричну базу; «теоретичний базис», який об’єднує теоретичні основи та сукупність виведених понять (концептів) та тверджень; методологічний апарат, який складається з принципів, логіки та методів управління змінами. Означені три елементи концепції управління стратегічними змінами

проецируються на практичний базис, який знаходить відображення у концептуальному та похідних від нього механізмах управління стратегічними змінами.

Слід підкреслити, що необхідність структурованого та чітко скоординованого управління стратегічними змінами виступає сьогодні найбільш актуальною проблемою стратегічного управління будь-якого підприємства. Проблеми планування стратегічних змін глибоко досліджено у роботах Л. Никулина, В. Пономаренко, А. Пилипенко, Є. Ходаківського. Означені учені дотримуються спільної думки, що планування перетворень та подальша їх реалізація має на меті забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства в умовах турбо-середовища. Об'єктивна необхідність скорочення часових горизонтів стратегічного планування і проектування відповідних змін перед усіма підприємствами ставить задачу вибору найбільш дієвого економіко-математичного інструментарію, який дасть змогу визначити критерії управління змінами, оперативно оцінити можливу ефективність альтернативних варіантів перетворень, врахувати можливості та обмеження внутрішнього та зовнішнього середовищ та вибрати оптимальний для даної ситуації варіант стратегічного розвитку підприємства на основі впровадження змін. Отже, виважене обґрунтування дієвого економіко-математичного підґрунтя концепції управління стратегічними змінами являє собою найбільш актуальну дослідницьку традицію останніх років і вимагає постійного удосконалення.

На наш погляд, найбільш доцільними економіко-метаматичними методами, які слід застосовувати в процесі управління стратегічними змінами є методи динамічного програмування та теорії ігор. Прикладні задачі динамічного програмування ґрунтовно представлені у роботах Р. Белмана. Методологічні аспекти управління підприємствами на основі динамічного програмування висвітлені у роботах О. Синчука, В. Удовенка, О. Щербини та інших. Проте означені дослідження присвячені проблематиці загального управління виробничими підприємствами і не відображають можливостей застосування методів динамічного програмування в процесі обґрунтування параметрів

базової стратегії змін підприємств, у складі бізнес-процесів яких вагоме місце займає не тільки виробнича, а й торговельна діяльність.

Обґрунтування базової стратегії змін, яка розкриває змістовний та процесний характер ключових напрямів перетворень, на наш погляд, слід здійснювати на основі методів динамічного програмування.

Для оцінки запроваджених стратегічних змін з точки зору їх результативності у якісному аспекті В.П. Заремба пропонує використати загальну інтегральну модель, що містить ряд показників – орієнтирів ефективності реалізації змін . За допомогою описаної методики досить просто і зрозуміло для всіх учасників процесу запровадження стратегічних змін можна оцінити, наскільки ефективно з точки зору розуміння відбуваються зміни і які саме заходи необхідні для підвищення ефективності власне пропонованих нововведень. Модель оцінки рівня результативності стратегічних змін в організації можна визначити за формулою (1.1):

$$P_{РСЗ} = \sqrt[5]{P_{РОС} \cdot P_{РМУП} \cdot P_{РОК} \cdot \frac{P_{ЯРС}}{5} \cdot 100 \cdot \frac{|P_{ОСЗ} - 5|}{5} \cdot 100} \qquad (1.1)$$

Умовні позначення

$P_{РСЗ}$ – рівень результативності стратегічних змін в організації маркетингового управління (%);

$P_{РОС}$ – рівень результативності стратегічних змін в організаційній структурі маркетингового управління діяльністю підприємства (%);

$P_{РМУП}$ – рівень результативності стратегічних змін у маркетинговому управлінні персоналом (%);

$P_{РОК}$ – рівень результативності стратегічних змін в організаційній культурі підприємства (%);

$P_{ЯРС}$ – рівень якості реалізації стратегій маркетингового управління (бали);

$P_{ОСЗ}$ – рівень опору стратегічним змінам в організації маркетингового управління діяльністю підприємства (бали).

Результати

0 – 20% – низький рівень результативності стратегічних змін в організації маркетингового управління;

20,01 – 40% – незадовільний рівень результативності стратегічних змін в організації маркетингового управління;

40,01 – 60% – задовільний рівень результативності стратегічних змін в організації маркетингового управління;

60,01 – 80% – достатній рівень результативності стратегічних змін в організації маркетингового управління;

80,01 – 100% – високий рівень результативності стратегічних змін в організації маркетингового управління

На практиці визначення величини загального ефекту змін на підприємстві є важким з погляду необхідності сформулювати придатні для практичного

використання критерії оцінки. Оскільки тільки деякі результати змін можна визначити в «твердих» економічних показниках, таких як кількість, вартість продажу, прибуток тощо.

На основі вищевикладеного пропонується схема оцінки ефективності впроваджених змін, яка враховує глибину змін на усіх рівнях підприємства і блок загальних соціальних показників (Дод. Д).

Починати оцінювати результати стає можливим з моменту закінчення «пускового періоду». Щодо змін в управлінських процесах - повинний пройти визначений проміжок часу, щоб їхня оцінка могла бути об'єктивною. Що стосується якісних наслідків змін, до яких відносяться психо- соціологічні фактори, оцінку рекомендується проводити не раніше ніж після шести місяців або одного року. Вона повинна включати оцінку, виконану на основі вищезгаданих опитувань і анкет, адресованих усім групам, зайнятим в організації. Ці дослідження повинні визначити думки працівників відносно не тільки загальної оцінки змін, але і також: умов роботи й організації процесів використання номінального часу роботи, результатів навчання і підвищення кваліфікації, способів винагороди, атмосфери роботи і стилю управління, перспектив на майбутнє, недоліків і проблем, що виникають у процесі роботи нової організації тощо.

Отже, з метою оцінювання ефективності механізму запровадження стратегічних змін використовуються різноманітні методи та методики, що покликані оцінити ефективність у розрізі зміни її якісного та кількісного аспектів з метою оптимізації процесу реалізації нововведень.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

2.1. Аналіз та оцінка результативності стратегічних змін на підприємстві

ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» розташовано в самому центрі Києва і пропонує реалізацію програмних продуктів. У КВЕД-2010 ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» відповідає коду 62 «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність». Розглянемо основні з видів діяльності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Характеристика основних видів діяльності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

КВЕД-2010	Що включає
62.0 Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	Види діяльності з надання експертної оцінки у сфері ІТ, а саме: розроблення, модифікацію, тестування і технічну підтримку програмного забезпечення, планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології; керування й обслуговування комп'ютерних систем клієнтів та/або оброблення даних та іншу професійну діяльність у сфері ІТ
62.01 Комп'ютерне програмування	Розроблення, модифікацію, тестування та технічну підтримку програмного забезпечення, а саме: розроблення структури та контенту та/або розроблення системи команд, необхідних для створення та виконання: системного програмного забезпечення; прикладних програм; баз даних; веб-сайтів; налаштування програмного забезпечення, тобто модифікацію та конфігурацію існуючих програмних додатків, таким чином, щоб воно функціонувало в рамках інформаційної системи клієнта
62.02 Консультування з питань інформатизації	Планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології. Ці послуги можуть також включати навчання користувачів цих систем
62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткованням	Керування й експлуатацію комп'ютерних систем клієнтів та/або засобів оброблення даних таким чином, щоб вони функціонували в рамках інформаційної системи клієнта

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Серед базисних корпоративних стратегій розвитку ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» слід обрати стратегію зростання за рахунок внутрішніх джерел, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання стають стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту, стратегія розвитку продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному ринку. Серед базових стратегій ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» слід дотримуватись стратегії фокусування на витратах, метою якої є отримання переваги за рахунок низьких витрат. Оцінка ефективності попереднього досвіду управління змінами на підприємстві проводилась на основі анкетування. Форма анкети представлена у Додатку Е. З результатами анкетування, опитування 70 респондентів, а саме працівників різного рівня управління можна зробити висновки, що у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» здебільшого мали місце технологічні зміни, проте були й незначні структурні. На запитання стосовно використання сучасних методів управління змінами 73% опитаних відмітили застосування загального управління якістю, 13,5% – реінжинірингу, 13,5% – лін-менеджменту. Аналіз причин проведення змін за результатами анкетування наведено на рис.2.1.

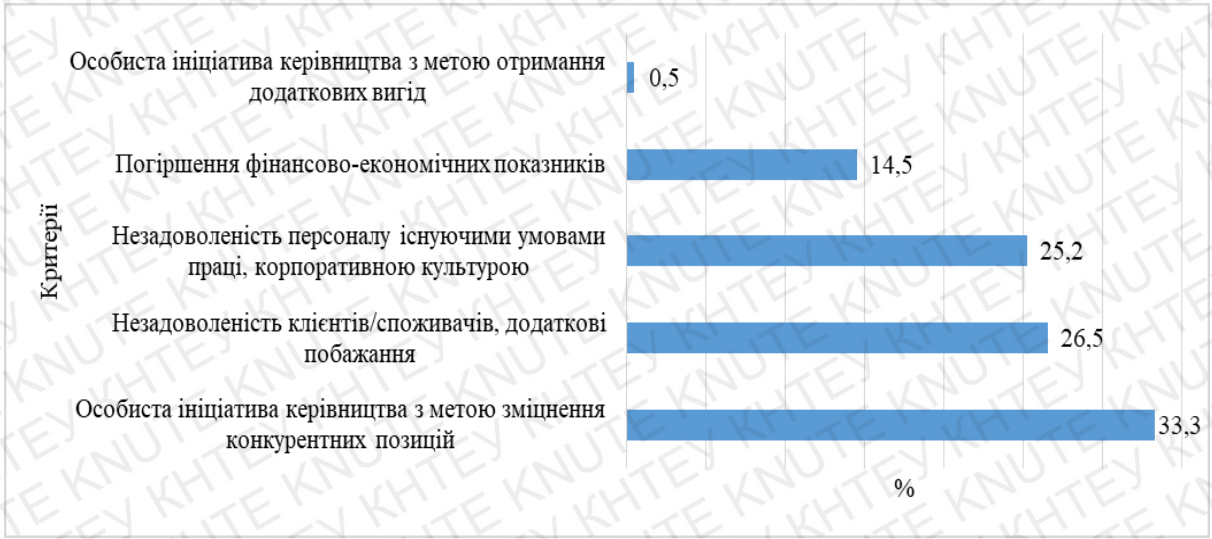

Рис. 2.1. Структуризація причин проведення змін у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Таким чином, більшість опитаних головною причиною стратегічних змін на підприємстві вважають особисту ініціативу керівництва з метою зміцнення конкурентного стану. Проте, загалом всі причини, що пов'язані з існуючим погіршенням діяльності підприємства, переважають. Це свідчить про проактивний підхід до управління стратегічними змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН».

Майже всі опитані відзначають неістотні покращення економічних та соціальних показників. Але процес актуальних технологічних змін на підприємстві за останні роки ще триває, отже, робити висновки щодо остаточних результатів впровадження стратегічних змін недостатньо коректно. Для аналізу реального стану управління стратегічними змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» необхідно побудувати профіль середовища зовнішнього впливу. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища безпосередньої дії ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН висвітлено в табл. 2.2. Представлена таблиця була заповнена з урахуванням таких підходів: кожному з факторів методом експертних оцінок надається оцінка його важливості для галузі та для підприємства за шкалою: 3 – сильний вплив; 2 – помірний вплив; 1 – незначний вплив; 0 – відсутність впливу. Спрямованість впливу оцінюється за шкалою: +1 – позитивний вплив; -1 – негативний вплив. Після проведення оцінки одержані результати аналізу перемножуються і одержуємо інтегральну оцінку, яка демонструє ступінь важливості фактора для підприємства в цілому.

З урахуванням максимального бала +6, оцінка впливу мікросередовища становить 2,65 балів – за рахунок негативного впливу умов постачання.

Ринок конкурентів не зовсім потужний, оскільки ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» по суті тримає монополію у заданому сегменті ринку. В більшості випадків це стосується технологій продажу, інформаційно-технічної підтримки управлінських процесів та впровадження стратегічних технологій.

Проведений аналіз складових стратегічного потенціалу підприємства засвідчив, що кваліфікація персоналу, виробничі та комерційні можливості є достатніми для реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Таблиця 2.2

Профіль середовища безпосередньої дії на діяльність ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Фактори середовища		Важливість фактор для галузі (вагомість), бали, В	Вплив на підприємство, бали, О	Спрямованість впливу, Н	Ступінь важливості $С_в$=В×О×Н
Вплив постачальників	Якість товарів та обсяги постачання	3	2	-1	-6
	Терміни та ритмічність постачання	3	2	1	6
	Умови постачання	2	2	-1	-4
	Ціни на товари та послуги	2	2	1	4
	Якість інтеграції з дилерами та постачальниками	3	2	1	6
Вплив споживачів	Якість товарів та комплектуючих	3	2	1	6
	Якість послуг	3	2	1	6
	Обсяги продажу товарів та надання послуг	3	2	1	6
	Зміни в потребах та уподобаннях споживачів та клієнтів	3	2	-1	-6
	Ціна на продукцію та послуги	3	2	1	6
	Ринки збуту продукції	3	2	1	6
Вплив конкурентів	Якість товарів та послуг	3	2	1	6
	Обсяг збуту	3	2	1	6
	Характер інноваційної та маркетингової стратегії	3	2	-1	-6
	Ціна на продукцію, товари, послуги	3	3	1	9
	Місткість ринкового сегменту	3	2	1	6
	Зміна потреб споживачів	3	2	-1	-6
Середня оцінка, балів					2,65

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Досліджуючи управління стратегічними змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», можна констатувати, що підприємство на початку свого розвитку обрало стратегію унікальності і престижності видів діяльності, ставши ексклюзивним у у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

З шаленим темпом розвитку інновацій на ринку з’явилась досить велика кількість можливостей диверсифікації, що призвело до зміни підприємством стратегічного розвитку. Активізувалася робота сервісного відділу з ремонту техніки, оскільки потрібно було будувати тісні взаємозв’язки з надійними постачальниками. Наступним етапом був перегляд маркетингової політики

підприємства, яка повинна була виходити на нову аудиторію споживачів та репрезентувати нові види та переваги товару.

Пропонована ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» номенклатура послуг допомагає клієнтам вирішувати завдання будь-якої складності.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно постійно здійснювати моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дає можливість виявити слабкі та сильні місця діяльності.

Аналіз внутрішнього середовища має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі, яке є досить мінливим. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози його існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Серед основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», можна виділити такі (табл. 2.3). Окремою колонкою в табл. 2.3 ми зазначили силу впливу кожного фактора на діяльність підприємства – за допомогою експертного опитування, в якому взяли учать 5 керівників вищого рівня управління. Силу впливу кожного фактора оцінювали за такою шкалою: (-3) бали – найбільш негативний вплив тощо до +3 балів – найбільш позитивний вплив.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв’язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічної чи правової), що характеризує складність зовнішнього середовища.

Зосередимо свою увагу на факторі, що, на нашу думку, найбільше впливає на розвиток підприємства – це стан ринку праці. За результатами проведених досліджень доцільно запропонувати керівництву ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» вжити заходів щодо підвищення коефіцієнту якісної розстановки управлінських працівників та розвитку рівня компетентності

працівників, які обіймають керівні посади в компанії. Заходи щодо удосконалення процесу розвитку компетентності управлінських працівників будуть запропоновані нами в наступному розділі дипломної роботи.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу факторів зовнішнього макросередовища на стратегію розвитку ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Група факторів	Перелік факторів	Сила впливу
Стан економіки та ринків	- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція); - система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків); - масштаби економічної підтримки (підприємств); - загальна кон'юнктура ринку оптової торгівлі; - розміри та темпи зростання чи зменшення ринку	2 -3 +1 +1 +2
Діяльність уряду — політико-інституційні фактори	- стабільність уряду; - вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці; - державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; - рівень корупції державних структур; - рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)	-3 -1 -3 -1 -2
Структурні тенденції	- структура галузей національної економіки; - формування нових галузей та їх конкурентоспроможність; - темпи згортання діяльності «застарілих» галузей	+2 +1 +3
Науково-технічні тенденції	- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями); - питома вага наукомістких виробництв і продукції; - вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; - вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; - вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.	-2 -1 +2 +2 +1
Природна складова	- стан екологічного середовища та його вплив на попит на товари	-2
Демографічні тенденції	- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах); - наявна та потенційна кількість робочої сили; - кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили	-2 +2 -1 -1
Соціально-культурна складова	- соціальна відповідальність підприємства; - підтримка постійного професійного розвиту персоналу та навчання	+1

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Враховуючи вище зазначені основні фактори зовнішнього середовища, керівництву ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» слід зосередити увагу на декількох

моментах: підвищення кваліфікації основних робітників, оскільки на сьогодні стоїть гостра проблема в їх нестачі; підбір молодих фахівців із подальшим їх обов’язковим навчанням.

Зважаючи, що товариство займається декількома видами видом бізнесу, ще одним із різновидів стратегії підприємства є корпоративну стратегія диференціації. Бізнес-стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем. Основною позицією у бізнес-стратегії для товариства є розширення мережі збуту продукції.

Для оцінки ефективності можливостей та перспектив стратегічного планування на підприємстві необхідно розглянути сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. Після складання конкретного списку сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей, необхідно встановити зв'язок між ними.

Закони ринку ставлять перед підприємствами необхідність розв’язання таких важливих економічних завдань: забезпечення конкурентоспроможності продукції, правильно орієнтуватись в системі ринкових відносин і безпомилково вибрати собі ділових партнерів. Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність відповідати запитам покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку.

Проведемо SWOT-аналіз для визначення стратегічних можливостей (Дод. Ж). Відсутність адекватної завданням стратегічного розвитку системи стимулювання персоналу, неефективна система матеріального та соціального забезпечення, недостатній рівень стратегічного мислення працівників вищого рівня управління не дають повною мірою реалізувати інноваційні можливості підприємства. Тому на даному етапі керівники вищого рівня управління ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» мають працювати, передусім, над створенням мотиваційного механізму господарської діяльності та підвищення рівня компетентності персоналу, що є однією з його вагомих стратегічних цілей. Цей метод є найбільш простим підходом до визначення та відбору своїх переваг та

недоліків діяльності. За результатами SWOT-матриці видно, що підприємству необхідно звернути увагу на маркетингову політику, що є елементом стратегічного управління змінами.

Найбільшою перевагою досліджуваного об’єкту є якість послуг, що можна пояснити за рахунок своєчасності обслуговування клієнтів, інформаційній підтримці та надання необхідного комплекту програмного забезпечення.

Аналіз фінансово-економічного стану є важливим складником ефективного управління формуванням, розміщенням і використанням ресурсів підприємства. Здійснити аналіз фінансово-економічного стану можливо за допомогою фінансової звітності підприємства (Дод. И) Основні засоби є матеріально-технічною базою виробництва, фундаментом його вдосконалення і розвитку. Виконання плану виготовлення продукції та надання послуг безпосередньо залежить від того, як підприємство забезпечене основними фондами. Тому виникає необхідність дослідити стан та забезпечення підприємства основними фондами.

Реалізація товарів та послуг є економічним важелем та інструментом управління, засобом поєднання виробництва та споживання, показником оцінки діяльності підприємства, джерелом формування фондів економічного стимулювання, найголовнішою умовою забезпечення безперервного процесу відтворення, саме тому визначення питомої ваги реалізованої продукції у загальному обсязі виробництва є необхідним при аналізі фінансово-економічного стану ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Питома вага реалізованої продукції та послуг ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» в загальному випуску за 2015- 2019 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Випущено продукції та послуг, тис. грн.	943 395	973 992	1 296 533	1 788 230	2 007 402
Реалізовано продукції та послуг, тис. грн.	685 545	841 788	1 177 002	1 586 108	1 670 960
Питома вага реалізованої продукції та послуг в загальному випуску, %	73%	86%	91%	89%	83%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Дані щодо динаміки та структури доходів ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» (Додаток К, табл. К.1) свідчать, що впродовж досліджуваного періоду дохід від реалізації продукції постійно зростає та має найбільшу питому вагу, що в середньому складає 95% всіх доходів підприємства. У структурі витрат ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» собівартість продукції займає найбільшу питому вагу (61-65%) усіх витрат підприємства (табл. 2.5), що є характерним явищем, зокрема зі збільшенням кількості виготовленої продукції. Відповідно до потреб підприємства щодо реалізації продукції, збільшились витрати на збут на 62 460 тис. грн., або на 25,6%, зокрема їх стаття маркетингові послуги та послуги з просування товарів, також спостерігаємо збільшення адміністративних витрат, що пов’язано, насамперед, зі збільшенням заробітної плати адміністративному персоналу. У 2018- 2019 рр. відбулось незначне зниження собівартості продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» на 8 968 тис. грн. (або на 0,85%), що було досягнуто за рахунок зниження витрат на матеріали.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура витрат
ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» 2015- 2019 рр.

Показник	2015		2016		2017		2018		2019	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	356686	55,0%	461964	46,3%	863755	61,1%	1 061988	65,1%	1 053020	60,2%
Адміністративні витрати	47318	7,3%	122345	12,3%	102181	7,2%	98334	6,0%	124092	7,1%
Витрати на збут	107297	16,5%	195258	19,6%	216820	15,3%	244362	15,0%	306822	17,6%
Інші операційні витрати	78714	12,1%	72857	7,3%	160523	11,4%	134657	8,3%	193979	11,1%
Фінансові витрати	35526	5,5%	42709	4,3%	42252	3,0%	58691	3,6%	37252	2,1%
Інші витрати	59	0,0%	72681	7,3%	68	0,0%	23895	1,5%	23140	1,3%
Податок на прибуток	23342	3,6%	30324	3,0%	27554	1,9%	9 384	0,6%	9 705	0,6%
Всього витрат	648942	100,0%	998138	100,0%	1 413153	100,0%	1 631311	100,0%	1 748010	100,0%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Що стосується аналізу структури собівартості реалізованої продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» (Додаток К, табл. К.2), то найбільшу питому вагу займають матеріали. Найбільший приріст суми матеріалів у складі собівартості спостерігається у 2016- 2017 рр., тоді зі збільшенням обсягів виробництва, витрати на матеріали зросли на 86 % або на 401 791 тис. грн. порівняно з 2016 р.

Дані прибутку від реалізації продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» (Додаток К, табл. К.3) показали, що порівняно з 2015 роком у 2019 році повна собівартість продукції зросла на 50 237 тис. грн. (або на 27,8 %). У 2019 році, не зважаючи на ріст повної собівартості продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», було отримано на 33 361 тис. грн. або на 16,9 % більше прибутку від реалізації, аніж у 2018 році, за рахунок приросту чистого доходу від реалізації.

Отримані дані розрахунку показників рентабельності прибутку від реалізації продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» впродовж 2015- 2019 рр. подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності прибутку від реалізації продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» 2015- 2019 рр.

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельність продажів, %	26,1%	21,3%	16,0%	12,3%	13,5%
Рентабельність витрат, %	35,4%	27,0%	19,0%	14,1%	15,6%
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	73,88	78,75	84,03	87,67	86,53

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Рентабельність продажів мала найбільше значення у 2015 році і складала 26%. Через спад прибутку від реалізації у 2016- 2018 рр. та стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції маємо спад рентабельності. У 2019 році рентабельність продажів склала 13%.

Рентабельність витрат показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. понесених витрат. Найефективнішою була діяльність у 2015 році, коли рентабельність склала 35%, проте зі зростанням повної собівартості та скороченням прибутку підприємства, впродовж 2016- 2018 років маємо

зниження рівня рентабельності витрат ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» до 14 % у 2018 р.

Основним узагальнюючим показником, що характеризує собівартість і рівень рентабельності продукції, є витрати на 1 гривню. Відповідно до зазначених тенденцій зростання прибутку від реалізації, відмітимо, що найменшими витратами на 1 грн. продукції були значення у період 2015- 2016 рр. і склали 73,88 коп. та 78,75 коп. на 1 грн. відповідно. Варто відмітити, що впродовж 2018- 2019 рр. на ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» спостерігається позитивна тенденція до підвищення показників рентабельності продажів та рентабельності витрат, а також зниження витрат на 1 грн. продукції.

У (Додаток К, табл. К.4) проведемо оцінку ділової активності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН». Коефіцієнт оборотності власного капіталу впродовж всього аналізованого періоду збільшується, що свідчить про ефективність управління власним капіталом підприємства. Підвищення даного показника свідчить про постійну та успішну оптимізацію роботи ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» керівництвом в даній сфері. В цілому аналіз ділової активності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» показав, що відбулось прискорення оборотності коштів на підприємстві.

Проаналізуємо детальніше фінансовий стан підприємства за допомогою обчислення показників платоспроможності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники платоспроможності
ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у 2015 – 2019 рр.

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	632 779	529 533	215 000	605 401	893 628
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,345	2,357	1,248	2,713	4,623
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,727	1,915	0,854	1,492	2,647
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,080	0,200	0,023	0,002	0,045

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства. Нормативним є наявність додатного значення. Як бачимо, у ТОВ

«САНТЕК ІННОВЕЙШН» впродовж аналізованого періоду наявне перевищення оборотного капіталу над поточними зобов'язаннями, що означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Як свідчать проведені розрахунки, впродовж 2015-2019 рр. у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» достатньо коштів для погашення своїх короткострокових зобов'язань

У 2019 році ліквідні кошти у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» покривають її короткострокову заборгованість на 264,7 % (на 31.12. 2018 складає149,2 %). Отож впродовж аналізованого періоду підприємство може розрахуватись за своїми зобов’язаннями активами, що швидко реалізуються. Тільки у 2016 році значення коефіцієнта абсолютної ліквідності знаходилось в межах норми. Станом на 2019 рік ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» може негайно погасити 4,5 % кредиторської заборгованості, ми бачимо зростання даного показника (2018 р. складає 0,2 %).

Загалом, проведені розрахунки показників платоспроможності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» показали, що у підприємства наявні кошти аби розрахуватись за своїми поточними зобов’язаннями, однак негайно погасити ці зобов’язання підприємство не здатне.

Аналізуючи показники рентабельності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» (табл. 2.8), варто зазначити, що найвищими значення даних показників було зафіксовано у 2016 році.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності
ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у 2015 – 2019 рр., %

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельність активів	3,71	9,89	4,30	3,66	2,85
Рентабельність власного капіталу	8,36	18,89	9,21	8,69	8,51
Рентабельність діяльності	6,74	13,19	4,30	3,16	2,26
Рентабельність продажів	13,08	28,27	7,00	4,77	3,68
Рентабельність реалізованої продукції	15,25	19,83	9,26	7,43	3,65

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Саме тоді простежується найвищий прибуток, отриманий підприємством. Впродовж 2016-2019 рр. чистий прибуток зменшився, відповідно, рівень рентабельності за досліджуваними показниками знизився. Така тенденція свідчить про неефективну господарську діяльність. Основною причиною зниження рентабельності активів стало істотне зменшення відношення прибутку до оподаткування до прибутку від продажів, яке вказує на збільшення розриву між витратами і доходами за іншими операціями.

Отже, аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» за 2015 – 2019 рр. дав змогу визначити наступне:

– ефективне використання основних засобів, керуючись високими показниками фондовіддачі, фондоозброєності та показниках рентабельності основних фондів;

–збільшення обсягів виробництва та валового прибутку;

–скорочення чистого прибутку впродовж 2015-2019 рр., за рахунок збільшення накладних витрат підприємства;

–відбулось покращення усіх показників ділової активності;

–підприємство може розраховуватись активами за своїми поточними зобов'язаннями, а також має резерви для розширення діяльності;

–підприємство є відносно фінансово стійким, що пов’язано зі значною сумою позиченого капіталу у структурі фінансових ресурсів;

–відбувається спад показників рентабельності.

Вищезазначене засвідчує задовільний фінансово-економічний стан ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Отже, управління стратегічними змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» – це зміни, викликані бурхливим розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. Відповідно до визначення стратегічних змін, виділено їх типи та види. Зміни на підприємстві, обумовлені обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації, можуть бути як частковими, локальними, так і радикальними.

Часткові стратегічні зміни у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності підприємства. Наприклад, зміна пріоритетів, технології, структурні перетворення здійснюються, як правило, у разі переорієнтації діяльності підприємства.

Локальні стратегічні зміни ТОВ у «САНТЕК ІННОВЕЙШН» відбуваються лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики). Радикальні стратегічні зміни у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

Формування системи стратегічного управління ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» передбачає низку змін, які мають радикальний характер, стосуються трансформації мислення керівників, переорієнтації підприємства на стратегічні переваги. Усе це зумовлює перебудову всієї діяльності підприємства і забезпечення якісно нового етапу його розвитку.

Підкреслюючи актуальність питання управління стратегічними змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», слід визнати, що зміни - це єдине, що в організації залишається незмінним. Процес розвитку економічної системи нерозривно пов'язаний з її зміною.

В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління, вони є своєрідним інструментом підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності.

2.2. Визначення ключових проблем управління стратегічними змінами на підприємстві

Проблематика управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі є сьогодні однією з найбільш часто обговорюваних у науковій і практичній літературі з менеджменту. Як вчені, так і менеджери-практики єдині у тому, що вміння змінюватися вчасно і належним чином становиться одним з факторів, які визначають виживання та успіх організації.

Відомо, що підприємства часто потрапляють в складні і незвичні для них ситуації. Для того, щоб з гідністю вийти з них, необхідно проявляти гнучкість і уміти впроваджувати інновації.

Для керівників українських підприємств вивчення теорії і практики управління змінами актуально удвічі. По-перше, не викликає сумнівів той факт, що вітчизняні підприємства працюють у більш динамічному зовнішньому середовищі. По-друге, не дивлячись на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з управління змінами основані на досвіді крупних зарубіжних підприємств, який не завжди корисний для вітчизняного бізнесу. Тому важливо і значущо досліджувати ситуацію із управління у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН».

Дослідження актуальних проблем управління стратегічними змінами проведено у відповідності із сформульованими у роботі концептуальними положеннями управління стратегічними змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» в умовах динамічного бізнес-середовища. Для визначення головних проблем управління змінами проведено емпіричне дослідження стану управління змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН». Головними задачами дослідження стало вивчення основних тенденцій управління змінами: змісту цих змін, процесу їх проведення і вплив цих перетворень на ефективність діяльності.

У якості інструменту збору інформації використовувалося анкетування експертів (менеджерів ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»). В результаті отримано 40 заповнених анкет із різних підрозділів підприємства, тобто загальне

повернення анкет склало 30%. Респондентами виступили керівники-менеджери підрозділів ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Структура респондентів дослідження у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» , %

Показники	Менеджери			Всього
	вищої ланки	середньої ланки	нижчої ланки	
Частка в загальній сукупності респондентів	22,5	70,0	7,5	100

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

У додатку Л представлена схема, яка узагальнює аспекти дослідження актуальних проблем управління стратегічними змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», а саме:

- оцінка рівня стратегічного управління підприємствами;
- діагностика ефективності минулого досвіду планування та впровадження змін;
- аналіз основних проблем управління майбутніми змінами з точки зору керівників підприємства.

Розглянемо результати дослідження, що отримані за цими напрямами. Визначено, що тільки 40% підрозділів підприємства мають чітко розроблену стратегію з обґрунтованими цілями та критеріями оцінки ефективності. Третина використовує окремі елементи стратегічного управління, не маючи на даному етапі цілісної стратегії. 30% підрозділів не формують стратегію діяльності зовсім, тобто не здійснюють обґрунтованого стратегічного управління. При цьому абсолютно всі підрозділи ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» визнають важливість стратегічної орієнтації в сучасних умовах та вказали на необхідність підвищення ефективності стратегічного управління або впровадження стратегічного управління, якщо раніше цього не було. Що стосується рівня цілеспрямованого управління стратегічними змінами, то експерти оцінюють

його ще нижче. Тільки 20% підрозділів структуровано керують цими процесами. Половина використовує окремі методи управління змінами.

Оцінка ступеня залучення робітників різної організаційної ієрархії в процес управління змінами наведена на рисунку 2.2.

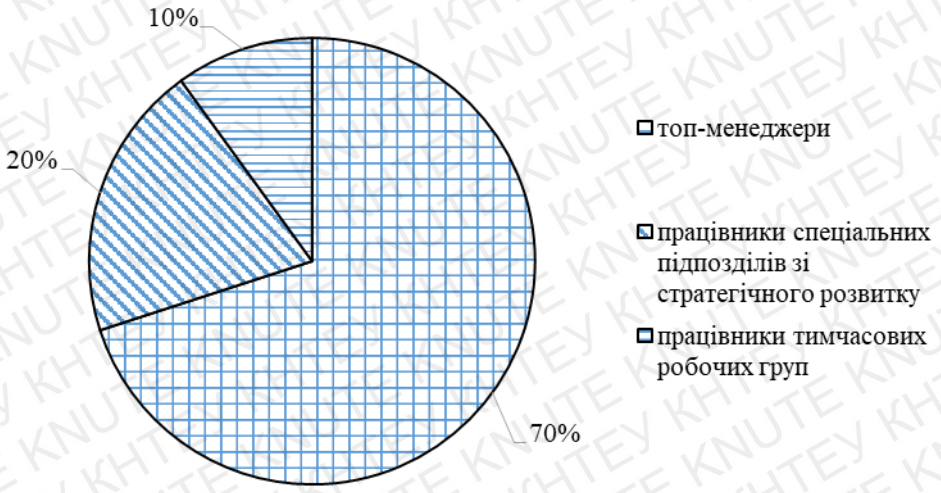

Рис. 2.2. Оцінка ступеня залучення робітників різної організаційної ієрархії в процес управління змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

У 70% підрозділів ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» керівництво процесами управління змінами здійснюють топ-менеджери, тобто вище керівництво підприємствами. Тільки третина звертається до спеціально створеного підрозділу для управління стратегічним розвитком. Слід відмітити, що лише 10% експертів підприємства підкреслили, що мають досвід залучення зовнішніх консультантів з управління змінами.

Незважаючи на нові можливості, які виникають в бізнес-середовищі та міцну конкуренцію на зрілих ринках ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» не планує в стратегічній перспективі змінювати обрані види діяльності. Базові їх цілі пов’язані з оптимізацією існуючих бізнес-процесів та удосконаленням конкурентних стратегій.

Що стосується предмета минулих змін, то експертне опитування показало, що 90% працівників мають досвід впровадження технологічних перетворень, з них

50% - здійснювали структурні зміни, менше половини (40%) реалізовували перетворення в кадрових стратегіях. Може тому в ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», як правило, не підтримують стратегічних змін, які проводяться. Це свідчить про недостатній рівень реформування організаційної культури в напряму «культури змін». Підтримують та активно приймають участь в змінах робітники (10%) підприємств.

Експертне опитування ефективності минулих змін показало, що тільки 20% працівників змогли досягти суттєвого поліпшення економічних показників за рахунок змін. Незначного їх поліпшення досягли 40% працівників. Поліпшити свої організаційні здібності змогли лише 10% працівників. 40% не досягли суттєвих позитивних зрушень після впровадження змін. Аналіз основних проблем управління майбутніми змінами з точку зору керівників підприємств показав такі результати. Керівництво ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» усвідомлює необхідність в підвищенні загального рівня управління стратегічними змінами. Якщо зробити порівняння між усвідомленням змін в оргструктурі і організаційній культурі, то перевага топ-менеджерів у вітчизняних підприємствах надається структурним змінам (20% високій рівень, 60% середній). Половина підприємств відчуває низький рівень реформування (50%) організаційної культури. Серед основних напрямів стратегічних та необхідних для підприємств змін експерти виокремлюють: зміни у головних бізнес-процесах (технологічні) 47%, 18% торговельні; зміни у допоміжних процесах (маркетингові та збутові стратегії) – 15%, зміни в управлінні персоналом. Спрямованість стратегічних змін ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» з огляду на рівень втручання в ієрархію стратегій можна оцінити таким чином (рис. 2.3). Більшість працівників ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» не бачать необхідності в кардинальному перегляді генеральної стратегії. Це усвідомлюють тільки на 10% представники апарату управління. Переважна більшість персоналу концентрується на змінах в конкурентних стратегіях. 62% бачить необхідність в змінах у функціональних стратегіях, яке повинно спрямовуватись на оптимізацію певних їх параметрів.

Рис. 2.3. Спрямованість стратегічних змін з огляду на рівень втручання в ієрархію стратегій ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Бар'єри для ефективного впровадження змін експерти проранжували наступним чином: відсутність компетентних фахівців із управління змінами; недосконале законодавство, макроекономічна ситуація; недостатнє усвідомлення необхідності запровадження змін; відсутність фінансових ресурсів на проведення змін.

Пріоритетною метою стратегічних змін визнаємо підвищення якісних характеристик бізнес-процесів та вихідної продукції (рис. 2.4)

Рис. 2.4. Порівняння пріоритетних цілей впроваджених та майбутніх змін на думку апарату управління ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Порівняно з минулими змінами вдвоє скоротилася оцінка в якості мети економічного зростання. Треба відмітити, що у 15% персоналу ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у якості пріоритетної мети висувають організаційний розвиток підприємств. Взагалі невелика кількість підприємств сьогодні націлюється на управління змінами з орієнтацією на розвиток динамічних здібностей та формування системи управління знаннями.

Таким чином, результати діагностики актуальних проблем управління змінами дозволяють сформулювати такі висновки:

- комплексне управління змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» недостатньо поширюється. Сучасна концепція перетворюючого менеджменту, нажаль, не зайняла в підприємствах пріоритетного місця;
- персонал ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» слабко підтримує проведення змін. Необхідним є реформування організаційної культури для забезпечення базових цінностей культури змін;
- інформаційні системи підтримки управління змінами на підприємствах України відсутні. У зв’язку з цим стає невисоким рівень залучення фахівців та співробітників в процеси управління змінами.

Методи та інструменти управління змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» не набули широкого застосування хоча більшість підприємств усвідомлює необхідність їх запровадження.

Необхідно посилити активні підходи до управління змінами, тобто розвинути нові стратегії змін разом з удосконаленням існуючих, наприклад розвивати нові напрями залучення та зацікавлення споживаччів.

Управління персоналом в період організаційних змін не базується на ефективних методиках. У ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» поширений індивідуалізований та жорсткий підхід до управління персоналом в період змін. Це свідчить, що керівники не усвідомлюють значення людських ресурсів для розвитку ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН».

Керівники, які залучені до формування та реалізації усіх рівнів стратегічного управління, повинні оволодіти ключовими компетенціями із

управління змінами та активно їх розвивати, тому що проблема стратегічних змін виступає на перший план управління підприємством.

З метою досягнення визначених цілей змін та, в кінцевому випадку, обраної стратегії розвитку, необхідно враховувати відповідні ризики. Ризики під час впровадження змін відповідно до їх виду наведені в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Ризики під час впровадження змін ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Критерії	Характеристика
Зміни цілей та мети організації	При зміні цілей та мети організації виникає ризик опору збоку працівників, що проявляється у небажанні ними змінювати вид своєї діяльності та нерозумінні працівниками нових цілей або мети підприємства. Можливе виникнення кваліфікаційного ризику, тобто можливість втрат внаслідок недостатньої кваліфікації, досвіду чи навичок працівника при нових видах роботи
Зміни організаційної структури	При зміні організаційної структури можливе виникнення ризику неефективних організаційних структур, що характеризується можливими втратами внаслідок невиконання або ж дублювання функцій як керівниками, так і працівниками. При зміні організаційної структури теж можливе виникнення ризику опору з боку працівників, адже виникає можливість їх скорочення
Зміни завдань	При зміні завдань, як і при попередніх змінах, виникає ризик опору працівників при небажанні змінювати свій вид діяльності. Реальне виникнення кваліфікаційного ризику, що проявляється у ймовірності втрат через недостатній досвід чи кваліфікацію працівників по відношенню до нового завдання
Зміни технологій	Кваліфікаційний ризик у даному випадку характеризується браком досвіду працівників при роботі з даною технологією.
Зміни персоналу	При зміні персоналу присутній кваліфікаційний ризик у зв'язку з браком досвіду, певних навичок чи кваліфікації нового працівника на новому робочому місці. Можливе виникнення ризику плинності кадрів, що зумовлений непередбачуваними витратами на навчання та перекваліфікацію нових працівників внаслідок постійної їх зміни на підприємстві
Ресурсні зміни	У зв'язку з ресурсними змінами виникають фінансові ризики, що проявляються у сфері відносин підприємства з банками й іншими фінансовими установами, а також пов'язані з невиконанням суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань

Джерело: узагальнено автором на основі роботи з документами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Таким чином, кожен вид змін супроводжується конкретним ризиком. Зменшення їх впливу сприятиме підвищенню ефективності впровадження змін. В сучасних умовах господарювання перспективним є застосування сучасних методів управління змінами, проте необхідною є їх адаптація до особливостей вітчизняної економіки, нормативно-правової бази. Подальші дослідження пов'язані з розробкою механізму адаптації та застосування окремих методів управління змінами на виробничих підприємствах України.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

3.1. Розробка плану удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві

У теперішній час підприємство знаходиться на стадії життєвого циклу «Розквіт», тобто організація є одночасно гнучкою і керованою. Вона має структуровану лінійно-функціональну організаційну структуру, чітко встановлені функції, системи заохочення і покарання. Співробітники розглядаються як головний стратегічних актив підприємства. У сучасній практиці господарювання ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» використовує еволюційну методику впровадження змін. Вона являє собою цілеспрямований комплекс довгострокових змін в системі функціонування підприємства, адекватних своєчасно прогнозованим змінам середовища, що забезпечує можливість нарощування конкурентних переваг.

Таким чином, ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» природним шляхом виходить на якісно новий рівень розвитку завдяки своїй стійкості і сильним позиціям на ринку. Обґрунтування генеральної стратегії подальшого розвитку та відповідної стратегії змін на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно буде реалізовувати генеральну стратегію, сформовану на принципах симбіозу внутрішнього та зовнішнього розвитку, що дозволить максимально захистити існуючі стратегічні та ключові компетенції підприємства. Також було встановлено, що у стратегію розвитку підприємства необхідно вже на даному етапі включати такі елементи, як: зміни в організаційній формі виробництва і торгівлі у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем; розширення географічної експансії, вихід на нові ринки; розукрупнення бізнес-одиниць підприємства для більшого охоплення територій,

а також певна реформація в організаційній культурі та організаційній структурі та кадровій службі підприємства.

Для досягнення такого цільового показника проведено структуризацію наявних проблем ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» та запропонованих стратегічних змін за контекстною класифікаційною ознакою «предмет перетворень» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

План стратегічних змін, необхідних ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» для максимізації економічної доданої вартості в умовах динамічного бізнес-середовища у 2020 р.

Предмет змін	Виявлені проблеми	Рекомендовані стратегічні зміни
Виробництво та надання послуг	Виробництво та надання послуг у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем у подальшому може призвести до нездатності приймати участь у конкурентній боротьбі	Розширення напрямів діяльності
Маркетингова політика	Недосконалість системи збуту власної продукції та послуг	Впроводження проактивної рекламної компанії. Аутсорсинг маркетингових бізнес- процесів з поширення географічної експансії в межах України.
Зміни в процесі взаємодії зі споживачами	Недостатній попит на продукцію через відсутність мережі власних магазинів роздрібної торгівлі	Створення нових розробок бізнес-моделі щодо максимізації ціннісної пропозиції.Удосконалення рекламної підстратегії мережі роздрібной торгівлі
Фінанси	Достатньо велика частка позикового капіталу у загальному обсязі задіяного капіталу	Впровадження ефективного контролю за витратами та ефективне управління кредиторською заборгованістю.
Персонал	Наявність відносно великої плинності кадрів через існуючу жорстку типологію корпоративної політики	Перехід до більш лояльної політики підбору та просування персоналу. Введення додаткових координаційних механізмів до організаційної структури для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархії
Організаційна культура	Надмірно жорстка організаційна культура з елементами бюрократичної типології	Реформація організаційної культури у напрямі переходу до ринкової типології

Джерело: сформовано автором

Запропоновані перетворення дозволять ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у подальшому запровадити інноваційний підхід до організації бізнесу, що забезпечить стратегічну стійкість та дозволить досягти максимальної ефективності інвестицій у реальному секторі економіки країни.

З метою впровадження програми розвитку стратегічних змін просування продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» на ринках та зростання продажу пропонується взяти участь у виставці або форумі.

Виставкова діяльність та участь у форумах дозволить ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» впровадити наступні стратегічні зміни: можливість споживачів побачити товар в натурі і дії; отримати відповіді на питання, які зацікавили, щодо споживчих властивостей товару і його експлуатації; ознайомитися з рекламними проспектами та іншими рекламними виданнями; зав'язати прямі контакти, тобто виконати значні рекламні та стимулюючі збут товарів функції.

На виставках здійснюється велика комерційна та рекламно-пропагандистська робота - здійснюється реклама, проводяться переговори, організовуються тематичні конференції, прес-конференції, семінари.

Пропонується взяти участь у спеціалізованій виставці в галузі IT, яка проводяться як на столичному, так і на регіональному рівнях. Головною щорічною подією у виставковому бізнесі цієї галузі є міжнародна виставка «MUK EXPO». MUK EXPO щорічно збирає понад 1500 українських і зарубіжних IT-фахівців. Свої рішення представляють більше 40 компаній-учасниць — лідерів ринку інформаційних технологій. MUK Security HUB – це сесія докладів, присвячених актуальним проблемам інформаційної безпеки, від світових лідерів у виробництві рішень для захисту від кіберзагроз: Cisco, Check Point, Fortinet, FS Group, IBM, Microsoft, Penta Security та інших.

MUK Cloud HUB – це конференція, яка присвячена новітнім продуктам та рішенням у сфері хмарних технологій. Доповіді в рамках Cloud HUB приділяють увагу таким темам, як сучасні бізнес-комунікації, інформаційна безпека хмарних сервісів, дані, бізнес аналітика та AI. Перед вам виступатимуть представники виробників хмарних продуктів – Autodesk, Bittitan, Dropsuit, Microsoft, Oracle,

NetApp, Quest Software, Veeam, VMware та інші. Цільовою аудиторією виставки є не тільки працівники сфери інформаційних технологій, а й дилери, дистриб'ютори, державні службовці і т.д. (рис.3.1).

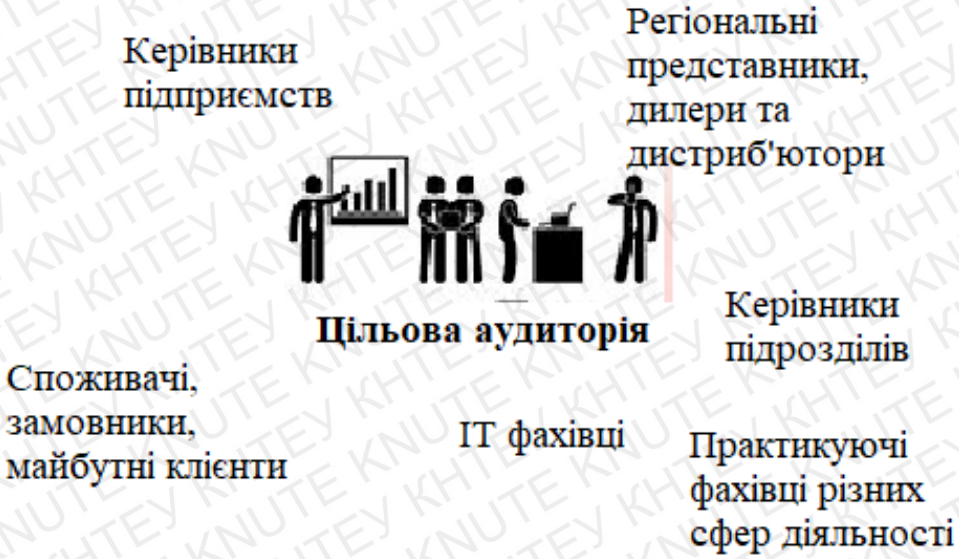

Рис. 3.1. Цільова аудиторія виставки «MUK EXPO»

Джерело: сформовано автором

Цілями участі ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у виставці є:

– просування продукції шляхом зацікавлення(як серед споживачів, так і для ЗМІ);

– поповнення бази контактів/клієнтів;

– безпосередній збут продукції;

На наступному етапі необхідно розрахувати кошторис витрат на участь у виставці «MUK EXPO».

Однією з основних статей витрат є плата за оренду виставкової площі, так як участь у виставці планується заздалегідь, то у підприємства є час для замовлення власного стенду, тому ми пропонуємо обрати необладнану площу, яка включає, прибирання у проходах, охорону у неробочі години, світильник, євророзетку, її вартість складає 150 у.о. за кв.м. площі. Пропонується оренда 15 кв.м. виставкової площі.

Незалежно від виду площі та її розміру кожен учасник сплачує обов'язковий організаційний внесок, який складає 20 000 грн. Ціна включає: витрати на рекламну кампанію, розміщення інформації в офіційному каталозі виставки, 5 беджів та 30 запрошень на виставку, доступ Wi-Fi до мережі Інтернет.

Важливим етапом в приготуванні до виставки є проектування стенду. Цілями виставки є просування, поповнення клієнтської бази та безпосередній збут продукції - тому не обов'язково показувати всі зразки продукції на стенді. Важливіше зробити стенд стильним і зручним для проведення переговорів. На нашу думку, варто обрати стенд «кутовий» - кутовий стенд відкритий на дві сторони - на прохід і поперечний прохід. Його задня стінка межує із задньою стінкою іншого кутового стенду і з однією з сторін сусіднього стенду в ряду. За рахунок двох оглядових сторін при тому ж розмірі зайнятої площі кутовий стенд більш функціональний, ніж стенд у ряду. Плата за кутовий стенд теж вище, ніж за стенд у ряду. Оскільки кутовий стенд відкритий на два проходи, можна розраховувати на більшу кількість відвідувачів.

Замовлення кутового стенду більш ніж за 3 місці до подій коштує дешевше, так як виставка планується на жовтень 2020 року підприємство має час для такого замовлення. Вартість виготовлення кв. м. кутового стенду складає 200 у.о., вона включає роботу з дизайнером (освітлення, інтер'єр). Монтаж конструкції складає 10% від вартості стенду. Страхування стенду складає 3% від його вартості.

Виготовленням конструкції стенду займатиметься спеціалізована компанія, що розміщується в м. Київ, що є зручним при транспортуванні даного стенду. Транспортні витрати включають транспортування стенду від виробника до виставки, з виставки на склад підприємства.

Надзвичайно важливим є підбір людей для роботи на виставці. Це повинні бути люди, які високо цінують компанію та продукцію яку вона виробляє. Так як виставка «MUK EXPO» є міжнародною виставкою – то знання іноземних мов є обов'язковим.

Трапляється, клієнт зацікавлений, має питання, а персонал не може відповісти, дає флаєри, буклети з контактами фахівців. Але час втрачено, і потенційний партнер може піти до конкурентів, забути, передумати, втратити візитку/флаєр. Або виникають питання про співпрацю, організацію роботи та укладення угод, а осіб, які приймають рішення, на виставці немає. Щоб уникнути таких ситуацій, ми пропонуємо задіяти в роботі на виставці три ешелони персоналу:

1) хостес (2 особи – працівник відділу маркетингу та ІТ представник від підприємства) – співробітники, завданням яких є залучення відвідувачів до стенду та збір первинної інформації;

2) профільні фахівці (1 особа – працівник питань досліджень та розробок) – персонал, який добре володіє технічними та організаційними знаннями, чиїм завданням є робота з відвідувачами безпосередньо на стенді після первинного контакту з хостес;

3) керівники (1 особа – керівник відділу маркетингу) – дана особа працює з повноважними представниками безпосередньо на стенді та має право укладати угоди або підписувати протоколи про наміри.

Необхідно організувати телефонну або комп’ютерну лінію з лабораторією, технічним відділом та відділом клінічних досліджень компанії для негайної відповіді на питання відвідувачів.

Ми також рекомендуємо мотивувати кожного стендиста і донести до кожного мету участі компанії у виставці та його завдання на стенді. Так, наприклад, перед початком виставки можна оголосити про преміювання для того, хто збире більшу кількість контактів або укладе більше угод.

Зовнішній вигляд персоналу також вкрай важливий, оскільки вони - невід’ємна частина іміджу компанії на виставці. Кожен стендист матиме бейдж, на якому зазначено ім’я та посаду, для легкості комунікації.

Конструкція стенду має проектуватись з урахуванням розміщення на його площі стійка з тумбою для персоналу, невеликого столу та стільців для проведення переговорів та підписання угод. Стійка з тумбою для персоналу

вміщуватиме необхідні друковані, інформаційні роздаткові матеріали, принтер та портативний комп'ютер. Оренда меблів на час виставки (3 дні) складає 1200 грн.

Принтер, пачка офісного паперу (500 листів), кошик для паперу та портативний комп'ютер буде задіяно з інвентарної бази маркетингового відділу підприємства.

Організатори виставки пропонують послуги прибирання стенду (утилізація сміття) в неробочі години за окрему плату, яка становить 30 грн. за кв.м. площі стенду.

Сформуємо список необхідних матеріалів, враховуйте, що доведеться зустрітися з різними типами відвідувачів виставки.

Кожен відвідувач виставки має право отримати інформацію про продукцію.

Ми пропонуємо замовити два види кольорових буклетів:

– буклет "А4", папір 90 г/м^2, розміру 210х297 мм - готовий формат, в розвороті - 420х297 мм, 1 фальц, двосторонній кольоровий друк;

– «Євробуклет», папір 90 г/м^2, розмір буклета 99х210 мм – готовий формат, 297х210 мм - в розгорнутому вигляді, 2 фальца згибу буклета, двосторонній кольоровий друк.

В буклетах міститиметься перелік послуг, а також схема їх надання.

Візитних карток має бути вдосталь, оскільки всі відвідувачі, що завітали до стенду ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» мають отримати мінімальні контакти для можливої потенційної співпраці.

Необхідно мати достатню кількість папок з підібраними каталогами і кольоровими буклетами, блокнотами, та сувенірними ручками, які вміщуються в фірмовий пакет від підприємства для VIP-відвідувачів, журналістів і запрошених потенційних партнерів. Інформаційні матеріали, які будуть роздані важливим партнерам, повинні виглядати так, щоб «клієнт їх не тільки не викинув, але і втратити боявся». Необхідно заздалегідь продумати методологію обробки результатів виставки та забезпечити стендистів всім необхідним для збору

інформації. Після виставки буває важко згадати, про що ви говорили з кожним відвідувачем, і які матеріали він запитував. Допомогти може «картка відвідувача» (коротка анкета), в якій будуть міститись питання щодо сфери інтересів відвідувача та пункти зацікавленості. Має сенс заздалегідь підготувати достатню кількість таких карток в кількості 1000 шт.

Зазначимо кількість та вартість друкованих матеріалів, що будуть використані на виставці табл. 3.2., припускаючи, що кількість VIP-відвідувачів складає 100 осіб.

Таблиця 3.2

Вартість друкованих матеріалів для участі ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у виставці «MUK EXPO»

Назва	Ціна за 100 шт., грн	Необхідна кількість, шт.	Вартість, грн.
Буклет "А4"	2000 (за 1тис.од.)	1000	2000
Візитна картка	155	1500	2325
Буклет "Євробуклет"	1160 (за 1тис.од.)	1000	1160
Каталог	5260	100	5260
Анкета "А5"	75	1000	750
Всього друкованих матеріалів	-	4600	11495

Джерело: сформовано та розраховано автором

Розрахуємо вартість сувенірної продукції для VIP-відвідувачів стенду ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» на виставці. Дані представлені в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Вартість сувенірної продукції для VIP-відвідувачів стенду ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» на виставці «MUK EXPO»

Назва	Ціна за 100 шт., грн	Необхідна кількість, шт.	Вартість, грн.
Папка	2584	100	2584
Блокнот	1110	100	1110
Пакет	720	100	720
Ручка кулькова	890	100	890
Всього сувенірної продукції	-	400	5304

Джерело: сформовано та розраховано автором

Також необхідно врахувати витрати на пригощання та напої (враховуючи необхідний посуд) на випадок переговорів з потенційний клієнтами, партнерами – їх віднесемо до інших витрат. Вважаємо доцільним зазначити статтю

«Непередбачувані витрати», адже в процесі проведення виставки можуть виникнути певні проблемні моменти, які потрібно оперативно вирішувати, наприклад нестача друкованих матеріалів, або пригощань і т.п.

Ефект від участі у виставці можна «збирати» протягом півроку після її закінчення. Як і більшість маркетингових інструментів, виставка не спрацьовує блискавично. Підрахувавши всі витрати участі ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» на виставці «MUK EXPO», ми отримали загальну суму витрат, що зазначено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» на виставці «MUK EXPO»

Стаття витрат	Сума, грн.
Плата за виставкову площу	74 250
Реєстраційний внесок	20 000
Оплата праці працівників	31 500
Виготовлення стенда	95 200
Страхування стенда	2 856
Транспортування	4 500
Монтажні(демонтажні) роботи	9 520
Оренда меблів	1 200
Прибирання площі стенда	900
Друкована продукція	11 495
Сувенірна продукція	5304
Інші витрати	2 000
Непередбачувані витрати	8 000
Всього витрати	266725

Джерело: сформовано та розраховано автором

Після проведення виставки необхідно організувати роботу по обробці контактів, аналізу зібраних анкет. Обробка контактів, отриманих на виставці включає:

– сортування контактів: постійні клієнти, нові клієнти;
– надання відповіді на додаткові запитання зацікавлених відвідувачів;
– розсилка зразків чи інформації, згідно з взятими зобов`язаннями;
– виконання отриманих замовлень у встановлені терміни;
– відправка листів з подякою за відвідування стенда, а також додаткової інформації про компанію;

– подальший супровід перспективних клієнтів.

Отже, в результаті підрахунків було виявлено, що вартість участі ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у Міжнародній виставці «MUK EXPO», яка відбудеться в Києві у жовтні 2020 року складе 266 725 грн. або 226,73 тис. грн. Участь підприємства в даній виставці дозволить розширити базу клієнтів, прорекламувати свою продукцію, сформувати позитивний імідж, збільшити обсяг реалізованої продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН».

3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві

Для розрахунку економічної ефективності впровадження розглянутих раніше заходів на ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» пропонуємо здійснити оцінку ефективності участі у виставці та окремо спрогнозувати результати впровадження системи знижок, що в кінцевому підсумку визначить загальний економічний ефект.

Для оцінки результатів участі ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у виставці використаємо методику відомого європейського маркетолога Ж.-Ж. Ламбена.

Ж. Ж. Ламбен, запропонував для розрахунку економічної ефективності комунікаційних заходів єдину формулу, що описує залежність обсягів продажів від затрат на маркетингові комунікації. Даний метод встановлює мотиваційні фактори, що вплинули на прийняття споживачами рішень щодо купівлі. Так як участь у виставці є частиною комплексу маркетингової комунікації, то для розрахунку планованого економічного ефекту від впровадження даного заходу скористаємося формулою, запропонованої Ж.-Ж. Ламбеном.

$$Q_1 = 2{,}024 \cdot Q_{t-1}^{0{,}565} \cdot S_1^{0{,}190} \qquad (3.1)$$

де Q_1 - планований приріст чистого доходу від реалізації за період t;

Q_{t-1}- фактичний чистого доходу від реалізації;

S_1 - витрати на рекламу.

Підставивши дані валового доходу компанії за 2019 рік і розрахувавши витрати на участь у виставці до запропонованої формули, маємо:

$$Q_1 = 2{,}024 \cdot 1714927^{0{,}565} \cdot 226{,}73^{0{,}190} = 18884{,}52\ (\text{тис.грн.})$$

Отже, участь у виставці принесе підприємству приріст чистого доходу від реалізації в сумі 18 884,52 тис. грн.

Спроектуємо зміни у Звіті про фінансові результати ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» в результаті впровадження даного заходу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічний ефект участі у виставці ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Стаття	2019 рік	Проектний рік, 2020 рік	Відхилення, тис. грн.	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 714 927	1 733 812	18 885	1,09%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(1 053 020)	(1 064 616)	11 596	1,09%
Валовий:				
прибуток	661 907	669 196	7 289	1,09%
збиток	0	0		
Інші операційні доходи	25 638	25 638	0	0,00%
Адміністративні витрати	(124 092)	(124 092)	0	0,00%
Витрати на збут	(306 822)	(307 049)	(227)	0,07%
Інші операційні витрати	(193 979)	(193 979)	0	0,00%
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	62 652	69 714	7 062	10,13%
збиток				
Дохід від участі в капіталі				
Інші фінансові доходи	19 791	19 791	0	0,00%
Інші доходи	26 400	26 400	0	0,00%
Фінансові витрати	(37 252)	(37 252)	0	0,00%
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0,00%
Інші витрати	(23 140)	(23 140)	0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	48 451	55 513	7 062	12,72%
збиток				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(9 705)	(9 992)	287	15,62%
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	38 746	45 520	6 774	14,89%

Джерело: сформовано та розраховано автором

Як бачимо, участь у виставці надасть можливість підприємству в проектному році отримати чистий прибуток в сумі 45 520 тис. грн., що на 6 774 тис. грн. або на 14,89 % більше, ніж у поточному році. Але, при цьому варто врахувати, що учать у виставці сформує у потенційних споживачів сукупність стійких думок відносно сфери ІТ та підприємства в цілому, що, по- суті, створить сприятливий імідж підприємства.

Що стосується результатів впровадження системи знижок на «ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»», то спрогнозуємо два варіанти змін на підприємстві (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані зміни внаслідок впровадження системи знижок на ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Показник	Прогнозована зміна
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-10%

Джерело: сформовано та розраховано автором

Використання розроблених систем знижок за велике замовлення та знижки при оплаті авансом сприятиме збільшенню обсягів замовлень, що підвищить приріст чистого доходу від реалізації, а також дозволить попередити нарощення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Беручи до уваги попередні розрахунки припустимо, що при впровадженні системи знижок на підприємстві чистий дохід від реалізації збільшиться на 5%, а дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшиться на 10%. Розрахуємо економічний ефект від впровадження системи знижок, відповідно до прогнозованих змін (табл. 3.7).

В результаті застосування розробленої системи знижок «ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» зможе збільшити суму отриманого чистого прибутку на 28 122,01 тис. грн. При цьому зменшення дебіторської заборгованості за товари роботи та послуги на 10% дозволить скоротити строк її погашення на 6 днів.

Таблиця 3.7

Економічний ефект впровадження системи знижок на «ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Показник	2019 рік	Прогнозний рік, 2020 рік	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне,%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	312 622,00	281 359,80	-31 262,20	-10,00%
Всього дебіторська заборгованість, тис. грн.	397 355,00	366 092,80	-31 262,20	-7,87%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 714 927,00	1 800 673,35	85 746,35	5,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	(1 053 020)	(1 105 671)	52 651,00	5,00%
Валовий прибуток, тис. грн.	661 907,00	695 002,35	33 095,35	5,00%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	62 652	95 747,35	33 095,35	52,82%
Чистий прибуток, тис. грн.	38 746	66 868,01	28 122,01	72,58%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	4,36	4,72	-	-
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	82,51	76,32	-	-
Рентабельність реалізованої продукції%	3,65%	5,32%	-	-

Джерело: сформовано та розраховано автором

Загальна економічна ефективність впровадження запропонованих заходів відображена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Економічна ефективність запропонованих заходів

Показник	Участь у виставці	Система знижок	Всього
Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	1 733 812	1 800 673	1 819 558
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	(1 064 616)	(1 105 671)	(1 117 267)
Адміністративні витрати, тис. грн.	(124 092)	(124 092)	(124 092)
Витрати на збут, тис. грн.	(307 049)	(306 822)	(307 049)
Інші операційні витрати, тис. грн.	(193 979)	(193 979)	(193 979)
Прибуток операційної діяльності, тис. грн.	69714	95 747	102 809
Чистий прибуток, тис. грн.	45520	66 868	73 642

Джерело: сформовано та розраховано автором

Отож, загалом, в результаті участі ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у виставці «MUK EXPO», а також впровадження розробленої системи знижок за велике замовлення і знижки при оплаті авансом підприємство зможе отримати 73 642 тис. грн. чистого прибутку, що на 28 122 тис. грн. або на 63% більше ніж у поточному році (рис.3.2).

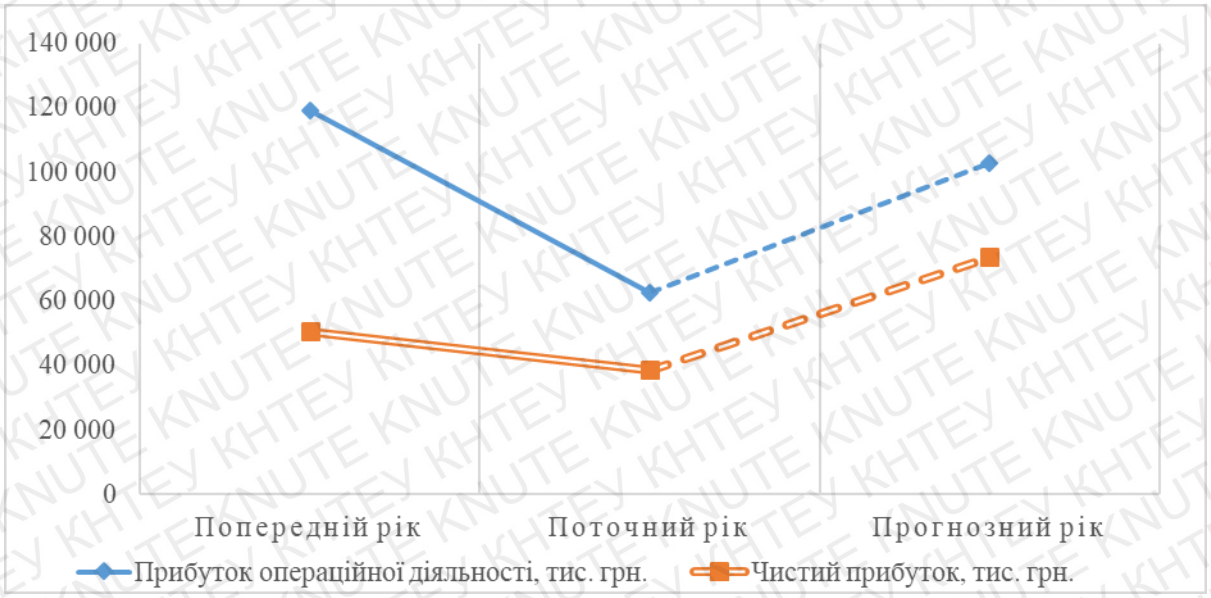

Рис. 3.2. Прогнозування змін отриманого прибутку операційної діяльності та чистого прибутку ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» в результаті впроваджених заходів

Джерело: сформовано та розраховано автором

Розглянемо вплив запропонованих заходів на показники ефективності управління стратегічними змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» (табл. 3.9).

Як бачимо, розроблені заходи покращили більшість показників ефективності управління стратегічними змінами на ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН», зокрема ми спостерігаємо зростання коефіцієнта рентабельності витрат на збут, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування, збільшення темпу приросту сукупного обсягу реалізації продукції, підвищення рентабельності продукції тощо. Зменшення деяких показників пояснюється тим, що при розрахунку враховувались лише прогнозовані дані в межах запропонованих заходів.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованих заходів на показники ефективності управління стратегічними змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Показник	Попередній рік	Поточний рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення
Збут				
1.1. Темп приросту витрат на збут	0,127	0,256	0,001	-0,255
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах	0,150	0,176	0,177	0,001
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	0,924	0,400	0,348	-0,052
1.4. Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	2,211	2,157	2,287	0,130
Просування				
2.1. Коефіцієнт рентабельності заходів просування	0,367	0,216	0,410	0,194
2.2. Темп приросту витрат на просування	0,264	0,300	0,002	-0,298
2.3. Частка витрат на просування у	0,085	0,103	0,103	0,000
загальних витратах				
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	0,524	0,234	0,840	0,606
Товарна політика				
3.1. Темп приросту ринкової частки підприємства	0,091	-0,030	0,002	0,032
3.2. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	0,374	-0,040	0,069	0,109
3.3. Рентабельність продажів	0,032	0,023	0,040	0,017
3.4. Рентабельність продукції	0,048	0,037	0,066	0,029
Цінова політика				
4.1. Індекс товарообігу	1,374	0,960	1,069	0,109
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	0,476	0,472	0,472	0,000
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	1,445	1,332	1,360	0,028
4.4. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	0,380	0,388	0,388	0,000

Джерело: сформовано та розраховано автором

На основі прогнозованих показників було виявлено збільшення комплексного інтегрального показника ефективності управління маркетинговою діяльністю, розрахованого в підпункті 2.3 на 0,113 (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вплив запропонованих заходів на комплексний інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»

Показник	Попередній рік	Поточний рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення
Комплексний інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами підприємства (І)	0,532	0,396	0,510	0,113

Джерело: сформовано та розраховано автором

Зростання комплексного інтегрального показника свідчить про підвищення рівня ефективності управління стратегічними змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН»» (рис. 3.3), тобто на підприємстві поліпшується ступінь ефективності усіх напрямів (елементів) комплексу змін, покращується рівень рентабельності діяльності, активізується інтеграція елементів комплексу маркетингу, а також зростає рівень потенціалу підприємства.

Рис.3.3 Зміна комплексного інтегрального показника ефективності управління стратегічними змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» в результаті впровадження запропонованих заходів

Джерело: сформовано та розраховано автором

Отже, в результаті участі у Міжнародній ІТ виставці «MUK EXPO», а також впровадження розробленої системи знижок за велике замовлення і знижки при оплаті авансом ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» зможе отримати 73 642 тис. грн. чистого прибутку, що на 28122 тис. грн. або на 63% більше ніж у поточному році, попередити та зменшити обсяг дебіторської заборгованості на 31262,20 тис. грн., скоротити строк її погашення на 6 днів.

Варто також зазначити, що запропоновані заходи сприяють підвищенню рівня ефективності управління маркетинговою діяльністю, а також створенню сприятливого іміджу підприємства серед споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.

1. Висвітлено концепцію управління стратегічними змінами на підприємстві шяхом аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду. На нашу думку управлінням стратегічними змінами це структурований процес, задача якого – запропонувати, впровадити і закріпити зміни у відповідності з організаційно-економічними і компетентісними можливостями підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

2. Розглянуто методичні підходи щодо оцінки управління стратегічними змінами на підприємстві. Оцінка ефективності стратегічних змін може проводитися на основі визначення рівня підготовленості працівників до змін, оскільки початковий рівень сприйняття та готовності персоналу до інновацій по суті є запорукою їх успіху у майбутньому. Будь-які організаційні зміни запроваджуються з метою підвищити ефективність діяльності підприємства.

3. Здійснено аналіз та оцінку результативності стратегічних змін на підприємстві і встановлено, що більшість опитаних респондентів (персонал підприємства) головною причиною стратегічних змін на підприємстві вважають особисту ініціативу керівництва з метою зміцнення конкурентного стану. Проте, загалом всі причини, що пов’язані з існуючим погіршенням діяльності підприємства, переважають. Це свідчить про проактивний підхід до управління стратегічними змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН».

4. Визначено ключові проблеми управління стратегічними змінами на підприємстві. комплексне управління змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» недостатньо поширюється. Таким чином, результати діагностики актуальних проблем управління змінами дозволяють сформулювати такі висновки: комплексне управління змінами у ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» недостатньо

поширюється; учасна концепція перетворюючого менеджменту, нажаль, не зайняла в підприємствах пріоритетного місця; персонал ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» слабко підтримує проведення змін. Необхідним є реформування організаційної культури для забезпечення базових цінностей культури змін; інформаційні системи підтримки управління змінами на підприємствах України відсутні.

5. Розроблено план удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві. Обґрунтовано економічну ефективність пропозиції участі у виставці з метою впровадження плану управління змінами ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН». Було запропоновано взяти участь у спеціалізованій виставці. Цілями участі ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» у виставці визначено просування, PR (як серед споживачів, так і для ЗМІ), поповнення бази контактів/клієнтів, а також безпосередній збут продукції. Витрати ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» на участь виставці склали 226,73 тис. грн. Участь підприємства в даній виставці дозволить розширити базу клієнтів, прорекламувати свою продукцію, сформувати позитивний імідж, збільшити обсяг реалізованої продукції ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН».

6. Здійснено прогнозну оцінку результатів впровадження заходів щодо удосконалення управління стратегічними змінами на підприємстві. Спрогнозовано зміни економічного ефекту діяльності ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» при реалізації заходів щодо вдосконалення управління стратегічними змінами. В результаті впровадження запропонованих заходів ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН» зможе отримати 73642 тис. грн. чистого прибутку, що на 28 122 тис. грн. більше ніж у поточному році, попередити та зменшити обсяг дебіторської заборгованості на 31262,20 тис. грн., скоротити строк її погашення на 6 днів. На основі прогнозованих показників було виявлено збільшення комплексного інтегрального показника ефективності управління стратегічною діяльністю на 0,113, порівно з поточним роком, що засвідчує підвищення рівня ефективності управління стратегічною діяльністю ТОВ «САНТЕК ІННОВЕЙШН».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями. учеб. пособие / С.И.Ашмарина, Б.Н.Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с.

2. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. – К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2009. – 280 с.

3. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис.. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.

4. Бєссєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник [Текст] / М. О. Бєссєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

5. Виноградова, О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія /О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 186 с.

6. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: Монографія. – Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. – 340 с.

7. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія / О.І.Гарафонова. – Київ : КНУДТ, 2014. – 364 с.

8. Гриньова В. М., Гребнєва Ю. І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. - № 12. – с. 249 – 254.

9. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2003. – 320 с.

10. Данченко О.Б. Сучасна методологія управління змінами в проектах / О.Б. Данченко, С.Л. Михайлюта // Вісник ЧДТУ. – 2008. – №3. – С.130-132.

11. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2001. – 352 с.

12. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. Н. М. Макарова. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2004. – 270 с.

13. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2012. – № 3. – С. 69-72.

14. Камерон Э. Управление изменениями. / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 360 с.

15. Коттер Дж П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2003. – 256 с.

16. Коттер Дж.П., Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions). / Дж. П. Коттер, Х. Ратгебер. – М.: «Эксмо», 2008. – 128 с.

17. Кузьмін О. Є.. Управління змінами. Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.

18. Мазаракі А.А. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): Навч. посібник– К.: КНТЕУ, 2012. – 280 с.

19. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 264 с. 43

20. Пасічник Н. В Методичні вказівки щодо виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління ефективністю фірми» для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства» заочної форми навчання / Н. В. Пасічник, Н. Г. Кутова. – Кривий Ріг, 2005. – 155 с.

21. Петрова І. Управління змінами: навч. посібник / І.Петрова, В.Поліщук, В. Печенізький. – Львів: ЗУКЦ, 2010. – 66 с.

22. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 328 с.

23. Садєков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. / А. А. Садєков, О. Ю. Гусєва. Д.: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.

24. Сєріков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. – К.: Бурун Книга, 2013. – 263 с.

25. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

26. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top / I. Adizes. – Santa-Barbara : The Adizes Institute Publishing, 2004.

27. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change // Breaking the Code of Change. – Harvard Business School Press, Boston, 2000.

28. Downs A. The Life Cycle of Bureaus / A. Downs // Inside Bureaucracy. San Francisco: Little, Brown and Company, 1967. P. 296 – 309.

29. Flamholtz E. G. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm / E. G. Flamholtz. – San Francisco : Jossey-Bass, 1986.

30. Greiner L. Evolution and Revolution as Organization Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76. May-June. N 3. P. 55 – 67.

31. Gilmore D. A. «Triple-A» Supply Chain. Is now the time to develop a «Triple-A» supply chain / D.A.Gilmore // Supply Chain Digest. – 2009. – April 23 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.scdigest.com/ assets/FirstThoughts/09-04-23,php?cid=2409&ctype

32. Hanks S. H. Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations / S. H. Hanks, C. J. Watson, E. Jansen, G. N. Chandler // Entrepreneurship theory and Practice. – 1993. – P. 5 – 29.

33. Katz D. The Social Psychology of Organizations / D. Katz, R. L. Kahn. – New York:Wiley. – 2nd edition. – (April 24) 1978.

34. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, C. A. Schlesinger // Harvard Business Review, – 1979, 57, – N 2, – 111.

35. Lippitt G. L., Schmidt W. A. Crisis in a Developing Organization / G. L. Lippitt, W. A. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – Vol. 45. – № 6. – P. 102 – 112.

36. Lyden F. J. Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public / F. J. Lyden // Administrative Science Quarterly. – Vol. 20. – 1975. – P. 59 – 70.

37. Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach/ Edited by Ian Palmer, Richard Dunford, Gib Akin –Hill/Irwin; 2 edition – 2008. – 432p.

38. Moran John W. Brightman Baird K. Leading Organizational Change / John W. Moran, Baird K. Brightman // Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today Volume 12. Number 2. – 2000. – P. 66 – 74.

39. Scott B. R. Stages of Corporate Development / B. R. Scott // Intercollegiate Case Clearing House: Boston, MA. – 1971. – Part 1. Case No. 9-371-294.

40. Van de Ven A. Explaining Development and Change in Organizations / A. Van deVen, M. S. Poole // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. N 3. – P. 510 – 540.

ДОДАТКИ