

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічними змінами на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ», м. Київ)

Студента 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Соколовської
Юлії Юріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та механізм управління стратегічними змінами	6
1.2. Методичні підходи до управління стратегічними змінами	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ».....	18
2.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	18
2.2. Аналіз механізму управління змінами на підприємстві	25
2.3. Оцінка ефективності управління змінами на підприємстві.....	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	36
3.1. Розробка програми підвищення ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві	36
3.2. Прогнозна оцінка вдосконалення стратегічних змін на підприємстві	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасному динамічному та мінливому світі, для повноцінного та ефективного функціонування, підприємства повинні вносити змін в свою господарську діяльність. Це дозволить їм підвищити свою конкурентоспроможність, самозбереження та саморозвиток. Таким чином, постає актуальність ефективного управління змінами на підприємстві.

Якщо керівники компаній хочуть сьогодні зайняти лідируючі позиції на ринку, вони повинні навчитися адекватно реагувати на дедалі зростаючу кількість змін на ринку. Керівникам слід переглянути існуючу структуру своїх компаній, загальну політику ведення бізнесу, можливості використання нових технологій, а також відносини з персоналом і клієнтами.

Головна задача успішного розвитку організації сьогодні – створити можливості для успішної реалізації обраної стратегії та одночасно залишати можливості для реалізації фундаментальних змін. Навіть при ефективній реалізації стратегії організація повинна мати здатність до постійних інновацій, до створення нових товарів, до вдосконалення робіт, послуг та процесів, до виходу на нові ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовні дослідження, завдяки яким відбулось становлення теорії управління стратегічними змінами як самостійного наукового напрямку, представлені такими зарубіжними ученими, як І. Ансофф, А. Ван де Вен, І. Адизес, К. Вейк, К. Левін, Д. Лестер, М. Тушман, М. Ханнан, Р. Вудмен Л. Грейнер, М. Бір, Дж. Коттер, Ф. Гуіяр, Дж. Дак, А. Мейер, І. Пенроуз, Н. Норіа, К. Фрайлінгер.

У вітчизняній літературі існує небагато наукових праць, присвячених дослідженню актуальних проблем управління стратегічними змінами. Окремі аспекти означених питань висвітлені у роботах А. Наливайка [1], В. Пастухової [2], Л. Балабанової [3], Б. Буркинського [4], А. Томпсона [5] та

інших. Також, серед провідних українських учених, чії роботи розкривають концептуальні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах, слід відзначити О. Азарян, А. Воронкову, Д. Воронкова, Л. Фролову, А. Садекова, П. Шеремету, І.Александрова, Т. Бауліну, О. Шубіна, В. Геєць, І. Сіменко, В. Заболотного.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад управління стратегічними змінами на підприємстві, а також дослідження сутності та механізму управління стратегічними змінами й методичних підходів до управління ними та розроблення стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- дослідити сутність та механізм управління стратегічними змінами;
- дослідити методичні підходи щодо управління стратегічними змінами підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства та провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- провести аналіз існуючого механізму управління змінами;
- оцінити ефективність управління змінами на підприємстві;
- надати рекомендації, щодо підвищення ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві;
- здійснити прогностичну оцінку вдосконалення стратегічних змін на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процес формування системи управління стратегічними змінами на ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічними змінами.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів. Також в роботі було використано такі методи як аналіз і синтез, а також методичні прийоми систематизації, узагальнення й

порівняння, для дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві. Щоб вдосконалити наявну систему управління стратегічними змінами, використано метод кількісного прогнозування та метод експертної оцінки. Графічний метод було використано для наочного зображення викладених положень. Опрацювання даних здійснювалось із застосуванням табличного редактора Microsoft Excel.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні документи, наукова та навчально-методична література вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління змінами, фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», за 2018-2020 рр.; форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності»), звіти зі сталого розвитку, матеріали наукових конференцій, семінарів, наукові публікації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що обґрунтовано теоретико-методичні основи та прикладні засади щодо формування механізму управління стратегічними змінами.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи визначається тим, що її результати можуть бути використані українським підприємством під час прийняття власних рішень щодо формування стратегії управління змінами.

Апробація результатів висвітлюється в збірнику наукових статей Київського національного торговельно-економічного університету «Менеджмент: імперативи та виклики», за темою «Теоретичні засади управління стратегічними змінами на підприємстві» дод. А.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який включає 43 найменування, 9 додатків. Основний текст роботи становить 51 сторінки. Робота містить 11 таблиць і 6 рисунків, викладена на 74 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та механізм управління стратегічними змінами

Управління стратегічними змінами на сучасному підприємстві неможливе без розуміння сутності змін. Відповідно до визначення тлумачного словника «змінити» – це: змінити положення або задати інший напрям; зробити зрушення; модифікувати; трансформувати, перевести в іншу якість.

Представлені визначення дають змогу дійти висновку, що, незважаючи на різноманітність тлумачення терміну «зміни», автори під цим поняттям розуміють або зміст зміни (якісні перетворення, що відбулися в організації за певний проміжок часу), або власне процес реалізації зміни (перехід від однієї ситуації до іншої за певний проміжок часу).

У підприємстві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін «зміни» характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [6]. Ще однією характеристикою змін є адміністративні зміни, які ініціюються керівництвом підприємства для підтримки його становища.

Для обґрунтування змісту та структури методологічного базису управління стратегічними змінами необхідно визначитися із його суттю. Однозначності в розумінні змісту методологічного базису серед дослідників наразі немає. Деякі фахівці вважають, що стратегічна зміна - це постійний або східчастий процес переведення організації на нову ступінь з використанням наявних ідей та концепцій.

На думку Л. Балабанова стратегічні зміни – це зміни, що проводяться в

ході реалізації стратегій для досягнення визначених стратегічних цілей організації і передбачають переведення стратегічного потенціалу організації з існуючого стану в новий бажаний стан.

І. Петрова, трактує стратегічні зміни, як рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей [7].

Р. Джейкобс стверджує, що стратегічні зміни - це 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 й в майбутньому.

Хоча стратегічні зміни виступають основою не тільки процесів розвитку, а й адаптації і радикальної трансформації, домінантною метою стратегічних змін слід вважати забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Отже, стратегічні зміни - це дії, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісний і вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що, в свою, чергу сприяє її постійному розвитку, а при систематичному проведенні змін неухильно веде до підвищення якості її функціонування. Стратегічні зміни повинні спрямовуватись і виступати основою та рушійною силою усіх можливих напрямів розвитку підприємства: від антикризового до інноваційного, а також сприяти адаптивному функціонуванню підприємства.

Під управлінням стратегічними змінами розуміється структурований процес, задача якого - запропонувати, впровадити і закріпити зміни відповідно до організаційно-економічних й компетентних можливостей підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Формування та впровадження механізму управління стратегічними змінами виконує ключову роль в концепції управління ними для досягнення генеральної мети їх впровадження.

Для визначення структури механізму управління стратегічними змінами доцільно проаналізувати існуючі механізми управління змінами.

Згідно з думкою Л. С. Селиверстової та О. М. Миха [8], процес управління змінами включає такі етапи: підготовка, планування та реалізація. На першому етапі відбувається оцінка чинників, котрі обґрунтовують потребу до змін, а також має осмислення їх необхідності водночас із аналізом актуального стану промисловості, котрий поєднує оцінку ресурсного потенціалу та конкуренту позицію у сфері. Наступним же етапом є саме створення команди та підготовки плану до реалізації змін, після чого відбувається вибір типу змін (кардинальні чи часткові структурні). Кінцевою стадією планування є вибір моделі та методів управління змінами. На останньому етапі - реалізації - згідно з думкою авторів, є саме впровадження, контроль, корекція (якщо необхідно), оцінка ефективності та мінімізація можливих перешкод.

З точки зору О. Ю. Гусевої [9] - пропонується структурно-логічна схема механізму активного управління стратегічними змінами. Вона включає в себе суб'єкт (одного або декілька керівників) та підрозділ управління вище зазначеними змінами, до керування якого повинна входити система стратегічної діагностики та ініціації стратегічних змін, а також оцінки, координації, контролю та інституціоналізації змін в організаційну культуру. Результуючим елементом механізму є система коригування організаційних проєктів. Такий вигляд механізму нагадує блок-схеми [10], що саме у вигляді блоків дає можливість відобразити структуру механізму без рушійної складової його дії.

Більш за інші, відповідає вимогам механізму управління стратегічними змінами механізм, представлений авторами О. О. Гайдеем та Я. В. Лісуном [11]. Вони аналізують внутрішні та зовнішні підстави змін, які викликають трансформаційні, перетворюючі, розвивальні зміни на стратегічному, тактичному й операційному рівнях, результат котрих повинен зростати капітал. Суб'єкти управління мають вплив на зміни з використанням інструментарію об'єктів та цілей змін, методів, принципів, важелів та підходів відносно процесів та структури, де останні об'єднані об'єктами управління.

Результатом виступає реалізація стратегічного набору який об'єднує збільшення людського капіталу, фінансового та соціального (суспільного) капіталів.

Проаналізувавши механізми управління стратегічними змінами, які наведено вище, ми можемо запропонувати відповідний комплексний механізм управління стратегічними змінами, який представлено на рис. 1.1.

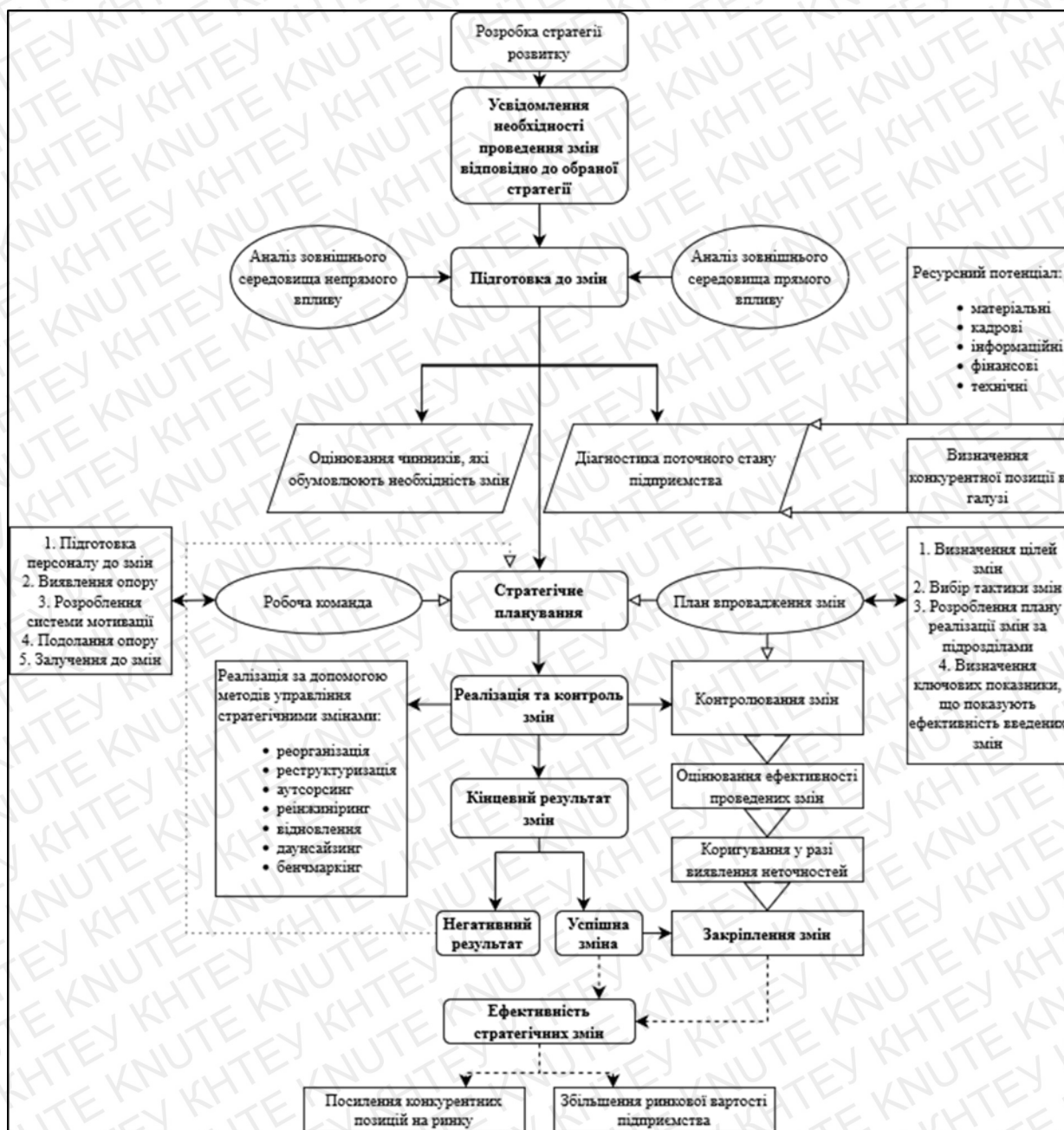


Рис. 1.1 Механізм управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: авторська розробка

Після того, як обрана стратегія розвитку підприємства, на першому етапі процесу управління стратегічними змінами, визначається необхідність проведення змін відповідно до обраної стратегії розвитку, усвідомлення їх невідкладності. Другим етапом є підготовка до змін, яка включає аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу. Також діагностику поточного стану підприємства, з його ресурсним потенціалом і визначенням конкурентної позиції на ринку.

Наступним, третім, етапом є стратегічне планування - один з найбільш трудомістких пунктів у схемі. Дана фаза вказує на роботу з командою працівників підприємства та розробку системи мотивації змін, а саме: залучення працівників різних рівнів до процесу планування змін, пояснення необхідності змін, інтенсивне навчання персоналу новим методам роботи, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, розвиток персоналу. Другою складовою стратегічного планування є визначення цілей, тактики, ключових показників ефективності діяльності та розроблення плану реалізації змін по підрозділах.

Четвертим етапом є реалізація та контроль змін. Основними елементами, що продовжують рух та взаємодію ланок в середині механізму є прийняття управлінських рішень відносно вибору методу управління стратегічними змінами. До цих методів відносять:

- 1) Реорганізацію - це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

- 2) Реструктуризацію - широке поняття, що означає зміну форми власності, способів фінансування і керування активами підприємства. Реструктуризація здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, зміни у організаційній структурі управління підприємством здійснюються з метою збільшення самостійності підрозділів,

їх поділу і зміни підпорядкування з метою зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкості прийняття управлінських рішень.

3) Аутсорсинг – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).

4) Реінжиніринг - це комплекс організаційних, інформаційних та інженерних заходів, спрямованих на кардинальне покращення основних показників діяльності компанії. Реінжиніринг бізнес процесів реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів [12]. Серед типів реінжинірингу слід виділити трансформацію, інтеграцію та раціоналізацію [13].

5) Рефреймінг – метафоричний метод «приміщення картини в нову рамку». Будь-яка проблема, ситуація або криза мають в основі позитивний ресурс, рефреймінг допомагає переосмислити і побачити, що відбувається в новому контексті. У сфері менеджменту рефреймінг передбачає зсув усталених правил і порядків. Однією з переваг є те, що співробітники компанії по-новому дивляться на робочий процес. У них розвивається бажання рости і розвиватися [14].

6) Даунсайзинг - це низка перетворень, спрямованих на «зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів». Даунсайзинг - це «скорочення» в рамках реструктуризації компанії - злиття та поглинання підрозділів, впроваджень нових технологій, оптимізації організаційної структури підприємства тощо [15].

Треба зазначити, що на практиці, навіть якщо на підприємстві є достатнього стратегічного потенціалу, то не обов'язково використовувати всі

методи управління, адже для деяких аспектів діяльності треба швидко та радикально ввести зміни, а для інших буде доцільним використати більш поступові та постійні вдосконалення. Методи також обирають залежно від того, яка ситуація склалася на підприємстві та яке внутрішнє середовище панує в ньому. Метод управління змінами може доповнюватися, корегуватися або використовуватися частково.

Після впровадження змін зазначається не менш важливий, п'ятий, етап - контролювання змін. За допомогою цього етапу можна оцінити ефективність проведених змін, а при виявленні якихось порушень чи помилок скоригувати їх.

Шостий етап механізму управління стратегічних рішень має розгалуження на два щабля, що характеризують позитивний чи негативний результат від змін. У разі, якщо результат є незадовільним, то потрібно повернутися на етап планування задля корегування помилки. А от, у випадку успішної зміни треба закріпити результат та розрахувати ефективність проведення стратегічних змін. Це проявляється у вигляді посилення конкурентної позиції на ринку й збільшенні ринкової вартості підприємства.

Варто зазначити, що запропонований механізм управління стратегічними змінами має циклічний характер, адже у разі появи та розробки нової стратегії поетапне управління починається знову. Така циклічність процесу вказує на те, що стратегічні зміни, як і будь-які процеси в діяльності підприємства, потребують постійної трансформації та оновлення. Лише за такої умови змін, подальша діяльність підприємства буде спрямована на поліпшення свого господарського та фінансового стану.

Отже, розглянуто теоретичні засади управління стратегічними змінами на підприємстві, а також досліджено сутність та механізм управління стратегічними змінами. Розроблено механізм управління стратегічними змінами, який охарактеризовано, як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

1.2. Методичні підходи до управління стратегічними змінами

Під стратегічним характером змін, мається на увазі те, що вони мають бути пов'язані головним, принципово важливим для підприємства перетворенням довготривалого характеру, який має вирішальне значення для функціонування бізнесу та заподіювати довготривалі та недовготривалі наслідки. Напрямок таких змін на інноваційний розвиток передбачає безумовні зрушення на підприємстві. Може відбутися зміна фактичного стану в різних сферах його діяльності на новий, значно ліпший стан. Такі зміни можуть бути пов'язані з реорганізацією підприємства, впровадженням нових технологій, великих інвестиційних проєктів, освоєнням виробництва нових видів продукції, виходом на нові ринки тощо [19].

Саме стратегічні зміни спричиняють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Зазвичай стратегічні зміни охоплюються такі сфери, як призначення і місія організації, корпоративна філософія компанії відносно способів її зростання, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії. Відповідно до підходу економіста О. Віханського можна виділити два розділи організації, які є основними при здійсненні стратегічних змін. Перший становить організаційна структура, другий - це організаційна культура [15].

Вдале впровадження стратегічних змін напряму залежить від спроможності керівництва вищої ланки направляти ці зміни. На багатьох підприємствах керівництво перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися саме на стратегічних проблемах [22]. Ще до особливості керування сьогоdnішнім бізнесом, можна віднести небажання керівництва розділяти свої права з підпорядкованими працівниками. Тому, далі варто розглянути наявні стратегічні підходи до управління змінами.

Варіант стратегічного підходу можна обрати враховуючи наступні чинники: темп здійснення змін, ступінь управління з боку менеджерів, використання зовнішніх агентів, спосіб здійснення змін:

- 1) Директивний - нав'язування змін у кризових ситуаціях чи коли інші методи зазнали невдач. Він притаманний для керівників, що здійснюють управління за допомогою тоталітаризму, не радяться зі своїми працівниками [7].
- 2) Переговорний - коли керування розподілено між працедавцем і працівником, а зміни можливі за умови проведення переговорів та поступів з боку керівництва до початку реалізації [15].
- 3) Заснований на дії - передбачає, що поведінка менеджерів спирається на їх практичний досвід, а не на теоретичне підґрунтя моделі. Цей підхід можна переформулювати як метод спроб і помилок, за допомогою якого пошук ймовірних рішень, здебільшого призведе до найбільш доречного рішення [23].
- 4) Завоювання «сердечь і умів» - цей метод спрямований на думку, що управлінці для досягнення прихильності працівників, залучають їх до участі в проведенні змін та впливають на цінності та переконання своїх підлеглих. Але цей метод не потребує обов'язковості залучення елементів процесу управління [24].
- 5) Аналітичний - здійснюється через постановку цілей, в ході його реалізації проводиться структурований аналіз та діагностика ситуації. Відбувається проектування процесу змін і на кожному з належних етапів цього процесу відбувається також оцінювання результатів. Але такий, с першого погляду, логічний та раціональний підхід не завжди протікає безперешкодно та легко [36].

На практиці керівники поєднують вище наведені підходи, коли проводять організаційні зміни, також враховують поточний стан підприємства. Результат проведених змін, ґрунтується не лише на зовнішніх стимулах, а більшою мірою на внутрішньому усвідомленні.

Управлінням стратегічними змінами - це структурований процес, завдання якого - запропонувати, впровадити і закріпити зміни у відповідності

з організаційно-економічними і компетентними можливостями організації з урахуванням чинників зовнішнього середовища [28].

Аби з'ясувати положення управління стратегічними змінами, доречно звернути увагу на узагальнену модель елементів стратегічного управління, розроблену Кренфілдською школою менеджменту, яка відображена в дод. Б.

Проведення стратегії підприємства допомагає вирішити такі три завдання: встановлення пріоритетності серед адміністративних задач, але таким чином, щоб вибрана стратегія не порушувала їх ієрархію; внутрішні організаційні процеси компанії повинні бути націленими на загальну стратегію; стиль лідерства і підхід до управління підприємством відповідають вибраній стратегії [16].

А. Томпсон і Дж. Стрікланд [5] виокремлюють три підходи до управління стратегічними змінами, що зазначені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до управління стратегічними змінами

Стратегічний підхід	Дії
Реагування на зміни	- виведення на ринок покращених товарів у відповідь на нові пропозиції конкурентів; - реагування на несподівані зміни попиту; - адаптація до змін в законодавстві - реагувати при необхідності; - захищати позиції організації
Прогнозування змін	- аналіз перспектив глобалізації ринку; - вивчення потреб, переваг і очікувань покупців; - відстеження технологічних розробок для прогнозування їх розвитку прогнозувати можливі зміни; - доповнювати, адаптувати ресурси і конкурентні можливості підприємства; - розширювати асортимент і укріплювати систему збуту
Активне управління змінами	- першими розробляти і упроваджувати нові технології; - виводити на ринок інноваційні товари, що формують нові сегменти і галузі; - стати законодавцем галузевих стандартів; - захопити ініціативу в наступальних діях; - ініціювати зміни в галузі, керувати їх темпами; - ставити конкурентів в положення наздоганяючих

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювань

А. Томпсона, Дж. Стрікланда [5]

А. Буржуа розглядає авторитарний, контролюючий підходи на основі співробітництва та за допомогою зміни організаційної культури, «чемпіонський» підхід (рис 1.2). Кожен з підходів підкреслює роль та місце, який відіграють управлінці при впровадженні концепції стратегічного розвитку підприємства [17].

Підхід	• Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації • Ключові ролі менеджерів в організації
Авторитарний	• Як формулюється стратегія в організації? • Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	• Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією? • Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі
На основі співробітництва	• Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження? • Головні координатори
За допомогою зміни організаційної культури	• Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації? • Тренери-наставники
«Чемпіонський»	• Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії? • Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

Рис. 1.2 Підходи до управління стратегічними змінами в організації

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання А. Буржуа [17]

Проведення стратегічних змін має становити єдиний процес їх реалізації. Вчені світового рівня стверджують, що розробка і запровадження змін може бути спрощена та успішніша при організації процесу, що включатиме в обов'язковому порядку наступні ключові етапи:

1. Аналіз поточної ситуації. Тут треба точно виявити загрози і проблеми, котрі потребують стратегічних змін, їх динаміку і причини, визначити шляхи використання можливостей і сильних сторін, потім зробити набір і встановити послідовність необхідних змін, спрогнозувати результати [19].

2. Аналіз чинників ситуації. Виокремлюють задані і незадані чинники ситуації.

Задані чинники пов'язані з даною конкретною зміною. Вони містять:

- перелік відомостей, необхідних для розроблення й запровадження зміни;
- встановлюють темпи, з яким необхідно вводити дану зміну;
- визначають ресурси, без яких не можливо буде провести зміни;
- обсяг зобов'язань, необхідних для проведення зміни;
- дізнатися чи зазнає зміна опору та як його подолати, для цього необхідно визначити форму та силу можливого опору.

Незадані чинники - не пов'язані з даною конкретною зміною, а є відносно постійними в часі. Вони включають:

- норми, що існують згідно зобов'язань;
- ставлення чинника зміни до мети зміни;
- стиль управління особи, що буде створювати зміну.

3. Вибір стратегії зміни. Проводиться вибір найбільш припустимої стратегічної зміни у ситуації, що склалася. Опрацьовується та готується план її проведення, який скоординують згідно результатів аналізу поточної ситуації [31].

4. Управління зміною, контроль за впровадженням. Застосовують економічні, кадрові, фінансові, організаційні інформаційні заходи по впровадженню зміни, швидко проступають несподівані проблеми з реалізацією і вживаються адекватні заходи. Потім враховують позитивні та негативні наслідки зміни стратегії при здійсненні наступних кроків [35].

Коли ми запроваджуємо стратегічні зміни, то кожен наступний крок при їх формуванні повинен бути спрямованим на можливість запровадження.

Отже, визначено місце управління стратегічними змінами в узагальненій моделі елементів стратегічного управління, розглянуто підходи до управління стратегічними змінами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»

2.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Зміст стратегічного аналізу полягає у виявленні основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому. Стратегічний аналіз підприємства - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Ще одним з визначень стратегічного аналізу є: стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [18].

Базою написання дипломної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ». Основний вид економічної діяльності юридичної особи, визначений на підставі даних державних статистичних спостережень відповідно до статистичної методології за підсумками діяльності за рік: Код КВЕД 69.20 (Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування).

Для покращення та розширення господарської діяльності на ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» здійснюється постійна робота, щодо визначення найбільш важливих аспектів, які мають безпосередній вплив на роботу та пов'язані зі специфікою діяльності підприємства. Тому ми провели оцінку рівня суттєвості, в якій висвітлено як ключові зацікавлені сторони приймають рішення та чи мають вони значний економічний, екологічний та соціальний вплив. Цей процес складається з двох етапів: 1) визначення переліку суттєвих аспектів, 2) визначення пріоритетності цих аспектів. В майбутньому, при прийнятті рішень вищим керівництвом, буде легше

приймати управлінські рішення, спираючись на важливість та пріоритетність сфер діяльності.

У результаті проведеної роботи було визначено 16 важливих аспектів, що виражають екологічний, економічний та соціальний вплив на діяльність ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ».

Щоб оцінити пріоритетність аспектів, було проведено опитування серед представників ключових зацікавлених сторін, зокрема клієнтів, працівників, постачальників, державних та місцевих органів управління та інших гравців ринку, яким було запропоновано оцінити рівень значущості за шкалою від 0 до 3, де 0 - несуттєва, а 3 - високий рівень суттєвості. Результати опитування проілюстровано на рис. 2.1.



**Рис. 2.1 Суттєві аспекти впливу на підприємство
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» та їх пріоритетність**

*Джерело: побудовано автором на основі опрацювання звітів про управління компанією
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»*

Отже, за звітний період найсуттєвішими аспектами було визначено: якість та цінність послуг, задоволеність клієнтів, прозорість, добробут співробітників, етика та доброчесність, фінансова сталість компанії,

конфіденційність та захист даних, вплив на трансформацію українського бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства показує відмінності даної компанії від її конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності. Одним з інструментів визначення конкурентоспроможності фірми є зважена оцінка конкурентної сили, саме вона була використана для оцінки конкурентної сили.

Для цього серед наявних конкурентів підприємства було виділено три конкуренти, які пропонують покупцям аналогічні послуги, працюють в одному інтервалі параметрів «ціна - якість», наявні ідентичні стратегічні орієнтири та механізми їх досягнення, спрямовані на одних і тих самих замовників, мають однаковий тип організаційного правління та проявлять себе схожим чином на ринку. Це підприємства: ТОВ «СТАНДАРТ-АУДИТ», ТОВ «МІЛА-АУДИТ», ТОВ «АУДИТ СЕРВІС ГРУП».

Потім зазначено ключові фактори успіху для галузі бухгалтерського обліку та аудиту, а також проставлено їх ваговий коефіцієнт, який в сумі дорівнює 1. Таких конкурентних сил було визначено вісім, найважливішими з яких є: якість надання послуг, рівень кваліфікації працівників, фінансова стійкість компанії та прозорість її роботи.

Оцінка ключових факторів успіху була за такою шкалою, в якій 1 - це дуже погано, а 5 - дуже добре. Так, розрахувавши всі необхідні дані, ми отримали результати, які проілюстровано в табл. 2.1.

Отже, розглянувши табл. 2.1 та зважені оцінки конкурентів, підприємство ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» має високий рівень конкурентних переваг та має зважену оцінку 4,47 і поступається лише підприємству ТОВ «СТАНДАРТ-АУДИТ», оцінка якого становить 4,53. Дане підприємство конкурент займає провідну позицію на ринку в Києві та Київській області, надає якісні послуги за досить невисоку ціну.

Таблиця 2.1

Зважена оцінка конкурентної сили

Ключові фактори успіху (сила)	Вага	ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»	ТОВ «СТАНДАРТ-АУДИТ»	ТОВ «МІЛА-АУДИТ»	ТОВ «АУДИТ СЕРВІС ГРУП»
Якість надання послуг	0,2	0,98	0,92	0,86	0,80
Імідж підприємства	0,1	0,41	0,50	0,32	0,41
Фінансова стійкість компанії	0,15	0,66	0,65	0,60	0,59
Інновації	0,08	0,30	0,23	0,36	0,38
Рівень кваліфікації працівників	0,2	0,92	0,96	0,80	0,80
Різноманітність надання послуг	0,05	0,22	0,23	0,19	0,24
Прозорість роботи	0,12	0,56	0,54	0,43	0,41
Ціна послуг	0,1	0,42	0,50	0,45	0,43
Зважена оцінка	1	4,47	4,53	4,01	4,05

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання підприємств конкурентів

Проаналізувавши табл. 2.1 можемо зробити висновок, що підприємство ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» має переваги в таких факторах, як інноваційність діяльності, якість надання послуг, прозорість роботи та фінансова стійкість компанії.

Серед сил, що зменшують зважену оцінку досліджуваного підприємства можна відзначити, значний відрив у іміджі компанії, ціні на послуги та різноманітності наданих послуг. Інтервал показника ціна послуги вказує на те, що на ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» доцільно збільшити вартість своїх послуг, адже ціна підкріплюється високою якістю надання послуг. Також варто звернути увагу на покращення іміджу, наприклад, цього можна досягти завдяки вдалій рекламі своїх послуг, чи наданні вигідних пропозицій своїм постійним клієнтам, а також шляхом розширення кількості наданих послуг. Останнє допоможе поліпшити імідж компанії, а також зацікавити нових клієнтів, які збільшать дохід компанії. Також варто звернути увагу на рівень кваліфікації своїх працівників, його можна покращити шляхом додаткового дослідження ефективності роботи співробітників та виявлення проблем в

організаційній структурі управління компанією. Вдалим рішенням будуть регулярні тренінгові програми для співробітників.

Для того, щоб отримати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз. Він дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства.

Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Сильні сторони • висока якість надання послуг; • великий досвід роботи; • висококваліфіковані працівники; • бездоганний сервіс; • інтелектуальне лідерство (проведення досліджень, що дозволяють відстежити тенденції розвитку індустрій та стеження за змінами в законодавстві); • стабільне фінансове положення; • провідні позиції серед конкурентів; • дотримання етичних стандартів; • прозорість роботи.	Слабкі сторони • залежність діяльності від кваліфікації працівників; • розгалужені HR-процеси; • постійний пошук нових методів та способів вирішення проблем клієнтів; • запровадження інновацій; • висока конкуренція на ринку.
Загрози • нестабільне економічне становище через пандемію COVID-19; • недосконале законодавство, що регулює надання аудиторських послуг; • низький рівень надання освітніх послуг; • низька платоспроможність клієнтів; • наявність суб'єктів аудиторської діяльності, що не внесені до Реєстру аудиторських фірм; • військові дії на території країни.	Можливості • автоматизація управлінських процесів; • покращення системи пошуку, підготовки і розвитку найманих працівників; • адаптація набору послуг до потреб клієнтів; • постійне підвищення якості наданих послуг та професійності кадрів; • зростання попиту на консультаційні послуги, через перехід більшості підприємств на віддалений режим роботи.

**Рис. 2.2 Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»**

Джерело: побудовано автором на основі поточної діяльності підприємства

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей.

Проаналізуємо рис. 2.2, серед сильних сторін можна зазначити високу якість надання послуг, адже підприємство функціонує на ринку більше 27 років та має висококваліфікованих працівників. Завдяки своєму бездоганному сервісу, прозорості роботи та дотриманню етичних норм підприємство має високий ступінь довіри від своїх клієнтів та партнерів. Основною метою інтелектуальної діяльності компанії є допомога нашим клієнтам та бізнес-партнерам у вирішенні найскладніших питань. Поширення накопичених знань, досвіду та унікальних інсайтів дозволяє здійснювати вплив, що має значення, на бізнес-спільноту, яка нас оточує. У 2019-2020 роках, підприємство опубліковано більше восьми звітів своїх досліджень.

Серед слабких сторін необхідно зазначити занадто високу залежність діяльності від кваліфікації своїх працівників, адже саме вони надають послуги клієнтам і від їх компетенції та досвіду буде залежати рівень надання послуг. Також, більшість HR-процесів мають розгалужену структуру, що ускладнює процес регулювання підприємства на зміни. Наразі в компанії функціонує більше п'ятнадцяти систем для різних HR-процесів. І враховуючи обмеженість інноваційного застосування, не всі процеси автоматизовані. Через те що, сфера надання послуг та консультування має завжди різноманітні випадки та проблеми, які має вирішити досліджуване підприємство, то воно зобов'язане знаходитися в постійному пошуку нових методів та способів вирішення цих проблем.

До загроз варто віднести нестабільне економічне становище через пандемію COVID-19, внаслідок якої велика кількість підприємств, що не змогли налаштувати віддалену роботу та пристосуватися до нових реалій ведення бізнесу, припинили свою діяльність чи втратили провідні позиції на ринку. Також це вплинуло й на зниження платоспроможності клієнтів.

Щодо можливостей, то підприємству необхідно продовжувати покращувати якість надання послуг та професіоналізм співробітників. Існує перспектива збільшення запитів надання консультаційних послуг, через перехід багатьох підприємств на віддалений режим роботи, адже керівникам треба буде знайти найкращий варіант для безболісної трансформації своїх процесів. Тому перелік набору послуг, що наявний зараз на товаристві може зазнати змін у відповідності до потреб клієнтів.

1) Стратегія при співставленні сильних сторін і можливостей. Можливо використати знання кваліфікованого персоналу для підготовки і розвитку найманих працівників.

2) Стратегія при співставленні слабких сторін та можливостей. Об'єднати більшість HR-процесів в одну систему за допомогою автоматизації управлінських процесів. Це допоможе їх звузити, зробити більш прозорими та стандартизованими. За допомогою автоматизації процесів можна збільшити використання сучасних технологій для аналізу та вилучення неструктурованих даних з ціллю виявлення додаткової інформації.

3) Стратегія при співставленні сильних сторін і загроз. Оскільки ситуація з пандемією продовжиться ще не один рік, то необхідно швидко пристосуватись до нових умов завдяки багатому досвіду функціонування.

4) Стратегія при співставленні слабких сторін і загроз. Показати свою перевагу серед суб'єктів, що не внесені до Реєстру аудиторських фірм таким чином підвищити свою конкурентку позицію на ринку.

Отже, провівши стратегічний аналіз підприємства можемо зробити висновок, що було визначено чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають вплив на бізнес, а також відображають важливість для зацікавлених сторін. Серед них виявлено найсуттєвіші аспекти, на які керівники підприємства повинні звернути увагу в першу чергу, при вирішенні стратегічних питань. Досліджено конкурентку позицію на ринку, яка вказує на дієвість обраної системи управління змінами, а також запропоновано покращення стратегій на основі матриці SWOT-аналізу.

2.2. Аналіз механізму управління змінами на підприємстві

В структурі механізму доцільно виділити суб'єкт управління, управлінський вплив та безпосередньо процес здійснення змін на підприємстві.

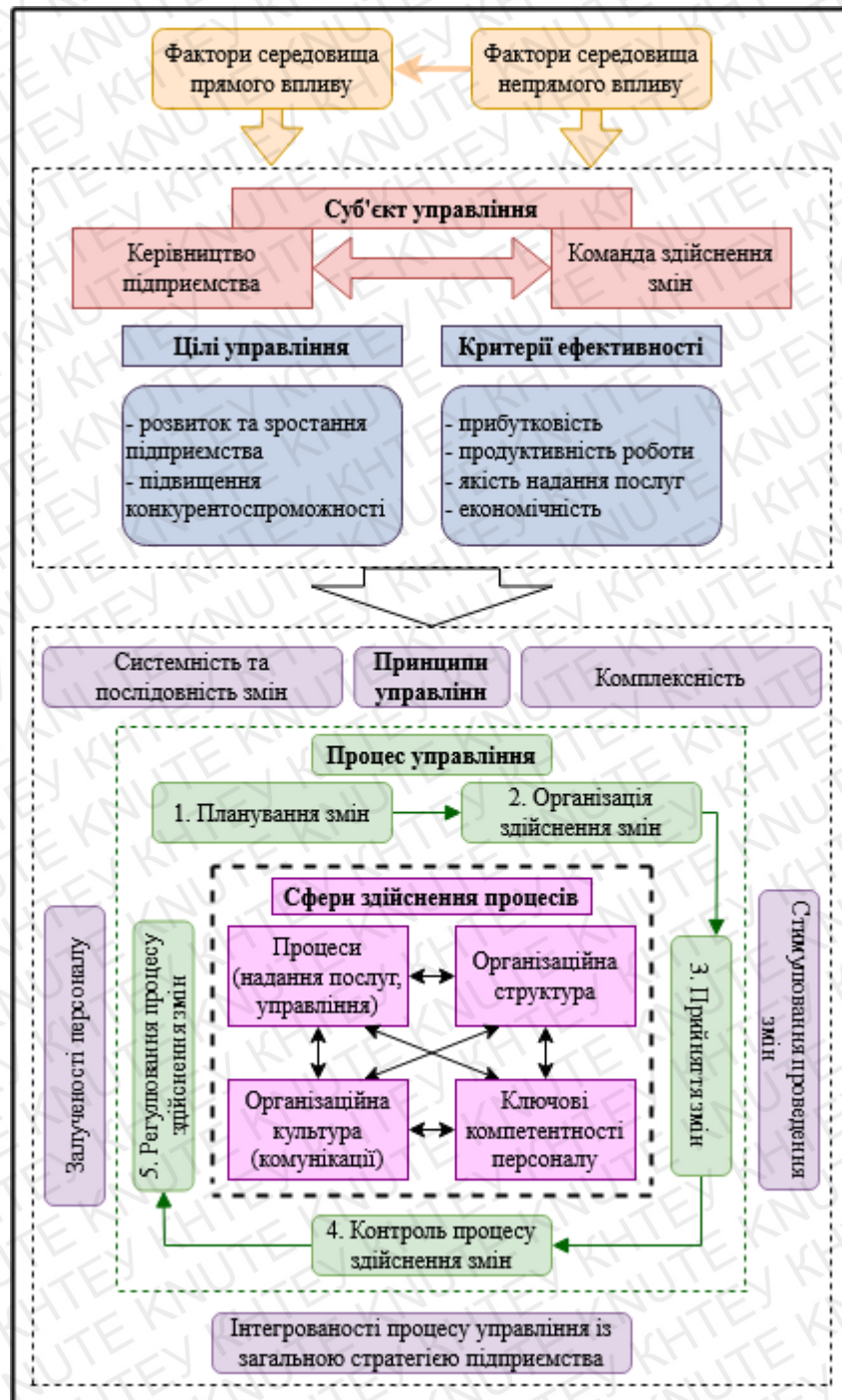
Суб'єктом управління зазвичай вважають керівництво підприємства. Враховуючи специфіку здійснення організаційних змін як процесу, варто виокремлювати команду здійснення змін як особливий суб'єкт управління, властивий виключно цьому процесу. Провідною функцією суб'єкта управління є прийняття управлінських рішень та їх реалізація, що має базуватися на відповідному підґрунті. Таким підґрунтям можна вважати сукупність цілей та критеріїв ефективності проведення стратегічних змін.

Будь-який сучасний механізм не здатен працювати або виконувати відповідні функції, якщо не існує контролю та втручання зі сторони людини.

Основні засади управління підприємством закріплені в його статуті. В ньому зазначено, що вищим органом управління на підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» є Загальні збори учасників (засновники). Вони мають право приймати рішення з усіх питань діяльності компанії, у тому числі, що передані Загальним зборам або статутом товариства до компетенцій інших органів управління товариством. Компетенції Загальних зборів зазначені в дод. В.

Виконавчим органом товариства є колегіальний орган - Дирекція, який призначається його власниками. Саме Дирекція вирішує всі питання щодо діяльності підприємства. До складу дирекції входить генеральний директор та фінансовий директор, які представляють підприємство у відносинах з юридичними та фізичними особами, органами державної влади та місцевого самоврядування, їх посадовими особами.

Для того аби проаналізувати механізм управління змінами на підприємстві доцільно розглянути рис. 2.3.



**Рис. 2.3 Механізм управління змінами на підприємстві
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»**

Джерело: узагальнено та побудовано автором

Такий суб'єкт управління як команда здійснення змін, формується із працівників різних відділів, залежно від того, яких саме змін потребує підприємство та якої компетенції від робітників потребує запровадження цих змін.

На досліджуваному підприємстві для вирішення питань пов'язаних з необхідністю змін займається керівництво компанії, яке надає інформацію керівникам департаментів, аби кожен з них провів обговорення та надав рекомендації щодо запровадження цих змін у своїх підлеглих відділах. У разі виявлення незадоволення чи потреби додаткової інформації в межах відділів та департаментів може проводитися обговорення, висновки якого передаються вищому керівництву, яке приймає рішення щодо змін.

Цілі які сформовано протягом останніх років відображають те, що підприємство ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» рухається у напрямку розвитку та зростання підприємства, а також підвищення конкурентоздатності. Адже найголовнішим призначенням механізму управління змінами є перетворення вхідних елементів на вихідний результат, який і полягає у досягненні поставлених цілей на початку запровадження змін.

Для досліджуваного підприємства цілі трансформовано в цінності, які в управлінні підприємством є центральною ланкою стратегії його розвитку, які зазначені в дод. Г.

Ця стратегія була презентована та запущена наприкінці 2019 року і її вектор компанія збирається розвивати до 2024 року. Фокус стратегії - це робити вплив, що має значення через трансформацію бізнесу, що веде до трансформації української економіки. Тобто, окрім власного розвитку, компанія зацікавлена й у загальному розвитку галузі в Україні.

В основі процесу управління стратегічними змінами на підприємстві лежать принципи, до яких входять:

- принцип системності та послідовності змін - це означає, що реалізація процесу управління змінами є системою, яка має враховувати часові межі та поетапність дій;
- принцип комплексності - необхідність врахування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, при реалізації всіх етапів проведення змін. Всі зміни повинні бути чітко прописані та в повній мірі;

- принцип стимулювання до проведення змін - вказує на те, що на підприємстві існує система матеріально-моральних стимулів, задля зростання працівників як професіоналів, а також стимулювання до впровадження змін;
- принцип інтегрованості процесу управління із загальною стратегією підприємства - поєднувати зміни з ключовою стратегією;
- принцип залученості персоналу - націлений на пояснення необхідності та сутності запланованих змін, а також висвітлення важливості реалізації цих змін.

Ефективність проведення змін залежить прямо пропорційно від дотримання поетапності реалізації процесу управління змінами. Тому на підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» дотримуються таких процесів управління як: 1) прийняття управлінського рішення про необхідність змін, планування цих змін; 2) підготовка до впровадження змін; 3) безпосереднє прийняття змін та простеження реакції команди на зміни; 4) контроль процесу здійснення змін; 5) регулювання процесу здійснення змін.

Окрім цього, для ефективного управління змінами на підприємстві розроблені певні правила, що регламентують діяльність керівників. За рахунок цих правил керівництво визначає в яких конкретних заходах, в якій мірі та в якій формі воно приймає участь у проведенні змін. До того ж основний критерій - це складність виконуваних дій та їх важливість для компанії. Також, сюди можна віднести необхідність узгодженості методів та процесів змін в управлінні й узгодження процесів перебудови підприємства в різних відділах.

Ряд ключових змін на підприємстві проходить через такі сфери як: процеси безпосередньо пов'язані з наданням послуг та управлінням; організаційна структура підприємства; організаційна культура, тобто внутрішні комунікації; ключові компетентності персоналу. Всі ці сфери мають взаємний зв'язок один з одним, і фактично зміни в цих сферах і є сутністю їх протікання на підприємстві.

Організаційна структура є основою функціонування будь-якого підприємства та ефективного застосування його виробничо-технологічного потенціалу. Структура управління ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» відображена в дод. Д.

Представлена організаційна структура управління належить до лінійно-функціонального типу, яка вдало поєднує лінійний та функціональний тип організаційної структури управління. Найвищою ланкою управління на ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» є засновники, яким підпорядковуються генеральний та фінансовий директори, в свою чергу, яким підпорядковуються керівники департаментів. П'ять з шести департаментів безпосередньо займаються наданням послуг для клієнтів компанії.

Послуги спрямовані на підтримку та надання комплексних рішень щодо економічної діяльності клієнтів у галузі енергетики, природних ресурсів та видобувної промисловості, медико-біологічних наук та охорони здоров'я, технологій, медіа та телекомунікацій, споживчого, фінансового, державного та соціального секторів.

Ще один шостий департамент, який називається внутрішній клієнтський сервіс, сформований з дванадцяти відділів. Ці відділи можна розділити відповідно до функцій, що на них покладено. Відділ управління проектами та відділ з аналізу даних об'єднаний фікцією стратегії підприємства. На відділ розвитку бізнесу відповідно покладена функція розвитку бізнесу. Фінансовий відділ, відділ управління компанією, відділ нерухомості та корпоративних послуг, відділ адміністрування та відділ з випуску звітності та редагування текстів займаються функцією виконання проектів. На відділ по роботі з персоналом покладена функція, що має назву таланти, в цей термін закладено значення підбір та адаптація працівників (талантів), залучення та розвиток лідерів. Останні три відділи внутрішня юридична служба, відділ управління ризиками та репутацією та відділ інформаційних технологій складають функцію управління ризиками.

Вся управлінська робота на досліджуваному підприємстві зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Дирекція компанії стоїть на чолі підприємства більше 10 років, з моменту його утворення і має великий досвід у сфері керівництва. Що стосується керівників середньої ланки, то кожен з них має досвід роботи у ввіреній йому області не менше від 5 до 10 років. Управлінці нижчих ланок також мають досвід роботи, достатній для здійснення ними оперативного керівництва - близько 2-х-3-х років.

Свої відносини з працівниками підприємство здійснює на основі трудового договору (контракту), або на основі інших форм співробітництва, які регулюють відносини між працівниками і підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, гарантує їм умови праці і відпочинку, передбачених чинним законодавством України.

Компанія пропонує різноманітні можливості для навчання та розвитку задля забезпечення професійного зростання персоналу всіх рівнів. Це навчання та розвиток нових вмінь є найбільш затребуваним у контексті актуальних ринкових тенденцій професійного розвитку. Але вдосконалення цього напрямку є необхідним для підприємства, враховуючи нижчий показник ніж у підприємства конкурента.

Отже, ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» має потужний висококваліфікований персонал досить ефективну структуру управління, креативне керівництво. Механізм управління змінами має чітку структуровану систему, яка допомагає керівництву здійснювати зміни на підприємстві та функціонувати задля розвитку та зростання своїх масштабів діяльності.

2.3. Оцінка ефективності управління змінами на підприємстві

Методологія оцінки стратегічного управління розвитком розкривається через поняття результативності та ефективності. Результативність показує відповідність очікуваних або отриманих результатів поставленим цілям, а ефективність, в свою чергу, відображає співвідношення результатів і витрат ресурсів.

Обсяг наданих послуг у розрізі напрямів діяльності за останні три роки представлено в дод. Е. Проаналізувавши який, ми можемо зробити висновок, що у звітному 2020 році найбільшу питому вагу займає консалтинг, і його часта становить 39%. Це на 15% менше ніж у 2019 році. Такі зміни обумовлено зростанням на 11% частки інших послуг, та зростанням на 5% частки послуг з управління ризиками.

Розглянемо табл. 2.2 та проаналізуємо динаміку деяких статей доходів від надання послуг компанією. У вартісному вираженні як консультаційні, так й аудиторські послуги мають позитивну тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду, що вказує на зростання попиту на ці послуги серед клієнтів. Аудиторські послуги мають більший темп приросту за звітний рік.

Таблиця 2.2

Доходи від надання послуг ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» за 2018-2020 рр.

Послуги	Обсяг, тис. грн			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Консультаційні послуги	113 670	128 870	134 100	13	4
Аудиторські послуги	63 580	69 720	80 370	10	15
Разом	177 250	198 590	214 470	12	8

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання звітів
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»

А зараз проаналізуємо дохід від надання послуг у розрізі індустрії (табл. 2.3). Серед всього переліку індустрій найбільшу питому вагу за останній звітний період займає харчова промисловість та сільське господарство, її питома вага становить 21%.

Таблиця 2.3

**Доходи від надання послуг у розрізі індустрій
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» за 2018-2020 рр.**

Індустрія	Обсяг, тис. грн			Питома вага, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Харчова промисловість та сільське господарство	34 250	38 660	45 060	19	19	21
Фінансовий сектор	38 070	40 050	28 700	21	20	13
Енергетика та комунальні підприємства	22 550	21 070	28 230	13	11	13
Роздрібна та оптова торгівля, дистрибуція	17 730	23 170	25 900	10	12	12
Технології, медіа та телекомунікації	17 480	21 540	23 520	10	11	11
Медико-біологічні науки та охорона здоров'я	-	-	10 590	-	-	5
Інфраструктура	3 910	3 610	7 940	2	2	4
Муніципальний та регіональний розвиток	2 870	3 380	1 400	2	2	1
Інше	40 390	47 010	43 130	23	24	20
Всього	177 250	198 490	214 470	100	100	100

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання звітів

ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»

Чому зросла частка саме від харчової промисловості та сільського господарства? Тому що стався вплив пандемії на ланцюги постачання, зменшення доступності робочої сили, посилення заходів з біобезпеки. Підприємства готуючись до наслідків, звертались за консультаційними послугами до підприємств, як ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ».

На другому місці за величиною частки знаходяться індустрії фінансового сектору та енергетики та комунальні підприємства, їх відсоток становить 13. Якщо питома вага доходу від фінансового сектору зменшалась в 1,5 рази, то дохід від надання послуг в сфері енергетики та комунальних підприємств зріс в 0,9 разів.

Рівень ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства характеризують фінансові результати, які вона отримує внаслідок цієї діяльності. У 2020 році загальний дохід від реалізації послуг компанією ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» склав 312567 тис. грн, що на 11601 тис. грн більше, ніж у 2019 році. Приріст обсягу наданих послуг позитивно впливає

на фінансове становище компанії. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) збільшився в 3,2 рази у порівнянні з 2019 роком (табл. 2.4). В основному, такі зміни відбулися за рахунок збільшення інших операційних доходів на 13218 тис грн. та зменшення операційних витрат на 12250 тис грн (дод. 3).

Також на підприємстві спостерігається позитивний зріст показників рентабельності, що вказує на його прибутковість за останній звітний період. Рентабельність діяльності розраховується як співвідношення чистого прибутку підприємства до чистого доходу від реалізації. Вона зросла на 4,03% відсотки за 2020 рік в порівнянні з 2019 роком, отже можемо зауважити, що на підприємстві відбувається зростання ефективності господарської діяльності.

Зростання рентабельності активів на 9,01% за останній звітний період характеризує, що зріс й рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом.

Таблиця 2.4

**Фінансові результати та рентабельність
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» за 2018-2020 рр.**

Стаття	Обсяг			Абсолютна зміна		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід, тис. грн	231132	300966	312567	69834	11601	30	4
Чистий прибуток, тис. грн	13552	5753	18574	-7799	12821	-58	223
Рентабельність діяльності, %	5,86	1,91	5,94	-3,95	4,03	-	-
Рентабельність активів, %	12,62	4,59	13,60	-8,02	9,01	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	65,89	55,09	142,43	-10,80	87,34	-	-

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання звітів про фінансовий стан та звітів про фінансові результати ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» (дод. Ж та дод. З)

Рентабельність власного капіталу найбільший інтерес представляє для наявних та потенційних власників підприємства, адже це один з основних показників, що характеризує інвестиційну привабливість компанії. Збільшення на 87,34% за останній звітний період в порівнянні з попереднім вказує на те, що зріс і рівень прибутковості власного капіталу вкладеного в ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ».

Проаналізувавши ліквідність та зобов'язання, можемо зробити висновок, що підприємство для розрахунків з контрагентами використовує власні кошти та не має в наявності довгострокових зобов'язань в частині кредитів банку (дод. Ж). Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує 1, що свідчить про спроможність компанії погашати свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів.

Висока ефективність діяльності бізнесу залежить безпосередньо від ефективності співробітників, яка може бути покращена завдяки дієвим механізмам оцінки діяльності та мотивації персоналу. В основі цього полягає усвідомлення кожним співробітником своєї значущості й ролі в досягненні цілей і стратегії компанії.

Щороку на підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» відбувається обов'язковий процес оцінки для всіх співробітників, які перебувають у компанії понад шість місяців, під час якої консолідуються та діагностуються зібрані результати оцінок, зворотний зв'язок від безпосереднього керівництва, керівництва проекту та внутрішніх клієнтів, на базі якого приймаються рішення щодо просування на наступний рівень та підвищення заробітної плати.

І незважаючи на ситуацію з пандемією COVID-19 підприємство прагне збільшувати свою команду, фокусуючись на підвищенні ефективності роботи в умовах нової реальності.

Проаналізуємо дані, які наведені в табл. 2.5, з неї видно, що ефективність роботи співробітників у розрізі статі вищою є у працівників чоловіків, а у

жінок за весь досліджуваний період спостерігається стабільне значення, у відсотковому вираженні цей показник дорівнює 89%.

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності діяльності співробітників
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ», за 2018-2020 рр., %**

Ефективність роботи співробітників, яка регулярно проводиться раз на рік	2018	2019	2020
у розрізі статі:			
чоловіки	96	98	98
жінки	89	89	89
у розрізі категорії працівників:			
інтерни-консультанти	91	91	92
старші консультанти	92	93	89
керівництво	93	93	96

*Джерело: побудовано автором на основі опрацювання звітів зі сталого розвитку компанії
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»*

У розрізі категорій співробітників за останній звітний період найменший показник у старших консультантів, хоча за попередні періоди спостерігалась тенденція до зростання. Таким чином на досліджуваному підприємстві варто проаналізувати та покращити показники роботи жінок, та старших консультантів.

Отже, провівши комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ», можемо оцінити ефективність управління змінами на підприємстві. Враховуючи те, що показники фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності вказують на ефективне зростання господарської діяльності, то діюча стратегія на підприємстві є доречною. Однак, аналізуючи ефективність діяльності співробітників було виявлено резерв для покращення. Також варто звернути увагу на інтенсивне зростання доходу від надання послуг аудиту, яке варто збільшувати й в майбутньому періоді, за рахунок збільшення надання послуг аудиту та збільшення своєї цільової аудиторії.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка програми підвищення ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві

У загальному: чим ближче стан організації до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях [39]. Такі стратегії мають на меті вдосконалення або оптимізацію сформованої практики роботи організації. Іншими словами, метою змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості).

Осмисливши результати аналізу середовища, і визначившись з місією, підприємство має поставити перед собою загальні довгострокові цілі для організації в цілому, а також конкретні індивідуальні цілі для своїх підрозділів.

У досліджуваного підприємства, саме стійкий стан компанії. Адже, воно здатне витримувати тиск зовнішнього середовища, ефективно використовує наявні ресурси, має високі можливості для удосконалення, здатне розвивати внутрішні методи роботи так, щоб перевершувати аналогічні організації.

Компанія почала запроваджувати зміни в організації роботи кадрів, за рахунок переведення на віддалений графік роботи. Але наявна система управління персоналом потребує автоматизації та стандартизації. Автоматизація управління персоналом спрямована на відпрацьований цифровий ланцюжок від початку процесу рекрутменту до підписання постійного робочого договору. Зараз у такі системи також включені період та успіхи в адаптації, мотивація, просування і таке інше.

Для наведеного стану характерним є тип стратегії стійкого розвитку.

Підвищення ефективності, забезпечення розвитку діяльності

підприємств та збільшення дохідності в сфері бухгалтерського обліку та аудиту – ціль концепції. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання, як:

- запровадження хмарної платформи для об'єднання більшості розгалужених HR-процесів;
- підвищення ефективності роботи працівників;
- розширення кількості наданих послуг;
- зміна цінової політики;
- розширення цільової аудиторії.

Вирішення поставлених завдань можливе, якщо розробити програму підвищення ефективності управління стратегічними змінами.

Стратегічна програма - це координуючий документ, що економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, та націлених на досягнення загальної мети різноманітних заходів. Програма повинна мати узгоджені терміни та призначених виконавців, а також бути забезпечена всіма необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Для досліджуваного підприємства стратегічна програма матиме таку структуру, яка відображена в табл. 3.1.

Структура планового документа - загальний стратегічний план розвитку до складу якого входять окремі проекти, такі як:

- програма розробки та впровадження хмарної платформи;
- програма розширення кількості наданих послуг;
- програма зміни цінової політика на підприємстві;
- програма зростання цільової аудиторії.

Органи управління (розробки та контролювання) - для програми, яка займається розробкою та впровадженням хмарної платформи треба створити новий відділ роботи, який буде займатися контролюванням впроваджених змін. Для організації розширення кількості послуг відділу по розвитку бізнесу разом з відділами управління проектами та відділом аналізу даних треба

передати розроблений план дій до департамент аудиторських послуг, які безпосередньо розширять перелік своїх послуг. Зміною цінової політики буде займатися планово-економічний відділ в департаменті надання консалтингових послуг. Відділ управління проектами буде координувати протікання змін, пов'язаних зі пошуком та зростанням цільової аудиторії у відділах маркетингу, які є в кожному департаменті. Відділ розвитку бізнесу забезпечуватиме рекламну компанію, яка буде проводитися.

Таблиця 3.1

**План заходів стратегічних змін для
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»**

Характеристика	Захід	Очікуваний результат
Мета	Підвищення ефективності управління стратегічними змінами	Збільшення дохідності від господарської діяльності підприємства
Завдання що треба розв'язати	- запровадження хмарної платформи для об'єднання більшості розгалужених HR-процесів; - розширення кількості наданих послуг (додавання послуг пов'язаних з консультуванням ведення онлайн бізнесу та інтеграція технологій у їх роботу); - зміна цінової політики (перегляд ціни на послуги консультування, збільшення їх вартості); - розширення цільової аудиторії в розрізі надання аудиторських послуг (пошук нових клієнтів у розрізі індустрій, вектор направити на суб'єктів середнього та великого підприємництва)	- підвищення ефективності роботи працівників, економія на переведенні більшості процесів в онлайн режим; - збільшення частки ринку та зростання доходу від надання нових послуг; - зростання доходу від надання консультаційних послуг на 7%; - ціни на аудиторські послуги більші ніж на консультаційні, їх питома вага має тенденцію до зростання, тому підприємство продовжить цю тенденцію в майбутньому, що допоможе збільшити дохід від надання аудиторських послуг на 15%.
Термін розробки та виконання програми	Необхідний термін для розробки та виконання програми становить один рік	Відповідність часового обмеження для послідовних етапів виконання змін, а також їх узгодженість між собою

Джерело: розроблено та сформовано автором

Виконавцями проекту будуть керівники та працівники вище зазначених відділів та департаментів, а також залучені працівники та консультанти за межами компанії.

Фінансове забезпечення окремо для кожного проекту має бути чітко визначеним, прописаним та зазначеним у загальному плані роботи. Для цього необхідно прорахувати скільки коштів необхідно для запровадження запропонованих змін.

Ресурсне забезпечення полягає у пошуку компетентних кадрів та надання компанією необхідних матеріально-технічних ресурсів між проектами, згідно з їх пріоритетністю для підприємства.

Враховавши весь проведений аналіз на підприємстві, вважаємо доречним запропонувати такий метод управління змінами, як реструктуризація. В нашому випадку доречним буде часткова управлінська реструктуризація оперативної форми. Тобто, оперативні зміни на підприємстві потребують проведення комплексу заходів, з яких можемо виокремити: зміна окремих складових організаційної структури підприємства та створення й виокремлення нових структурних підрозділів.

Природа і міра необхідної структуризації залежить від характеру проблем підприємства. На досліджуваному підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» ступінь реструктуризації є частковою (обмеженою) для покращення своєї управлінської життєздатності та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Вид реструктуризації - управлінський, адже за економічними та фінансовими показниками компанія має позитивні показники діяльності. Саме управлінська реструктуризація пов'язана з підготовкою та перепідготовкою з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства за показником кваліфікація кадрів.

Задля зручності оптимізації всіх найважливіших інструментів з робочих процесів, мотивації та оцінки ефективності персоналу в звітному періоді можна запропонувати запровадити систему «Майстер талантів» –

багатофункціональну хмарну платформу, що об'єднає в собі:

- базові ресурси (наявні вакансії компанії, базу даних співробітників, корисні посилання тощо);
- оцінку ефективності – RPM-систему (Reinvented Performance Management - повторно винайдене управління продуктивністю) (цілі, «знімки» ефективності тощо);
- розвиток (програми з навчання, опитування тощо);
- зведену статистичну інформацію (результати оцінки ефективності, кількість нового персоналу за період тощо).

З появою цієї системи на підприємстві буде легше розібратися в усіх процесах, адже вони будуть об'єднані в одну платформу, що дозволить зробити їх компактними, прозорими та стандартизованими.

Для цього треба розробити простий за зрозумілий кожному інтерфейс. В майбутньому «Майстер талантів» допоможе покращити швидкість та якість управлінських рішень на підприємстві. Так як, дана система функціонує в онлайн, то підприємству вдасться скоротити кількість паперових носіїв та використання принтерів, тим самим це є великий крок в бік відповідального споживання та ощадливого використання ресурсів. А це є одним із векторів стратегії підприємства. Ще однією перевагою платформи буде те, що вся звітність буде вивантажуватися автоматично і в будь-який зручний момент вище керівництво може проаналізувати роботу свого відділу, чи підприємства в цілому.

Так як, для сфери надання консультаційних послуг та послуг з аудиту ключовим ресурсом є люди, то висока ефективність діяльності бізнесу залежить безпосередньо від ефективності співробітників, яка може бути покращена завдяки дієвим механізмам оцінки діяльності та мотивації персоналу. В основі цього полягає усвідомлення кожним співробітником своєї значущості й ролі в досягненні цілей і стратегії компанії, відповідальності за загальний результат

Для підвищення ефективності діяльності співробітників, варто встановити цілі за такими принципами як: конкретність, кількісна оцінка, узгодженість, реалістичність та обмеженість у часі.

Новий запропонований підхід до управління ефективністю співробітників (RPM-система) налічуватиме 5 базових елементів:

- 1) Командний пульс – його використовуватимуть для надання інформації щодо умов роботи групи керівникові команди задля колективного обговорення та вжиття необхідних заходів.
- 2) «Знімки» продуктивності – «знімок» ефективності співробітника, інструмент оцінки діяльності членів команди, який буде робитися мінімум раз на місяць.
- 3) Кар'єрний коучинг – допоміжний інструмент з розвитку кар'єри та менторства.
- 4) Щоквартальні огляди ефективності та талантів – аналіз загальної продуктивності, зокрема огляд бізнес-результатів, тенденцій та результатів діяльності членів команди.
- 5) Час чергового відмічання – періодичні комунікації між членами команди та керівником щодо пріоритетів, результативності та добробуту всередині команди.

Це комплексний процес оцінки, включатиме регулярні зустрічі з керівниками та коучами, які будуть спрямовані на підвищення ефективності, а також на отримання безперервного зворотного зв'язку протягом року. Щонайменше раз на місяць кожен працівник отримає зворотний зв'язок щодо своєї роботи та може поділитися своєю думкою з керівником задля налагодження найбільш ефективної комунікації. А щороку, як і у звітному періоді, відбуватиметься обов'язковий процес оцінки для всіх співробітників, які перебувають у компанії понад шість місяців.

Для пошуку та співпраці компанії зі студентами пропонуємо ввести в дію бот-рекрутера, який за допомогою додатка Telegram буде інформувати кандидатів про новини компанії та актуальні вакансії. Спілкуючись в чат-боті,

користувачі можуть знайти відповіді на основні запитання про компанію, дізнатися більше про проекти для студентів та заповнити анкету кандидата, яку пізніше опрацюють рекрутери компанії.

Враховавши кількість запропонованих програми підвищення ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» варто розглянути нову організаційну форму підприємства (дод. II), в якій сформовано новий підрозділ у відділі по роботі з персоналом, та який матиме назву «Вдосконалення та розвиток талантів».

Стратегічні зміни, які викликані бурхливим розвитком ринку, а саме потребою мінімізації очної роботи працівників, та переведення більшості процесів в онлайн режим паралельно розвивають один з не менш ключових напрямів діяльності інновації. Їх застосування необхідне для впровадження в життя програми підвищення ефективності роботи працівників.

Для цього підприємство ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» повинно залучити працівників програмного забезпечення на основі аутсорсингу, аби передати частину зобов'язань компанія, яка діятиме на підставі договору певних видів чи функцій виробничої підприємницької діяльності у сфері розроблення та обслуговування хмарних платформ. Їх діяльність контролюватиме відділ юридичної служби, а співпрацюватиме з відділом інформаційних технологій.

На нашу думку, реалізація вище зазначеної програми підвищення ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві у запропонованій концепції підвищить конкурентні показники діяльності підприємства в таких ключових факторах успіху, як рівень кваліфікації кадрів, інновації, цінова політика та збільшення кількості наданих послуг. Також розроблена схема управління персоналом та його діяльністю, зменшить ризик управлінських помилок, враховуючи те, що більшість процесів буде автоматизовано.

3.2. Прогнозна оцінка вдосконалення стратегічних змін на підприємстві

Для того аби спрогнозувати та оцінити дієвість запропонованих для вдосконалення стратегічних змін, треба визначити ключові показники, які проілюструють ефективність застосування програми.

До таких показників можна віднести ефективність діяльності співробітників. Але наразі цей показник буде доволі складно прогнозувати. Більш точну прогнозну оцінку можна буде відстежити після впровадження програми, в яку закладається форма для аналізу витоку даних, який можна буде витягнути та проаналізувати після проходження випробувального терміну системи.

Тому, спираючись на закордонну практику, автоматизація організаційних процесів діяльності підприємства дозволяє збільшити ефективність роботи на два відсотки. Враховуючи те, що запропоновані зміни найбільшою мірою вплинуть на діяльність старших консультантів, то їх ефективність зросте на 2 відсоткових пункти, та становитиме 91% у прогнозованому 2021 році (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності діяльності співробітників ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ», за 2018-2020 рр. та прогнозний 2021 рік, %

Ефективність роботи співробітників, яка регулярно проводиться раз на рік	2018	2019	2020	2021
у розрізі статі:				
чоловіки	96	98	98	98
жінки	89	89	89	91
у розрізі категорії працівників:				
інтерни-консультанти	91	91	92	93
старші консультанти	92	93	89	91
керівництво	93	93	96	96

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання та прогнозування діяльності
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»

Так як, більшу частку в складі керівництва займають чоловіки, то відсоток жінок, що обіймають посади старших консультантів є високою, отже їх продуктивність зросте на 2%, відповідно, та становитиме 91%.

Для реалізації багатофункціональної хмарної платформи «Майстер талантів» треба залучити відповідний персонал та техніку, а це додаткові витрати для компанії. Спочатку складемо перелік необхідних статей витрат, а потім порахуємо їх вартість для компанії на пів року та рік. Систематизувавши потреби, можемо проаналізувати витрати, які необхідні для залучення кваліфікованих кадрів та технічного обладнання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Калькуляція витрат на запровадження системи «Майстер талантів»
прогнозний 2021 рік ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ», тис. грн**

Стаття витрат	Кількість	Ціна	Сума за пів року	Сума за рік
Провідний розробник	2	60	720	1 440
Бізнес аналітик	1	30	180	360
Тестувальник	4	30	720	1 440
Модератор	4	5	120	240
Менеджер проєкту	1	40	240	480
Сервери для обробки запитів та зберігання інформації	4	8	192	384
Всього	-	-	2 172	4 344

Джерело: сформовано автором на основі необхідних ресурсів для впровадження хмарної платформи «Майстер талантів»

Серед найбільших статей витрат знаходяться провідні розробники, які потрібні для розробки платформи потрібного типу, і які мають конкурентні переваги в даній галузі, а також мають великий досвід роботи. До його функціональних обов'язків буде входити керування підрозділом, безпосередня розробка програмного забезпечення та застосування своїх навичок для ефективної та швидкої роботи.

Наступним потрібен - бізнес-аналітик, який правильно формує та описує задачі, які треба буде виконати команді. До його компетенцій відносять поняття та опис всіх непередбачуваних випадків, які можуть трапитися після

впровадження системи. Також в обов'язки бізнес-аналітика буде входити процес формування звітів, графіків та прогнозів після запуску платформи.

Розробники працюють в тісному зв'язку з тестувальниками - спеціалістами, які беруть участь у тестуванні компонента або системи. У його обов'язок входить пошук можливих помилок і збоїв у функціонуванні об'єкта тестування. Тестувальник моделює різні ситуації, які можуть виникнути в процесі використання предмета тестування, щоб розробники змогли виправити виявлені помилки.

Після запуску платформи треба слідкувати за валідністю (мірою адекватності дослідницьких інструментів тим завданням, для вирішення яких вони створені) інформації та внесенням правок, у випадку помилки зі сторони співробітників. Ці повноваження покладено на модераторів.

Останнім з трудових ресурсів є менеджер проєкту, який відповідає за успішність виконання цього проєкту: в зазначений замовником термін, з необхідною якістю, при фіксованому бюджеті, обмежених людських ресурсах та відповідно до вимог з боку замовника.

Для того аби зберігати великий масив даних та обробляти його, треба орендувати сервера. Якщо залучення персоналу для розробки, запровадження та налагодження платформи можна використати аутсорсинг, то оренда сервера буде постійною статтею витрат.

Розрахуємо результативність запропонованих змін в ціновій політиці та розширенні цільової аудиторії (табл. 3.4). Планові показники порівнюємо з показниками за останній звітний рік. Як зазначалось вище, треба збільшити ціни на консультаційні послуги, такі зміни дозволять збільшити дохід у 2021 плановому році на 7%. А також збільшити мережу своїх клієнтів яким компанія надає аудиторські послуги. На підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» саме ці послуги мають вищу ціну, тому їх зростання дозволить збільшити дохід на 15%. Така позитивна тенденція в майбутньому відповідає плановим показникам, які було зазначено в програмі підвищення ефективності стратегічних змін у розрахунку на рік.

Таблиця 3.4

**Доходи від надання послуг після запровадження змін на
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» за 2018-2021 рр.**

Дохід від надання послуг	Обсяг, тис. грн				Темп приросту, %		
	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
Послуги							
Консультаційні послуги	113 670	128 870	134 100	143 487	13	4	7
Аудиторські послуги	63 580	69 720	80 370	92 426	10	15	15
Всього	177 250	198 590	214 470	235 913	12	8	10

Джерело: сформовано автором на основі розроблення планових показники діяльності підприємства на 2021 рік

Таким чином, ми можемо розрахувати економічний ефект від запропонованих нами дій. Це можна зробити, за допомогою прогнозу форми №2 «Звіт про фінансові результати». Розроблений план доходів і витрат представлено в табл. 3.5.

На досліджуваному підприємстві показники діяльності мають позитивну тенденцію до зростання. Шляхом покращення ефективності функціонування працівників компанії, зміни цінової політики та розширення цільової аудиторії аудиторських послуг зросте й чистий дохід від наданих послуг.

В складу чистого доходу ми врахували 143487 тис. грн від надання консультаційних послуг та 92426 тис грн від надання аудиторських послуг. Загальна сума за цими двома видами послуг становить 235913 тис грн у плановому 2021 році та їх питома вага становить 73%. Цей показник є більшим ніж у 2020 році, коли він дорівнював 69%.

Також до плану доходів та витрат підприємства ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» було занесено витрати у розмірі 4344 тис. грн, які треба для впровадження запропонованої хмарної платформи. Ці витрати було прораховано в табл. 3.3 та обумовлено їх необхідність для подальшої господарської діяльності компанії.

Таблиця 3.5

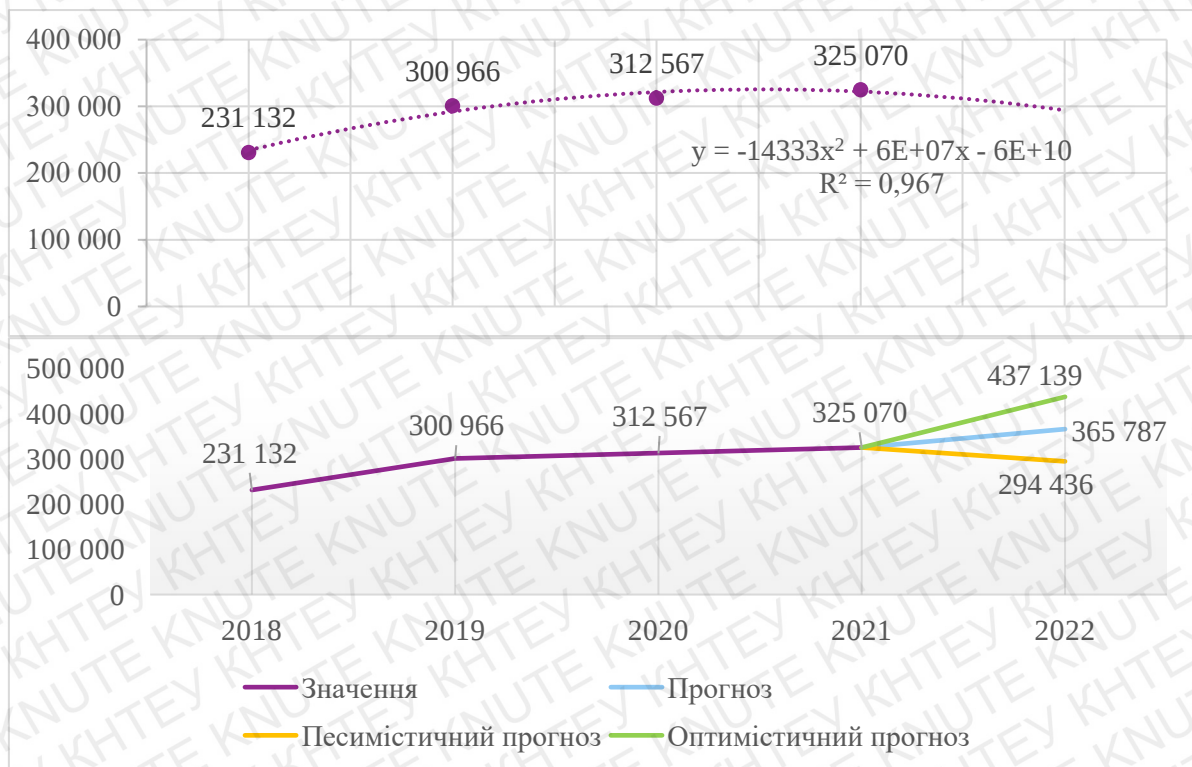
План доходів та витрат ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ», тис. грн

Стаття	Обсяг, тис. грн			
	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	231 132	300 966	312 567	325 070
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-154 802	-202 271	-201 049	-198 748
Всі операційні доходи	3 486	2 561	15 779	17 357
Всі операційні витрати	-64 729	-95 256	-104 935	-94 273
Витрати на запуск платформи	-	-	-	-4 344
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	15 087	6 025	22 368	45 062
Інші фінансові доходи	1 447	1 016	289	289
Інші витрати	0	-25	-6	-6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	16 534	7 016	22 651	45 345
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2 982	-1 263	-4 077	8 162
Чистий фінансовий результат: прибуток	13 552	5 753	18 574	37 183
Рентабельність діяльності, %	5,86	1,91	5,94	11,44

Джерело: сформовано автором на основі розроблення планових показники діяльності підприємства на 2021 рік

Одним з найбільш поширених засобів прогнозування є побудова лінії тренда засобами MS Excel на основі точкової діаграми за фактичними даними минулих періодів. В ході дослідження лінія тренда для ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» була побудована на основі поліноміальної функції. Дану функцію можна відобразити на графіку й також помістити туди величину достовірності апроксимації, яка вказує на точність розрахунку планового показника.

Крім того, розраховано планові показники за допомогою функції передбачення. Після врахування стандартного відхилення, доповнено графік двома гілками, які відображають оптимістичний та песимістичний прогноз. Відповідна прогнозна оцінка за цими двома методами відображена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1 Планові показники чистого доходу від реалізації
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» на 2022 рік, тис. грн**

Джерело: побудовано автором на основі проведених розрахунків

На підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» можливі три варіанти планового обсягу чистого доходу від реалізації. У 2022 році прогнозний показник може становити 365787 тис. грн, що характеризує зростання на 12,53%, в порівнянні з попереднім періодом. За песимістичним сценарієм розвитку дохід може зменшитися на 9,42%, що становитиме 294436 тис. грн, у разі втілення в життя оптимістичного прогнозу, показник у вартісному вираженні буде 437139 тис. грн, а у відсотковому зростання становитиме - 34,48%.

Отже, склавши прогнозну оцінку вдосконалення стратегічних змін ми бачимо, що завдяки ряду запропонованих змін на підприємстві вдасться збільшити чистий прибуток на 18608 тис. грн, та покращити показник рентабельності діяльності на 5,50%. Визначено декілька сценаріїв розвитку планових показників чистого доходу від реалізації на підприємстві на 2022 рік. За одним зі сценаріїв передбачено зростання доходів на 12,53%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Досліджено сутність та механізм управління стратегічними змінами. В ході проведеного дослідження розглянуто різні підходи трактування поняття «змінити», а також методологічний базис, який сформовано серед різних дослідників, стосовно визначення стратегічної зміни. Для визначення структури механізму управління стратегічними змінами проаналізовано існуючі механізми управління змінами згідно різних думок науковців. На основі комплексного аналізу запропоновано свій механізм управління стратегічними змінами, який охарактеризовано, як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

2. Розглянуто методичні підходи щодо управління стратегічними змінами. Зазначено обставини та чинники, які варто враховувати при виборі стратегічного підходу. Наведено перелік способів здійснення змін. Визначено місце управління стратегічними змінами в узагальненій моделі елементів стратегічного управління, розробленої Кренфілдською школою менеджменту. А також розглянуто методи подолання опору стратегічним змінам і впровадження їх в життя.

3. Проведено стратегічний аналіз та надано загальну характеристику підприємства ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ». Під час стратегічного аналізу визначено чинники макро-, мікро- і внутрішнього середовища, які мають вплив на підприємство у стратегічному періоді. Зібрану інформацію по цим чинникам, а також прогностичну величину їх впливу на діяльність структуровано та представлено у вигляді схеми суттєвих аспектів впливу на підприємство. За допомогою зваженої оцінки конкурентних сил, було проведено аналіз конкурентних переваг підприємства. Зважена оцінка ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» становить 4,47, що поступилося тільки конкурентній компанії ТОВ «СТАНДАРТ-АУДИТ», з різницею у 0,6. Це

вказує на те, що у підприємства є резерв для зростання показників своєї діяльності, аби покращити свою позицію на ринку, а саме за факторами рівень кваліфікації працівників, імідж підприємства та інновації. За допомогою розрахунку матриці SWOT-аналізу визначено слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища, а також визначено можливості та загрози зовнішнього середовища. На основі зіставлення складових матриці запропоновано стратегії, серед яких є об'єднання більшості HR-процесів в одну систему за допомогою автоматизації управлінських процесів.

4. Проведено аналіз механізму управління змінами на підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ», до якого входять принципи процесу управління стратегічними змінами. Також описано сам процес управління змінами та сфери здійснення цих процесів. Провівши аналіз організаційної структури, можемо зазначити, що компанія має потужний висококваліфікований персонал досить ефективну структуру управління, креативне керівництво, працелюбних працівників, які разом працюють на досягнення підприємством високих показників своєї діяльності. Проаналізовано також цінності компанії, які допомагають функціонувати підприємству, як налагодженій цілісній системі в позитивній та ефективній атмосфері.

5. Проведено оцінку ефективності управління змінами. Серед обсягу наданих послуг найбільшу питому вагу займає консалтинг та становить 39% в звітному періоді. Далі проведено комплексний аналіз підприємства, який включає дослідження рентабельності діяльності, активів та власного капіталу за останні три роки, і в останньому році в порівнянні з попереднім спостерігалась позитивна тенденція до зростання цих показників на 4,03%, 9,01% та 87,34%, відповідно. Оцінка ефективності працівників показала, що в загальному спостерігається позитивний ріст, крім зниження ефективності роботи старших консультантів на 4% та сталий показник ефективності роботи співробітників жінок, що знаходиться на рівні 89%.

6. Розроблено програму підвищення ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві, враховуючи те, що підприємство має стійкий стан. Тому, запропоновано: 1) запровадження хмарної платформи «Майстер талантів» для об'єднання більшості розгалужених HR-процесів; 2) розширення кількості наданих послуг; 3) зміна цінової політики; 4) розширення цільової аудиторії в розрізі надання аудиторських послуг. Створити новий відділ, на який буде покладено відповідальність за запровадженням та роботу нової системи «Майстер талантів». Запропонована нами система допоможе перевести процеси в дистанційний режим роботи та допоможе в оцінці ефективності роботи персоналу, зменшить ризик управлінських помилок. Для реалізації зазначеної програми підприємству ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ» необхідно залучити працівників програмного забезпечення на підставі договору надання аутсорсингових послуг.

7. Проведено прогностну оцінку вдосконалення стратегічних змін на підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ». За розрахунками запропонована стратегія розвитку діяльності підприємства призведе до зростання ефективності діяльності співробітників у 2021 році в розрізі статі - жінки на 2%, у розрізі категорій - інтернет-консультанти на 1%, а старші консультанти на 2%. Зросте дохід від надання консультаційних (за рахунок збільшення ціни) та аудиторських послуг (за рахунок розширення цільової аудиторії) в загальному на 10%. Прорахувавши план доходів та витрат на 2021 рік спостерігається зростання прибутку в 2 рази, що у кількісному вираженні становитиме 37183 тис. грн, та зростання рентабельності діяльності на 5,46%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. –К. : КНЕУ, 2001. –227 с.
2. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. –К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. –302 с.
3. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посібник /Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. –Донецьк : ДонНУЕТ, 2005. –207 с.
4. Буркинский Б. В. Инвестиционное обеспечение инновационных процессов на предприятиях / Б. В. Буркинский, Е. В. Молина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна : всеукр. наук. зб. / Держ. вищ. навч. закл. "Донец. нац. техн. ун-т". –Донецьк, 2004. –Вып. 76. –С. 67-73.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер.с англ. / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. –12-е изд. –М.: Вильямс, 2003. –928 с.
6. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2011. – №714. – С. 155–161.
7. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. Том / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І. Л. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 268 с.
8. Селіверстова Л. С. , Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. №10. С.58-62.
9. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. До-нецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
10. Garafonova O. I., Kurmaiev P.Yu.Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations. Науковий вісник Полісся. 2018. №3 (15).С. 7-11.
11. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика.2012. Спец. вип.: у 2 ч. Ч.1. С.472–479.
12. Drago Dubrovski. Restructuring and business reengineering in integrative processes / D. Dubrovski [Electronic resource].– Access mode : http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/3_071-093.pdf.

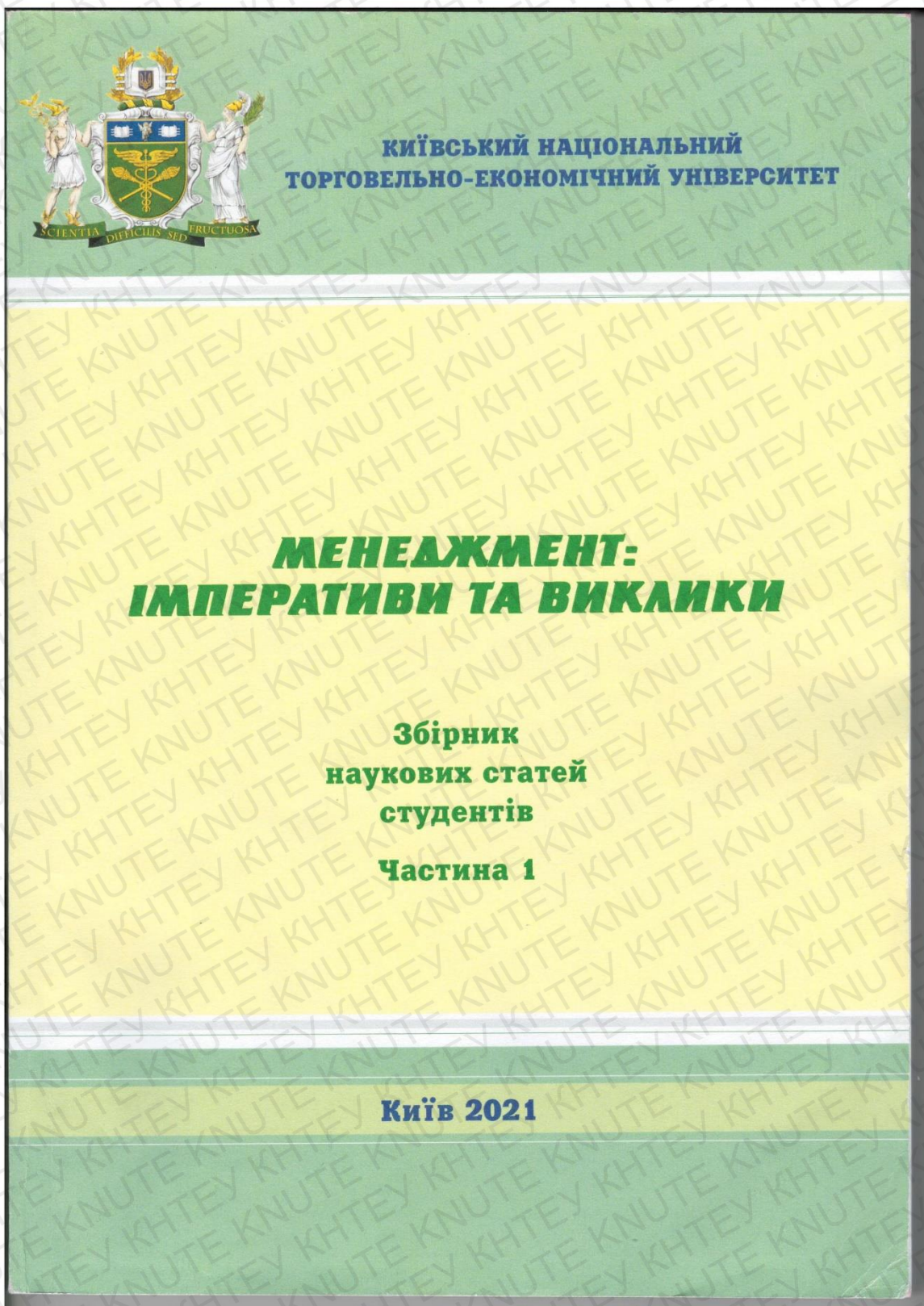
13. Волошанюк Н.В. Реінжиніринг як сучасна альтернатива. Реструктуризації вітчизняних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Том 2, випуск №6, 2014 рік. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/96.pdf.
14. Рефреймінг в психології - що це таке, вправи, приклади. 2021 рік. URL: <https://vcf.vn.ua/refrejming-v-psixologi%D1%97-shho-ce-take-vpravi-prikladi/>
15. Пічугіна Т. С. Управління змінами Навчальний посібник. - Х. : ХДУХТ, 2017. - 226 с. URL: http://megalib.com.ua/content/10191_Daynsaizing.html.
16. Якубів В.М. Електронний конспект лекцій. Стратегічне управління URL: <http://194.44.152.155/elib/local/2045.pdf>.
17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
18. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.
19. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream>.
20. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петров К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Підручник для ВНЗ (затв. МОН України).- 2-е вид. К. Либідь 2002 384 ст.
21. Ахматова М. Теоретичні моделі конкурентоздатності / М.Ахматова, Е.Попов // Маркетинг. - 2003. - N 4. - С.39-48.
22. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Омега-Л, 2004. - 472 с.
23. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - К.: Знание, 2002.-159 с.
24. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
25. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. Електронне наукове фахове видання. №10, 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf.
26. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. №3, 2019. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-3-4>.
27. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 6. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf.
28. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. БІЗНЕСІНФОРМ №10, 2013. URL:

- http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf.
29. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління Випуск №3 (08) 2017. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/37.pdf.
 30. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Випуск №2, 2015. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf).
 31. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.
 32. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. Економіка та держава №4, 2008. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/17.pdf.
 33. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка № 9, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/21.pdf.
 34. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. «Актуальні проблеми інноваційної економіки» №3, 2016.
 35. Грибик І. І., Попадюк Л. І., Смолінська Н. В. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25842/1/69-384-388.pdf>.
 36. Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. Економіка та держава №9, 2021. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/8.pdf.
 37. Запихляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск №23, 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.
 38. Жукова Т.А., Ганус І.С., Плікус І.Й. Аналіз ринку аудиторських послуг в Україні. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», №2, 2019. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/17/8-63-69.pdf>.
 39. Ярова Л. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку аудиторських послуг в Україні. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» // № (23), 2019.
 40. Фабіянська В. Ю. Аналіз ключових чинників впливу на якість аудиторських послуг: вітчизняний досвід. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/18.pdf.

41. Долбнева Д. В. Сучасний стан і напрями удосконалення аудиторської діяльності в умовах європейської інтеграції України та застосування міжнародних стандартів. Економіка та держава № 2, 2018.
42. Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. 2014. №3.
43. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки № 3, 2016. URL: file:///C:/Users/Juliya/AppData/Local/Temp/apie_2016_3_12.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А



9. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. До-нецьк: Вид-во «Ноулдж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
10. Garafonova O. I., Kurmaiev P. Yu. Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations. Науковий вісник Полісся. 2018. № 3 (15). С. 7-11.
11. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика. 2012. Спец. вип.: у 2 ч. Ч.1. С. 472–479.
12. Пашенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. 2014. № 3.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БАЯ С.І.

ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

СУЛІМА А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті проаналізовано особливості процесу формування бюджету на аграрному підприємстві. Обґрунтовано доцільність розробки управлінських рішень, щодо процесу бюджетування на підприємстві, для підвищення ефективності його роботи.

The article analyzes the features of the budget formation process at an agricultural enterprise. The expediency of developing management decisions on the budgeting process at the enterprise to increase the efficiency of its work is substantiated.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що вітчизняні аграрні підприємства знаходяться у безперервному пошуку методів, інструментів, управлінських заходів, основною ціллю яких є забезпеченню безперервної успішно діяльності, стабільного економічного розвитку та отримання прибутку. Бюджетування являється одним із найефективніших інструментів для досягнення цих цілей.

Мета роботи є розробка управлінських заходів, щодо формування процесу бюджетування на підприємстві, для підвищення успішності його роботи.

Об'єкт дослідження: ПАФ ім. Ульянова, що займається аграрною промисловістю.

Предмет дослідження є процес бюджетування на досліджуваному підприємстві.

Багатозначний вклад в теоретичні та практичні знання про процес бюджетування на підприємстві внесли дослідження таких зарубіжних та вітчизняних науковців: Ковтун С.С., Череп О.Г., Квасницька Р., Шумило Ю. О., Маліношевська К. І. [1,2,3,4,5]. Завдяки методам, принципам та функціям бюджетування, що розробили ці вчені, ми маємо змогу доцільно вивчити та обґрунтувати обрану тему.

Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій компанії та фіксацію її результатів у формі бюджетної системи. Безпосередньо процес планування, обліку, контролю та аналізу фінансового, інформаційного та матеріального потоку та отриманих результатів саме так найчастіше характеризують поняття в періодичній літературі вчені.

Але все ж таки, при визначенні понять «бюджет» та «бюджетування» не існує єдиної думки, роль бюджету в корпоративному управлінні не розкрита в повною мірою. Для прикладу, відомий вчений А. Дайл розкриває сутність бюджету, як певної кількості коштів, що має у власному розпорядженні підприємство, і використовує їх на врегульовані заходи та

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту**

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник наукових статей студентів
заочної форми навчання, які здобувають
освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізацією «Управління бізнесом»**

Частина 1

Київ 2021

ПОНОМАРЬОВА В. Впровадження інформаційних технологій управління бізнесом в умовах пандемії COVID-19	88
ПОПЕРЕЧНИЮК А. Сутність ключових факторів успіху підприємства та їх місце у системі управління підприємством	94
СОКОЛОВСЬКА Ю. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на підприємстві	100
СУЛИМА А. Формування процесу бюджетування на підприємстві	106
ШЕРШИКОВ Є. Управління збутовою діяльністю підприємства	112
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ДАРАГАН В. Формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством	118
ЖАЙВОРОНОК В. Система репутаційного менеджменту підприємства	123
ЗВАРИЧ А. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в умовах пандемії COVID-19	128
ЛАПУЗІНА О. Комунікаційні технології в управлінні бізнесом	133
НАУМЕНКО Т. Формування організаційної культури підприємства	139
НЕДОСЕК А. Формування комунікаційної політики підприємства	145
СХАБ Т. Управління компетенціями персоналу підприємства	151
ТКАЧЕНКО М. Управління комунікаційною політикою підприємства	157
ХАХУДА О. Сутність та завдання корпоративної культури в діяльності підприємства	164
ШЕВЧЕНКО А. Сутність іміджу та процес його формування на підприємстві	170

Список використаних джерел

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества/ Пер. с англ. 19-е издание. С.-Пб.: Диалектика, 2019. 800 с.
2. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. О. С. Власюка. Київ, 2017. 384 с.
3. Новікова К.В. Конкурентоспроможність підприємств: сутність та зміст. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 34. С. 202-207
4. Лупак Р. Л., Юсипович А. И., Лаба Г. Р. Ключові фактори успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економічний форум. 2019. №2. С. 167-171
5. Hasibuan Z.A., Dantes G.R. Priority of Key Success Factors (KSFS) on Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation Life Cycle. *Journal of Enterprise Resource Planning Studies*. URL: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JERPS/jerps.html> (дата звернення: 14.02.2021)
6. Рахманова М.С. Методический подход к определению ключевых факторов успеха торговых организаций. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 3(28). С. 319-322
7. Колеснікова К.С. Аналіз конкурентних позицій і потенціалу підвищення конкурентоспроможності підприємств рибогосподарського комплексу. Проблеми матеріальної культури. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93946/01-Kolesnikova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 14.02.2021)
8. Котик Д.Ю., Жигалкевич Ж.М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих учених. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/192863> (дата звернення: 21.02.2021)
9. Жидок В.В. Вплив організаційно-економічних факторів на управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. URL: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=106> (дата звернення: 14.02.2021)
10. Al-Sabaawi M.M. Critical success factors for enterprise resource planning implementation success. *International Journal of Advances in Engineering&Technology*, Aug. 2015. P. 496-506

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ДЕСВОЇ Н.Е.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

СОКОЛОВСЬКА Ю., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

Статтю присвячено управлінню стратегічними змінами на підприємстві. Обґрунтовано сутність та механізму управління стратегічними змінами. А також розкрито методичні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.

The article is devoted to the management of strategic changes in the enterprise. Substantiation of the essence and mechanism of strategic change management. And also methodical approaches to management of strategic changes at the enterprise are opened.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасному динамічному та мінливому світі, для повноцінного та ефективного функціонування, підприємства повинні вносити змін в свою господарську діяльність. Це дозволить їм підвищити свою конкурентоспроможність, самозбереження та саморозвиток. Таким чином, постає актуальність ефективного управління змінами на підприємстві.

Метою статті є дослідження теоретичних засад управління стратегічними змінами на підприємстві, а також дослідження сутності та механізму управління стратегічними змінами й методичних підходів до управління ними.

Об'єкт дослідження є процес формування та управління стратегічними змінами.

Предмет дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління стратегічними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовні дослідження, завдяки яким відбулось становлення теорії управління стратегічними змінами як самостійного наукового напрямку, представлені такими зарубіжними ученими, як І. Ансофф, А. Ван де Вен, І. Адизес, К. Вейк, К. Левін, Д. Лестер, М. Тушман, М. Ханнан, Р. Вудмен, Л. Грейнер, М. Бір, Дж. Коттер, Ф. Гуїяр, Дж. Дак, А. Мейер, І. Пенроуз, Н. Норія, К. Фрайлінгер.

У вітчизняній літературі існує небагато наукових праць, присвячених дослідженню актуальних проблем управління стратегічними змінами. Окремі аспекти означених питань висвітлені у роботах А. Наливайка [1], В. Пастухової [2], Л. Балабанової [3], Б. Буркинського [4], А. Томпсона [5] та інших. Також, серед провідних українських учених, чії роботи розкривають концептуальні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах, слід відзначити О. Азарян, А. Воронкову, Д. Воронкова, Л. Фролову, А. Садекова, П. Шеремету, І.Александрова, Т. Бауліну, О. Шубіна, В. Гесць, І. Сіменко, В. Заболотного.

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. Слід звернути увагу на відсутність понятійної чіткості стосовно ключових дефініцій та відповідних теоретичних конструкцій теорії та методології управління стратегічними змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління стратегічними змінами на сучасному підприємстві неможливе без розуміння сутності змін.

Відповідно до визначення тлумачного словника «змінити» – це:

- 1) змінити положення або задати інший напрям;
- 2) зробити зрушення;
- 3) модифікувати;
- 4) трансформувати, перевести в іншу якість.

Представлені визначення дають змогу дійти висновку, що, незважаючи на різноманітність тлумачення терміну «зміни», автори під цим поняттям розуміють або зміст зміни (якісні перетворення, що відбулися в організації за певний проміжок часу), або власне процес реалізації зміни (перехід від однієї ситуації до іншої за певний проміжок часу). Проте, слід розрізняти ці дві важливі складові змін – зміст і процес. Лише за умови одночасного їх розгляду, характеристики повністю описують зміни, що відбулися в організації. Тому, найбільш прийнятним може вважатися уявлення про зміни, що є синтезом двох характеристик.

У підприємництві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін «зміни»

характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [6]. Ще однією характеристикою змін є адміністративні зміни, які ініціюються керівництвом підприємства для підтримки його становища.

Зміни не є самоціллю. Необхідність в змінах полягає в тому, наскільки підприємство готове до ефективної реалізації стратегії. Адже не завжди виникає потреба в змінах на підприємстві, але виконання стратегії, що забезпечить досягнення заданих результатів, передбачає здійснення глибоких перетворень. Першочерговим, при досягненні заданих результатів є проведення таких змін найбільш раціональним шляхом, а також здатності організації забезпечити цілі на які зорієнтована стратегія.

Для обґрунтування змісту та структури методологічного базису управління стратегічними змінами необхідно визначитися із його суттю. Однозначності в розумінні змісту методологічного базису серед дослідників наразі немає. Деякі фахівці вважають, що стратегічна зміна – це постійний або східчастий процес переведення організації на нову ступінь з використанням наявних ідей та концепцій.

На думку Л. Балабанова стратегічні зміни – це зміни, що проводяться в ході реалізації стратегій для досягнення визначених стратегічних цілей організації і передбачають переведення стратегічного потенціалу організації з існуючого стану в новий бажаний стан.

І. Петрова, трактує стратегічні зміни, як рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей [7].

Р. Джейкобс стверджує, що стратегічні зміни – це 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 й в майбутньому.

Хоча стратегічні зміни виступають основою не тільки процесів розвитку, а й адаптації і радикальної трансформації, домінантною метою стратегічних змін слід вважати забезпечення стійкого розвитку підприємства. Отже, стратегічні зміни – це дії, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісний і вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що, в свою, чергу сприяє її постійному розвитку, а при систематичному проведенні змін неухильно веде до підвищення якості її функціонування. Стратегічні зміни повинні спрямовуватись і виступати основою та рушійною силою усіх можливих напрямів розвитку підприємства: від антикризового до інноваційного, а також сприяти адаптивному функціонуванню підприємства.

Під управлінням стратегічними змінами розуміється структурований процес, задача якого – запропонувати, впровадити і закріпити зміни відповідно до організаційно-економічних й компетентних можливостей підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Формування та впровадження механізму управління стратегічними змінами виконує ключову роль в концепції управління ними для досягнення генеральної мети їх впровадження.

Для визначення структури механізму управління стратегічними змінами доцільно проаналізувати існуючі механізми управління змінами.

Згідно з думкою Л. С. Селиверстової та О. М. Михи [8], процес управління змінами включає такі етапи: підготовка, планування та реалізація. На першому етапі відбувається оцінка чинників, котрі обґрунтовують потребу до змін, а також має осмислення їх необхідності водночас із аналізом актуального стану промисловості, котрий поєднує оцінку ресурсного потенціалу та конкуренту позицію у сфері. Наступним же етапом є саме створення команди та підготовки плану до реалізації змін, після чого відбувається вибір типу змін (кардинальні чи часткові структурні). Кінцевою стадією планування є вибір моделі та методів управління змінами. На останньому етапі – реалізації – згідно з думкою авторів, є саме впровадження, контроль, корекція (якщо необхідно), оцінка ефективності та мінімізація можливих перешкод. Як результат, ми повинні успішно впроваджену зміну як елемент вибору алгоритму, де у разі задовільного результату цикл переходить на початок, а у разі незадовільного – на крок планування. Описаний механізм демонструє процес впровадження та керування змінами без розділення цих двох груп дій з окремими елементами алгоритму, що надає можливість умовно розглядати його як механізм за своєю сутністю та структурою.

З точки зору О. Ю. Гусевої [9] – пропонується структурно-логічна схема механізму активного управління стратегічними змінами. Вона включає в себе суб'єкт (одного або декілька керівників) та підрозділ управління вище зазначеними змінами, до керування якого повинна входити система стратегічної діагностики та ініціації стратегічних змін, а також оцінки, координації, контролю та інституціоналізації змін в організаційну культуру. Серед обов'язків суб'єкту є визначення фокусу та передової (головної) мети змін, а також робота над системою організаційного проектування та механізмом їх реалізації. Результуючим елементом механізму є система коригування організаційних проєктів. Такий вигляд механізму нагадує блок-схеми [10], що саме у вигляді блоків дає можливість відобразити структуру механізму без рушійної складової його дії.

Більш за інші, відповідає вимогам механізму управління стратегічними змінами механізм, представлений авторами О. О. Гайдесом та Я. В. Лісуном [11]. Вони аналізують внутрішні та зовнішні підстави змін, які викликають трансформаційні, перетворюючі, розвивальні зміни на стратегічному, тактичному й операційному рівнях, результат котрих повинен зростати капітал. Суб'єкти управління мають вплив на зміни з використанням інструментарію об'єктів та цілей змін, методів, принципів, важелів та підходів відносно процесів та структури, де останні об'єднані об'єктами управління. У описаному авторами механізмі виокремлені причини впливають на процес змін, котрий об'єднаний етапами підготовки, підкріплення та реалізації. Результатом виступає реалізація стратегічного набору який об'єднує збільшення людського капіталу, фінансового та соціального (суспільного) капіталів.

Проаналізувавши механізми управління стратегічними змінами, які наведено вище, ми можемо запропонувати відповідний комплексний механізм управління стратегічними змінами, який представлено на рисунку 1.

Після того, як обрана стратегія розвитку підприємства, на першому етапі процесу управління стратегічними змінами, визначається необхідність проведення змін відповідно до обраної стратегії розвитку, усвідомлення їх невідкладності. Другим етапом є підготовка до змін, яка включає аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу. Також діагностику поточного стану підприємства, з його ресурсним потенціалом і визначенням конкурентної позиції на ринку. Наступним, третім, етапом є стратегічне планування – один з найбільш трудомістких пунктів у схемі. Дана фаза вказує на роботу з командою працівників підприємства та розробку системи мотивації змін, а саме: залучення працівників різних рівнів до процесу планування змін, пояснення необхідності змін, інтенсивне навчання персоналу новим методам роботи, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, розвиток персоналу. Другою складовою стратегічного планування є визначення цілей, тактики, ключових показників ефективності діяльності та розроблення плану реалізації змін по підрозділах.

Четвертим етапом відповідно до рисунку 1 є реалізація та контроль змін. Основними елементами, що продовжують рух та взаємодію ланок в середині механізму є прийняття управлінських рішень відносно вибору методу управління стратегічними змінами. До цих методів відносять:

- 1) Реорганізацію – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

- 2) Реструктуризацію – широке поняття, що означає зміну форми власності, способів фінансування і керування активами підприємства. Реструктуризація здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, зміни у організаційній структурі управління підприємством здійснюються з метою збільшення самостійності підрозділів, їх поділу і зміни підпорядкування з метою зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкості прийняття управлінських рішень.

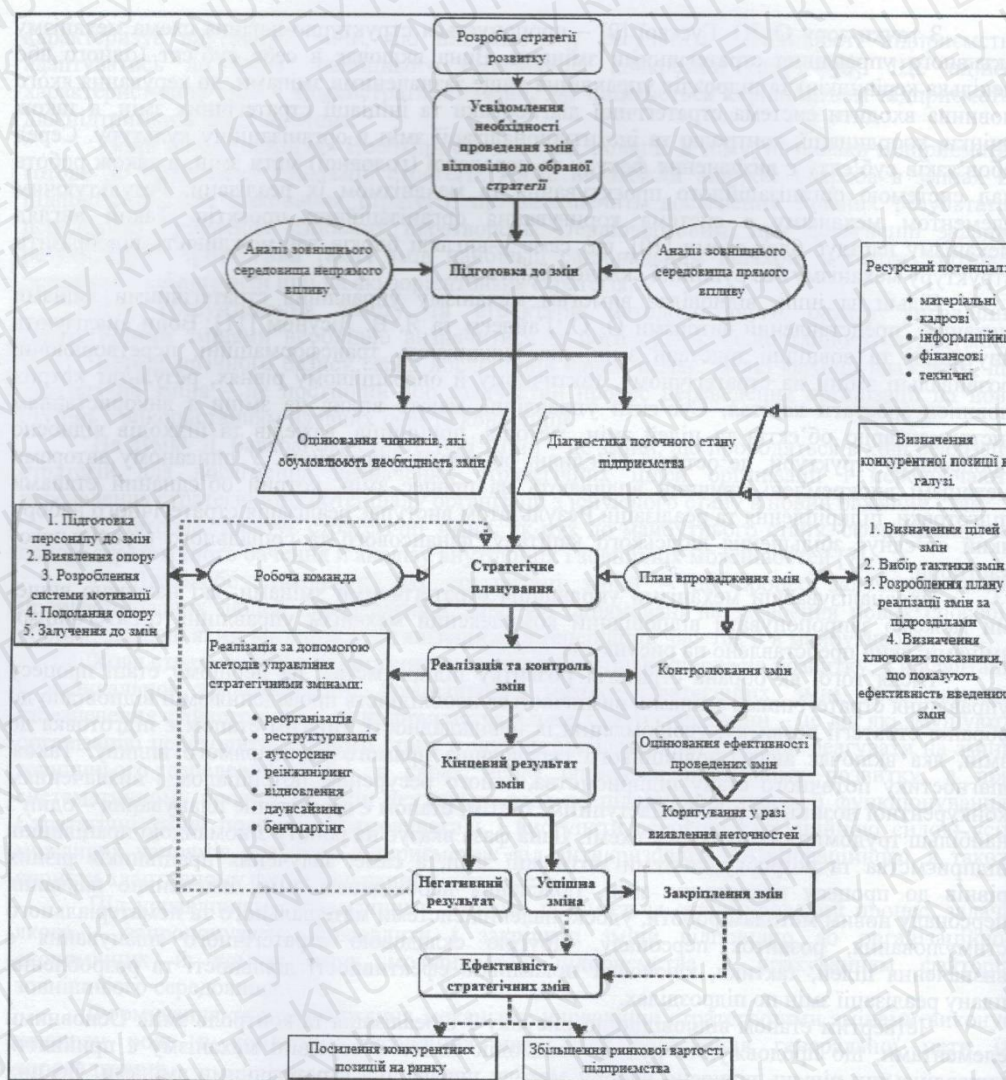


Рис. 1. Механізм управління стратегічними змінами підприємства [авторська розробка]

3) Аутсорсинг – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).

4) Реінжиніринг – це комплекс організаційних, інформаційних та інженерних заходів, спрямованих на кардинальне покращення основних показників діяльності компанії. Реінжиніринг бізнес процесів реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів.

5) Даунсайзинг – зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, змін і ключових цілей та робочих процесів фірми.

6) Бренчмаркетинг – це процес пошук у стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента, з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи [12].

Треба зазначити, що на практиці, навіть якщо на підприємстві є достатнього стратегічного потенціалу, то не обов'язково використовувати всі методи управління, адже для деяких аспектів діяльності треба швидко та радикально ввести зміни, а для інших буде доцільним використати більш поступові та постійні вдосконалення. Методи також обирають залежно від того, яка ситуація склалася на підприємстві та яке внутрішнє середовище панує в ньому. Метод управління змінами може доповнюватися, корегуватися або використовуватися частково.

Після впровадження змін зазначається не менш важливий, п'ятий, етап – контролювання змін. За допомогою цього етапу можна оцінити ефективність проведених змін, а при виявленні якихось порушень чи помилок скоригувати їх.

Шостий етап механізму управління стратегічних рішень має розгалуження на два шабля, що характеризують позитивний чи негативний результат від змін. У разі, якщо результат є незадовільним, то потрібно повернутися на етап планування задля корегування помилки. А от, у випадку успішної зміни треба закріпити результат та розрахувати ефективність проведення стратегічних змін. Це проявляється у вигляді посилення конкурентної позиції на ринку й збільшенні ринкової вартості підприємства.

Варто зазначити, що запропонований механізм управління стратегічними змінами має циклічний характер, адже у разі появи та розробки нової стратегії поетапне управління починається знову. Така циклічність процесу вказує на те, що стратегічні зміни, як і будь-які процеси в діяльності підприємства, потребують постійної трансформації та оновлення. Лише за такої умови змін, подальша діяльність підприємства буде спрямована на поліпшення свого господарського та фінансового стану.

Висновок. Розглянуто теоретичні засад управління стратегічними змінами на підприємстві, а також досліджено сутність та механізм управління стратегічними змінами й методичні підходи до управління ними. Розроблено механізм управління стратегічними змінами, який охарактеризовано, як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

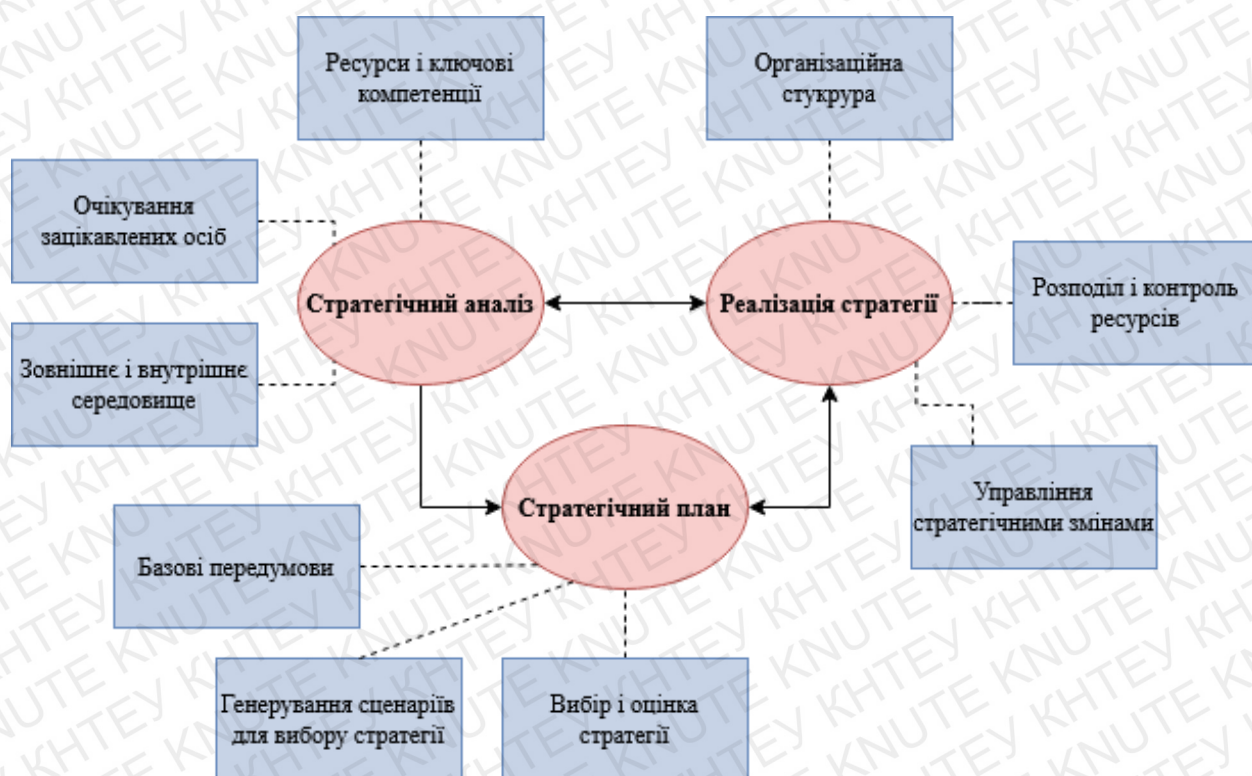
Список використаних джерел

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
2. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. – 302 с.
3. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посібник / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2005. – 207 с.
4. Буркинський Б. В. Инвестиционное обеспечение инновационных процессов на предприятиях / Б. В. Буркинський, Е. В. Молина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна: всеукр. наук. зб. / Держ. вищ. навч. закл. «Донец. нац. техн. ун-т». – Донецьк, 2004. – Вип. 76. – С. 67–73.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 928 с.
6. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2011. – № 714. – С. 155–161.
7. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія. Том / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І. Л. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 268 с.
8. Селівєрстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. С. 58–62.

Додаток Б

Узагальнена модель елементів стратегічного управління

Кренфілдської школи менеджменту



Додаток В

До компетенції загальних зборів належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін до статуту, прийняття рішення про здійснення діяльності товариства на підставі модельного статуту;
- обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу, встановлення розміну винагороди членам виконавчого органу товариства;
- визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу;
- створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;
- затвердження річних результатів діяльності товариства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку, визначення порядку покриття збитків;
- прийняття рішення щодо створення, реорганізації та/або ліквідації дочірніх підприємств, їх об'єднаних філій та представництв, затвердження установчих документів, положень про них, затвердження змін до установчих документів та положень про них;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури;
- затвердження положень про органи управління та вчинення суттєвих дій (облікову політику, розкриття інформації, фінансову політику, тощо);
- прийняття рішення про відкриття/закриття товариством будь-яких рахунків;
- затвердження лімітів допустимих цін на товари, роботи і послуги, що надаються, набуваються або відчужуються товариством.

Додаток Г

Цінності ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»



Разом - як один! Перетворення індивідуальних зусиль у силу команди.



Бездоганний сервіс. Щира зацікавленість клієнтом, бажання задовольнити реальну потребу. Сервіс бездоганної якості.



Чесність та моральність. Наші рішення зрозумілі, прозорі, послідовні. Наша репутація бездоганна.



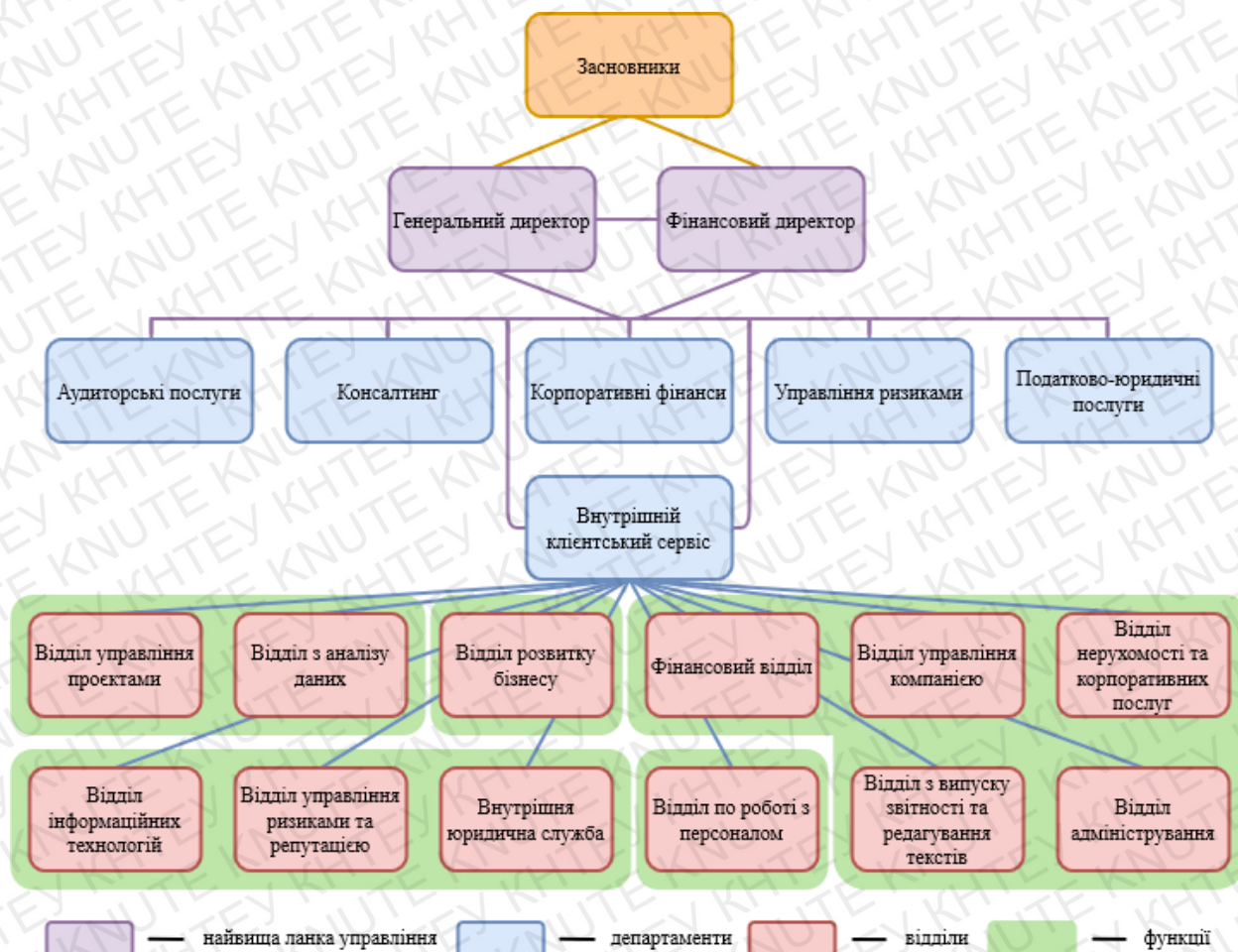
Прагнення до розвитку. Прагнення до нових знань та відкритість до нового досвіду.



Позитивне ставлення. Аналіз минулого, фокус на майбутнє, віра в наші сили.

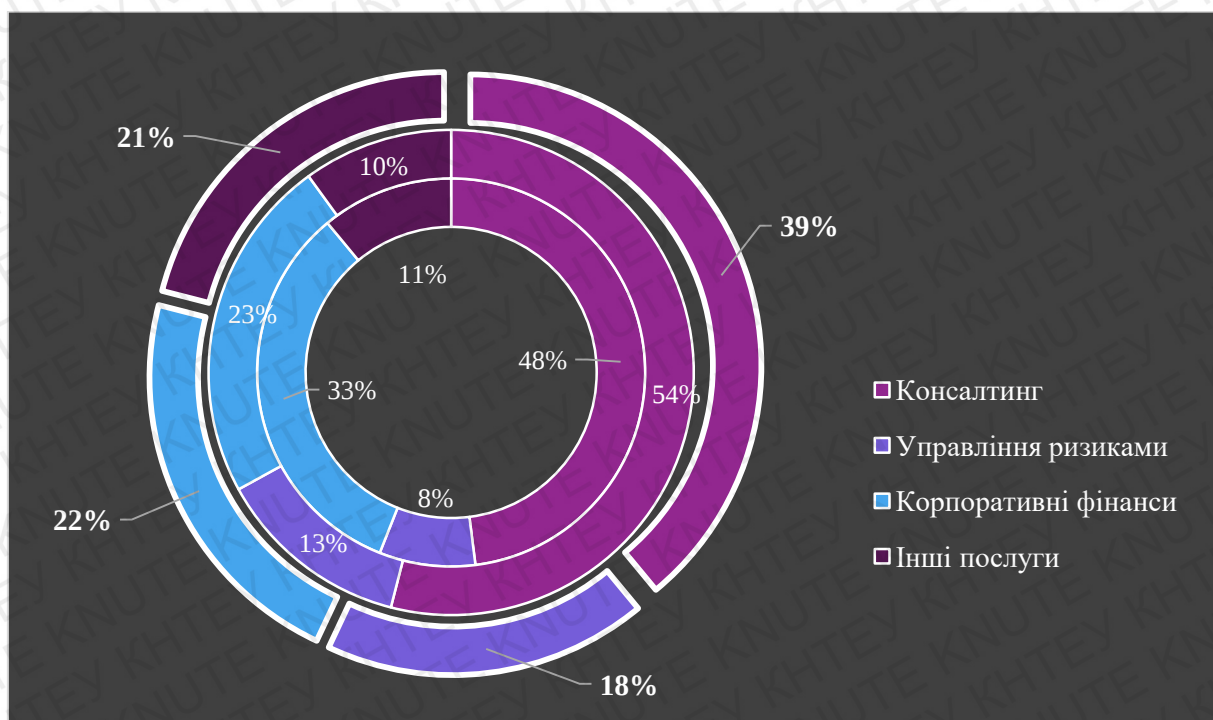
Додаток Д

Організаційна структура управління ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»



Додаток Е

Обсяг наданих послуг у розрізі напрямів діяльності
за 2018-2020 рр. на ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»



Додаток Ж

Ретроспектива звітів про фінансовий стан за 2018 - 2020 рр.
ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»

АКТИВ	Код рядка	Обсяг, тис. грн		
		2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	571	395	208
первісна вартість	1001	1 784	1 311	527
накопичена амортизація	1002	1 214	917	319
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41	41	0
Основні засоби	1010	687	892	1 725
первісна вартість	1011	1 705	2 388	3 881
знос	1012	1 019	1 497	2 156
Відстрочені податкові активи	1045	44	99	170
Усього за розділом I	1095	1 341	1 425	2 103
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	28 025	33 851	29 334
Незавершене виробництво	1102	28 025	33 851	29 334
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 704	11 030	9 429
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	954	1 215	1 435
з бюджетом	1135	893	1 620	736
у тому числі з податку на прибуток	1136	893	1 620	736
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	558	380	146
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	25 406	46 959	75 241
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	629	843	980
Гроші та їх еквіваленти	1165	52 858	47 403	40 840
Рахунки в банках	1167	52 858	47 403	40 840
Витрати майбутніх періодів	1170	973	1 471	2 252
Інші оборотні активи	1190	5 727	6 546	4 066
Усього за розділом II	1195	129 725	151 315	164 457
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	131 066	152 741	166 560

Продовження дод. Ж

ПАСИВ	Код рядка	2018	2019	2020
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	702	702	702
Резервний капітал	1415	0	88	175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 865	9 653	12 164
Усього за розділом I	1495	20 567	10 442	13 041
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 686	1 298	498
розрахунками з бюджетом	1620	3 233	3 936	4 309
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	38 010	38 939	24 459
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	63 614	93 756	120 885
Поточні забезпечення	1660	3 826	4 200	3 323
Інші поточні зобов'язання	1690	132	170	46
Усього за розділом III	1695	110 499	142 298	153 519
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продаж, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	131 066	152 741	166 560

Додаток 3

Ретроспектива звітів про фінансові результати за 2018 - 2020 рр.

ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»

Стаття	Код рядка	Обсяг, тис. грн		
		2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	231 132	300 966	312 567
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-154 802	-202 271	-201 049
Валовий: прибуток	2090	76 330	98 695	111 518
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 486	2 561	15 779
Адміністративні витрати	2130	-58 399	-78 109	-100 606
Витрати на збут	2150	-668	-1 849	-1 300
Інші операційні витрати	2180	-5 662	-15 273	-3 023
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	15 087	6 025	22 368
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 447	1 016	289
Інші витрати	2270	0	-25	-6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16 534	7 016	22 651
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 982	-1 263	-4 077
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13 552	5 753	18 574
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

Додаток II

Реорганізована організаційна структура управління

ТОВ «БІЗНЕС ОЛІМП КОНСАЛТ»

