

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічними змінами на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ТВІГА ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА», м.Київ)

Студента 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Шлапацький Владислав
Віталійович

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та роль стратегічних змін у діяльності підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «ТВІГА ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА».....	18
2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства в середовищі змін.....	18
2.1. Оцінка ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «ТВІГА ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА»	36
3.1. Обґрунтування заходів з впровадження стратегічних змін на підприємстві	36
3.2. Розробка програми стратегічних змін на підприємстві та обґрунтування ефективності її впровадження.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Трансформаційні процеси в економіці України, пандемія та війна суттєво впливають на діяльність усіх суб'єктів господарювання, зокрема на їх правове, економічне та інформаційне середовище. У сучасних умовах мінливість зовнішніх факторів діяльності та низька адаптаційна здатність підприємств до будь-яких перетворень створюють загрози їх подальшому функціонуванню та розвитку, багато підприємств банкрутують, руйнуються та стають збитковими. Тому бізнес-процеси на підприємствах зазнають суттєвих змін, які в першу чергу пов'язані з їх збереженням. У цьому аспекті ефективність системи управління підприємством набуває значного значення в контексті його функціонування та подальшого розвитку.

Саме стратегічні зміни є основними носіями нової якості розвитку підприємства та є ключовим об'єктом управління в процесі реалізації кожної функціональної та спеціалізованої, а також корпоративної стратегії в цілому.

Постановка проблеми дослідження. Питання планування та впровадження змін набуває стратегічного значення для будь-якого сучасного підприємства. Ця проблема особливо актуальна для українських реалій, коли в умовах динамічних умов господарювання керівники підприємств змушені шукати нові шляхи забезпечення стабільності та можливості розширення господарської діяльності.

Фундаментальні дослідження теорії управління стратегічними змінами як самостійного наукового напрямку представлені такими зарубіжними вченими, як І. Адізес, І. Ансофф, Д. Бейкер, М. Грін, Дж. Джейкобс, Е. Кемерон, Дж. Коттер, Е. Петігрю, М. Портер, В. Франк, Дж. Харрінгтон, Дж. Гентце та ін.

У відповідь на численні виклики сучасного бізнес-середовища дослідження українських вчених також набули значного поглиблення вищезазначених проблем.

Науковці досліджують такі актуальні питання, як організація стратегічного управління, методологія розробки стратегії в різних сферах

діяльності підприємства тощо. Актуальність цього напряму наукових досліджень визначається пріоритетністю проблеми сталого розвитку в інформаційному суспільстві.

Провідними українськими вченими, в роботах яких розкриваються концептуальні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах, є С. Бай, Д. Воронков, А. Воронкова, О. Гарафонов, О. Гусєва, Г. Дорошук, І. Кузнецова, Г. Осовська, О. Осовський, О. Полінкевич, Т. Пічугіна, Н. Приймак та ін.

Проте слід зазначити, що проблема управління стратегічними змінами на підприємстві недостатньо висвітлена в сучасній науковій літературі, що суттєво перешкоджає практичній реалізації вискоєфективних стратегій, раціональних інвестиційних програм, формуванню оптимальної структури капіталу тощо.

Мета дослідження – розробити та обґрунтувати теоретико-методологічні підходи та практичні засади формування ефективної системи управління стратегічними змінами на підприємстві в складних та невизначених умовах функціонування.

Під час дослідження були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначено сутність і роль стратегічних змін у діяльності компанії;
- досліджено методичні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві;
- проведено аналіз профілю діяльності підприємства в середовищі змін;
- оцінено ефективність управління стратегічними змінами на підприємстві;
- розроблено програму управління стратегічними змінами на досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами в діяльності вітчизняного підприємства – ТОВ «Твіґа Діджитал Україна», яке працює в м. Києві як рекламне агентство.

Інформаційну базу даної роботи складають нормативно-правові документи, наукові статті та монографії, підручники та навчальні посібники, статистичні джерела, публікації в пресі, Інтернет-джерела, нормативно-правова база України, матеріали підприємства.

У процесі написання роботи були використані такі **методи**: системний підхід, статистичний аналіз, методи емпіричного та теоретичного дослідження, методи інформаційних технологій, економіко-математичні методи, методи стратегічного аналізу.

Наукова новизна дослідження визначається тим, що була запропонована програма управління стратегічними змінами в ТОВ «Твіга Діджитал Україна».

Практичне значення роботи полягає у тому, що загальні результати і основні положення даного дослідження можуть використовуватися під час впровадження певних змін в стратегії управління на реальному підприємстві.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 72 сторінок тексту, в т.ч. 50 сторінок основного тексту, 7 додатків, викладених на 22 сторінках, 17 таблиць та 13 рисунків, список літератури складається з 36 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та роль стратегічних змін у діяльності підприємства

Трансформаційні процеси в економіці України, сучасні економічні та політичні виклики суттєво впливають на діяльність усіх суб'єктів господарювання, зокрема на їх правове, економічне та інформаційне середовище. У сучасних умовах мінливість зовнішніх факторів діяльності та низька адаптаційна здатність підприємств до будь-яких перетворень створюють загрози для їх подальшого функціонування та розвитку. Тому бізнес-процеси на підприємствах зазнають суттєвих змін, які пов'язані насамперед із підтриманням або відтворенням їх конкурентоспроможності. Орієнтація на певний конкурентний статус спонукає підприємство до ефективного використання всіх наявних і потенційних ресурсів. У цьому аспекті ефективність системи управління підприємством набуває значного значення в контексті підтримки конкурентоспроможності та його подальшого ефективного розвитку.

Очевидно, що вітчизняні підприємства повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності, самозбереження та саморозвитку. Інтерес до стратегічних змін у процесі розвитку підприємства зумовлений швидкими змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, а також необхідністю синергетичного поєднання стратегічного управління та оперативного виконання поточної роботи. І. Адізес пояснює це тим, що в багатьох організаціях зміна умов середовища та технології зумовлює необхідність відповідних організаційних змін [2, с.186].

У бізнесі термін «зміна» може мати кілька значень. Цей термін характеризує зовнішні зміни: технології, споживчі смаки, умови конкуренції, різні соціальні, політичні та інші фактори. Також термін «зміни» характеризує

внутрішні зміни, які відбуваються внаслідок необхідності адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [8, с. 44].

Варто зазначити, що кількість змін на підприємствах значно зростає через складність та мінливість зовнішнього середовища. Як зазначає О. Гарафонова, у сучасній практиці управління вітчизняними підприємствами зростають вимоги до якості таких змін – вони повинні проводитися швидше, ефективніше, з меншою кількістю збоїв, мати ширший охоплення та глибину [7, с.13].

У теорії та практиці менеджменту єдиних наукових підходів до визначення змін у сучасній управлінській думці ще не вироблено. У загальному розумінні поняття зміни означає засвоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [27, с. 36]. Учені розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім терміну «реорганізація», «трансформація», «інновація», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація» [25, с.1303].

Говорячи про зміни в організації, Г.Дорошук і Г.Гратіотова [10, с.191] досліджують, які менеджери приймають рішення про зміну однієї або кількох внутрішніх змінних в організації, в тому числі вносять зміни в структуру, завдання, технології та в роботу з персоналом. Автори також вважають, що зміни призводять до різного роду інновацій, які найчастіше призводять до таких результатів: оцінка та зміна цілей організації; зміна організаційної структури управління, тобто розподілу повноважень; зміна технології, технологічних процесів і конструкцій виробів; модифікація (зміна можливостей або поведінки) працівників; зміна організації виробничо-господарської діяльності.

Будь-яке підприємство перебуває під впливом постійних зовнішніх і внутрішніх змін, які відбуваються в різних напрямках та мають різну інтенсивність. Керівництво, яке несе відповідальність і функціональні повноваження щодо управління змінами, повинно точно знати клас і тип змін, що відбуваються в організації. Науковці виділяють три основні типи змін, пов'язаних із розвитком підприємства: ті, що розвивають діяльність підприємства, це перехідні та трансформаційні зміни [11]. Існує й інша

класифікація типів змін, згідно з якою вони можуть бути стратегічними, структурними, процесно-орієнтованими та людино-орієнтованими [4, с.28]. За способом їх виникнення вчені також поділяють зміни на планові та позапланові [4, с.28]. Заслуговує на увагу комплексна класифікація змін, запропонована О. Гусевою (рис. 1.1).

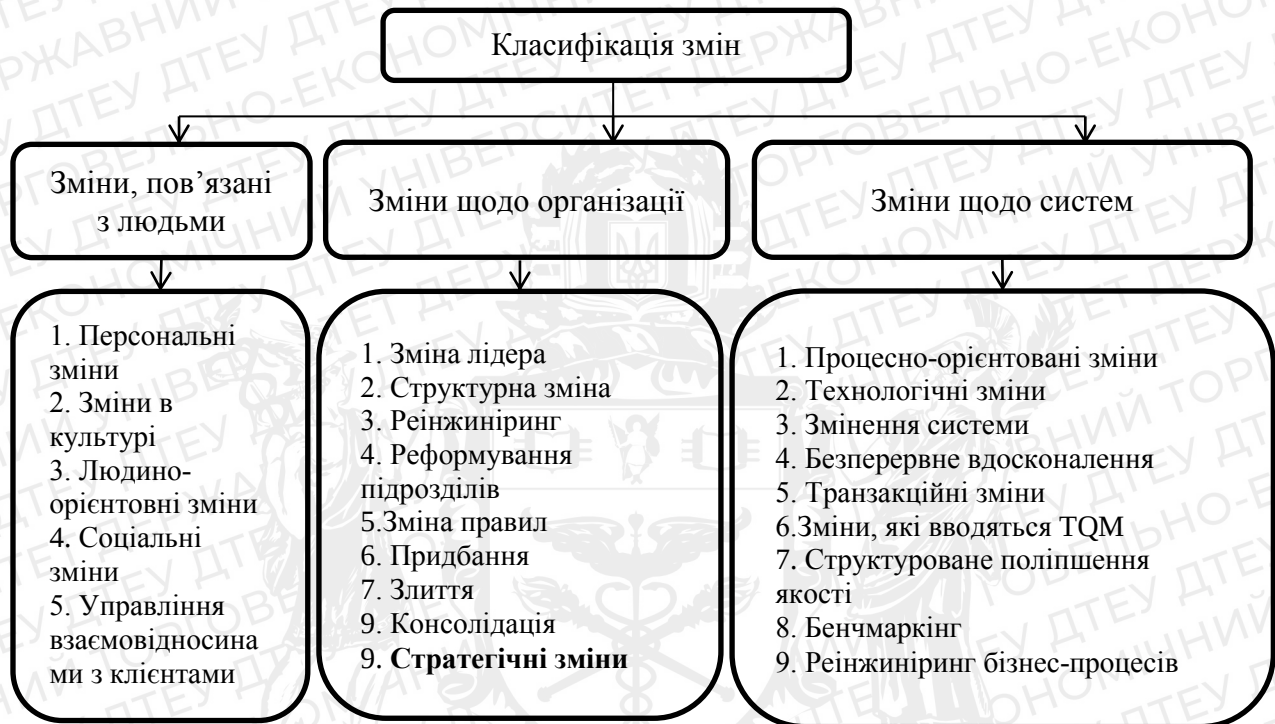


Рис. 1.1. Місце стратегічних змін на підприємстві

Джерело: складено автором за [8, с.57]

Відомий вчений І. Адізес вважає, що саме стратегічні зміни визначають перехід стратегічного стану підприємства від одного до іншого. Такі зміни в основному стосуються процесів мотивації персоналу; лідерська роль і стиль керівництва; основні цінності підприємства та організаційна культура; організаційна структура управління; ресурсне забезпечення діяльності підприємства; базові компетенції працівників [2, с.81].

В умовах кризового стану підприємства чинниками успішних дій менеджерів є інтеграція його основних функціональних підсистем: фінансової, кадрової, виробничої, маркетингової тощо. Стратегія розвитку підприємства повинна включати систему стратегічних змін, оскільки лише систематичне

підхід до формування стратегічних змін може призвести до його успішного функціонування та розвитку [4, с.26].

В сучасних умовах нестабільного та невизначеного впливу зовнішнього середовища ефективне управління підприємством передбачає впровадження стратегічних змін, які сприятимуть якісним позитивним змінам у довгостроковій перспективі.

Основні наукові визначення поняття «стратегічні зміни» наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи науковців до визначення змісту поняття «стратегічні зміни»
на підприємстві**

№ пор	Автори та джерела	Визначення
1	Адизес І. [2, с.48]	це процес залучення обізнаних працівників до впровадження змін, спрямованих на засвоєння нових підходів і методів діяльності, які сприятимуть переможному стану організації зараз і в майбутньому
2	Воронков Д.К. [5, с. 50]	стратегічні зміни на підприємстві зумовлені стрімким розвитком ринку або зміною цільових орієнтацій підприємства і стосуються всіх сторін діяльності підприємства
3	Гарафонова О. [7, с.76]	це рух до майбутнього стану підприємства, який формується на основі спільного стратегічного бачення та поточної діагностики внутрішніх і зовнішніх можливостей
4	Гусева О.Ю. [8, с.44]	це процес, що складається з кількох етапів, що включає аналіз поточної ситуації на підприємстві, діагностику факторів цієї ситуації, вибір відповідної стратегії змін, а також етап контролю над його реалізацією та виконанням
5	Дж. Джейкобс [35, с.69]	це підтримка найбільш ефективних способів трансформації стратегії розвитку організації в кращі, більш послідовні підходи та методи виконання поточних завдань і прискорення їх реалізації

Джерело: авторська розробка

Як узагальнення визначення змісту стратегічних змін доречно зазначити, що такі зміни завжди передбачають впровадження нових методів і технологій – з метою істотної трансформації діяльності компанії відповідно до зовнішніх вимог середовища та сфери діяльності компанії, які постійно змінюються, щоб отримати вигоду від тих можливостей, які сформувалися в бізнесі.

Стратегічні зміни можуть передбачати зміни основних або допоміжних бізнес-процесів підприємства, але не передбачати зміни стратегічних цілей і

10
напрямів його діяльності. Також до стратегічних змін належать ті перетворення, які передбачають повну або часткову зміну стратегічних цілей.

Наприклад, вчений Р. Джейкобс виділяє такі види стратегічних змін (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типи стратегічних змін на підприємстві та їх характеристика

№ пор	Типи стратегічних змін	Характеристика стратегічних змін
1	Часткові	Вони передбачають індивідуальні зміни в будь-яких сферах діяльності компанії. Ними можуть бути, наприклад, зміна пріоритетів, технологій, структурні перетворення здійснюються, як правило, у разі переорієнтації діяльності компанії.
2	Локальні	Вони мають місце лише в певній сфері діяльності компанії (трансформація бізнес-процесів, маркетингової політики тощо) і здійснюються в тому випадку, коли компанія виходить на ринок з новим продуктом, не змінюючи сфери діяльності.
3	Радикальні	Завдяки радикальній зміні умов функціонування або обраної стратегії вони передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

Джерело: складено автором за [35, с. 10 – 15])

Саме стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Вони традиційно фокусуються на таких сферах, як місія та цілі організації, філософія підприємства, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання інноваційних технологій в роботі, формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації підприємства в галузі [35, с.18].

Як висновок, стратегічні зміни на підприємстві є результатом ідентифікації нових можливостей у розвитку організації та отримання певних економічних переваг, що формуються змістом стратегії розвитку, запорукою успішності яких є системний характер, а реалізація їх потребує застосування певних процедур, прийомів, правил та методів. Доцільно розглянути процес управління стратегічними змінами та бажаний механізм.

1.2. Методичні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві

У зв'язку з нестабільністю внутрішніх і зовнішніх умов бізнес-середовища, воєнним станом в Україні, кризовими чинниками тощо зростає потреба у змінах системи стратегічного управління. Уміння стратегічно управляти будь-яким підприємством вимагає таких елементів: оцінка та моделювання існуючої ситуації, визначення потреби трансформаційних змін, розробка стратегії розвитку, використання ефективних методів у процесі трансформаційних змін, реалізація стратегії змін. у практичній діяльності підприємства.

Проаналізувавши численні наукові підходи до поняття «управління змінами», доцільно визначити цю категорію як комплексний підхід до управління новим станом підприємства з використанням знань, моделей, методів і технологій, а також адаптації ці зміни умов діяльності підприємства як на рівні самого підприємства, так і на рівні окремої людини, тобто на рівні людей [30, с.38].

Дослідженням сучасних методів управління стратегічними змінами займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І. Адізес [2], Е. Кемерон, М. Грін [30] та інші. Зрозуміло, що їхні дослідження не враховують специфіку діяльності українських підприємств, особливо в нинішній час.

Зарубіжні вчені розглядають процес управління стратегічними змінами як певний процес, успішність якого залежить від компетенцій топ-менеджменту щодо інтеграції стратегічних змін у різні сфери діяльності.

Процес управління стратегічними змінами, запропонований вітчизняним вченим Д.Воронковим, зображено на рис. А.1 у додатку А.

Серед великої кількості підходів науковців до переліку різновидів стратегічних змін переважають спрощені уявлення про управління процесом стратегічних змін, однак навіть простий перелік станів цього циклу показує що існує потреба у більш обґрунтованому виборі форм і методів її реалізації (рис. А.2, Додаток А).

Український дослідник Н. Приймак пропонує графічну ілюстрацію граф-дерева цілей для таких умов прийняття рішень щодо розробки системи управління стратегічними змінами на підприємстві (рис. 1.2).

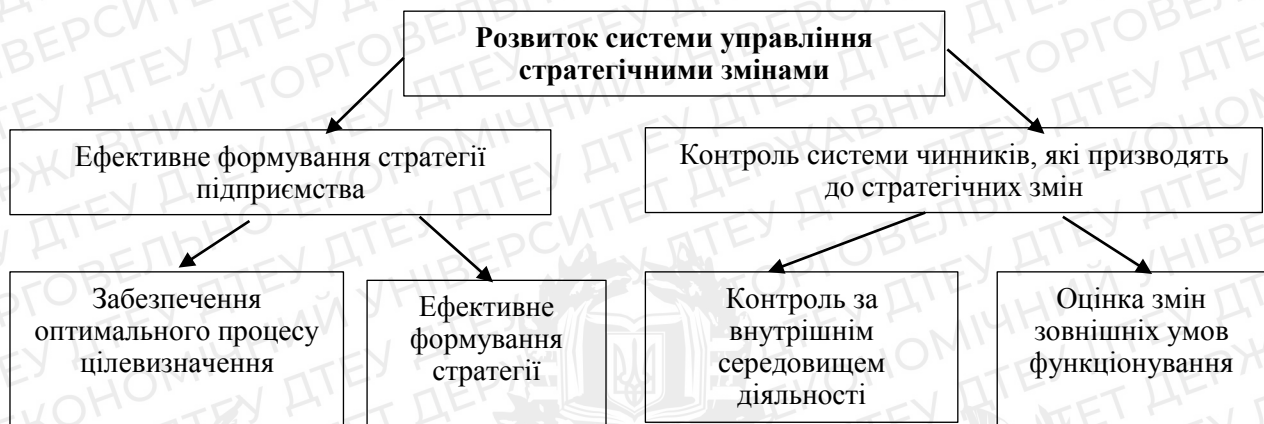


Рис.1.2. Граф-дерево цілей розвитку системи управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено за [21, с.427]

Після вибору стратегії розвитку підприємства на першому етапі процесу управління стратегічними змінами визначається необхідність змін, відповідно до обраної стратегії розвитку, та усвідомлюється актуальність їх впровадження. Узагальнену методичну схему відповідного механізму показано на рис. 1.3.

Процеси управління якістю вимагають залучення всіх працівників до процесу управління стратегічними змінами. Збираючи інформацію, не можна ігнорувати практичний досвід низових менеджерів, яких ці зміни безпосередньо стосуватимуться. Впроваджуючи інновації, керівництво має намагатися якомога більше залучати працівників до прийняття цих рішень щодо них. Також доцільно розподілити обсяг повноважень між керівниками різних рівнів.

Основне завдання управління змінами - правильно оцінити зміст і значимість процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі організації, вибрати з них ті, які дозволять звести всю сукупність зовнішніх і внутрішніх впливів до єдиного способу поведінки, для збереження або підвищення ефективності діяльності.



Рис. 1.3. Схема комплексного механізму управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: складено автором за [8, с. 247]

Реалізація стратегічних змін на підприємстві потребує врахування трьох аспектів змін, виділених вченим Е. Петігрю у формі відповідного трикутника (рис. 1.4):

1. Контекст (драйвери) стратегічних змін – це сукупність зовнішніх і внутрішніх драйверів, які створюють умови, які можуть призвести до необхідності впровадження стратегічних змін, а також визначають їх прогрес на підприємстві.

Дослідники консалтингової фірми ADL (Arthur D. Little) виділяють п'ять підходів до управління процесом реалізації стратегій, представлені в табл. 1.3.

Підходи до управління стратегічними змінами в організації

№ пор.	Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації
1	Командир (авторитарний підхід)	Як формується стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
2	Контролер (контролюючий підхід)	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі
3	Партнер (підхід за допомогою співробітництва)	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження?	Головні координатори
4	Культурний лідер (підхід за допомогою зміни корпоративної культури)	Яким чином можна залучити у стратегічний процес всіх працівників організації?	Тренери-наставники
5	Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	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

Джерело: складено автором за [29, с. 374]

2. Зміст стратегічних змін – це сукупність процедур і заходів, що використовуються в системі стратегічного управління для досягнення цілей стратегічних змін та з урахуванням змісту їх розроблення та впровадження.

3. Процес стратегічних змін – це програма, яка передбачає інтеграцію стратегічних змін у діяльність підприємства відповідно до їх контексту.



Рис. 1.4. Трикутник стратегічних змін (за Е. Петтигрю)

Джерело: складено автором на основі [34, с.48]

Тому успішне впровадження стратегічних змін суттєво залежить від компетенцій топ-менеджерів правильно їх спрямовувати. Сьогодні керівництво

багатьох підприємств часто перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах.

У додатку Б на рис. В.1 перелічено основні методи управління змінами, які довели свою важливість у практиці функціонування іноземних та вітчизняних підприємств. Сучасне підприємство, навіть маючи потужний стратегічний потенціал, не зможе застосувати всі зазначені методи відразу, та, як правило, в цьому немає потреби. Узагальнена схема обґрунтування вибору методів управління змінами за способом внесення змін наведена в додатку. В на рис. В.1.

Для визначення найбільш привабливих методів управління змінами в умовах нестабільності навколишнього середовища необхідно враховувати численні фактори: стадію життєвого циклу та галузь; рівень стратегічного потенціалу підприємства; стадія організаційного розвитку підприємства (за умови досягнення ним стадії процвітання); реальна наявність функцій управління на підприємстві та базова стратегія змін, обрана підприємством після стратегічної діагностики.

Тому при виборі методу управління змінами на підприємстві керівництву необхідно враховувати тип базової стратегії розвитку та ступінь реалізації змін (додаток Б).

До найпоширеніших з них відносяться наступні:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів (RBP) – комплекс організаційних, інформаційних та інженерних заходів, спрямованих на кардинальне поліпшення основних показників діяльності підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів здійснюється шляхом моделювання, аналізу та редизайну існуючих бізнес-процесів. Його перевагою є перехід на якісно новий рівень ефективності бізнесу, прорив у діяльності, забезпечення значного зростання операційних результатів [8, с. 175].

Біореінженерія – це менш радикальне перепроєктування бізнес-процесів, яке передбачає використання «м'яких» інструментів для впровадження змін поряд із «твердими інструментами» [8, с. 173].

Аутсорсинг (outsourcing - external source) - передача частини функцій з обслуговування діяльності компанії стороннім підрядникам або постачальникам за умови гарантії належного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації або оновлення бізнес-процесів і технологій, а також з можливістю передачі частини персоналу компанії постачальнику (аутсорсеру).

Даунсайзинг (від англ. downsizing – зменшення розміру підприємства) - зменшення розміру організації з метою поліпшення її функціонування або скорочення видаткової частини бюджету, в основному за рахунок скорочення персоналу, проведення більш ефективної кадрової діяльності, трансформація структури компанії, зміна ключових цілей і робочих процесів компанії [8, с. 175].

Переваги скорочення полягають у наступному: полегшення зміни конфігурації організації; трансформація стратегічних, тактичних і операційних цілей фірми; активізація роботи профспілок; зміни в роботі керівників з підлеглими: основний акцент робиться на соціально-психологічний бік роботи.

Бенчмаркінг (англ. benchmarking) – це процес пошуку еталону або еталону економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння його зі своїм власним та наслідування його найкращих методів роботи. Основна мета – пошук резервів зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності продукції. Його принциповою перевагою є підвищення якості та підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективний рух до лідерства в певній галузі [8, с. 176].

Вибір методу управління змінами буде залежати не тільки від обраної стратегії розвитку, оскільки її потрібно коригувати відповідно до фінансових можливостей підприємства, особливостей і обсягів виробництва.

Крім того, стратегічні зміни є основними носіями нової якості в процесі розвитку підприємства та є ключовим об'єктом управління в процесі реалізації корпоративної стратегії в цілому. Адже стратегія організації обов'язково враховує зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Г.В. Осовська та О.А. Осовський зазначають, що найбільш прогресивним є підхід, який передбачає визначення того, чи реалізовано загальну мету та всі конкретні організаційні ініціативи і в якому обсязі [16]. При цьому отримані результати оцінюються як вимірюваними (кількісно-якісними), так і невимірними – якісними показниками. В умовах зростання значення соціальних факторів такий підхід до оцінки ефективності стратегічних змін може бути найбільш доцільним і потребує вдосконалення.

У більшості випадків, оцінюючи ефективність впроваджених змін, керівники підприємства відзначають такі критерії [22, с. 41]: отримання більшого прибутку; збільшення обсягу продажів; підвищення заробітної плати працівників; зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами.

Результати такої оцінки дозволяють встановити масштаби та зміну напрямів управління діяльністю підприємства, спрогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, прийняти відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня управління діяльністю підприємства. ефективності, обирати методи, способи, засоби управління діяльністю підприємства.

Таким чином, здійснюючи стратегічні зміни, організації планують і впроваджують зміни для підвищення конкурентної переваги або досягнення іншої важливої мети. Наприклад, вони можуть вносити зміни в бізнес-політику, структуру або процеси. Часто ці зміни є відповіддю на ринкові можливості чи загрози. Відповідальність за керівництво стратегічними змінами зазвичай покладається на вище керівництво або членів виконавчого персоналу. Після того, як лідери визначили свої бажані цілі або місії, вони повинні виконати процес управління змінами в структурований спосіб.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «ТВІГА ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства в середовищі змін

ТОВ «Твіга Діджитал Україна» — підприємство, що працює в Києві з 27 березня 2007 року як рекламне агентство. Головний офіс підприємства знаходиться за адресою: 04070, м. Київ, вул. Петра Сагайдачного, буд. 23/8.

Компанія працює в Україні з жовтня 2005 року по теперішній час.

Директором Товариства з 22.10.2019 по теперішній час є Н.О.Соколик. Співзасновником підприємства з 80% внеском у статутний фонд товариства є С.В.Степаненко, яка проживає по пр. Героїв Сталінграда, буд. 17-а, кв.149.

Статутний капітал підприємства станом на 01.01.2023 року становить 40000,00 грн. Третім співзасновником підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю «Твіга Груп Україна» (20% статутного капіталу).

Підприємство створено з метою одержання прибутку шляхом провадження виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності відповідно до та на умовах, визначених чинним законодавством України, та здійснює такі додаткові види діяльності: видання журналів та періодичних видань; ; оптова торгівля іншими побутовими товарами; роздрібна торгівля газетами та канцтоварами в спеціалізованих магазинах; видання книг тощо.

Компанія є частиною української маркетингової компанії Twiga — команди талановитих людей з різним досвідом, яка підтримує бізнес та некомерційні організації в Україні ефективним маркетингом. Колектив компанії працює над командними проектами різного масштабу та складності.

Адже за результатами Effie Awards Ukraine 2021 компанія стала найефективнішою комунікаційною групою, стала лідером рейтингу креативності рекламних холдингів України 2020/2021. Колектив компанії має чимало творчих фестивальних нагород, наразі це понад 160 нагород.

Щороку проходить TWIGA Marathon, де за один день команда встигає пробігти всі тренди в маркетингу та рекламі, надати поради щодо маркетингу та змін, розробити стратегії інтегрованих кампаній. Співробітники допомагають створити та реалізувати адаптивну стратегію: брендам – відновити маркетинг у нових реаліях, соціальним організаціям – досягти важливих цілей завдяки ефективній комунікації.

Гуру інтегрованих цифрових комунікацій і стратегій об'єднують бренди в ідеальну креативну, SMM, медіа-кампанію, PPC і програмну рекламу, розробляють креативні кампанії з впливовими особами, впроваджують ефективні та інноваційні маркетингові рішення в сферах споживчого просування, емпіричного маркетингу, шоппер-маркетингу, онлайн-мерчандайзингу.

Українські медіа-експерти Twiga професійно комплектують інтегровані аналітичні дані в медіа-стратегії та комплексні кампанії за допомогою найсучасніших звітів у Power BI. Компанія є лідером маркетингу охорони здоров'я в Україні: 15 років і 100+ фармбрендів досвіду, допомагає створювати стратегії та комплексно впроваджувати маркетингові, комунікаційні, креативні та цифрові проекти для спілкування з лікарями, фармацевтами та споживачами.

Twiga showreel містить сотні креативних відео для різних видів комунікації. Співробітники знімають оригінальний відео та фотоконтент для соціальних мереж, цифрових і телевізійних кампаній, PR та HR проектів і заходів.

ТОВ «Твіга Діджитал Україна» самостійно визначає стратегію і тактику свого розвитку. Фінансова звітність базується на даних первинного, аналітичного та синтетичного обліку і складається з урахуванням інформаційних потреб різних груп користувачів.

Організаційна структура управління ТОВ «Твіга Діджитал Україна», побудована згідно штатного розпису 2022 року, представлена на рис. 2.1.

Як бачимо з наведених даних, компанія має у своєму складі наступні підрозділи:

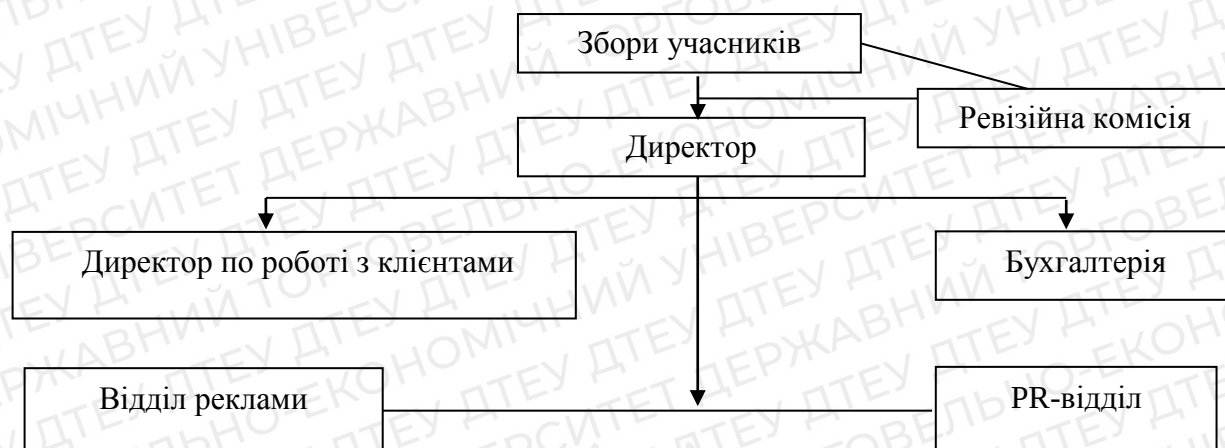


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Твіга Діджитал Україна» станом на 1 жовтня 2022 року

Джерело: складено автором за даними штатного розпису підприємства

Динаміка обсягу та складу доходів ТОВ «Твіга Діджитал Україна» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу, складу та структури доходів ТОВ «Твіга Діджитал Україна» протягом 2019-2021р.

Показники	Од. вим	Роки			Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2020р / 2019р	2021р / 2020р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	25479,4	52099,1	39114,1	104,48	-24,92
	%	98,62	99,83	99,90	1,21	0,08
Інші операційні доходи	тис.грн	5,6	19,6	37,3	250,0	90,31
	%	0,02	0,04	0,10	0,02	0,06
Разом доходи	тис.грн	25835,6	52188,7	39151,4	102,0	-24,98
	%	100,0	100,0	100,0		

Джерело: складено автором за даними додатку Г

Проаналізувавши динаміку та структуру доходів досліджуваного підприємства, слід відзначити наступне: інші операційні доходи протягом аналізованого періоду змінювалися наступним чином: в 2020 році зросли на 250,0%, а в 2021 році – на 90,3%; в структурі доходів підприємства переважають чисті доходи від реалізації, які досягають в середньому 99,5%.

Водночас, спостерігається зниження обсягу чистих доходів підприємства на 24,9% у 2021 році, що обумовлено зниженням купівельної спроможності населенням в період пандемії Covid-19 та попитом на продукцію підприємства.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Твіга Діджитал Україна» є чистий прибуток.

Дослідження структури доходів в системі операційної діяльності показало позитивну тенденцію до їх зростання. За отриманими значеннями спостерігається тенденція до збільшення чистого доходу від реалізації товарів у складі всіх доходів підприємства.

У 2020 році значення чистого прибутку збільшилось на 170,6% у порівнянні з 2019 роком, а у 2021 році зменшилися на 15,8% у порівнянні з 2020 роком (рис. 2.5). Відповідні зміни відбулися у витратах підприємства – у 2020 році вони зросли на 102,8%, а в 2021 році знизились на 25,2%, що було пов'язано із періодом пандемії та різкого скорочення доходів підприємства.

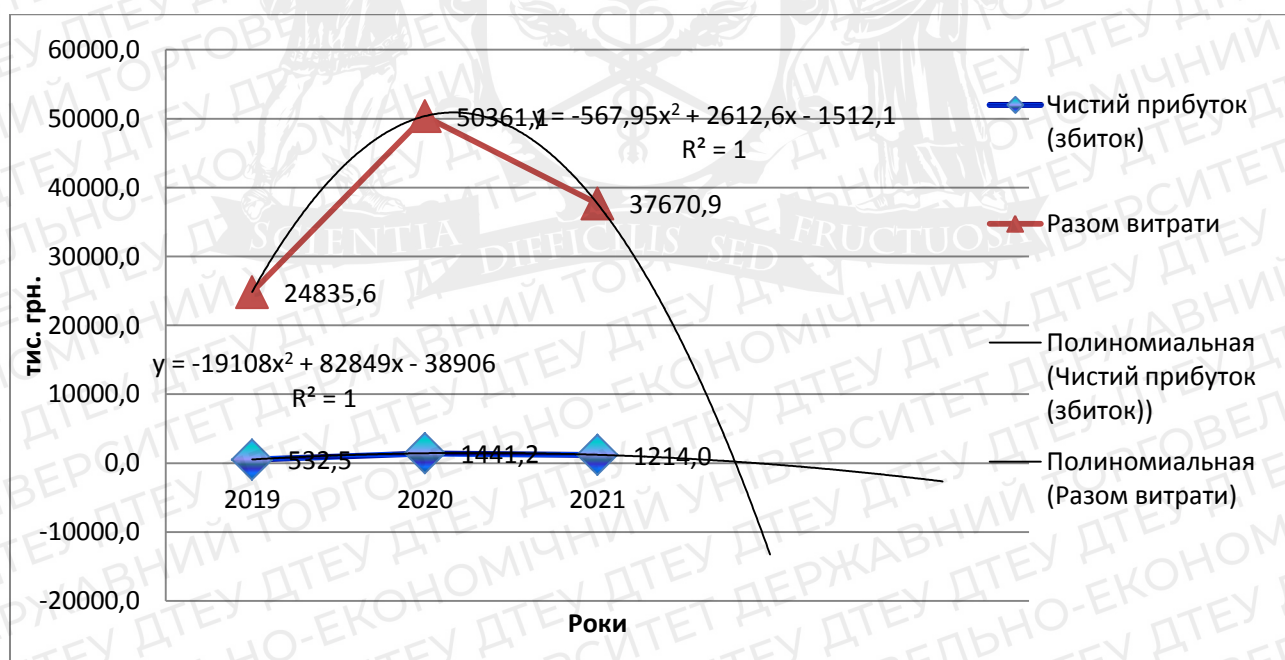


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку та витрат ТОВ «Твіга Діджитал Україна», 2019-2021 рр. та лінія трендуна прогнозний період

Джерело: складено автором за даними додатку Г

Дослідження структури операційних доходів в системі операційної діяльності показало позитивну тенденцію зростання доходів підприємства. За

отриманими значеннями спостерігається тенденція до збільшення чистого доходу від реалізації товарів у складі операційних доходів підприємства.

Для здійснення своєї діяльності підприємство використовує різні види ресурсів, що споживаються і трансформуються у витрати (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників поточних витрат ТОВ «Твіга Діджитал Україна»
в 2019-2021р.**

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020р / 2019р	2021р / 2020р
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	68,7	64,8	100,0	-5,68
Інші операційні витрати	24835,6	50292,4	37606,1	102,50	-25,23
Інші витрати	-	-	-		
Разом витрати	24835,6	50361,1	37670,9	102,78	-25,20

Джерело: складено автором за даними додатку Г

Аналіз табл. 2.6 показав, що в ТОВ «Твіга Діджитал Україна» найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат протягом досліджуваного періоду займали інші операційні витрати, частка яких становить в середньому 99,8%. Водночас, у 2021 році собівартість реалізації продукції зменшується нижчими темпами за чистий дохід підприємства, що пов'язано із здороженням енергоносіїв. Спостерігається тенденція до зниження майже на 25% інших операційних витрат підприємства в 2021 році. Дана тенденція є позитивною для підприємства, адже це свідчить про використання більш дешевих каналів збуту, укладання нових договорів з постачальниками, зменшення витрат на рекламу тощо.

Основним процесом при аналізі фінансового стану підприємства є дослідження його фінансових можливостей, що характеризують такі показники як ліквідність та платоспроможність (табл. 2.8).

Низький рівень коефіцієнта самофінансування свідчить про високий рівень фінансової залежності ТОВ «Твіга Діджитал Україна» від зовнішніх джерел фінансування.

Виходячи із співвідношення між джерелами формування капіталу та його потребами в формуванні операційних активів, визначимо тип фінансової стійкості за моделлю В.Ковальова [5]. Необхідні розрахунки наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка типу поточної фінансової стійкості ТОВ «Твіга Діджитал Україна»
протягом 2019 -2021 рр. (модель Ковальова)**

№ пор	Показники	Роки, тис. грн.			Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2020 р. / 2019 р	2021 р. / 2020 р
1.	Запаси, тис. грн	-	43,1	158,3	100,0	267,29
2.	Чистий оборотний капітал, тис. грн	5976,3	18518,5	21301,1	209,87	15,03
3.	«Нормальні» джерела фінансування, тис. грн	9717,9	32713	36486,7	236,63	11,54
3.1.	Чистий оборотний капітал	5976,3	18518,5	21301,1	209,87	15,03
3.2.	Розрахунки з кредиторями за товари, роботи, послуги	3741,6	14194,5	15185,6	279,37	6,98
4.	Тип поточної фінансової стійкості	нормальна (ЧОК<ЗВ<НДФ)	нормальна (ЧОК<ЗВ<НДФ)	нормальна (ЧОК<ЗВ<НДФ)	-	-

Джерело: складено автором за даними додатку Г

Оскільки запаси менші, ніж нормальні джерела фінансування (при чому така тенденція спостерігається протягом усіх трьох років), ТОВ «Твіга Діджитал Україна» належить до підприємств з нормальним типом фінансової стійкості.

Нормальна стійкість фінансового стану підприємства належить до другого типу, який з погляду фінансового менеджменту є найбільш бажаним для підприємства, оскільки гарантує його платоспроможність і означає, що для покриття запасів ТОВ «Твіга Діджитал Україна» використовувало як власні оборотні, так і позикові кошти.

Основними складовими активів є оборотні та необоротні активи. Динаміка, склад та структура активів ТОВ «Твіга Діджитал Україна» на основі фінансової звітності наведена у додатку Г та на рис. 2.2.

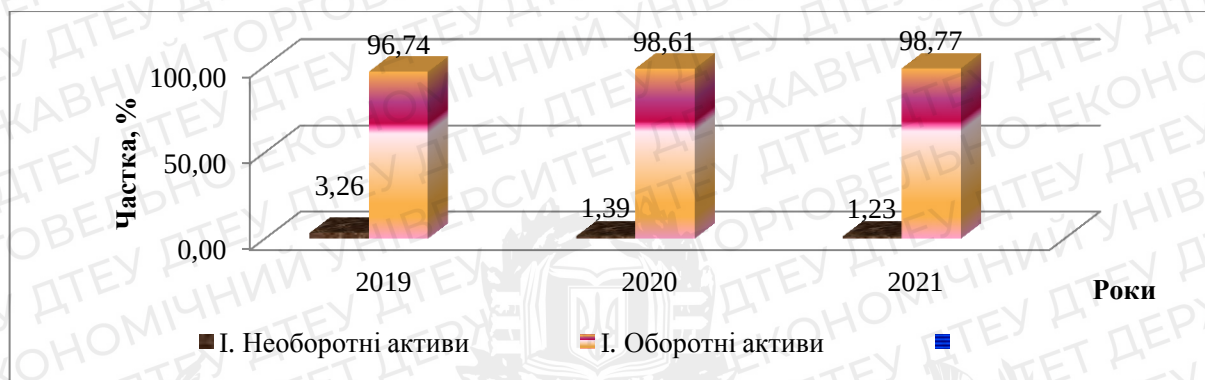


Рис. 2.2. Динаміка структури активу балансу ТОВ «Твіга Діджитал Україна» протягом 2019-2021 років, %

Джерело: розраховано автором за даними додатку Г

Проаналізувавши активи досліджуваного підприємства, можна зробити ряд висновків: за період 2019 – 2021 р. відбулося зростання активів підприємства протягом 2020 року на 204,0%, в 2021 році – на 14,84%; загальна сума необоротних активів підприємства у 2020 році збільшилась на 30,0%, а у 2021 році – на 1,53% внаслідок збільшення залишкової вартості основних засобів. Нематеріальними активами підприємство не володіє.

Сума оборотних активів підприємства у 2021 році збільшилась майже на 70% за рахунок збільшення запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Зростання зазначених статей активів може погіршити фінансовий стан підприємства, тому потрібно прагнути зменшити дебіторську заборгованість.

Наступним кроком аналізу є статті пасиву балансу (рис. 2.3).

За отриманими розрахунками підприємство мало поточних зобов'язань майже у 7 разів більше за власний капітал, що не дуже позитивно характеризує підприємство з позиції стійкості фінансового стану. Позитивною динамікою є зростання частки власного капіталу у 2021 році.

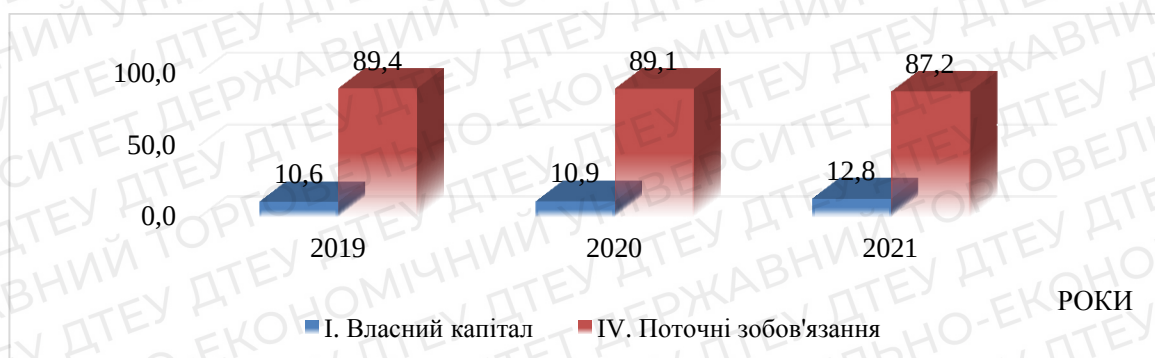


Рис. 2.3. Динаміка структури пасиву балансу ТОВ «Твіга Діджитал Україна» протягом 2019-2021 років, %

Джерело: розраховано автором за даними додатку Г

Ефективне функціонування будь-якого підприємства визначається, насамперед, ступенем розвитку її персоналу. Працівники повинні бути високоосвіченими, володіти високим рівнем загальної культури, стратегічним мисленням й ерудицією.

Досягти високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, уміннями, відповідним настроєм.

Професійний склад, кваліфікаційний і освітній рівень кадрів ТОВ «Твіга Діджитал Україна» високий. Так, на підприємстві повну вищу освіту мають 100% всього колективу працівників. Зміна та оновлення складу працівників відбувається безперервно.

Починаючи з 2020 року спостерігається збільшення складу персоналу підприємства на 2 особи. Це пов'язано зі збільшенням обсягів діяльності, що демонструють дані табл. 2.4.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році зменшився на 0,025, а у 2021 році залишився незмінним. Згідно розрахунків, в ТОВ «Твіга Діджитал Україна» плинність кадрів майже не змінилася, отже зниження продуктивності праці не відбувається.

**Характеристика руху кадрів ТОВ «Твіга Діджитал Україна»
протягом 2019 - 2021р.**

Показники	Формула	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
		2019	2020	2021	2020р. / 2019р.	2021р. / 2020р.
Фактична чисельність працівників		8	10	10	2	0
Прийнято працівників, осіб		2	3	1	1	-2
Вибуло працівників, осіб		1	1	1	0	0
т.ч. за власним бажанням		0	1	1	1	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб		8	10	10	2	0
Коефіцієнт заг. обороту кадрів	$K_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{Ч_{с}}$	0,375	0,4	0,2	0,025	-0,2
Коефіцієнт замінності	$K_{зм} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{зв}}$	2,00	3,00	1,00	1	-2
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{с}}$	0,125	0,1	0,1	-0,025	0

Джерело: розраховано автором за даними оперативної кадрової звітності

Структуру персоналу за категоріями посад демонструють дані табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура персоналу ТОВ «Твіга Діджитал Україна»
за посадами та виконуваними функціями**

Категорія персоналу	Роки			Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020р. / 2019р.	2021р. / 2020р.
Середньооблікова чисельність працівників	8	10	10	2	0
в тому числі:				0	0
- керівники	3	4	4	1	0
- спеціалісти	5	6	6	1	0

Джерело: розраховано автором за даними оперативної кадрової звітності

Структура персоналу протягом 2019-2021 років не набула суттєвих змін. У 2020 та 2021 роках, відбулося незначне збільшення персоналу. Кількість спеціалістів залишилася незмінною. Хоча протягом 2019-2021 років на підприємстві спостерігався рух в сторону зміни кількості персоналу по всім категоріям, проте істотних змін не відбулося і основний кістяк незмінний.

Набір кадрів здійснюється директором. При прийнятті на роботу проводиться попередня підготовка (детально вивчається резюме), потім безпосередньо проводиться співбесіда з працівником.

Стимулювання працівників у ТОВ «Твіга Діджитал Україна» проводиться шляхом їх преміювання, додаткової оплати за класність, суміщення посад, понаднормовий робочий день. Система оплати праці на підприємстві почасово-преміальна. Премія за підсумками кварталу виплачується в розмірі 30% від суми основної заробітної плати за квартал. Щодо морального стимулювання працівників ТОВ «Твіга Діджитал Україна», то застосовується його така форма як винесення подяки, участь у корпоративних святах тощо.

До методів підвищення ефективності управлінської праці можна віднести винагороду працівникам за досягнуті результати. Винагорода може виплачуватися за збільшення обсягів доходів від рекламної діяльності. Винагорода прямо залежить від перевиконання плану.

До 2022 року ТОВ «Твіга Діджитал Україна» було досить успішним підприємством, що функціонує на ринку України понад 15 років, та за цей термін змогло досягти високих результатів. Підприємство працювало по всій Україні, мало широку дилерську мережу – близько 150 партнерів.

Будь-яке підприємство для підтримки рівня конкурентоспроможності у ринковій системі повинна цілеспрямовано будувати свої комунікаційні відносини зі споживачами. Станом на сьогоднішній день в умовах насичення ринку рекламної продукції підприємствами недостатньо розробити якісний контент, встановити на нього оптимальну ціну і вибрати ефективні канали розподілу. Все більшої ваги набуває така складова комплексу маркетингу як сукупність маркетингових рішень.

2.2. Оцінка ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві

Незважаючи на складне та нестабільне економічне становище України, спостерігається постійне збільшення кількості підприємств-конкурентів на ринку. Не є винятком і становище на ринку рекламної продукції та послуг.

Взявши до уваги специфіку діяльності ТОВ «Твіга Діджитал Україна», оцінивши можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й впровадження змін (табл. 2.6).

За рішенням керівництва деяким етапам може приділятися більша увага, деяким – менша. Проте, процес управління змінами не має бути хаотичним і основні його стадії не можуть бути випущеними. Лише зміни, здійснювані в логічній і впорядкованій послідовності, є прогресивними.

Для створення ефективної системи стратегічного управління підприємством, перш за все, необхідно провести стратегічний аналіз ситуації, що склалася в зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Таблиця 2.6

Послідовність стадій та етапів процесу управління стратегічними змінами в ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

№ з/п	Назва стадій та етапів
I етап. Підготовка	
1.1	Визнання необхідності зміни менеджменту підприємства
1.2	Проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних та сторонніх спеціалістів
1.3	Прийняття остаточного рішення щодо впровадження змін на підприємстві та визначення рівня тих чи інших змін
1.4	Створення команди управління змінами
1.5	Визначення цілей майбутніх змін та розробка альтернативних варіантів їх реалізації
1.6	Вибір найкращого варіанту (програми) зміни та прийняття остаточного рішення про відмову від її розробки
1.7	Інформування працівників, визначених намірам перетворення
II етап. Реалізація	
2.1	Розробка детального проекту (плану) стратегічних змін
2.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування та пошук ресурсів для реалізації цього проекту; розробка графіків реалізації проекту та навчання співробітників
2.3	Початок впровадження проекту змін у діяльність компанії: «пілотування змін», визначення основних проблем і труднощів, пов'язаних із практичним впровадженням трансформацій.
2.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з урахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»

III етап. Оцінка та підтвердження результатів	
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності та соціальних наслідків
3.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшої адаптації до змін зовнішнього середовища та уточнення бачення, місії та стратегічних орієнтацій підприємства.

Джерело: складено та адаптовано автором за [18]

На етапі реалізації та регулювання стратегічних змін важливою є інформаційна, комунікаційна, мотиваційна підтримка змін. Інформаційна підтримка передбачає забезпечення повною інформацією щодо змін, своєчасне ознайомлення з проробленою програмою персоналу, із новими зобов'язаннями, технікою та моделями поведінки; навчання персоналу. Комунікаційна складова містить підвищення комунікативних компетенцій усіх працівників та керівників підприємства. З цією метою в ТОВ «Твіга Діджитал Україна» використовуються ефективні технології внутрішньої та зовнішньої комунікацій.

Реалізація стратегічних змін на підприємстві також охоплює створення команди управління змінами, до якої входять всі працівники.

Важливими складовими зазначеного етапу процесу змін є також контролювання змін, тобто діагностика їх впровадження; виявлення можливих порушень; оцінювання отриманих результатів, аналіз показників ефективності.

За результатами аналізу найближчих конкурентів можна зробити висновок про те, що ТОВ «Твіга Діджитал Україна» посідає друге місце за своєю конкурентоспроможністю серед досліджуваних підприємств і має узагальнюючу оцінку 0,905 (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Місце ТОВ «Твіга Діджитал Україна» серед найближчих конкурентів

Підприємства	Порівняльні показники				Узагальнююча оцінка	Ранг
	Рентабельність чистого доходу, %	Рентабельність власного капіталу, %	Витрато-віддача	Фондо-місткість		
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Твіга Діджитал Україна»	3,103	43,97	1,11	0,59	0,905	2
РА «Ерсте адвертайзинг»	1,043	16,22	0,85	0,82	0,878	3
РА «Чайка»	0,914	10,33	1,04	1,55	1,209	1
ТОВ «Служба Реклами Квирта»	0,973	25,7	0,87	0,9	0,860	4

Джерело: складено та адаптовано автором за [18]

Для визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства побудуємо карту стратегічних груп його конкурентів. ТОВ «Твіга Діджитал Україна» характеризується середніми цінами на продукцію, обсяг продажу за 2021 рік склав 39,1 млн. грн.

РА «Ерсте адвертайзинг» яке характеризується низькими цінами, обсяг продажу за 2021 рік – 84054 тис. грн., в РА «Чайка» обсяг продажу за 2021 рік склав 65054 тис.грн., а ТОВ «Служба Реклами Квірта», що характеризується середніми цінами на послуги, обсяг продажу за 2021 рік склав 43021,5 тис. грн. (рис. 2.4).

Для того, щоб побудувати карту, розраховуємо значення показників:

$$x_1 = \frac{x_{min} + x_{max}}{3} = 38007, \quad (2.1)$$

$$x_2 = x_1 \times 2 = 76014, \quad (2.2)$$

$$x_3 = x_1 \times 3 = 114021, \quad (2.3)$$

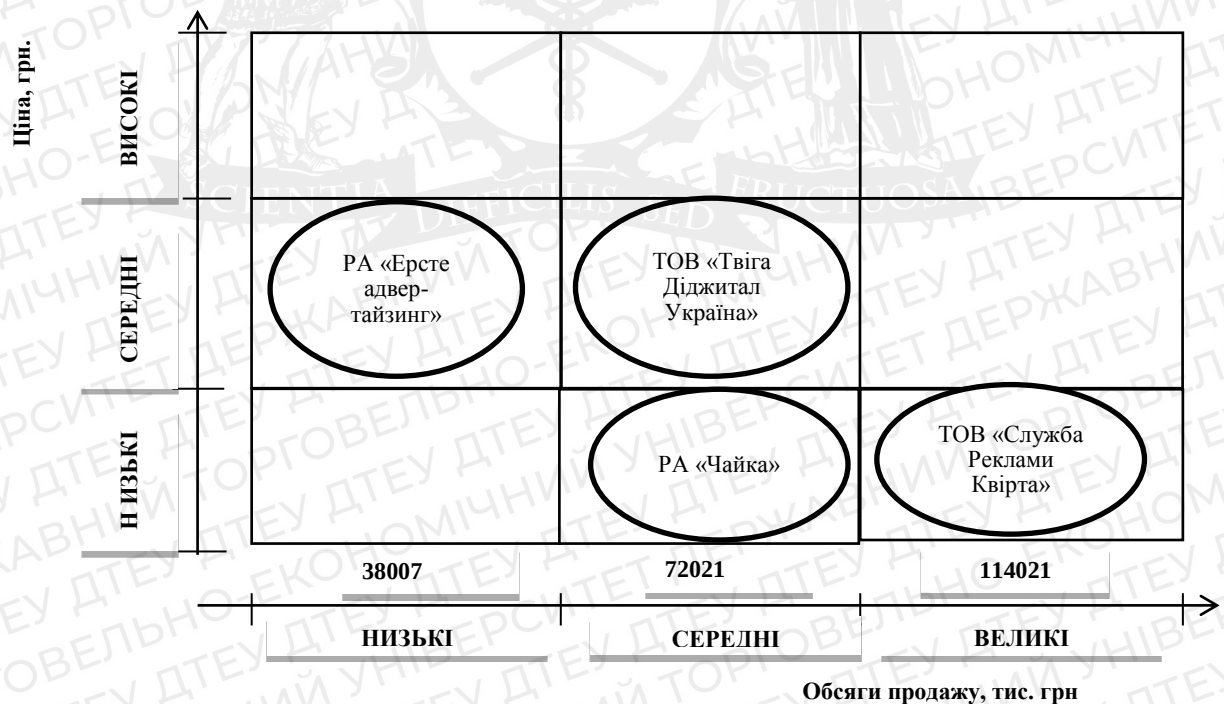


Рис. 2.4. Стратегічні групи конкурентів ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

Джерело: складено та адаптовано автором за [18]

Оскільки діяльність ТОВ «Твіга Діджитал Україна» характеризується середнім обсягом продажу та середньою ціною на продукцію, то для нього буде доцільно запропонувати наступні стратегії: стратегію стабілізації, визначення зростаючих сегментів та стратегію реструктуризації.

Зокрема, для порівняння діяльності ТОВ «Твіга Діджитал Україна» з найближчими конкурентами, виводимо порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємств, що наведено у додатку Д.

Оцінки проставлено за допомогою експертів разом з керівництвом підприємства та з урахуванням теоретичних підходів до управління.

Можна зазначити, що ТОВ «Твіга Діджитал Україна» є найбільш конкурентоспроможним, ніж РА «Ерсте адвертайзинг» та ТОВ «Служба Реклами Квірта». На сьогоднішній день також дуже стрімко розвивається продаж рекламної продукції через мережу Інтернет. Всі рекламні агентства мають свій власний сайт, на якому є повний каталог послуг з їх описовою характеристикою. Майже кожен виробник реалізує свої товари в Інтернет – магазині.

Для більш повної та ґрунтовної оцінки змін у внутрішньому середовищі ТОВ «Твіга Діджитал Україна» потрібно проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Будь-яке успішне підприємство повинно зважати на специфіку середовища, в якому функціонує. Для ефективного ведення бізнесу йому необхідно адаптуватися до будь-яких змін, що відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових факторів. Для аналізу основних факторів зовнішнього середовища підприємства доцільно використати PESTEEL – аналіз. Результати аналізу наведені у додатку Е.

Виходячи з даних PESTEEL – аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Твіга Діджитал Україна» зазнає негативних впливів переважно з боку політико-правових та економічних факторів. Негативний вплив обумовлений

переважно податковою політикою, непостійністю законодавства та втручанням держави у діяльність в галузі.

Відповідно до профілю зовнішнього середовища для ТОВ «Твіга Діджитал Україна» найбільшу загрозу представляють конкурентні та економічні фактори. Перспективними, а отже тими, що потребують негайного розвитку є ринкові, технологічні й соціальні напрями зовнішнього середовища.

Аналізуючи дані додатку Е, можна виявити вплив окремих груп факторів непрямого впливу (табл. 2.8).

Серед факторів, що здійснюють найбільший позитивний вплив на ТОВ «Твіга Діджитал Україна», можна виділити політичні, соціально – демографічні та технологічні фактори.

Після дослідження зовнішнього середовища підприємства за допомогою методу PESTEEL, доцільним є проведення SWOT – аналізу, який дозволяє дослідити, водночас, стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, виявити його переваги та недоліки, можливості та загрози. Результати SWOT – аналізу ТОВ «Твіга Діджитал Україна» представлені в додатку Ж.

Таблиця 2.8

Результати аналізу впливу факторів непрямого впливу на діяльність ТОВ «Твіга Діджитал Україна в 2022 році

Група факторів	Ступінь позитивного впливу	Ступінь негативного впливу
Політика	2	7
Право	0	6
Економіка	2	7
Соціум	8	2
Технологія	8	0
Екологія	4	0
Освіта	5	0

Джерело: складено та адаптовано автором за [18]

Відповідно до складеного профілю зовнішнього середовища для ТОВ «Твіга Діджитал Україна» найбільшу загрозу представляють конкурентні та економічні фактори. Перспективними, а отже тими, що потребують негайного розвитку, є ринкові, технологічні й соціальні напрями зовнішнього середовища.

Згідно проведеного аналізу, варто зазначити, що підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких, проте, внаслідок зовнішніх загроз, які найчастіше

пов'язані з вразливістю української економіки внаслідок війни в Україні, підприємство може втратити окремі позиції на ринку. Виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент.

Таким чином, для ТОВ «Твіга Діджитал Україна» необхідна така стратегія його розвитку, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони підприємства і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

Для визначення ставлення персоналу до змін можна використати опитування співробітників організації (табл. 2.9).

У процесі оцінювання важливість кожного зазначеного критерію оцінюється за п'ятибальною шкалою від 1 до 5, а поточний і бажаний стан організації оцінюється за вказаним критерієм (х – поточний стан, о – бажаний). Узагальнення результатів випробувань дозволяє спрямувати зміни в роботу системи формування.

Таблиця 2.9

Результати тестування працівників для проведення оцінки системи стратегічних змін в ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

Сфери дослідження	Важли- вість критерію (1-5), В	Поточні і бажані оцінки по даному критерію, О				
		1	2	3	4	5
1. Планування змін						
1.1. Чи потрібно підтримувати організацію і чи достатньо підтримувати ідею про необхідність змін?	4			x		o
1.2. Чи всі члени поділяють і підтримують бачення керівництва щодо майбутнього компанії?	3				x	o
1.3. Чи демонструє керівництво організації свою відданість участі в змінах і навчанні?	5		x		o	
1.4. Чи вистачить у керівництва сміливості відмовитися від деяких звичних методів, коли запускаються нові важливі проекти?	3	x		o		
1.5. Чи достатньо вони високі, перспективні та привабливі для всіх поставлених перед організацією цілей?	5		x		o	
1.6. Плани-графіки модифікованих проектів напружені та цікаві?	3	x			o	
1.7. Чи вміє керівництво вибрати правильний час для впровадження змін?	5				x	o
Сумарна оцінка, $\Sigma_i=(B*O)/5/7$		O _п =2,0		O _б =3,5		

2. Ресурси і кваліфікація виконавців						
2.1. Чи має компанія необхідні засоби для використання всіх наявних ресурсів розвитку?	5		x			o
2.2. Керівництво хоче витратити гроші на залучення професіоналів у сфері організаційного розвитку?	3		x		o	
2.3. Наскільки регулярно інвестуються кошти в підвищення кваліфікації працівників?	4	x				o
2.4. Чи може компанія швидко реагувати на нові потреби в змінах?	5		x		o	
Сумарна оцінка, $\Sigma_2=(B*O)/5/4$		O _n =1,5		O ₆ =3,85		
3. Керівництво змінами						
3.1. Чи здатні керівники організації точно донести свою думку до всіх співробітників?	5			x	o	
3.2. Чи здатні менеджери красномовно пояснити свої побажання і переконати всіх у необхідності їх розділяти?	4				x	o
3.3. Чи враховує керівництво потреби своїх працівників?	3			x	o	
3.4. Чи демонструють керівники свою прихильність до змін і здатність їх впроваджувати?	4			x		o
3.5. Чи вміє керівництво доводити думку своїх підлеглих, ставлячи перед ними цікаві завдання?	5		x	o		
3.6. Чи обирають менеджери кваліфікованих, зацікавлених і успішних виконавців в організації?	4		x		o	
3.7. Чи достатні професійні навички та кваліфікація керівників проектів для досягнення поставлених цілей?	5	x		o		
3.8. Наскільки інтенсивно співробітники компанії залучаються до реалізації програм розвитку?	3			x	o	
3.9. Чи є в організації перевірені співробітники, готові долати нові виклики?	5				x	o
3.10. Чи належним чином вирішуються конфлікти, що виникають?	4		x		o	
3.11. Чи широко обговорюються на підприємстві необхідні зміни та вдосконалення?	5			x	o	
3.12. Чи здатна організація підтримувати постійне задоволення потреб у змінах?	4		x			o
Сумарна оцінка, $\Sigma_3=(B*O)/5/12$		O _n =2,25		O ₆ =3,5		
4. Впровадження змін						
4.1. Чи дотримані пропорції між плануванням і впровадженням змін?	4			x	o	
4.2. Чи підтверджена готовність керівництва організації та співробітників на початку змін?	5		x		o	
4.3. Чи можна робити зміни в кількох напрямках одночасно?	3		x			o
4.4. Чи привертають керівники увагу співробітників до вирішення поставлених завдань за допомогою засоби наочної пропаганди?	4	x			o	
4.5. Чи можна швидко і без затримок запускати проекти змін?	4				x	o
4.6. Чи передбачаються пілотні проекти на початковому етапі реалізації програми змін?	3	x			o	
4.7. Чи дають внесені зміни швидкі та відчутні результати?	5			x		o
4.8. Чи враховуються довгострокові потреби організації при внесенні поточних змін?	5			x		o
4.9. Чи прийнято винагороджувати співробітників тільки за кінцеві результати або також за спроби їх досягти?	4	x			o	
4.10. Чи реалізовані розпочаті проекти?	4	x				o
4.11. Чи спрямована домінуюча система цінностей в організації на підтримку безперервності змін?	4		x		o	

Сумарна оцінка, $\Sigma_4=(B*O)/5/11$		$O_n=1,76$	$O_6=3,65$
Загальна оцінка, $OGZ_{\text{заг}}$		$OGZ_{\text{заг (пот)}}=1,87$	$OGZ_{\text{заг (баж)}}=3,63$

Джерело: складено автором

Згідно з простими розрахунками за проведеним тестуванням, виявлено, що загальна оцінка готовності працівників до впровадження стратегічних змін розраховується як поточна та бажана:

$$OGZ_{\text{заг (пот)}} = O_{\text{сум(пот)}}/N \quad (2.3)$$

де $O_{\text{сум(пот)}}$ – середня оцінка, отримана за результатами тестування щодо поточного стану організації

$$OGZ_{\text{заг (баж)}} = O_{\text{сум(баж)}}/N \quad (2.4)$$

де $O_{\text{сум(баж)}}$ – середня оцінка, отримана за результатами тестування щодо бажаного стану організації

Оцінюючи ефективність стратегічних змін ТОВ «Твіга Діджитал Україна», доцільно відзначити, що вона становить менше 50% бажаних результатів. За отриманими оцінками, керівництво в цілому готове до змін, однак на кожному етапі щодо їх впровадження є певні бар'єри та перешкоди у вигляді нестачі певних ресурсів – кадрових, матеріальних, фінансових, інформаційних.

Починати оцінювати результати стає можливим з моменту закінчення «пускового періоду». Щодо змін в управлінських процесах – повинний пройти визначений проміжок часу, щоб їхня оцінка могла бути об'єктивною.

Щодо якісних наслідків змін, до яких відносяться психологічні фактори, оцінку рекомендується проводити не раніше ніж після шести місяців або одного року. Вона повинна включати оцінку, виконану на основі вищезгаданих опитувань і анкет, адресованих усі групам, зайнятим в організації. Ці дослідження повинні визначити думки працівників відносно не тільки загальної оцінки змін, але і також: умов роботи й організації процесів використання номінального часу роботи, результатів навчання і підвищення кваліфікації, способів винагороди, атмосфери роботи і стилю управління, перспектив на

майбутнє, недоліків і проблем, що виникають у процесі роботи нової організації і тощо. Отже, оцінюючи ефективність змін, варто також узяти до уваги, чи все зроблено в організації, що було передбачено в проекті, щоб запобігти такі радикальні скорочення і які були економічні і соціальні результати цього.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ТОВ «ТВІГА ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування заходів з впровадження стратегічних змін на підприємстві

Враховуючи такі фактори, як: стадія життєвого циклу підприємства; стадія життєвого циклу галузі; рівень стратегічного потенціалу підприємства; реальну наявність управлінських функцій на підприємстві та базову стратегію змін, що обрана підприємством після проведеної стратегічної діагностики, ми можемо запропонувати низку суттєвих перетворень для ТОВ «Твіга Діджитал Україна», які довели свою дієвість у сучасній практиці господарювання зарубіжних та вітчизняних підприємств.

Стратегія управління змінами повинна мати такі документи, як:

1. Аналіз поточної ситуації (стадія життєвого циклу, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпеченість ресурсами, рівень підготовленості персоналу, аналіз стану технологічних та управлінських процесів тощо).
2. Організаційна структура реалізації стратегії (аналіз стабільних та гнучких організаційних структур).
3. Аналіз ризиків (ідентифікація груп ризику; аналіз ідентифікованих ризиків; сценарії зниження ймовірності прояву ризику).
4. Карта реалізації стратегії управління змінами (ментальна карта, дорожня карта – відповіді на запитання «що, коли, де, як, хто, чому»).
5. План навчання та інструктажу для персоналу (попереднє навчання – прийняти зміни, тренінг для впровадження змін, коучинг для підтримки змін).

На рис. 3.2 наведено приклад реалізації моделі управління змінами для ситуації, що розглядається в ТОВ «Твіга Діджитал Україна». Наприклад, на даному етапі розвитку підприємства, що передбачає спад обсягів діяльності, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності послуг та збільшення частки підприємства на ринку доцільно впроваджувати нові технології для управління

відносинами з клієнтами, засноване на динамічному моніторингу їх задоволеності, підвищення рівня лояльності, залучення нових клієнтів [8].

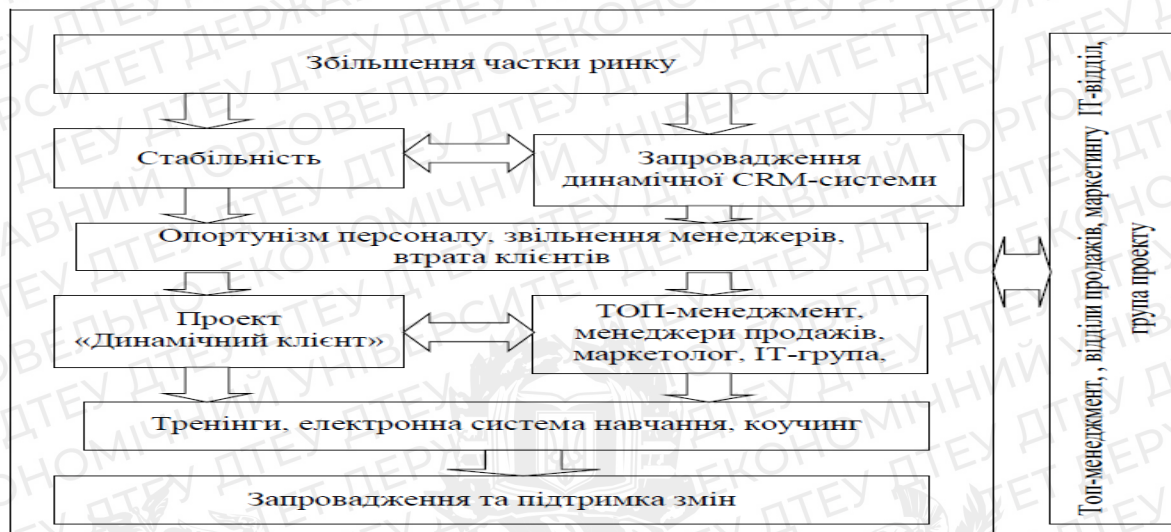


Рис. 3.1. Модель взаємозв'язків стратегії та складників управління змінами для збільшення частки ринку ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

Джерело: складено автором за [21]

Такий проект, як правило, передбачає вдосконалення CRM-системи для динамічного відстеження реакції клієнта, впровадження методологій динамічного обговорення результатів роботи з клієнтами.

На сьогоднішній день багато підприємств оптимізували основні бізнес-процеси та впровадили системи автоматизації управління торговельною діяльністю. Висока ефективність роботи з клієнтами забезпечується прийняттям компанією концепції управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM (Customer Relationship Management), що дозволяє «інтегрувати» клієнта в сферу компанії: він отримує максимум можливу інформацію про своїх клієнтів та їхні потреби і на основі цих даних будує свою конкурентну стратегію, що стосується всіх аспектів її діяльності (маркетинг, продажі, обслуговування тощо).

CRM об'єднує інформацію про клієнтів, отриману через маркетингові канали, і надає співробітникам підприємства інформацію, необхідну для кращого розуміння запитів споживачів і ефективного побудови відносин зі своїми покупцями і партнерами; дозволяє з'єднати споживачів та

співробітників підприємства за допомогою численних інформаційних каналів, включаючи Інтернет, телефонний і факсимільний зв'язок, контакти в точках продажу або через посередників. Для ТОВ «Твіга Діджитал Україна» прийняття філософії CRM є основою успішного управління стратегічним розвитком, впровадження якої – це поетапний процес, початковим етапом якого є прийняття стратегії відносин з клієнтами, проміжним – процесуальні, структурні та культурні зміни в діяльності компанії, завершальним – встановлення CRM системи.

Впровадження CRM на підприємстві включає декілька етапів (рис. 3.2).

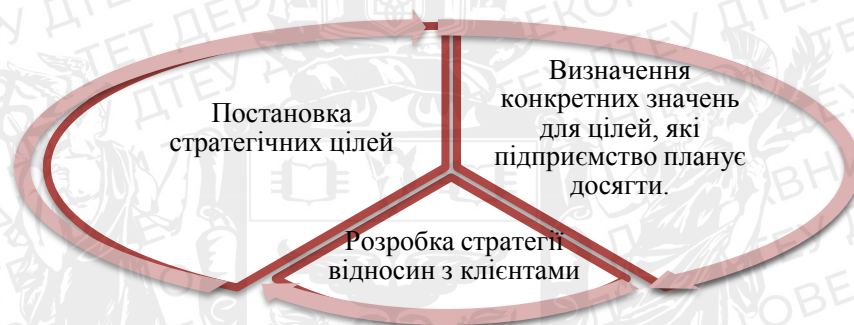


Рис. 3.2. Стратегія впровадження CRM системи

Джерело: укладено автором

Головна стратегічна мета ТОВ «Твіга Діджитал Україна», на нашу думку, має складатися з таких елементів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Шляхи досягнення стратегічних цілей в ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

Джерело: розроблено автором

Пропонується також обирати метод управління змінами на підприємстві, враховуючи вид базової стратегії розвитку та ступінь реалізації змін (дод. В).

По-перше, це стратегічна реструктуризація для розв'язання двох основних завдань: забезпечення виживання підприємства та підвищення його довготермінової конкурентоспроможності на ринку. Тут доцільно провести диверсифікацію діяльності (знайти нові види послуг та нові ринки збуту); провести впровадження нових технологій; підвищити кваліфікацію персоналу; здійснити реструктуризацію організаційної структури управління ТОВ «Твіга Діджитал Україна», впровадивши посаду директора зі стратегічного розвитку.

По-друге, це аутсорсинг – 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). Завдяки аутсорсингу повинне відбутися зниження витрат і ризиків, підвищення рівня конкурентоспроможності завдяки залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило, не профільних для підприємства виробничо-господарських функцій.

Зокрема, в ТОВ «Твіга Діджитал Україна» аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг), що передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування бази даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо.

Також буде доцільним проведення аутсорсингу окремих бізнес-процесів, які не є основними у господарській діяльності підприємства, зокрема: аутсорсинг постачально-збутових операцій, прибирання приміщень (клінінгу),

організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо.

Доречним буде також аутсорсинг персоналу (аутстафінг), який передбачає залучати для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника). Зокрема доцільно залучати до роботи працівників магазинів у яких знаходяться бренд-секції. Для роботи на виставках та рекламних акціях пропонуємо залучати промоутерів (наприклад, студентів).

Після впровадження аутсорсингу підприємство відчує на собі всі переваги даного методу стратегічних змін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги впровадження аутсорсингу в ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

№ пор	Переваги впровадження аутсорсингу	Відповідальні працівники
1	Можливість отримання доступу до нових ресурсів та нових ринків збуту	Директор
2	Підвищення якості матеріальних ресурсів	Директор
3	Зниження загальних витрат за рахунок інших операційних	
4	Вивільнення висококваліфікованої робочої сили для роботи над поточними операціями	Директор
5	Оптимізація дистанційної роботи працівників	Директор

Джерело: розроблено автором

По-третє, впровадження в ТОВ «Твіга Діджитал Україна» даунсайзингу, як зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, переважно за рахунок скорочення чисельності кадрів, та проведення більш ефективної HR-діяльності.

В якості альтернативи даунсайзингу пропонуємо редіплоймет, тобто переведення працівників після внутрішньо корпоративної підготовки на інше робоче місце всередині організації, або воркшеринг – розподіл роботи між працівниками при пропорційному скороченні робочого часу та оплати праці.

Перевагами запровадження даунсайзингу на підприємстві є: сприяння зміні конфігурації організації; перетворення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства; зміни на соціально-психологічний бік в роботі.

По-четверте, пропонуємо такий метод стратегічних змін, як бенчмаркінг тобто процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента, з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Основною метою цього методу є пошук резервів зниження витрат виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Пропонуємо такі види бенчмаркінгу в ТОВ «Твіга Діджитал Україна»:

1. Внутрішній – аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного досліджуваного підприємства (рис. 3.4).

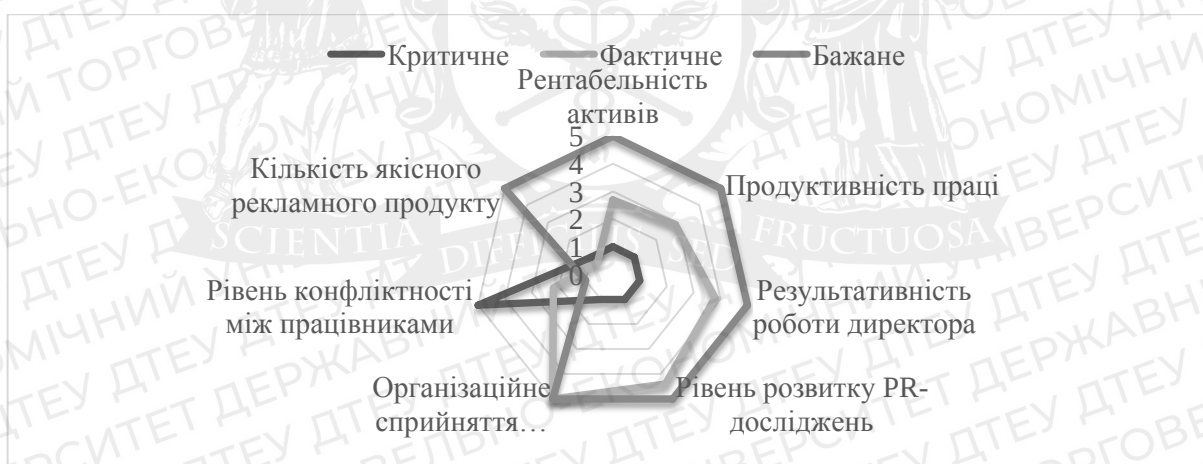


Рис.3.4. Багатокутник конкурентоспроможності

ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

Джерело: розроблено автором

2. Бенчмаркінг, орієнтований на конкурентів, спрямований на порівняльний аналіз робіт, послуг, продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів.

3. Функціональний – окремі процеси, функції, методи та технології аналізуються в порівнянні з іншими підприємствами, які не є конкурентами досліджуваного.

4. Загальний – порівняння підприємства з непрямими конкурентами за певними параметрами.

Головною перевагою бенчмаркінгу є підвищення якості та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Твіга Діджитал Україна», ефективне просування до лідерства на ринку рекламної та маркетингової діяльності.

По-н'яте, пропонуємо систему управління якістю (СУЯ) як сукупність систематично реалізованих видів діяльності організації, спрямованих на створення організаційних, технічних, економічних і соціальних умов, що гарантують належний рівень і стабільність якості продукції чи послуг. ISO 9001:2008 «Система управління якістю» є основою впровадження та функціонування СУЯ. Вимоги».

Він визначає вимоги, яким повинна відповідати система якості, щоб гарантувати постійну відповідність продукції та послуг вимогам замовника. Система управління якістю регулює діяльність усіх співробітників ТОВ «Твіга Діджитал Україна», що впливає на якість кінцевий результат і задоволеність споживачів.

Процесний підхід полягає в систематичній діяльності з визначення процесів, їх послідовності та взаємодії, управління процесами та зв'язками між ними (рис. 3.5).

Внутрішні результати, що отримує організація від запровадження системи управління якістю безпосередньо залежать від зусиль, що вона докладе для покращення своєї діяльності. Зовнішні переваги організація отримує, сертифікувавши свою систему управління якістю в незалежному компетентному органі сертифікації.



Рис.3.5. Кроки для створення системи управління якістю в ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що залежно від ситуації, яка буде складатися, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, методи управління стратегічними змінами ТОВ «Твіга Діджитал Україна» можуть доповнюватися, корегуватися або використовуватися частково.

Враховуючи особливості ТОВ «Твіга Діджитал Україна» (наявність певних технік, технологій, доступу до ресурсів, усталений персонал), стає очевидним, що найбільш наближеною та найменш ризикованою для нього на першому етапі розвитку є саме диверсифікація виробничої діяльності.

3.2. Розробка програми стратегічних змін на підприємстві та обґрунтування ефективності її впровадження

Для того, щоб стратегічні зміни давала бажані результати, необхідно провести комплексну підготовку підприємства до її впровадження. Найголовніші стратегічні зміни, що мають відбутися на підприємстві, відображені в табл. 3.2.

В цьому зв'язку в кваліфікаційній роботі надається техніко-економічне обґрунтування проекту створення Інтернет-магазину. Загальні умови реалізації проекту викладені у бізнес-плані підприємства, згідно до якого:

1. Загальний обсяг інвестицій в реалізацію проекту становитиме 1235,4 тис.грн.
2. Термін реалізації проекту – 1 рік.
3. Сума чистого доходу за 1 рік експлуатації становить 2150 тис.грн.
4. Чистий прибуток за цей час становитиме 1400 тис.грн.

Відповідно до проекту в поточному році на фінансування проекту має бути спрямовано 1235,4 тис. грн. В табл. 3.3 наведено джерела та основні напрямки використання інвестиційних вкладень для впровадження Інтернет – магазину.

Результати розрахунків фінансових показників проекту по впровадженню Інтернет – магазину ТОВ «Твіга Діджитал Україна» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.2

Програма стратегічних змін в ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

№ пор	Види змін	Характеристика змін	Час виконання, міс.	Виконавці
1	Операційні	Диверсифікація асортименту послуг	01.03.2023 – 01.06.2023	Директор, головний бухгалтер
		Зниження обсягу інших операційних витрат	01.03.2023 – 15.10.2023	
2	Технологічні	Запровадження сучасного обладнання	01.03.2023 – 01.04.2023	Директор, головний бухгалтер
		Більш ефективне використання основних активів	01.03.2023 – 01.05.2023	
		Розвиток і запровадження ресурсозберігаючих технологій у друк рекламної продукції	01.03.2023 – 01.07.2023	
3	Інформаційні зміни	Впровадження нового програмного забезпечення CRM-системи та діджиталізація послуг	01.03.2023 – 01.07.2023	Директор по роботі з клієнтами
4	Зміни в системі управління	Створення та впровадження системи стратегічного управління	01.03.2023 – 01.06.2023	Директор
5	Підвищення ефективності маркетингової політики	Аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів шляхом передачі їх відповідним агентствам	01.03.2023 – 01.02.2023	Директор по роботі з клієнтами
		Розробка та впровадження гнучкої цінової стратегії	01.03.2023 – 01.10.2023	

6	Зміни в сфері персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу, зайнятих освоєнням нових видів рекламних послуг	01.03.2023 – 01.07.2023	Директор
		Створення відповідної системи мотивації та стимулювання кадрів	01.03.2023 – 01.03.2023	
		Створення внутрішнього клімату, сприяючого саморозвитку та самонавчанню працівників	01.03.2023 – 01.07.2023	
7	Введення нової форми збуту	Розробка та запуск Інтернет-магазину	01.03.2023 – 31.12.2023	Директор по роботі з клієнтами

Джерело: розроблено автором

Податок на прибуток розраховуємо за формулою:

$$ПП = ПО \times 18\%, \quad (3.1)$$

де ПО – податок до оподаткування.

Чиста теперішня вартість проекту складає 1590,56 тис. грн., як ми можемо простежити з табл. 3.4, вона визначається як величина, одержана дисконтуванням (за заздалегідь вибраної норми дисконту 15%) різниці між усіма річними відпливами та припливами реальних грошей, нагромаджених протягом життєвого циклу проекту.

Таблиця 3.3

Розрахунок обсягів інвестицій, необхідних для здійснення проекту «Інтернет – магазин» в ТОВ «Твіга Діджитал Україна»

№ пор	Статті витрат	Вартість, тис.грн.
1	Витрати на транспортні засоби	495,4
2	Витрати на удосконалення сайту	65,0
3	Витрати на комп'ютерне обладнання	224,0
4	Витрати на просування в мережі	25,0
5	Витрати на контекстну рекламу	29,0
6	Витрати на просування в пошукових системах	28,0
7	Витрати на заробітну плату контент менеджерів та менеджерів з продажу	369,0

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Також, проведемо розрахунок фінансових показників проекту, всі необхідні дані та розрахунки оформимо у вигляді табл. 3.4.

Розрахунок показників доцільності прийняття проекту «Інтернет – магазин»

Роки реалізації проекту	Надходження грошових коштів (CF_t), тис.грн.	Інвестиційні витрати (I), тис.грн.	Коефіцієнт Дисконтування $(1+r)_t$	Про дискентовані надходження $\frac{CF_t}{(1+r)_t}$, тис.грн
0	208	1235,4	1	208
1	357	-	0,87	310,59
2	438	-	0,76	332,88
3	415	-	0,66	273,9
4	417	-	0,57	237,69
5	455	-	0,5	227,5
Разом	2280	1235,4	-	1590,56

Джерело: розроблено автором

Якщо розрахована чиста теперішня вартість має позитивне значення, як спостерігається в даному проекті - прибутковість інвестицій вища за норму дисконту (мінімальний рівень прибутковості, коли інвестування є доцільним).

Чистий поточний ефект (Net Present Value, NPV) розраховуємо за формулою:

$$NPV = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (3.2)$$

де CF_t – прогнозування доходів за роками, тис. грн. ;

r – дисконтна ставка;

I – величина вихідних інвестицій, тис.,грн.

З використанням даних табл. 3.11, показник $NPV = 355,16$ тис. грн.

Як бачимо, оскільки $NPV > 0$, то даний показник свідчить, що інноваційний проект доцільно прийняти. У разі прийняття проекту підприємство отримає 355,16 тис.грн. власної вигоди.

Індекс рентабельності інноваційного проекту (Profitability Index, PI) розраховуємо за формулою:

$$PI = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t} \div I, \quad (3.3)$$

З використанням даних табл. 3.11, показник $PI = 1,29$.

Значення $PI > 1$ - інноваційний проект доцільно прийняти. Оскільки

індекс рентабельності, характеризує рівень грошового потоку на одиницю інноваційних витрат, підприємство (інвестор) з кожної вкладеної гривні в проект отримає 29 коп. прибутку.

Період окупності інвестицій (Payback Period, PP) розраховуємо за формулою:

$$PP = \frac{1}{Cf_t} \quad (3.4)$$

З використанням даних табл. 3.5, PP = 2,3.

Період окупності інвестицій проекту свідчить, що кошти вкладені в реалізацію інноваційного проекту будуть повернені за рахунок майбутніх доходів протягом 2 роки і 3 місяців.

Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом. Якщо навіть припустити, що перші сфери впроваджуваного проекту відповідно підготовлені і мають фінансове забезпечення для їх реалізації, то четверта сфера – щодо персоналу, їх поведінки, позицій і ухвалення «нового» виходить за рамки економічного аспекту почину. Тут мова йде не тільки про подолання колишніх стереотипів і рутини в роботі, але і про зміну ментальності як керівних кадрів, так і безпосередніх виконавців процесу роботи. Перші стереотипи найчастіше вдається змінити завдяки хорошій підготовці, тобто завдяки професійному навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів. Друга проблема, значно важча і триваліша за часом, потребує не тільки знання джерел виникнення психологічних бар'єрів при ухваленні змін загалом, але і подолання колишніх зразків організаційної культури, перебудови на інші способи мислення і роботи. А це вимагає неодноразової зміни поколінь, і, отже, тривалішого часу, ніж припускає графік впровадження. Таким чином, на вибір, розробку та впровадження стратегічних змін впливають соціально-психологічні процеси, що відображають інтереси, потреби, схильності та уподобання працівників і менеджерів. Тому необхідною умовою ефективності стратегічних змін на підприємстві є соціально-психологічне забезпечення процесів управління.

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища для підвищення успішної діяльності підприємства недостатньо спланувати та реалізувати модель дій. Розроблена система стратегічного планування передбачає постійну перевірку та коригування стратегії підприємства, відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінка стратегічних змін відбувається шляхом порівняння результатів діяльності підприємства. Процес оцінки використовується в якості механізму зворотного зв'язку для коригування стратегії. З метою підвищення ефективності введених стратегічних змін оцінку потрібно проводити системно та безперервно.

Спираючись на аналіз фінансових показників ТОВ «Твіга Діджитал Україна» та впроваджені зміни, можемо зробити прогноз розрахунків на 2022-2024 роки. Оскільки основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Твіга Діджитал Україна» є отриманий прибуток, в роботі було спрогнозовано співставлення доходів та витрат підприємства та отримано певний фінансовий прогнозний результат діяльності, що представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз показників фінансової звітності ТОВ «Твіга Діджитал Україна» на 2022 – 2023 роки, тис. грн. з урахуванням витрат на створення Інтернет-магазину

№ пор	Статті доходів і витрат	Роки, тис. грн.			
		2021	2022	2023	2024
1	Чистий дохід від реалізації послуг	39114,1	38897,5	40842,4	44926,7
2	Витрати на створення та функціонування Інтернет –магазину	0	94,3	136,1	167,9
3	Разом витрати	37670,9	37765,2	37901,3	38069,2
4	Фінансовий результат до оподаткування	1480,5	1132,3	2941,1	6857,5
5	Податок на прибуток	266,5	203,8	529,4	1234,3
6	Чистий прибуток, тис. грн.	1214	928,5	2411,7	5623,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства та прогнозних даних

Дані табл. 3.5 свідчать про позитивну тенденцію зростання доходів підприємства. За отриманими значеннями спостерігається тенденція до збільшення чистого доходу від реалізації товарів на плановий та прогнозний періоди.

Буде спостерігатися тенденція до зменшення інших операційних витрат (відбудеться зменшення обсягу фінансування оплати праці персоналу) та збільшенню чистого прибутку на майбутні періоди.

Дана тенденція є позитивною для підприємства, адже це свідчить про укладання нових договорів з постачальниками, зменшенням витрат на рекламу тощо.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сьогодні основою стратегічного успіху виступають не стільки особливості галузевої структури і розподілу ресурсів між підприємствами галузі, скільки здатність до безперервного вдосконалення діяльності і створення додаткової цінності для споживачів. Стратегічні зміни повинні бути обґрунтовані на основі аналізу ситуації та ринкових умов діяльності підприємства і його готовності до їх впровадження. Економічна сутність та розуміння стратегічних змін підприємства дозволить керівництву та персоналу більш ефективно сприйняти зміни та впровадити їх в свою діяльність.

2. Стратегічні зміни на підприємстві є незворотнім процесом, і їх необхідність рано чи пізно виникає, незалежно від того, якої ідеології розвитку дотримується підприємство та яка парадигма управління визначає пріоритетні напрямки його зростання. Однак, від того, як саме будуть здійснюватися зміни на підприємстві, залежить в цілому ефективність його функціонування та існування. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході сталого розвитку підприємства і ключовим об'єктом управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої стратегії, так і загально організаційної стратегії в цілому.

3. Об'єктом дослідження в випускному кваліфікаційному проекті був процес управління стратегічними змінами в ТОВ «Твіга Діджитал Україна». Аналіз організаційно-економічного потенціалу ТОВ «Твіга Діджитал Україна» за досліджуваний період показав, що у 2019 – 2020 роках відбувалося зростання чистого доходу та чистого прибутку, однак починаючи із 2021 року тенденція позитивна тенденція змінюється на негативну.

4. Було проведено діагностику системи управління стратегічними змінами в ТОВ «Твіга Діджитал Україна». Для створення ефективної системи стратегічного управління підприємством був проаналізований вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, виконана діагностика конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовано значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих

факторів та їхніх груп. Отримані за результатами такого аналізу дані, відіграють роль так званої бази для визначення загальної концепції та способів управління підприємством. За результатами SWOT-аналізу з'ясовано, що ТОВ «Твіга Діджитал Україна» володіє значним потенціалом для запровадження та реалізації необхідних стратегічних змін.

5. В рекомендаційному розділі випускного кваліфікаційного проекту було запропоновано низку суттєвих стратегічних перетворень для ТОВ «Твіга Діджитал Україна», які довели свою дієвість:

1. Модель взаємозв'язків стратегії та складників управління змінами та обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи.

2. Методи управління змінами: стратегічна реструктуризація; аутсорсинг (у сфері інформаційних технологій, персоналу (аутстафінг)); даунсайзинг, воркшеринг та аутплейсмент; бенчмаркінг

3. Запровадження системи управління якістю, яка регламентує діяльність всіх співробітників ТОВ «Твіга Діджитал Україна», які впливають на якість кінцевого результату і на задоволеність споживачів.

4. Розроблено програму управління стратегічними змінами на підприємстві.

5. Для покращення організації збутової діяльності ТОВ «Твіга Діджитал Україна» у зв'язку з переходом підприємства до стратегії диверсифікованого збуту, було запропоновано створення власного Інтернет – магазину.

6. Спираючись на аналіз фінансових показників та впроваджені зміни, було зроблено прогноз розрахунків на 2022-2024 роки, який показав, що зазначені стратегічні зміни дозволили ТОВ «Твіга Діджитал Україна» не тільки мінімізувати збитки під час кризи, але й збільшити прибутки.

Залежно від ситуації, яка буде складатися методи управління стратегічними змінами на підприємстві можуть також змінюватися. Втілення в життя стратегічних змін можна порівняти зі сходженням на невідому вершину. Завжди існує імовірність невдачі, але ретельна підготовка і знання помилок попередників підвищують імовірність успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Адізес І.К. Управління змінами; пер. з англ. Т.Семигіна. Київ, BookChef, 2018. 640 с.
3. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С.121–125. DOI:10.32702/2306-6806.2020.1.121
4. Власенко Т.А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С.25-32.
5. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія]. Харків : ІНЖЕК, 2021. 340 с.
6. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Стратегічні зміни як базис інноваційного розвитку підприємства. *Вісник СХУ ім. В. Даля*. 2019. № 2 (173). С. 134–139.
7. Гарафонов О.І. Стратегічні аспекти процесу управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 4(8). С. 253–256.
8. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2021. 395 с.
9. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст]: навч. посіб. / В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В.Маковоз, І.В.Токмакова, О.В.Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
10. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 191–197.
11. Занора, В., Бут, А., & Матухно, Ю. (2021). Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
12. Косчик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2020...-/10.pdf.

13. Коттер Дж.П. Попереду змін. Київ: «Альпіна Паблішер», 2019. 288 с.
14. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Друкарня Рута, 2017. 165 с.
15. Матусевич О.О., Чаркіна Т.Ю., Колінько К.Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6742> (дата звернення: 22.12.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.85](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.85)
16. Осовська Г.В., Осовський О.А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6730> (дата звернення: 22.12.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.73)
17. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С, Ткаченко О.П. Управління змінами : навч. пос. Харків, ХДУХТ. 2017. 266 с.
18. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.
19. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.
20. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами [Текст] : навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
21. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 6. 2022. С. 427–430.
22. 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*. 2021. № 9. С.38–44. (дата звернення: 22.12.2022). DOI: [10.32702/2306-6806.2021.9.38](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.38)
23. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: Монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О.Кузнецової. Одеса:

ОНЕУ, 2018. 177 с.

24. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ : “К.І.С.”, 2017. – 932 с.

25. Тесленок І.М., Косенко Ю.В. Порівняння підходів до управління стратегічними змінами на підприємстві. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. С. 1303–1305.

26. ТОВ «ТВІГА ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-tviha-didzhytal-ukraina-35001144>

27. Управління змінами : підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, І. П. Миколайчук [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. Нац. торг.- екон. ун-т, 2018. 544 с.

28. Ansoff H. Igor (2007). Strategic Management. 2007th Edition, Palgrave Macmillan, 233 p.

29. Baker David. (2007) Strategic Change Management in Public Sector Organisations 1st Edition, Chandos Publishing; 1st edition, 328 p.

30. Cameron E. & M.Green (2009) Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed Kogan Page, 384 p.

31. Dess G. (2018) Strategic management: Text and Cases / Gregory Dess. [9th ed., Kindle Edition]. McGraw-Hill Higher Education, 800 p.

32. Frank V. (2023). Change Management – Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 390 p.

33. Johanson J.-E (2019). Strategy Formation and Policy Making in Government. Palgrave Macmillan, XV, 207 p.

34. Pettigrew A.M. Context and action in the transformation of the firm. The Journal of Management Studies. Oxford. 1987. Vol. 24, Iss. 6. P. 649–671.

35. Jacobs Robert W. Jake. (1997). Real Time Strategic Change. How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change. Berrett-Koehler Publishers, 360 p.

36. Strategic Change: Definition, Steps and Examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-change>



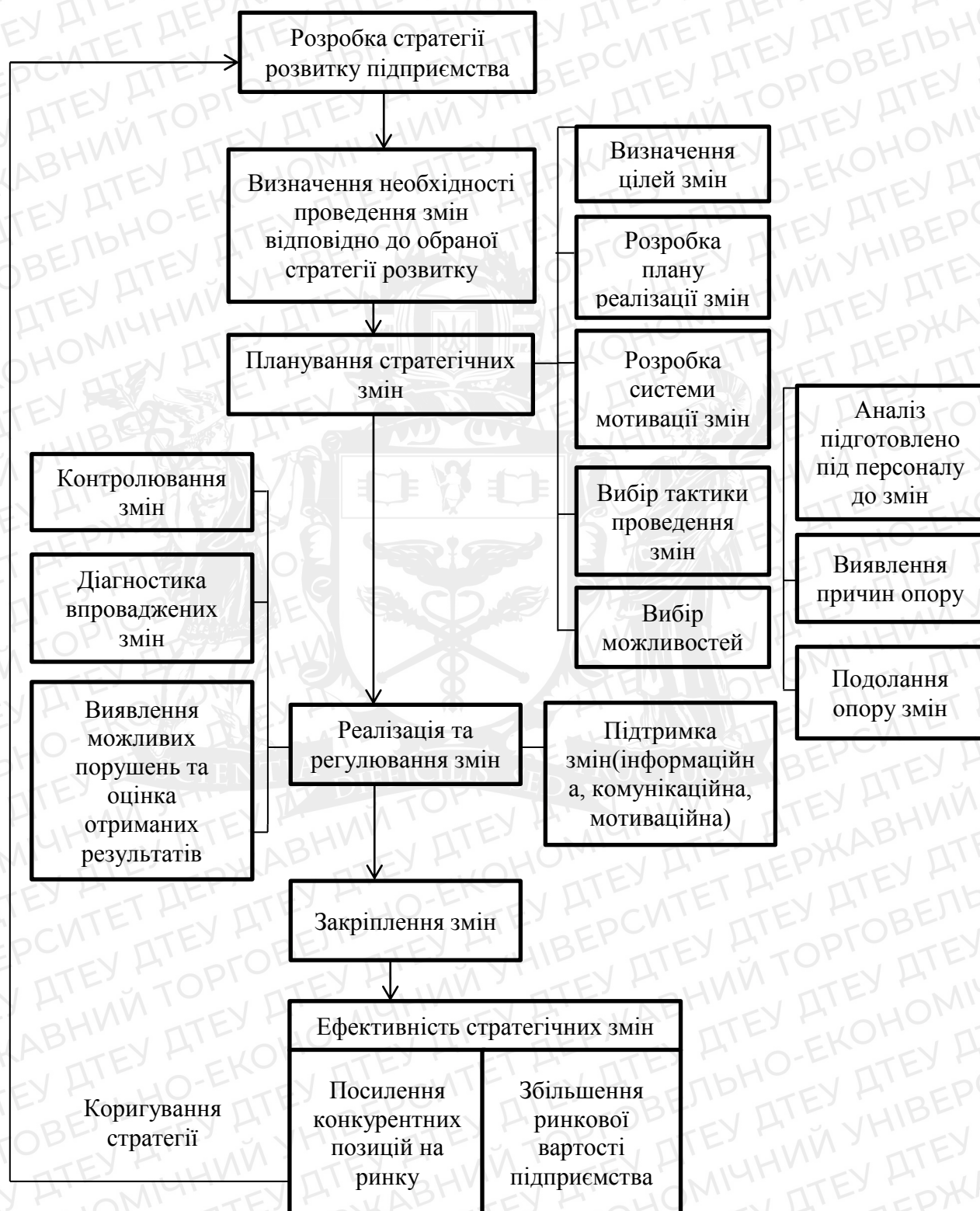


Рис. А.1. Процес управління стратегічними змінами
на підприємстві

Джерело: складено автором за [4, с. 171]

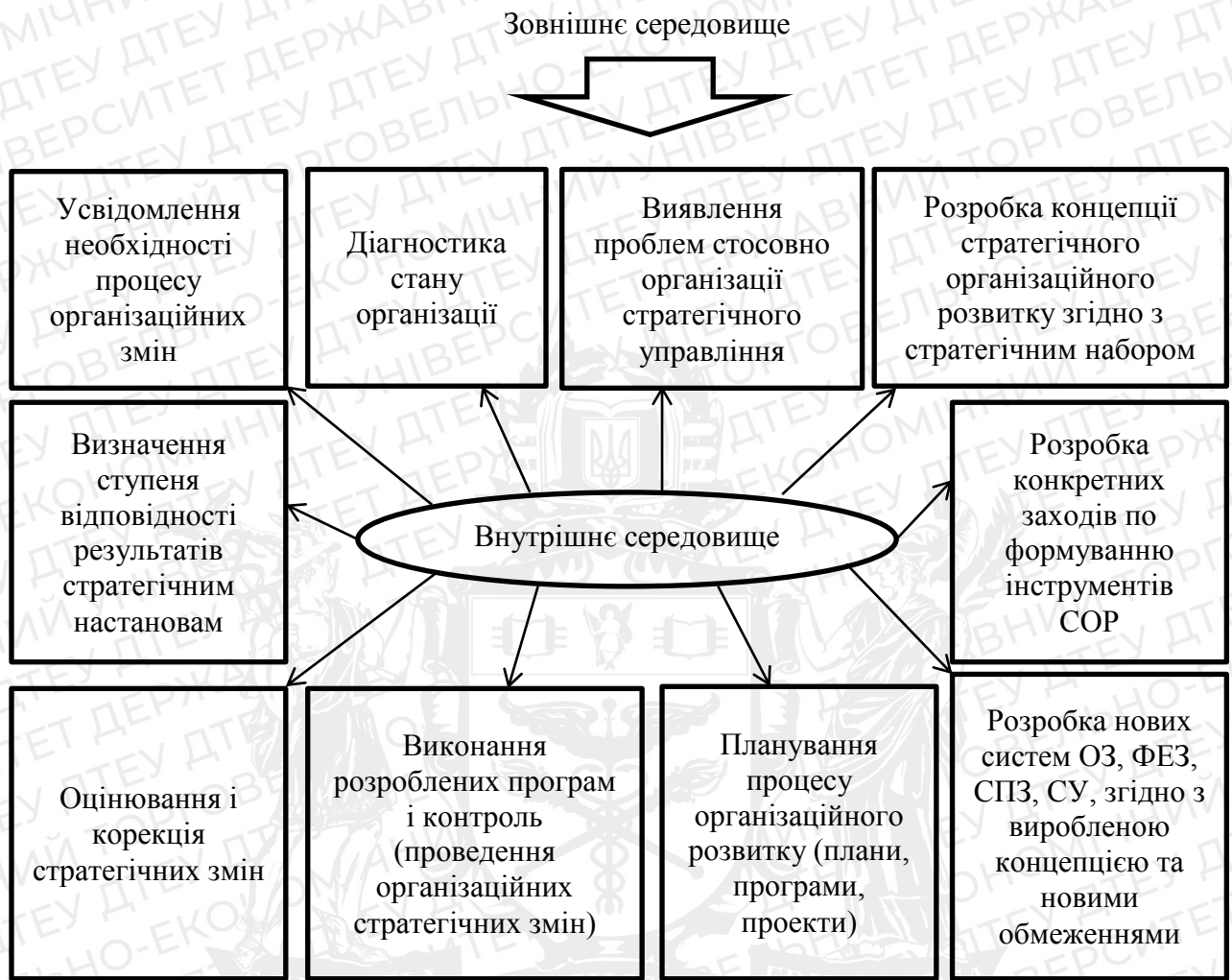


Рис. А.2. Цикл процесу стратегічних організаційних змін

Джерело: складено автором за [24, с.127]

Характеристика сучасних методів управління стратегічними змінами

Найменування методу	Визначення
1. Аутсорсинг	Цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів (або навіть систем) підприємства і делегування їх реалізації іншим організаціям - виконавцям.
2. Бенчмаркінг	Еталонне зіставлення підприємства за вибраними параметрами з іншими підприємствами. Моніторинг кращих прикладів ведення бізнесу і навчання на цих прикладах.
3. Реінжиніринг Біореінжиніринг	Радикальне переосмислення і перепроєктування декількох або всіх бізнес-процесів підприємства. Менш радикальне перепроєктування бізнес-процесів, що передбачає використання поряд з «жорсткими» інструментами «м'яких» інструментів впровадження змін.
4. Даунсайзинг	Радикальне організаційне «схуднення», що має на увазі зменшення розмірів підприємства за рахунок ліквідації, вичленення або продажу його підрозділів і служб. В більшості випадків це супроводиться скороченням числа співробітників.
5. Всебічне управління якістю	Формалізація бізнес-процесів підприємства і методів оцінки якості цих процесів при горизонті планування 1-2 року, з метою забезпечити конкурентоспроможність підприємства в короткостроковій перспективі і отримувати зіставні оцінки якості системи управління, що діє, в стратегічній перспективі.
6. Лін-продакшн («бережливе виробництво»)	Створення ринкової виробничої системи підприємства, вся діяльність якої спрямована на задоволення споживача і мінімізацію втрат підприємства (бездефектне виробництво) за всім ланцюжком створення цінності.
7. Концепція 6 - Сигм	Створення ринкової виробничої системи підприємства, спрямованої на зниження варіабельності бізнес-процесів (в ідеальному варіанті передбачається 3,4 дефектів на мільйон можливостей).

Джерело: складено автором за [20, с.134]

СПОСІБ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН



Рис. Б.1. Обґрунтування методів управління змінами в залежності від способу здійснення змін

Джерело: складено автором за [30, с. 45]

**Вибір методів управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку
та пріоритетного способу впровадження змін**

Група стратегій розвитку	Вид базової стратегії розвитку	Ступінь реалізації змін		
		Розвиваючі зміни	Перетворюючі зміни	Трансформаційні зміни
1	2	3	4	5
Стратегії концентрованого зростання	Посилення позиції на ринку	Бенчмаркінг бізнес-процесів	Конкурентний бенчмаркінг	Конкурентний бенчмаркінг
	Розвитку ринку	Аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг	Конкурентний бенчмаркінг	Внутрішній бенчмаркінг
	Розвитку продукту	TQM	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів
Стратегії інтегрованого зростання	Зворотної вертикальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Прямої вертикальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Горизонтальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Аутсорсинг бізнес-процесів	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів
Стратегії диверсифікованого зростання	Центрової диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Виробничий аутсорсинг Біореінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг
	Горизонтальної диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Біореінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг
	Конгломеративної диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Біореінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
Стратегії стабілізації	Захист частки ринку	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Даунсайзинг	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Підтримка виробничого потенціалу	Проектний метод (оцінка та планування забезпеченості ресурсами)	Лін-продакшн	Внутрішній бенчмаркінг
	Модифікація продукції	TQM	Біореінжиніринг бізнес-процесів	TQM
Стратегії скорочення	Ліквідації	Виробничий аутсорсинг	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Даунсайзинг
	Збирання врожаю	Даунсайзинг	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Даунсайзинг
	Скорочення	Лін-продакшн	Даунсайзинг	Виробничий аутсорсинг Аутсорсинг бізнес-процесів
	Скорочення витрат	Лін-продакшн, даунсайзинг	Шість сигм	Даунсайзинг
Стратегії реструктуризації	Техніко-технологічна	Шість сигм	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Виробничий аутсорсинг Біореінжиніринг бізнес-процесів
	Управлінська	Аутсорсинг бізнес-процесів	Даунсайзинг	Дегрісійний метод (зміна керівництва)
	Фінансова	Аутсорсинг бізнес-процесів	Даунсайзинг	Лін-продакшн
	Правова	Виробничий аутсорсинг	Даунсайзинг	Даунсайзинг

Джерело: складено автором за [4, с. 284-286]

Методи проведення змін на підприємстві

№ пор	Назва методу	Варіанти застосування методу	Приклад формалізації методу
1	2	3	4
1	Методи, орієнтовані на людей та культуру організації	1. Покращення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем. 2. Діагностичний інструмент для виявлення проблем у ході довготермінових програм. 3. Інструмент аналізу спільної роботи та планування проведення змін для підвищення ефективності роботи групи. 4. Встановлення гнучких графіків роботи колективу. 5. Розроблення програм якості життя співробітників	DELPHI
2	Методи, орієнтовані на завдання та технологію	1. Реінжиніринг бізнес-процесів. 2. Загальне управління якістю. 3. Концепція «6 Сигм». 4. Лін-продакшн («бережливе виробництво»)	SWOT JUST-IN-TIME iThink, ReThink – динамічне моделювання (виробничий та фінансовий менеджмент) ARIS ToolSet – багатокористувацьке середовище опису та аналізу бізнес-процесів PQM – управління якістю процесів
3	Методи, орієнтовані на структуру та стратегію	1. Забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури. 2. Планування та прогнозування змін	PEST PESTEEL-аналіз
4	Дегрісійні методи	1. Модернізація обладнання. 2. Створення єдиної команди. 3. Зміни керівництва	CRM – розвиток та управління бізнесом
5	Проектні методи	1. Проектування робіт. 2. Оцінювання та планування забезпечення ресурсами	PERT Діаграма Ганнта

Джерело: складено автором за [26, с. 384]

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу Г)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТВІА ДІДЖІТАЛ УКРАЇНА"

Територія Подільський район м. Києва

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності

Рекламні витрати

Середня кількість працівників, осіб

8

Одиниця виміру:

тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

вулиця Петра Сагайдачного, буд. 23/8, м. КИЇВ, 04070

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Код		
2020	01	01
35001144		
8038500000		
240		
73.11		

0444253030

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код радян	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	3,1	198,8
первісна вартість	1011	55,1	282,5
знос	1012	(52,0)	(83,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	2,6	2,6
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5,7	201,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 023,5	4 905,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,5	1,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	207,6	703,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	159,4	364,1
Витрати майбутніх періодів	1170	184,7	-
Інші оборотні активи	1190	-	1,4
Усього за розділом II	1195	1 575,7	5 976,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 581,4	6 177,7

Продовження Додатку Г

Пасив	Код радка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40,0	40,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	81,2	613,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	121,2	653,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 229,0	3 741,6
розрахунками з бюджетом	1620	30,7	193,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	10,7	116,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	200,5	1 589,4
Усього за розділом III	1695	1 460,2	5 524,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 581,4	6 177,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

		Форми № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код радка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 479,4	6 860,3	
Інші операційні доходи	2120	5,6	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25 485,0	6 860,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(6 800,9)	
Інші операційні витрати	2180	(24 835,6)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24 835,6)	(6 800,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	649,4	59,4	
Податок на прибуток	2300	(116,9)	(10,7)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	532,5	48,7	

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Соколик

Наталія

Олександрівна

а Соколик Наталія Олександрівна

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТНІГА ДІДЖИТАЛ УКРАЇНА"	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія	Подільський район м. Києва	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОАТУУ	35001144
Вид економічної діяльності	Рекламні агентства	за КОПФГ	8038500000
Середня кількість працівників, осіб	10	за КВЕД	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одиницею десятковим знаком		73.11
Адреса, телефон	вулиця Петра Сагайдачного, буд. 23/8, м. КИЇВ, 04070		0444253030

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	198,8	259,1
первісна вартість	1011	282,5	412,1
знос	1012	(83,7)	(153,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	2,6	2,6
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	201,4	261,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	43,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 905,7	18 248,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,2	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	703,9	59,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	364,1	160,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1,4	7,5
Усього за розділом II	1195	5 976,3	18 518,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 177,7	18 780,2

Продовження Додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40,0	40,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	613,7	2 006,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	653,7	2 046,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 741,6	14 194,5
розрахунками з бюджетом	1620	193,0	1 872,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	116,9	138,0
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 589,4	666,5
Усього за розділом III	1695	5 524,0	16 733,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 177,7	18 780,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД 1801007 За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 099,1	25 479,4
Інші операційні доходи	2120	19,6	5,6
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	52 118,7	25 485,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(68,7)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(50 292,4)	(24 835,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(50 361,1)	(24 835,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 757,6	649,4
Податок на прибуток	2300	(316,4)	(116,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 441,2	532,5

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Олександрів

Соколик Наталія Олександрівна

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Твіга Діджитал Україна», РА «Ерсте адвертайзинг» та ТОВ «Служба Реклами Квірта»

№ пор	Показники конкурентоспроможності	Коефі-цієнт значимості	ТОВ «Твіга Діджитал Україна»		РА «Ерсте адвертайзинг»		ТОВ «Служба Реклами Квірта»	
			оцінка	Σ	оцінка	Σ	оцінка	Σ
1	Висока технологічність	0,3	9	2,7	9	2,7	9	2,7
2	Різноманітність асортименту послуг	0,5	10	5	10	5	10	5
3	Натуральність продукції	0,7	9	6,3	9	6,3	9	6,3
4	Екологічність	0,5	8	4	8	4	8	4
5	Ціна на послуги	1,5	8	12	9	13,5	10	15
6	Відповідність стандартам якості	1	10	10	10	10	10	10
7	Сучасне обладнання	0,5	9	4,5	9	4,5	9	4,5
8	Частка українського ринку	1	8	8	7	7	7	7
9	Рентабельність підприємства	1	9	9	8	8	7	7
10	Ліквідність активів підприємства	1	8	8	7	7	7	7
11	Автономність підприємства	1	9	9	8	8	8	8
12	Досвід роботи на ринку	0,5	9	4,5	8	4	7	3,5
13	Імідж підприємства	0,5	10	5	9	4,5	9	4,5
	Оцінка	1		88		84,5		84,5

Джерело: складено та адаптовано автором за [18]

Результати PESTEEEL аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Твіга Діджитал Україна в 2022 році

Група факторів	Фактор	Вплив фактора
1	2	3
Політика	Політична нестабільність та воєнний стан	-3
	Зміна політичного курсу країни	-1
	Вступ до Євросоюзу	+2
	Податкова політика	-3
	Посилення державного галузевого регулювання	-2
Право	Зміни законодавства	-2
	Недосконалість законодавчої бази	-1
	Недотримання законодавства	-3
Економіка	Розвиток ринкової інфраструктури	+2
	Підвищення мінімального рівня зарплати	-1
	Спад рівня попиту на дані види продукції	-3
	Посилення державного контролю за ціноутворенням	-2
	Інфляція	-1
Соціум	Скорочення чисельності населення	-1
	Відданість покупців продукції національного виробника	-1
	Соціальна мобільність населення	+2
	Активність споживачів	+3
	Реклама та зв'язки з громадськістю	+3
Технологія	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+2
	Скорочення життєвого циклу технологій	+3
	Вплив мережі Інтернет	+3
Екологія	Споживання енергії	+2
	Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію	+2
Освіта	Рівень освіченості	+2
	Рівень професійної підготовки населення	+2
	Підвищення попиту на висококваліфікованих працівників	+1

Джерело: складено та адаптовано автором за [18]

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Твіга Діджитал Україна» станом на 2022 рік

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Загрози: (Т)	Можливості: (О)
	- Велика кількість рекламних компаній, які пропонують аналогічні послуги - Через економічну нестабільність в країні та війну зменшиться достаток грошових коштів у потенційних споживачів - Підвищення цін на матеріали постачальників - Зміна кон'юнктури ринку - Зміна політичної ситуації між країнами - Основний конкурент має кращу впізнаваність бренду - На ринок виводяться інші аналогічні продукти - Тривалість уваги аудиторії дедалі коротшає	- Збільшення обсягів продажів за рахунок підписання контрактів з іноземними компаніями - Зниження цін на послуги за рахунок співробітництва з національними постачальниками - Аналіз платформи в реальному часі дозволяє швидко змінювати стратегію - Формування аудиторії споживачів, зацікавленої у відеоконтенті - Ринкові тенденції показують, що певні платформи популярніші за інші
Сильні: (S) - Різноманітність послуг для задоволення потреб самих вибагливих клієнтів - Динаміка команди полегшує співпрацю - Виконання замовлення у тах стислі терміни, що відповідають усім стандартам якості - Низькі витрати - Цінові переваги - Компетентність персоналу	1. Скорочення обсягів продажів за рахунок того, що на ринку присутні компанії (конкуренти), які можуть надавати аналогічні послуги. 2. Використання дорогого сучасного обладнання потребує значних затрат на його обслуговування, але якщо підприємство буде значну частину коштів витрачати на, то воно буде не змозі вдосконалювати власні технології.	1. Підприємство стане лідером на ринку, збільшиться частка ринку та масштаби. Рекламування зробить його відомим серед потенційних споживачів. 2. Підприємство зможе заощаджувати кошти на розвиток та розширення за рахунок зниження собівартості послуг 3. Можливість задовольняти потреби в інших регіонах по всій Україні.
Слабкі: (W) - Багато людей із кросфункціональними обов'язками - Різновекторні командні цілі - Важко отримати дослідження ринку - Зниження обсягу доходів внаслідок зменшення попиту на послуги підприємства	1. Необхідно продумати маркетингові ходи, за допомогою яких пояснити потенційному споживачу та переконати його у тому, що ціна є виправданою і сервісне обслуговування є кращим 2. Підвищення вартості на паливно-мастильні матеріали можуть призвести до того що підприємству буде просто не вигідно працювати на цьому ринку і врешті-решт вийде з нього. Тому необхідно шукати національних постачальників.	1.Збільшення обсягів продажів та загалом прибутку можна через впровадження інноваційних технологій у стратегічному розвитку 2.Значні витрати на перевезення продукції та в подальшому знизити саму собівартість товару можна через підписання контрактів на поставку сировини місцевих постачальників.

Розрахунки о інвестиційного проекту створення Інтернет-магазину

Чиста теперішня вартість проекту складає 1590,56 тис. грн., як ми можемо простежити з таблиці 3.11, вона визначається як величина, одержана дисконтуванням (за заздалегідь вибраної норми дисконту 15%) різниці між усіма річними відпливами та припливами реальних грошей, нагромаджених протягом життєвого циклу проекту.

Якщо розрахована чиста теперішня вартість має позитивне значення, як спостерігається в даному проекті - прибутковість інвестицій вища за норму дисконту (мінімальний рівень прибутковості, коли інвестування є доцільним).

Чистий поточний ефект (Net Present Value, NPV) розраховуємо за формулою:

$$NPV = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (1)$$

де CF_t – прогнозування доходів за роками, тис. грн. ;

r – дисконтна ставка;

I – величина вихідних інвестицій, тис. грн.

З використанням даних табл. 3.11, показник $NPV = 355,16$ тис. грн.

Як бачимо, оскільки $NPV > 0$, то даний показник свідчить, що інноваційний проект доцільно прийняти. У разі прийняття проекту підприємство отримає 355,16 тис. грн. власної вигоди.

Індекс рентабельності інноваційного проекту (Profitability Index, PI) розраховуємо за формулою:

$$PI = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t} \div I, \quad (2)$$

З використанням даних табл. 3.11, показник $PI = 1,29$.

Значення $PI > 1$ - інноваційний проект доцільно прийняти. Оскільки індекс рентабельності, характеризує рівень грошового потоку на одиницю інноваційних витрат, підприємство (інвестор) з кожної вкладеної гривні в проект отримає 29 коп. прибутку.

Період окупності інвестицій (Payback Period, PP) розраховуємо за формулою:

$$PP = \frac{I}{CF_t} \quad (3)$$

З використанням даних табл. 3.4, $PP = 2,3$.

Оцінка проблем організації з об'єктним розподілом

Проблема	В (0 - 10)	М (0 - 10)	С (0 - 10)	О (0 - 10)	Т (0 - 2)	К (0 - 10)
Персонал						
Плинність персоналу середньої ланки (продавці)	4,9	9	8,5	8	0,8	7,8
Економіка						
Зросла собівартість продукції. Причина – дорогі імпорتنі складники.	8,7	9,5	5	4	0,3	8,7
Дорожчає оренда приміщень для торгівлі	8,1	9,4	3	3,8	0,5	8,8
Населення почало купувати продукцію на ринку дешевих дверей, а у підприємства досить невеликий асортимент дешевих дверей.	8,7	9,6	2	5,5	0,1	8,6
Високі затрати на електроенергію в магазинах мережі	4,5	8,9	9	9,7	1	9,3
Високі затрати на функціонування нерентабельних магазинів	6,4	7	8,8	9,7	0,6	7,4
Стратегія						
Відмовились продавати імпортовану продукцію, як наслідок нестача товару	7	7,2	6	6,4	0,6	8,3

В – важливість проблеми для організації, тобто ступінь її впливу на ефективність діяльності організації (0 - 10);

М – масштаб проблеми за шкалою 0 – 10;

С – ступінь складності проблеми (0 – 10);

О – забезпеченість внутрішніми ресурсами (0 – 10);

Т – тенденція розвитку проблеми (+, 0, -) необхідно поставити знак:

+ , якщо за останні роки гострота проблеми зменшилась;

0, якщо гострота проблеми залишилась незмінною;

-, якщо гострота проблеми збільшилась;

К – оцінка своєї компетентності по відношенню до кожної проблеми, або рішення (0 – 10).

**Ранжування проблем за їх доцільністю (розраховано автором за джерелом
[7, с.187-192])**

Проблема	В (0 - 10)	М (0 - 10)	С (0 - 10)	О (0 - 10)	Т (0 - 2)	К (0 - 10)	Д
Плинність персоналу середньої ланки (продавці)	4,9	9	8,5	8	0,9	7,8	293,79
Зросла собівартість продукції. Причина – дорогі імпорتنі складники.	8,7	9,5	5	4	1	8,7	677,73
Дорожчає оренда приміщень для торгівлі	8,1	9,4	3	3,8	0,8	8,8	562,50
Населення почало купувати продукцію на ринку дешевих дверей, а у підприємства досить невеликий асортимент дешевих дверей.	8,7	9,6	2	5,5	0,7	8,6	603,93
Високі затрати на електроенергію в магазинах мережі	4,5	8,9	9	9,7	1	9,3	401,43
Високі затрати на функціонування нерентабельних магазинів	6,4	7	8,8	9,7	0,8	7,4	283,86
Відмовились продавати імпортовану продукцію, як наслідок нестача товару	7	7,2	6	6,4	0,8	8,3	344,22

Д – доцільність розгляду проблеми, що розраховується за формулою:

$$Д = [В - \alpha \times (С - О)] \times КМТ, \quad (Ф.1)$$

Де $\alpha = 0,5$.