

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління стратегічними змінами на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», м. Київ)

Студента 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Демідчук
Аліна Сергіївна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття, сутність, типи і принципи формування стратегічних змін на підприємстві	6
1.2. Методика управління стратегічними змінами на підприємстві	7
1.3. Опір стратегічним змінам на підприємстві	10
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»	19
2.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства	19
2.2. Діагностика внутрішнього середовища підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»	37
3.1. Розробка плану стратегічних змін	37
3.2. Обґрунтування програми управління стратегічними змінами на підприємстві	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Нестійкий стан економіки потребує від керівництва підприємств швидкої реакції та постійного впровадження змін. В умовах сьогодення головним орієнтиром для підприємств у сфері управління розвитком є питання забезпечення життєздатності. Надійність, стійкість, живучість та вмотивованість до розвитку – це основні складники життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва.

Кожна стратегія управління змінами повинна передбачати розуміння унікальних характеристик зміни, мати основу у вигляді організаційної структури для реалізації стратегії, підтримуватись чіткою позицією менеджменту щодо необхідності змін та їх обґрунтування з оцінкою ризиків, пов'язаних зі змінами та ситуацією їх неприйняття. Управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації, яка містить визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Різні аспекти теорії та практики управління стратегічними змінами є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених: Бай С., Брукінга Є., Бауліної Т., Віханського О., Дональдсона Дж., Джорджа Дж., Друкера П., Єрмошенка М. М., Гарафонові О., Козаченка С.В., Котлера Ф., Кубра М., Клейнера Г.Б., Миколайчук І., Панченка Є., Пилипенка А., Прокопенка І., Смирнові В. Г., Стелюк Б.Б., Уотермана Р., Ушанова Ю., Чендлера Алф., Шапіра В. Д., Шумпетера Дж., Широкової Г., Харрінгтона Дж., Хмурові В. та ін. Головними проблемами залишаються такі: дані дослідження не враховують специфіки вітчизняних сільськогосподарських підприємств і не обґрунтовують доцільність використання того чи іншого методу управління стратегічними змінами.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування теоретично-методичних підходів та практичних засад щодо управління стратегічними змінами на підприємстві.

Відповідно до мети поставлено такі завдання:

- визначити поняття, сутність, типи та принципи формування стратегічних змін на підприємстві;
- надати характеристику основних методик управління стратегічними змінами на підприємстві та визначити можливі наслідки опору стратегічним змінам на підприємстві;
- надати загальну характеристику зовнішнього середовища підприємства та провести діагностику внутрішнього середовища підприємства;
- дослідити систему управління стратегічними змінами на підприємстві;
- розробити план та обґрунтувати програму управління стратегічними змінами на підприємстві;
- оцінити ефективність стратегічних змін на підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління стратегічними змінами на підприємстві.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних проблем, пов'язаних з управлінням стратегічними змінами.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий, порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод.

Інформаційна база дослідження. Закони України, Укази Президента України, фінансова і бухгалтерська звітності досліджуваної установи, інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад впровадження інформаційної системи як стратегічної зміни підприємства.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Наукова стаття на тему: «Особливості ринку юридичних послуг», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці плану стратегічних змін на підприємстві.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (50 позицій), містить 52 сторінки основного тексту, 8 таблиць, 15 рисунків, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, сутність, типи і принципи формування стратегічних змін на підприємстві

Почнемо з розуміння поняття зміна. В економічній теології зустрічається декілька термінів типового значення певних змін/перетворень в організації. Проведемо розмежування між трьома термінами, зустрічаються в літературі зі стратегічного управління, а саме:

- зміна;
- нововведення;
- перетворення.

Зміна – це постійний / ступінчастий процес переходу організації на новий етап з використанням існуючих ідей і концепцій. Нововведення – процес вироблення нових ідей і концепцій і застосування їх в умовах даної організації. Перетворення – це процес швидкої фундаментальної зміни в методах роботи організації, викликаний різко мінливими умовами чи обставинами.

Традиційно стратегічну зміну уявляли як нечасту, іноді одноразову, великомасштабну зміна. Однак в останній час стратегічний розвиток організації розглядається як більш безперервний еволюційний процес, в якому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах. Ясно, однак, що фундаментальні стратегічні зміни в житті організації відносно рідкісні, в той час як ступенева зміна (яка може за своєю суттю бути стратегічною) є процесом, який виникає набагато частіше. Найбільш типово те, що стратегія виникає за рахунок поступових / східчастих змін.

Таким чином, внесені організацією зміни з метою сприяння адаптації та забезпечення виживання, можуть бути широко класифіковані по їх масштабами (тобто в якій мірі вони є поступовими / ступінчастими або фундаментальними / революційними).

Поступове / ступеневу зміна – це серія поточних стійких рухів вперед, які дозволяють організації підтримувати свою рівновагу і діяльність в нормальному стані, і зазвичай впливають лише на окремі частини системи організації в конкретній точці в даний час. З іншого боку, фундаментальне революційна зміна є набагато більш масштабним процесом, який призводить до перетворення всієї системи організації.

На думку С. А. Попова, стратегічні зміни – це основне конструктивне зміст будь-якої стратегії. «Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації і саме стратегічні зміни являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації, як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому» [1, с.95].

Реалізація стратегічних змін повинна проводитися поетапно. На першому етапі необхідно проводити поглиблене вивчення стану середовища, розробляти стратегію з урахуванням цілей і завдань. На другому етапі розглядати наявні ресурси, необхідні для здійснення змін. На третьому етапі необхідно проводити зміни в організаційній структурі управління, яка буде в більшій мірі відповідати нової стратегії. На четвертому етапі слід проводити необхідні зміни, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. І нарешті, на п'ятому етапі слід виявляти відхилення від поставлених цілей з попутним внесенням необхідних коректив в стратегію змін. Оцінку дієвості стратегічних змін можна проводити, зіставляючи фактичні та намічені показники.

Після того як ми визначили значення терміну «стратегічні зміни», наведемо приклади стратегічних типів змін. Дафт [2] пропонує корисну

класифікацію різних типів стратегічних змін, які організація може робити для пристосування і виживання на ринку. Існують чотири типи змін:

1. Технологічні зміни. Пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань і навичок, які забезпечують організації відрізняють її від конкурентів можливості. Ці зміни спрямовані на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або збільшити його обсяг. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Сюди входять методи роботи, обладнання та процес роботи.
2. Зміни в продукції і послугах. Відносяться до випуску організацією продукції або до надання нею послуг. Нова продукція включає абсолютно нові продукти або ж модифікації існуючих, які суттєво впливають на ринкові можливості.
3. Структурні та системні зміни. Пов'язані з діючою в організації адміністративної методологією. Зміни в цій сфері включають структурні зміни, зміни в політиці та системі управління.
4. Зміни в персоналі. Ставляться до змін в цінностях, підходах, кваліфікацію та досвід працюючих головним чином для того, щоб вони нарощували зусилля для досягнення цілей організації.

1.2. Методика управління стратегічними змінами на підприємстві

Проблеми управління в умовах змін можуть бути вирішені різноманітними методами, які можна згрупувати в три широкі категорії: «жорсткі», «м'які» та «компромісні».

«Жорсткі» методи проведення змін передбачають застосування сили для подолання опору. У тому числі примус окремих співробітників до роботи за новими правилами, їх заміна та звільнення («немає працівника – немає опору»). З метою отримання згоди на зміни в рамках жорстких методів практикується застосування погроз, обмеження певних пільг:

просування по службі, підвищення кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду.

Примус – це метод, який вимагає великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примус нерідко пропонують як метод зміни ОСУ та інших структурних перетворень.

Для підвищення ефективності примусових змін рекомендується перед початком процесу змін провести аналіз ставлення до змін персоналу і виявити потенційні джерела опору і / або підтримки, а також забезпечити організаційну підтримку процесу змін.

Необхідно також контролювати хід процесу змін, виявляти джерела опору і вживати необхідних заходів до того, як вони проявляться. Як показує досвід, «жорстка» зміна – процес дорогий і небажаний в соціальному аспекті, але він дає перевагу в часі стратегічного реагування.

Це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси і потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору або підтримки і знайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, в тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

«М'які» методи передбачають переконання співробітників у необхідності змін і різноманітні варіанти їх залучення до процесу змін, коли є необхідний запас часу для проведення змін. Проведення змін на основі переконання і залучення орієнтоване на спонукання персоналу до активного співробітництва в нових умовах.

Адаптація – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. Таким чином можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, перш за все, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його обумовлюють постійний вплив

зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил підприємства.

Залучення основних співробітників в планування змін є однією з найважливіших умов їх успішного проведення, особливо в тих випадках, коли зміни носять комплексний характер і суттєво торкаються інтересів співробітників. Важливим тут є те, щоб співробітники розглядали зміни, що відбуваються з позиції цілей змін, а не технології їх проведення. На практиці це може бути досягнуто за допомогою: переконання співробітників в доречності підходів до проведення змін; залучення основних співробітників до прийняття організаційних рішень, що стосуються змін; вільного обміну інформацією про зміни, що відбуваються і відкритого обговорення організаційних рішень, що приймаються; створення умов для внесення персоналом своїх пропозицій по цілям і методам змін; перенавчання та підвищення кваліфікації працівників, щоб ті могли впоратися з новими вимогами.

Для використання переконань і залучення в якості засобу зниження опору проведеним змінам необхідно, щоб лідери змін володіли відповідними навичками та стилем керівництва. Щоб переконати в необхідності змін, потрібно більше часу і зусиль, відповідно, це складніше, ніж віддати наказ і змусити його виконати. Залучення до участі передбачає делегування частини повноважень, що неохоче використовується керівниками, які дотримуються традиційного стилю управління. Відсутність навичок в цих двох видах впливу на поведінку персоналу в процесі проведення змін знижує ефективність застосування «м'яких» методів.

Істотним компонентом «м'яких» методів здійснення змін є емоційна підтримка керівником своїх підлеглих, а також своєчасне їх інформування про плани і час змін. Не слід забувати, що ступінь задоволеності працівників пропорційна ступеню їх інформованості.

«Компромісні» методи можуть розглядатися як проміжний підхід, орієнтований на вирішення організаційних та міжособистісних конфліктів, викликаних процесом змін.

Кожен з розглянутих методів має свої переваги і недоліки, а доцільність вибору «батоном» або «пряником» пов'язана з певними обставинами.

1.3. Опір стратегічним змінам на підприємстві

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше винятком, ніж правилом.

Занадто по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього це нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни загрожують небезпекою).

Під опором змінам розуміються будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації, їх дискредитацію.

Носіями опору є співробітники, які бояться не змін, вони бояться бути зміненими. Тому вони прагнуть перешкодити змінам, щоб не потрапити в нову, не зовсім зрозумілу їм структуру, в якій доведеться багато робити не так, як вони звикли, і займатися не тим, чим займалися раніше [3].

При введенні будь-яких нововведень в роботу підприємства, керівники повинні бути готові до того, що вони не будуть прийматися більшою чи меншою частиною співробітників. Зміни завжди викликають опір у членів організації, в результаті чого виникають відстрочки початку цього процесу, а, отже, відбувається відставання в порівнянні з наміченими термінами досягнення цілей, а то і їх повний зрив.

У більшості випадків опір непросто розпізнати, оскільки воно будується так, що дозволяє його носіям, з одного боку, мати надійний

захист від нововведень, а з іншого, забезпечити невразливість своєї позиції.

Форми опору можуть бути різними: від прямої відмови (під тими чи іншими приводами) брати участь в нововведенні, до імітації активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів.

На стадії впровадження нововведень опір набуває і інші форми [4, с. 215]:

- «Часткового впровадження». В цьому випадку під видом етапності освоюються тільки деякі елементи.
- «Постійний експеримент». Якщо перед широким впровадженням проводиться стадія експериментальної апробації нововведення, ця стадія може тривати навіть після того, як доцільність нововведення доведена.
- «Звітне впровадження». Воно полягає в розходженні фактичного рівня освоєння нововведення з репрезентованою до звіту. Ступінь спотворення при цьому буває важко виявити.
- «Паралельне впровадження». Має місце, коли нове співіснує зі старим, хоча має витіснити «попередника».

Оскільки більшість організацій має кілька «силових центрів», причому розташованих на різних рівнях управлінської ієрархії і володіють різними інтересами, ступінь, спрямованість і активність опору в різних частинах організації будуть неоднаковими.

Зазвичай сила опору членів організації залежить від трьох головних причин: степені руйнування сформованих життєвих підвалин, принципів і норм; швидкість і інтенсивність процесу змін; характер і масштаб загрози влади [4, с. 265-278].

Основними причинами опору змін є: невизначеність, відчуття втрат, переконання, що зміни нічого доброго не принесуть, нерозуміння і відсутність довіри, неадекватні системи винагороди.

Невизначеність може бути наслідком поганої поінформованості або ж об'єктивних труднощів передбачати можливі наслідки. Мотив безпеки, захищеності є важливим при виборі людьми способу своєї поведінки. Люди прагнуть уникати можливих невдач, і в різному ступені схильні до ризику.

Хоча зміна може бути корисною для підприємства, його співробітники можуть вважати, що вона шкодить їх інтересам. Незалежно від того, чи відповідає це дійсності або ж така думка є хибною, зміна не буде підтримуватися.

Опір нововведенням нерідко виникає через переконання людей, що нововведення не є необхідним для підприємства або навіть суперечить його інтересам. Вони можуть думати, що зміна не вирішить проблем, а тільки помножить їх.

Умовно причини опору перетворенням можна розділити на кілька груп.

- Економічні причини, пов'язані з потенційною можливістю втрати доходу або його джерел. Сюди можна віднести страх перед перспективою безробіття, скороченням робочого дня, інтенсифікацією праці, позбавленням пільг і привілеїв. Економічні втрати можуть бути також обумовлені високими витратами часу і коштів, в зв'язку з проведенням самих перетворень.
- Організаційні причини. Тут можна згадати небажання змінювати сформовану систему відносин, порушувати існуючу розстановку сил, побоювання за майбутню кар'єру, долю неформальної організації.
- Особистісні причини, пов'язані переважно з психологічними особливостями людей. Тут може йти мова про силу звички, інертність, страх перед новим, невідомим. Більшості людей взагалі не подобається, коли порушується звичний хід подій. У процесі змін неминуче виникає загроза втрати посади, особистої влади, статусу, положення в організації, поваги в очах керівництва і колег. Нарешті, приватний опір

може ґрунтуватися на усвідомленні своєї некомпетентності, невіру у власні сили, здатність освоїти нові види діяльності, небажання долати труднощі, брати на себе додаткові обов'язки, самостійно думати і працювати.

- Соціально-політичні причини характерні не тільки для окремих членів організації та їх груп, а й усього колективу в цілому. Тут можна назвати такі чинники, як відсутність у людей переконання в їх необхідності, багато в чому обумовлене недостатньою поінформованістю про їх цілі, очікувані вигоди і можливі втрати.

Якщо керівники стикаються з опором змінам, вони повинні перш за все зрозуміти, в чому його причина і які необхідні умови для їх подолання.

Великий вплив на те, якою мірою керівництву вдасться усунути опір змінам, надають методи подолання опору. Набір цих методів різний – від м'яких (непрямий вплив на співробітників) до жорстких (примус). Використовувати їх слід після аналізу ситуації в цій організації ситуації, з урахуванням цілей, завдань, термінів, характеру змін, сформованого балансу сил.

Опір змінам може мати різну силу і інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді абсентеїзму, зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і в формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного ухиляння від впровадження нововведень). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єри.

До особистих бар'єрів відносяться, наприклад [5]: страх перед невідомим, коли перевага віддається звичного; потреба в впевненості, особливо коли під загрозою опиняється власне робоче місце; заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат; загроза сформованим на старому робочому місці соціальних відносин; не залучення до ряду осіб яких торкається перетворення змінами; недостатність ресурсів і часу через

оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані «між справою».

Бар'єрами на рівні організації виступають [5]: інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми; взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна «несинхронізована» зміна гальмує реалізацію всього проекту; опір передачі привілеїв певним групам і можливих змін в сформованому «балансі влади»; минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін; опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Цей перелік показує, що вже на стадії концептуальних розробок в плановому порядку може бути врахована реакція персоналу на зміни. Разом з тим підходи до реорганізації з розрахунком на участь колективу, незважаючи на перевагу, чреваті дуже великими втратами часу до того, як ці заходи дадуть результат. Тому в разі необхідності швидких і радикальних змін повинні передбачатися і жорсткі заходи.

Вважаємо доцільним рекомендування ряду способів подолання опору при проведенні змін узагальнену за аналізом літературних джерел, детально додаток Б: освіта і консультування, участь і залучення, допомога та підтримка, переговори і угоди, кооптація.

Стратегія з орієнтацією на примус може лише у виняткових випадках привести до стійкого успіху. На базі формально легітимної влади керівника зміни впроваджуються в порядку наказу, супроводжуваного заохоченнями або погрозами санкцій. Бажана поведінка визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. Таким чином не можуть бути досягнуті зміни, що гарантують організації стабільний і тривалий успіх, можливі лише короточасні досягнення в кризові періоди, коли, наприклад, виникає загроза скорочення значної кількості робочих місць. Більший успіх обіцяє так званий біографічний підхід, який базується на історії реформування організацій. В цьому випадку виходять із

чинників, що визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і спільні цілі.

Уражені змінами особи самі повинні бути зацікавлені в тому, щоб змінити свою нормативну орієнтацію по відношенню до старих моделей і виробити нову систему обов'язків. Для цього створюються програми організаційно-культурних змін, в яких знаходять місце і раціональні елементи, такі, як знання, планування, інформація, інституціоналізація.

Зміст цих елементів американський фахівець Дж.Коттер визначає наступним чином [5, 6]: аргументація необхідності термінових змін – оцінка умов ринку і конкуренції, ідентифікація і аналіз кризових явищ, потенційних криз і можливих шансів для підприємства; створення коаліції – визначення команди впливових керівників, які можуть успішно очолити процес змін; розробка перспективи, яка при організаційних змінах виконує керівну і спрямовуючу функції і реалізується за допомогою відповідної стратегії; сприяння реалізації перспективи – роз'яснення змісту перспективи і стратегії шляхом проведення всеохоплюючої інформаційної та комунікаційної політики; делегування повноважень по досягненню перспективи нижчестоящим ланкам – ліквідація бар'єрів, що заважають змінам, зміна застарілих структур і систем, стимулювання неабияких ідей, створення сприятливих умов для експериментів, творчості та інновацій; планування і досягнення успіху в короткостроковому плані – швидкий успіх, в досягненні якого по можливості бере участь весь персонал, служить базою для довгострокової мотивації; консолідація перших досягнень і прийняття нових проектів змін – зростаюче схвалення змін колективом послідовно використовується для закріплення адекватних методів, структур і концентрації зусиль на впровадженні нових процесів; інституціоналізація нового способу дії – ув'язка відносин між новими моделями поведінки і організаційним успіхом, створення систем оплати праці і стимулювання, що сприяють утвердженню нових моделей поведінки.

Американські дослідники Р.Кантер, Б.Стайн і Т.Джик пропонують інший варіант програми організаційних змін [5], який включає наступні елементи: забезпечення підтримки пропонованих змін – залучення ключових і зацікавлених груп, а також окремих осіб в пошук оптимальних рішень. У процес включаються вищі керівні ланки, неформальні лідери, експерти, представники профспілок, кредитори, наглядові ради тощо; визначення загальної перспективи – відображення бажаного напрямку змін без докладного аналізу деталей. Перспектива тут служить орієнтиром для постановки конкретних цілей, розробки стратегії і вибору заходів і повинна носити мотиваційний характер, тобто переконливо показувати необхідність змін і стимулювати позитивні очікування колективу; встановлення меж індивідуальної відповідальності в процесі змін – закріплення за кожним членом організації його ролі і завдань, що впливають з процесу змін, для уникнення невизначеності та конфліктів; забезпечення інформацією і навчання персоналу – своєчасне ознайомлення з ретельно розробленою програмою членів організації з новими обов'язками, процедурами, технікою і моделями поведінки; постійна перевірка ключових параметрів організації – успішно функціонують підприємства прагнуть до досягнення максимальної узгодженості стратегії, розподілу ресурсів, організаційної структури, оперативної діяльності, систем менеджменту, методів управління персоналом, умов праці та організаційної культури. Всі ці параметри мають потребу в регулярній оцінці, так як необхідно страхуватись від виникнення будь-якої невідповідності їх в результаті зміни окремих взаємозалежних елементів.

Отже, підводячи підсумок ми визначили поняття, сутність, типи і принципи формування стратегічних змін на підприємстві.

Іншими словами, реалізація ключових стратегічних змін означає наступне: здійснення всіх вирішальних змін, що задаються даної загальною стратегією, – це в основному її практичне втілення як певної якісно нової стратегії; в основному втілення і всієї системи вагомих

стратегічних змін, так як реалізація ключових стратегічних змін тягне за собою в якості природних похідних здійснення більшості вагомих змін першого рівня, які тягнуть за собою вагомі зміни другого рівня і т.д.

Нами було визначено що методи управління проведенням змін дозволяють підвищити і ефективність стратегії вдосконалення, і, особливо, ефективність стратегії розвитку підприємства. Дозволяє суттєво знизити опір змінам, оскільки це методи ефективного управління самими змінами.

Далі ми визначили підходи до подолання опору змін. Під «опором» в системі управління стратегічними змінами розуміється багатогранне явище, що викликає: непередбачені відстрочки виконання конкретних робіт; додаткові витрати, не передбачені плануванням діяльності; нестабільність процесу стратегічних змін; саботування зміни всередині самої організації.

Було виділено, насамперед, два основних види опорів – поведінковий і організаційний.

Однією з причин опору змінам на підприємствах є більш високий рівень консерватизму, який пояснюється тим, що підприємства довгий час працювали в умовах стабільного зовнішнього середовища. Відповідно, зміни відбувалися набагато рідше і були не такими динамічними, як цього вимагають сучасні ринкові умови.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»

2.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

Обсяг ринку юридичних послуг складає понад 4 млн. доларів, і з кожним роком він зростає. Причина стабільних показників не тільки в зростанні цін на послуги юристів і адвокатів, а й підвищенні попиту на фахівців права.

Клієнти довіряють справи профільним юридичним фахівцям. Попит на послуги адвокатської контори зберігається в умовах непростої економічної ситуації. Гонорари вітчизняних адвокатів поки значно поступаються гонорарів західних і європейських фахівців права (якщо в США за послуги адвоката людина платить в середньому 500 доларів на годину, то в нашій країні середня ставка на аналогічні послуги в два і більше разів нижче).

Кожна успішна людина постійно звертається за допомогою до юриста. В даний час бізнес весь час розвивається і тому простим громадянам і юридичним особам постійно доводиться звертатися до фірм, які надають юридичні послуги. В першу чергу потрібно дати визначення юридичних послуг. Якщо говорити простими словами, то це дії, які приносять користь іншим.

Кілька останніх опитувань показали, що при виборі юридичної контори велика частина клієнтів орієнтується на вартість послуг; заможні люди звертають увагу не на ціни, а на ім'я адвоката, вважаючи за краще вести свою справу відомим і авторитетним партнерським бюро. Вартість послуг адвокатських контор залежить від багатьох факторів, включаючи

складність справи. У регіонах робота юриста оцінюється дешевше, ніж у великих містах. Способи оплати різні: комісійні (певний відсоток від суми позову), погодинна оплата або фіксований гонорар.

Все частіше клієнти звертаються до спеціалізованих фахівцям. Наприклад, адвокат по арбітражним справах представляє клієнта в Арбітражному суді; юрист, який спеціалізується на сімейному та цивільному праві, допомагає домогтися виплати аліментів і швидко здійснити розлучення тощо. Є фахівці, які надають консультаційні послуги бізнесу (перевіряють договори, юридичну чистоту угод та ін.) [7].

Незважаючи що попит на юридичні послуги стає стабільним, але контори в останні роки шукають шляхи зниження витрат. Це пов'язано з дуже високим рівнем конкуренції. У великих містах концентрація адвокатських та юридичних контор настільки висока, що в одному діловому центрі може працювати відразу кілька подібних організацій, буквально через стінку.

Перш ніж прийняти в роботу нову справу, фірми оцінюють, наскільки вона прибутково. Багато контор наймають окремого менеджера, який відповідає за бізнес-планування фірми, розробляє модель ціноутворення, що відповідає інтересам як самої контори, так і основної маси клієнтів.

Ще одна тенденція – це укладення договорів великої юридичної компанії з невеликими фірмами, готовими працювати за помірну плату. Отримуючи замовлення, компанія передає його дрібним виконавцям, отримуючи від цієї угоди свій відсоток (при цьому будучи основним виконавцем в очах клієнта) [8].

У сфері надання таких послуг існують певні проблеми. Щороку багато державних і недержавних ВНЗ випускають все більше і більше «юристів». І вони потрапляють на ринок надання юридичних послуг. Але на превеликий розчарування кількість юристів чи не свідчить про якість надання юридичних послуг. Хоча, здавалося б, в умовах великої

конкуренції фірми повинні прагнути до поліпшення послуг, що надаються. Але на практиці такого не відбувається. Тому клієнтам, серед маси вибору юридичних фірм, вибрати гарну фірму дуже важко. Адже, перш за все послуги повинні бути надані якісно та в строк [9].

Не варто відразу вірити юристу на слово, що ваша справа сто відсотків виграшна. Такої гарантії вам дати ніхто не може. Адже на результат впливають безліч факторів як з іншого боку (наприклад, відповідач), так і з боку державних органів. Та й в договорі на надання юридичних послуг ніхто вам не впише пункт про гарантії. Юрист може тільки оцінити документи і зробити висновок, чи порушені ваші права чи ні. Тому якщо юрист вам відразу гарантує виграш, то можна чекати обману з його боку.

Користь від надання юридичних послуг це дії, вжиті щодо захисту порушених прав або запобігання їх порушення в подальшому. В даний час користується успіхом така дія як вирішення проблем. Але за своєю суттю воно носить незаконний характер. Так як юрист при цьому просто збирає певний пакет документів і, користуючись незаконними методами, домовляється з уповноваженими особами, які можуть допомогти вирішити таку проблему. Тому отримане рішення таким способом можна скасувати за допомогою суду. Адже такими діями будуть порушені права інших осіб, які теж мають право на захист своїх прав [8, 9].

Тому, перш за все юрист повинен гарантувати вам оформлення всіх необхідних документів законним шляхом і компетентне представлення інтересів.

Юридичні послуги мають кілька форм: підготовка документів, консультація, представництво інтересів в суді. При цьому не потрібно економити на складанні договору. Так це і буде вашою гарантією на надання якісних юридичних послуг. Адже ситуації можуть виникнути різні, звичайно неможливо все ситуації вказати в договорі, але для цього і

існує закон і кожен юрист про це знає. Тому наявність договору обов'язково.

З вартістю послуг теж не все стабільно, ціна постійно скаче. І це залежить не тільки від юриста, а й від багатьох інших факторів. Робота юриста взагалі не може бути безкоштовною, адже з самого зародження такої професії у послуг юриста була своя ціна. Тому коли вам пропонують, що послуга безкоштовна, то і рішення ваших проблем буде відповідне.

Існує поширена думка, що кризові періоди вигідні для юридичних компаній - «кому війна, а кому мати рідна».

Загальна специфіка ринку в даній ситуації полягає в насиченості фахівцями, пропозиція по деяким видам послуг перевищує попит, однак при цьому ніхто не може оцінити ні місткість ринку, ні рівень фахівців (в силу відсутності регулювання ринку і встановлених «правил гри»), ні реальну кількість дрібних гравців на ринку.

При цьому на ринку відсутнє явне регулювання, високий розкид цінкових і комерційних умов роботи з клієнтами, відсутні будь-які встановлені для всіх гравців правила надання послуг. Основним трендом розвитку ринку – розширення ринку в сфері електронно-інформаційних технологій (надання послуг з використанням мережі Інтернет), визначення спеціалізації у гравців (раніше гравці, як правило, бралися за весь спектр послуг, зараз все частіше зустрічаються фахівці і гравці, які працюють за конкретними продуктам), об'єднання гравців ринку, формування партнерств, мереж.

Разом з тим, невеликі юридичні компанії і приватні юристи не витримують конкуренції, тому що спочатку були націлені на дрібні юридичні послуги і не брали складні замовлення – у них немає напрацьованої клієнтської бази.

З огляду на, те що ринок юридичних послуг є частиною економіки країни, криза на ньому позначається так само, як і на будь-якому іншому сегменті ринку. Криза помітно підвищила обсяг роботи юристів, особливо

в сфері банкрутства, судового представництва та колекторської діяльності. Головна особливість кризи в тому, що збільшення обсягу роботи не спричинило пропорційного збільшення виручки. Юридичний консалтинг, безумовно, відчуває на собі вплив кризи, що проявляється насамперед у зниженні платоспроможності клієнтів. Але при цьому роботи у юристів менше не стало.

В юридичному бізнесі не працюють прямі методи просування. З досвіду, єдине, що працює в юридичному бізнесі, – це рекомендації і сарафанне радіо. У переважній більшості випадків це відбувається стихійно: виникла потреба – людина пішла шукати. З огляду на тенденцію постійного зростання інтернет-трафіку, більшість юридичних компаній направляють свої зусилля саме в інтернет-просування через такі канали, як Yandex Direct, Google Adwords, SEO-просування сайту, різні тизерну і так звані CPA-мережі, що, звичайно ж, тягне за собою поступове подорожчання залучення цільових заявок через Інтернет. Головна перевага інтернет-каналів – в можливості їх більш тонкої настройки по таргетування і можливості точного розрахунку, а також контролю їх ефективності» [8, 9, 10].

Значимість контакту з аудиторією підкреслюють всі учасники ринку. Говорячи про способи ефективного просування, вона називає виразну комунікативну стратегію, наявність експертів в команді, розкриття інформації про успішні кейсах. Які акції, спец пропозиції і програми лояльності користуються найбільшим попитом на юридичному ринку, і чи доречні вони взагалі, коли вирішальним фактором є не вартість, а експертність?

Про те, що типові акції погано підходять для юридичного ринку, говорять всі експерти. З досвіду, на ринку юридичних послуг акції, особливо з ціною, – далеко не найкращий інструмент для залучення клієнтів, так як юридична послуга часто не простий типовий товар, і її цінність не в миттєву вигоду за рахунок знижки, а в надійності і якості

наданої послуги. При цьому в ті послуги, які є шаблонними і стандартизованими, наприклад, таких як реєстрація юридичної особи, деякі компанії пропонують дуже привабливі умови і заробляють або за рахунок укладення з клієнтом довгострокового контракту на супровід, або за рахунок банку. Втім, деякі юристи дотримуються тієї точки зору, що питання знижок або спецпропозицій вирішуються в процесі переговорів в індивідуальному порядку.

За спостереженнями опитаних юристів, частка інвестиційних і корпоративних проектів значно знизилася. На їх місце, як вже було сказано вище, в значній мірі прийшли судові проекти у спорах, що випливають з невиконаних зобов'язань, антимонопольні спори і банкрутство. Банкрутство, до речі, є мало не лідируючою нині практикою. Це пов'язано з величезною хвилею неплатежів з боку представників як великого, так і дрібного бізнесу: кредитори ініціюють процедури банкрутства, боячись того, що тоне підприємство втратить останніх активів, поспішають вийти із заявою про визнання боржника банкрутом в надії отримати задоволення з ще існуючого майна. Особливо багато суперечок викликають торги шляхом публічної пропозиції, які дозволяють придбати майно боржника за мінімальною ціною, іноді в десятки разів менше ринкової ціни.

Крім банкрутства, користується попитом практика трудового права, оскільки, по-перше, роботодавці намагаються в умовах кризи оптимізувати витрати на штат, а по-друге, часто роблять це досить некоректно, що і спричиняє виникнення трудових спорів. Отже, юристи, практикуючі в сфері трудового права, мають стійкий потік звернень з двох сторін [1-3].

Крім того, оскільки гроші поки ще залишилися в бюджеті і у держкорпорацій, різко зросло значення практики по супроводу торгів. Не дивлячись на напрацьовану арбітражними судами і антимонопольними органами практику, кількість порушень при проведенні конкурсних процедур не зменшується. На жаль, нікуди не йде, особливо в

держкорпорації, практика проведення «замовних» торгів в інтересах «дружнього» організатору торгів особи. Втім, яким би не була криза, робота у юристів залишається, а значить, і юридичний ринок зберігає суттєвий «запас міцності».

Таким чином, 2018 рік позначився подальшим розвитком уже існуючих практик, посиленням спеціалізації юридичних компаній та всеохоплюючим впровадженням нових практик, пов'язаних з технологічним прогресом та інтеграцією України у міжнародний простір у межах уже існуючих юридичних фірм.

2.2. Діагностика внутрішнього середовища підприємства

Об'єктом подальшого дослідження обрано ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» основним видом діяльності якої є діяльність у сфері права. Юридична компанія надає наступні послуги: консультації з юридичних питань, юридичне обслуговування, послуги (юристів та адвокатів) тощо. ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» працює на ринку юридичних послуг з 2011 року в м. Києві.

Для виживання підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно вміти реально оцінити фінансовий стан підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами, своєчасне проведення розрахункових операцій, платоспроможність.

За даними фінансової звітності (Додаток Б) це можливо зробити за допомогою розрахунку фінансових коефіцієнтів які представлені в Додатку В наступних таблицях В.1- В.5.

Ліквідність визначається як спроможність підприємства в визначений момент часу повністю розрахуватись по зобов'язанням, що вимагають негайного погашення. Активи в структурі активів складають понад 65%. Такі показники ліквідності сформувалися за рахунок частки дебіторської заборгованості та частки запасів, а от за показниками абсолютної ліквідності значення коефіцієнтів не відповідає нормі, що може бути пов'язане з неефективним управлінням активами і може говорити про нагромадження запасів на підприємстві та відволікання коштів у дебіторську заборгованість.

Про ефективність використання коштів можна говорити за показниками фінансової стійкості підприємства. З метою оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й напрямки їхнього вкладення. Показники фінансової стійкості представлені таблицею В.2. Коефіцієнт автономії в межах норми і характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів, його незалежність від позикових джерел. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів знаходиться в межах норми але спостерігається тенденція до зростання. Цей коефіцієнт означає що на кожну 1 грн. власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає певна величина позикових коштів. Значення показника в межах норми, але спостерігається тенденція що до його зростання, що є негативним явищем. Коефіцієнт маневреності власних коштів в нормі, але як показав аналіз за показниками ліквідності, необхідно з'ясувати ефективність використання власних коштів. За розрахованими коефіцієнтами цей показник не досягає рекомендованого значення, отже можна зробити висновок, що підприємство неефективно використовує власні кошти, ця ідея вже наголошувалась при аналізі показників ліквідності. Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна) зменшується і дає змогу визначити, що термін за який прибуток може компенсувати вартість майна збільшується. Тому

здійснюючи господарську діяльність, підприємство повинно намагатися прискорити рух капіталу, і отримувати максимальну його віддачу тобто збільшення суми прибутку. На рис. 2.1 представлено динаміку показників фінансової стійкості підприємства.

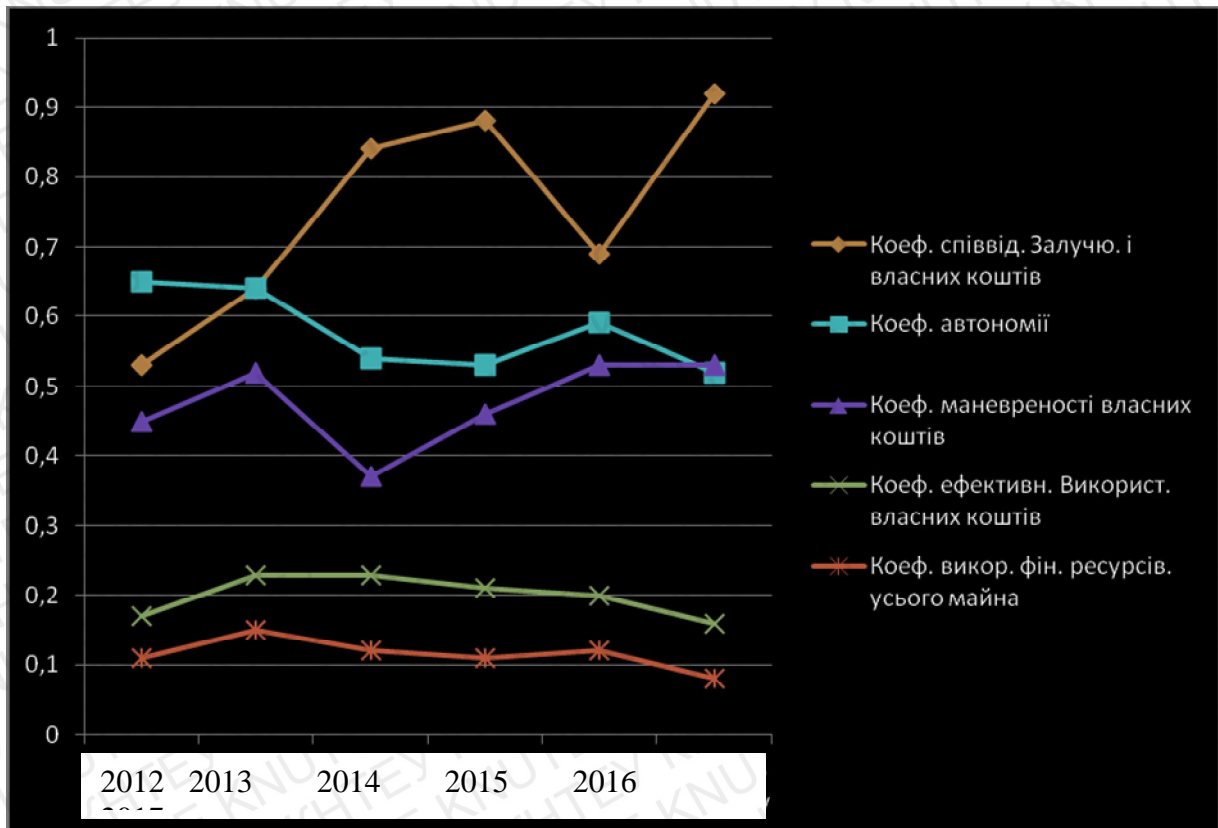


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства

За показниками ділової активності можна визначити «вузькі місця», що впливають на такий стан справ. Отже проаналізуємо показники оборотності (ділової активності) підприємства, які представлені таблицею В.3.

Коефіцієнт оборотності активів протягом періоду залишається в межах від 1,23 до 1,48 змінюючись так би мовити «скачками». Динаміка цього коефіцієнту та його тенденцію представлено на рис. В.2.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів коливається в межах 1,7 - 1,96. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту

оборотних засобів (рис. В.3). Коефіцієнт оборотності оборотних засобів взагалі тенденції спадає що є негативним показником діяльності підприємства так як оборотні засоби в структурі активів займають понад 65%. Отже важливо буде розглянути коефіцієнти оборотності за окремими статтями оборотних активів балансу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Тенденцію що до зміни цього показника розглянемо на рис. В.4. Загалом виявлена чітко виражена тенденція, щодо зниження цього показника, отже термін обороту збільшується, що є негативне явище яке потребує окремої уваги що до регулювання.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості доцільно порівнювати з коефіцієнтом кредиторської заборгованості. Показник також має спадаючий характер (див. рис. В.5), це може говорити про уповільнення платежів підприємства в зв'язку з уповільненням оборотності дебіторської заборгованості, тобто кошти що затримуються у дебіторській заборгованості можуть викликати неплатоспроможність вчасно розраховуватись підприємству по поточним зобов'язанням, отже управління кредиторською заборгованістю необхідно також приділяти окрему увагу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства теж зростає див. рис. В.7.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу представлено на рис. В.8. Тривалість оборотів за показниками ділової активності представлена в табл. В.4.

Згідно таблиці В. 5 показник прибутковості хоч і має позитивне, але невисоке значення. В середньому до 10%. Це свідчить про низьку раціональність використання активів досліджувального підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень

прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство і показує верхню межу дивідендних виплат коливається в межах від 10 до 17%. Коефіцієнт рентабельності знизився. Загальна тенденція рентабельності представлена на рис. 2.2.

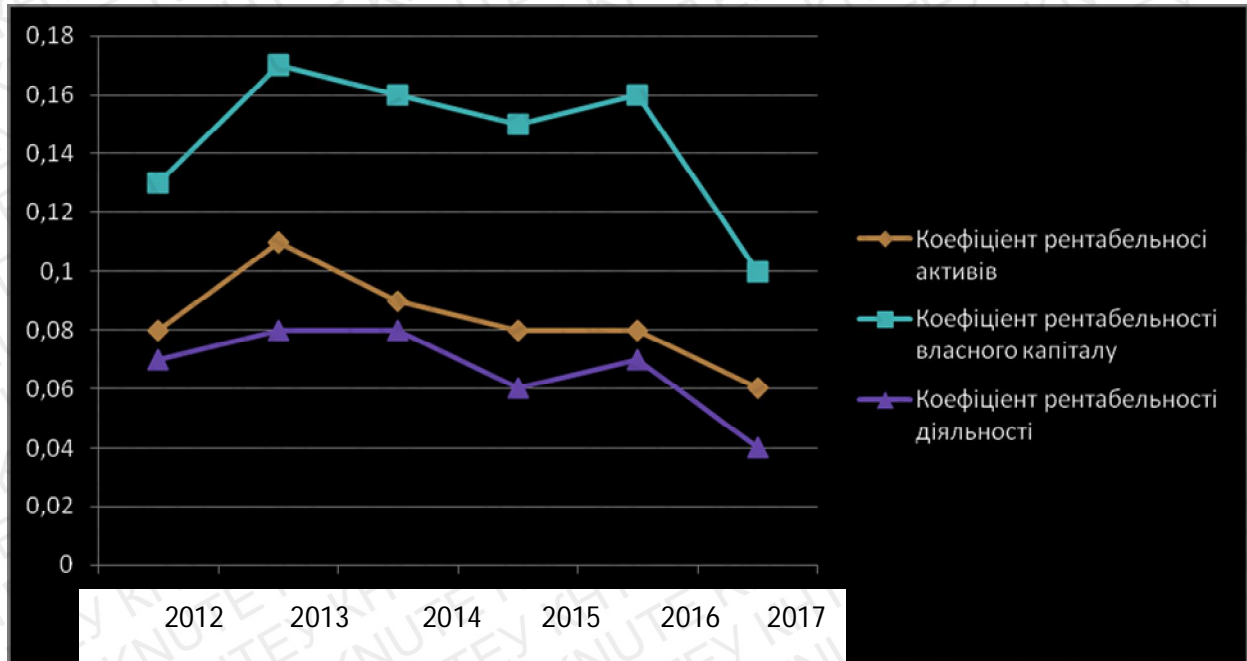


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів рентабельності

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності можна зробити висновок, що підприємство працює з невисокою рентабельністю та з її спадаючим ефектом (див. рис. В.9).

Можемо зробити висновок: рентабельність діяльності підприємства знижується в зв'язку з неефективним управлінням оборотними активами, що знижує його платоспроможність та фінансову стійкість, це показав аналіз показників фінансової стійкості та ділової активності, при якому виявилось що показники, оборотності коштів, дебіторської та кредиторської заборгованості мають спадаючий характер. Показники, характеризують неефективне використання оборотних активів. Отже необхідно приділити особливу увагу, щодо регулювання та управління ними.

2.3. Дослідження системи управління стратегічними змінами на підприємстві

Тепер необхідно проаналізувати діяльність ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» за допомогою SWOT-аналізу. В даний час SWOT-аналіз застосовується досить широко в різних сферах економіки і управління. Його універсальність дозволяє використовувати його на різних рівнях і для різних об'єктів: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т.д. Цей метод як інструмент управлінського аналізу можна використовувати для будь-якого підприємства, щоб визначити які саме зміни потрібні підприємству. Визначивши сильні і слабкі сторони підприємства і загрози і можливості зовнішнього середовища, було складено SWOT-матрицю додаток Г (табл. Г.1).

Кожному полю SWOT-матриці представлена характеристика:

1) Поле «Сила і можливості». Тут визначені стратегічні напрямки ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», які об'єднують сильні сторони підприємства і можливості зовнішнього середовища:

- Такі сильні сторони ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», як висока якість надаваних послуг, гнучка система знижок, широкий асортимент послуг, що надаються, уважне ставлення до клієнтів – сприятимуть використанню можливості розширення ринку.

- Розширення територіальних мереж дасть можливість розширити території надання послуг, оптимізувати цінову політику, що в підсумку сприятливо позначиться на загальному результаті управління підприємством.

2) Поле «Сила і загрози». У цьому секторі є такі стратегічні зміни ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», в яких за рахунок сильних внутрішніх сторін виявляється вплив на зниження загроз зовнішнього середовища:

- Появи нових конкурентів на ринку юридичних послуг можна уникнути за рахунок підтримки в ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» високого рівня якості надаваних послуг, широкого асортименту послуг, уважного ставлення до клієнтів, гнучкої системи знижок. Це дозволить ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» зайняти лідируюче положення на ринку і буде активно перешкоджати входженню на ринок нових фірм-конкурентів.

- Для усунення загрози дебіторської заборгованості можна застосувати індивідуальний підхід до клієнтів, що полягає у використанні гнучкої цінової політики, поетапного порядку оплати.

- Загроза зміни в податковій політиці може призвести до зниження прибутку, а значить, і фінансової стійкості. Тому дані загрози можна усунути активним підтриманням позитивного іміджу ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» за рахунок високої якості надаваних послуг, широкого асортименту послуг, що надаються, уважного ставлення до клієнтів. Перераховані показники ділової репутації ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» дозволять зарекомендувати себе як надійний партнер, що високо цінується в колі клієнтів-підприємств.

3) Поле «Слабкість і можливості». Дане поле містить наступні напрямки стратегічних дій для ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», що використовують можливості зовнішнього середовища для подолання слабких внутрішніх сторін:

- Питання фінансового контролю та якості управлінського процесу можуть бути вирішені через фінансові вливання, які з'являться з розширенням ринку збуту. Це викличе необхідність оперативного і якісного процесу контролю за фінансовими потоками, а також дасть поштовх для розвитку управлінського процесу.

- Розширення ринку збуту вимагатимуть змін у підході до кадрових питань. Для реалізації даних можливостей необхідні кваліфіковані фахівці, орієнтовані на результат роботи. Рішення кадрових проблем (у першу чергу, зниження плинності кадрів, підвищення рівня згуртованості

колективу, оптимальної мотивації) призведе до ефективної системи управління персоналом, що в цілому позитивно позначиться на ефективності роботи всього ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР».

- Застосування інструменту страхування можливих збитків і втрат у практиці управління ризиками ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» сприяє впевненості керівництва у вирішенні проблемних моментів.

4) Поле «Слабкість і загрози». Тут представлені наступні стратегічні зміни ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», спрямовані на подолання слабких внутрішніх сторін та усунення загроз зовнішнього середовища:

- Зниженню можливості появи нових конкурентів на ринку буде активно сприяти подолання слабких сторін ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», тому що посилення фінансового контролю та якості управлінського процесу і формування кадрової політики, що в сукупності робить бізнес успішно керованим і створять потужний потенціал ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» для конкурентної боротьби.

- Потужний потенціал ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» для конкурентної боротьби, створений шляхом подолання слабких внутрішніх сторін, також знизить вплив загрози з боку змін у податковому та митному законодавстві.

- Усунення дебіторської заборгованості відбудеться за рахунок посилення фінансового контролю, а також кадрової політики (люди працюють з людьми: пішла людина – немає зв'язку, уваги, контролю за дебіторською і т.д.).

Таким чином, в ході SWOT-аналізу було оцінено сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища і можливості і загрози зовнішнього оточення ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР». Взаємозв'язок виявлених параметрів представляє поле стратегій, спрямованих на розвиток організації.

Одним з інструментів діагностики положення підприємства в ринковому «просторі» з впровадженням змін є методика SPACE (простір) = Strategic Position and Action Evaluation (стратегічна оцінка положень і

дій). В основі методики лежить аналіз положення підприємства та умов її функціонування за чотирьох координатах: конкурентна перевага підприємства, її фінансове положення, привабливість виду економічної діяльності і, нарешті, стабільність економічного середовища.

PEST- аналіз передбачає оцінку становища корпорації відповідно до 4 групами факторів: фінансове становище підприємства – загальна фінансова характеристика структури активів і пасивів, динаміка виручки і чистого прибутку; конкурентну перевагу – частка ринку, прихильність клієнтів; стабільність середовища – розкид цін, темп інфляції; привабливість даного ринку – потенціал зростання, фінансова стабільність, використання ресурсів.

Кожна група чинників визначається в бальною оцінкою, на підставі якої будується графік, що характеризує конкурентне становище ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР».

Залежно від виду отриманого графіка підприємство відносять до однієї з 4 стратегічних позицій: агресивна, конкурентна, консервативна, захисна. Відповідно до виявленої в результаті дослідження позицією можна рекомендувати відповідні стратегічні зміни для подальшого розвитку підприємства.

Оцінка стратегічного положення підприємства представлена чотирма найважливішими показниками ефективної діяльності і проводиться наступним чином:

- фінансове становище підприємства – оцінюється від 0 до шести 6 (0 – слабе фінансове становище, 6 – сильне);
- привабливість даного ринку – оцінюється від 0 до 6 балів (0 – сфера економічної діяльності неприваблива, 6 – приваблива);
- конкурентну перевагу – оцінюється від 0 до 6 балів (0 – мала конкурентна перевага, 6 – велика) і потім переводиться в негативне значення шляхом вирахування 6 балів з отриманого позитивного значення;

- стабільність середовища – оцінюється від 0 до 6 балів (0 – середовище нестабільне, 6 – стабільне) і потім переводиться в негативне значення шляхом вирахування 6 балів з отриманого позитивного значення.

Представлений метод дозволяє: оцінити конкурентну позицію ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»; вибрати відповідну стратегію; визначити напрями змін найважливіших показників фінансового стану, конкурентної переваги; виділити ключові фактори росту підприємства, які потребують пріоритетної уваги при здійсненні обраної стратегії. У таблиці Д.1 Додатку Д наведено показники конкурентної переваги ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» [3, 24].

За результатами таблиці Д.1 розрахований середній бал кількісної оцінки конкурентної переваги, рівний 3,6. Так як на графіку конкурентної позиції вісь конкурентної переваги негативна, то розраховуємо показник, який буде відкладатися по осі, як різницю середнього і максимального балу, рівного 6. У таблиці Д.2 представлена оцінка показників фінансового стану ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР». Розраховуємо середній показник фінансового становища, що дорівнює 4. Вісь фінансового положення на графіку конкурентної позиції ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» позитивна.

У таблиці Д.3 наведено бальний аналіз конкурентного середовища ринку юридичних послуг в Києві. За підсумками порівняння видно, що ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» значно перевищує конкурентів за багатьма показниками.

Оцінка проводиться також за 6-бальною шкалою. За даними таблиці Д.5 розраховується середній показник стабільності середовища, який зменшується на 6 балів, так як вісь стабільності на графіку конкурентної позиції негативна. У таблиці 2.1 розраховано середнє значення показника привабливості ринку, яке залишено незмінним, оскільки вісь привабливості на графіку конкурентної позиції підприємства позитивна.

Таблиця 2.1

Показники привабливості ринку юридичних послуг

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Темпи приросту	5	Високі
Потенційна прибутковість	5	Висока
Концентрація конкурентів	5	Висока
Середня	5	

На підставі аналізу даних таблиць можна побудувати графік, що характеризує конкурентну позицію ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» на ринку юридичних послуг (рис. 2.3).



Рис.2.3. Конкурентна позиція ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»

На кожній з осей відповідно відкладаються середні значення розрахованих показників, і будується чотирикутник, що характеризує конкурентну позицію ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР».

Визначимо координати точки $P(x,y)$ за принципом:

$$X=IS-CA= 5-4,3 = 0,7, \quad (2.1)$$

$$Y=EP-ES= 2,4-2 = 0,4 \quad (2.2)$$

Таким чином, ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» позиціонується в правій частині графіка, причому майже симетрично в правих квадрантах. Дане

положення характеризується привабливістю ринку юридичних послуг, стійким фінансовим становищем ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», що обмежено нестабільної зовнішнім середовищем. Положення в верхньому правому квадраті говорить про агресивну конкурентної позиції ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», на українському ринку юридичних послуг, що тягне за собою потенційну здатність протистояти конкурентам.

В цілому перед ринком юридичних послуг України, в першу чергу, стоять завдання подальшої оптимізації та підвищення ефективності роботи гравців в умовах тривалої нестабільності. В той же час юристам варто впроваджувати зміни в напрямку розвитку кадрового потенціалу. Можна зробити висновок, що відстеження кредитної політики, збільшення надходження грошових коштів в організацію, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості не популярні в ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», що говорить про необхідність впровадження на підприємстві змін для прискорення прийняття управлінських рішень, а також удосконалення системи управління персоналом та маркетингової стратегії.

Таким чином, за результатами проведених розрахунків та проведеного SWOT-аналізу були виявлені ключові проблеми в управлінні ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»: слабкий фінансовий контроль, а також недосконалість системи управління персоналом та слабкість маркетингової стратегії. Саме вони і повинні бути вирішені в першу чергу для подолання назріваючих криз у ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР».

Визначення конкурентної позиції за SPES методом відображає положення в верхньому правому квадраті говорить про агресивну позицію ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», на українському ринку юридичних послуг, що тягне за собою потенційну здатність протистояти конкурентам.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»

3.1. Розробка плану стратегічних змін

Для юридичних компаній постає постійна проблема з створення архівів та надійного зберігання інформації. На нашу думку доцільним буде впровадження електронних інформаційних систем управління та архівування інформації, саме в юридичній компанії.

На сьогоднішній день техніко-економічний прогрес досягнув великого рівня, коли не потрібно наймати великий штат спеціалістів для розрахунків проектів, складання плану стратегічних змін, а можна скоротити все до десятка, а то і до двох спеціалістів, які будуть користуватись інформаційними технологіями і застосовувати прикладне програмне забезпечення.

Інформаційна система – це система, яка організовує накопичення і маніпулювання інформацією щодо конкретної проблемної сфери, моделювання бізнес процесів та аналіз подальших дій підприємства. Розрахунок рентабельності та успіху [38].

Сучасні інформаційні системи (ІС) виникли і функціонують завдяки наступним технічним досягненням: швидкодіючим та містким засобам зберігання інформації; цифровим засобам зв'язку, які не накладають суттєвих обмежень на відстань та час; апаратним та програмним засобам автоматизованої опрацювання інформації.

У відповідності з визначенням, наведеним у Державному Стандарті України (ДСТУ) інформаційні системи можна класифікувати за функціональною ознакою та рівнем управління.

Структура інформаційної системи може бути представлена як сукупність її функціональних підсистем, відповідно, інформаційна система класифікується за функціональною ознакою.

У практиці діяльності виробничих та комерційних об'єктів типовими видами діяльності, які визначають типову ознаку класифікації інформаційних систем, є виробнича, маркетингова, фінансова, кадрова діяльність. Зазначені напрями діяльності визначають типовий набір інформаційних систем: виробничі, маркетингу, фінансові системи і системи обліку, кадрові системи, інші типи систем, що виконують допоміжні функції залежно від специфіки діяльності підприємства.

У великих організаціях основна інформаційна система функціонального призначення може складатись із кількох підсистем для виконання під функцій.

На рис. Ж.1. (додаток Ж) наведено один із можливих варіантів класифікації інформаційних систем за функціональною ознакою з урахуванням рівнів управління та рівнів кваліфікації персоналу. Як видно, чим вище рівень управління, тим менше обсяг робіт, виконуваних фахівцями і менеджерами за допомогою інформаційної системи. Однак при цьому зростають складність і інтелектуальні можливості інформаційної системи, її роль у прийнятті менеджером рішень. Будь-який рівень управління потребує інформації із всіх функціональних систем, але у різному обсязі і з різним ступенем узагальнення.

Основу піраміди становлять інформаційні системи, за допомогою яких співробітники виконують оперативне опрацювання даних, а менеджери нижчої ланки виконують оперативне управління. Верхівка піраміди на рівні стратегічного управління змінює свою роль і стає стратегічною, підтримує діяльність менеджерів вищої ланки з прийняття рішень в умовах недостатньої структурованості поставлених завдань.

Інформаційна система оперативного рівня підтримує діяльність фахівців-виконавців (рахунки, зарплата, матеріалів). Призначення

інформаційної системи на цьому рівні відповідати на запити про поточний стан і відслідковувати потік угод, що відповідає оперативному управлінню. Задачі, цілі і джерела інформації на оперативному рівні заздалегідь визначені і структуровані. Рішення запрограмоване у відповідності із заданим алгоритмом.

Інформаційна система оперативного рівня пов'язує організацію із зовнішнім середовищем. Якщо система працює неефективно, підприємство або не одержує інформацію ззовні, або не надає інформацію у зовнішнє середовище. Крім того, система оперативного рівня постачає інформацію для інших типів інформаційних систем організації, оскільки містить і оперативну, і архівну інформацію.

Інформаційні системи для фахівців-виконавців допомагають фахівцям, які працюють із даними. Завдання такої інформаційної системи інтеграція нових відомостей в організації та допомога в опрацюванні паперових документів.

В основному це інформаційні системи офісної автоматизації, які внаслідок багатопрофільності і простоти використання застосовуються працівниками будь-якого організаційного рівня. Основна мета їх використання – опрацювання даних, підвищення ефективності роботи і спрощення канцелярської праці.

Інформаційні системи офісної автоматизації об'єднують працівників, діяльність яких в основному охоплює управління документацією, комунікації та інші.

Інформаційні системи для менеджерів середньої ланки використовуються для моніторингу, контролю, прийняття рішень і адміністрування. Основні функції цих інформаційних систем: порівняння поточних показників з минулими; укладання періодичних звітів (за певний час) на відміну від звітів з поточних подій на оперативному рівні; забезпечення доступу до архівної інформації та інші.

На цьому рівні можна виділити два типи інформаційних систем:

Управлінські і системи підтримки прийняття рішень.

Управлінські інформаційні системи мають незначні аналітичні можливості. Вони обслуговують управлінців, які потребують щоденної, щотижневої інформації про стан справ. Інформація надходить із інформаційної системи оперативного рівня. Ці системи:

- використовуються для підтримки прийняття рішень структурованих і частково структурованих задач на рівні контролю за операціями;
- орієнтовані на контроль, звітність і прийняття рішень щодо оперативного стану;
- спираються на дані та їх потоки всередині організації;
- мають незначні аналітичні можливості і негнучку структуру.

Системи підтримки прийняття рішень обслуговують частково структуровані задачі, результати яких важко прогнозувати заздалегідь. Мають більш потужний аналітичний апарат з кількома моделями. Інформацію одержують з управлінських і оперативних інформаційних систем.

Характеристики систем підтримки прийняття рішень: забезпечують розв'язання проблем, розвиток яких важко прогнозувати; мають складні інструментальні засоби моделювання і аналізу; дозволяють легко змінювати постановку вирішуваних задач і вхідні дані; відрізняються гнучкістю і легко адаптуються до зміни умов; мають технологію, максимально орієнтовану на користувача.

Нижче ми розглянемо системи ERP та їх використання

Сучасні ERP з'явилися в результаті майже сорокалітньої еволюції управлінських та інформаційних технологій. Призначені вони головним чином для побудови єдиного інформаційного простору підприємства (об'єднання всіх відділів і функцій), ефективного управління всіма ресурсами компанії, пов'язаними з продажами, наданням послуг, обліком замовлень. Будується ERP-система за модульним принципом і, як правило,

включає в себе модуль безпеки для запобігання як внутрішніх, так і зовнішніх крадіжок інформації рис. Ж.2.

ERP-системи являють собою набір інтегрованих програм, які комплексно, в єдиному інформаційному просторі підтримують всі основні аспекти управлінської діяльності підприємств – планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для надання послуг, оперативне управління виконанням планів (ведення договорів), всі види обліку, аналіз результатів господарської діяльності [12].

Слід підкреслити, що всі функціональні блоки ERP-системи тісно інтегровані між собою, що дозволяє здійснювати дійсне управління практично всіма аспектами діяльності сучасного підприємства. Найважливішим також є той факт, що ERP-системи використовують так звані «кращі практики», тобто ґрунтуються на кращих способах організації бізнес-процесів.

Є кілька шляхів упровадження ERP: власними силами, завдяки адаптації інтегрованих ERP-систем або використання комерційного ПЗ. Відомі ERP-системи різних компаній, зокрема SAP, Oracle, Ахарта тощо, характеристику яких буде подано нижче.

System21 - система, що повністю відповідає поняттю Enterprise Resource Planning (ERP) і Supply Chain Management (SCM). System21 лідирує серед ERP-систем на базі платформи iSeries (AS/400) у секторі середнього бізнесу. Її основні модулі: «Головна книга», «Послуги», «Логістика», «Фінанси», «Дебітори», «Кредитори», «Матеріальний облік», «Планування».

Oracle E-Business Suite – це повний комплекс застосувань для електронного бізнесу, що функціонує у межах локальної мережі Internet і глобальній мережі Internet. Комплекс включає повний набір рішень, необхідних для автоматизації управління підприємством. Oracle E-Business Suite дає змогу на єдиній платформі вирішувати широкий спектр задач: управління ефективністю підприємства на основі системи корпоративних

показників; бюджетування і консолідація; облік і звітність; управління процесом надання послуг, персоналом, якістю, продажем.

1С:Предприятие 8.0 включає платформу і прикладні рішення для автоматизації діяльності підприємств та приватних осіб.

Сама платформа не є програмним продуктом для використання кінцевими користувачами, які зазвичай працюють з одним з багатьох прикладних рішень (конфігурацій), розроблених на даній платформі. Такий підхід дає змогу автоматизувати різні види діяльності підприємств, використовуючи єдину технологічну платформу. Склад прикладних механізмів "1С:Предприятие" орієнтований на вирішення задач автоматизації обліку й управління підприємством.

Галактика Business Suite - повнофункціональний комплекс бізнес-рішень, що дозволяє в єдиному інформаційному просторі виконувати типові і спеціалізовані завдання управління підприємством, холдингом, групою компаній в умовах сучасної економіки.

3.2. Обґрунтування програми управління стратегічними змінами на підприємстві

Сучасні автоматизовані системи управління персоналом призначені для оптимізації кадрової роботи, що дозволяє здійснювати добір і переміщення співробітників, автоматизовані розрахунки заробітної плати з урахуванням інформації про позиції штатного розкладу, відпустки, лікарняні, відрядження, пільги і стягнення. У ході узагальнення літературних джерел щодо особливостей функціонування автоматизованих систем управління персоналом визначено їх основні групи: багатофункціональні експертні системи, що дозволяють проводити профорієнтацію, відбір, атестацію співробітників підприємства; експертні системи для групового аналізу персоналу, спрямовані на виявлення

тенденцій розвитку підрозділів і підприємства у цілому та програм розрахунків заробітної плати; комплексні системи управління персоналом, що дозволяють формувати штатний розклад, зберігати повну інформацію про співробітників, відобразити рух кадрів усередині підприємства та розраховувати заробітну плату.

Запропонований методичний підхід щодо визначення пріоритетності автоматизованих систем управління персоналом базується на п'яти етапах.

На першому етапі відбувається формування основних характеристик автоматизованих систем управління персоналом.

На другому етапі визначаються основні критерії значимості автоматизованих систем управління персоналом.

На третьому етапі визначаються переваги та недоліки автоматизованих систем управління персоналом за встановленими критеріями.

На четвертому етапі відбувається ранжування автоматизованих систем управління персоналом за допомогою програми MPRIORITI 1.0.

На п'ятому етапі визначаються найбільш дієві автоматизовані системи управління персоналом для підприємства.

Найбільш відомими програмними продуктами по управлінню персоналом в Україні є: «Inteam: Діловодство»; програма «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL» [12–14]. У програмі «Inteam: Діловодство» відсутній модуль щодо розрахунку заробітної плати та відбору кандидатів на вакантну посаду, в програмах «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL» відсутній модуль щодо розрахунку заробітної плати, в С: Підприємство 8.0: конфігурація «Зарплата+кадри» основним недоліком є те, що підприємство не отримує систему автоматизації, яка готова до впровадження відразу та не адаптована до специфіки оплати праці в юридичних компаніях.

Проведений аналіз сучасних автоматизованих систем управління персоналом дає змогу констатувати, що головними їх функціями є

визначення і планування вакансій, ведення бази даних претендентів, збирання резюме в Інтернет, забезпечення відповідного діловодства. Такі системи ефективно розв'язують задачі обліку вакансій, резюме претендентів, планування подій, і тільки деякі програмні продукти проводять комплексну оцінку кваліфікації робітників і кандидатів та визначення кадрового плану. Але проводити пошук оптимального розподілення завантаження робітників між роботами підприємства ці системи не дають можливості. У програмному забезпеченні більшості сучасних автоматизованих систем добору персоналу відсутні функціональні можливості визначення розподілу робітників і його оцінки. Враховуючи вище сказане існує необхідність розробки методики оцінки доцільності використання вказаних вище автоматизованих систем за певними критеріями .

За допомогою **CASE-засобів (Computer Aided Software Engineering** – комп'ютерне проектування програмних засобів) моделі створюються перетворюються й контролюються.

Основними результатами на кожному етапі життєвого циклу є моделі обумовлених на даному етапі об'єктів (організації, вимог до ІС, проекту ІС, вимог до додатків і т.д.).

Характер виконуваних процесів і організація робіт у представленій моделі життєвого циклу засновані на підході інформаційного інжинірингу й відрізняються від класичної каскадної моделі життєвого циклу, незважаючи на зовнішню схожість.

При традиційній обробці даних розробка велася строго послідовно. Вимоги технічного завдання стверджувалися на початку розробки, а їхнє виконання перевірялося наприкінці. Перехід від стадії до стадії, від етапу до етапу допускався тільки після повного виконання усього переліку робіт і одержання всіх запланованих результатів рис. 3.1 (додаток 3).

Сучасні засоби надають можливості швидкого проектування, прототипування, розробки й тестування додатків і баз даних на основі побудованих моделей.

Методологія припускає активну участь замовників на всіх етапах створення ІС, оскільки моделі, створювані на кожному етапі, зрозумілі й розроблювачу й замовнику.

Ця особливість визначає можливості: оперативного й швидкого перегляду вимог і розроблених рішень на основі сучасних засобів; нерівномірної, паралельної розробки різних частин проекту; повернення на попередні етапи по окремих частинах проекту при необхідності внесення змін; версійного характеру зміни проекту або його частин за підтримкою CASE-засобів.

Все це обумовлює ітераційний, спіральний характер пропонованої моделі життєвого циклу системи. Для перевірок ефективності й безпечності інформаційної системи як такої здійснюють комп'ютерний аудит інформаційної системи. Під ним мається на увазі оцінка поточного стану комп'ютерної системи на відповідність певному стандарту або запропонованим вимогам. Цей термін використовується насамперед спеціалістами з загальної безпеки комп'ютерних інформаційних систем і у вузькому значенні не стосується аудиту фінансової звітності. Такий аудит не спрямований на пропонування конкретного рішення, він дає можливість поглянути на інформаційну систему комплексно, виявити проблемні місця, сформувані обґрунтовані рекомендації для ухвалення рішення про усунення недоліків, включає декілька напрямів: аудит технічного стану інформаційної системи; аудит ефективності інформаційної системи; аудит інформаційної безпеки; оціночний аудит інформаційних систем; оціночний аудит програмного забезпечення; аудит проектів впровадження і реінжинірингу.

Додатково аудит ІС дозволяє вирішити такі питання: встановлення процедури ухвалення рішення про необхідність організації в ІС (наявність

стратегічного плану розвитку організації, місце і роль ІС в цьому плані, прогнозування проблемних ситуацій); чи відповідає ІС цілям і задачам бізнесу? Як оптимізувати інвестиції в ІС?; збої в роботі ІС, як виявити і локалізувати проблеми, зменшити збитки?; як розв'язуються питання інформаційної безпеки? Чи достатні заходи безпеки?; які виникають ризики щодо конфіденційної інформації в ІС організації? Як їх мінімізувати?; як оптимально використовувати ІС для розвитку бізнесу? Зазначені питання повинні розглядатися у взаємозв'язку з ризиками.

Аудит технічного стану інформаційної системи спрямований на зменшення втрат, викликаних системними збоями. Збої можуть стати причиною відчутних втрат підприємств. Враховуючи, що в інформаційних системах, в яких не налагоджені належні процеси контролю і попередження можливих причин збоїв, вони виникають в найвідповідальніші, а отже, і найнапруженіші моменти, втрати можуть вилитися у величезні суми. Скорочення таких втрат можна досягти шляхом комплексного дослідження технічного стану всіх компонентів інформаційної системи.

3.3. Ефективність стратегічних змін на підприємстві

Останнім часом провідні західні проектувальні фірми і частково вітчизняні здійснюють перехід до систем автоматизованого проектування (САПР), які охоплюють весь процес створення проекту.

Створенню або купівлі САПР повинен передувати ретельний економічний аналіз. Досвід показує, що для середніх та невеликих фірм вигідніше користуватись послугами сторонніх організацій.

До основних питань, які необхідно вирішити під час впровадження САПР, належать: адаптація організаційної структури фірми до вимог САПР тобто організація інформаційних потоків таким чином, щоб

запобігти дублюванню або відсутності необхідних даних у різних учасників процесу проектування; вибір програмних засобів та обчислювальної техніки з врахуванням того факту, що їх оновлення відбувається кожні 5-6 років; вирішення питання про структуру банку даних, який буде використовуватись в системі. Зазвичай банк даних включає: дані про витрати матеріалів, вартість, рішення про компонування, технології, строки будівництва а також про нормативи та типові конструкторські рішення.

Проаналізувавши наявні на ринку програмні продукти компанія ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» має обрати один з запропонованих продуктів. Для здійснення обґрунтованого вибору, пропонуємо здійснити порівняльний аналіз результатів по запропонованим альтернативам, для того, щоб визначити більш прибуткову табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика альтернативних інформаційних систем
для ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»**

Показники	Альтернатива 1. <i>System21</i>		Альтернатива 2. <i>ІС:Предприятие 8.0</i>		Різниця між 1 та 2 альтернативами	
	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	200219,4	215815,6	180569,3	212365,9	19650,1	3449,7
Чистий прибуток (збиток), грн.	9315,5	15132,1	7254,9	12770	2060,6	2432,1
Окупність проекту, (рази)	4,6	6,8	3,8	5,1	0,8	1,7

Отже здійснивши порівняльний аналіз можна зробити висновок що Альтернатива 1. є більш прибутковою серед запропонованих альтернатив, отриманий чистий прибуток перевищує 2-гу альтернативу на 2060,6 грн. за песимістичним сценарієм та на 2432,1 грн. за оптимістичним.

Для визначення ефективності проекту скористаємося критеріями ефективності проектів

Для розрахунку NPV визначимо та використаємо її для дисконтування потоків витрат та вигод, підсумувавши дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус), при проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для компанії. В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні альтернативного проекту.

Для розрахунку NPV для проекту скористаємося формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3.1.)$$

де: CF_t – чистий прибуток у період t ; I_t – інвестиційні витрати на реалізацію проекту; r – ставка дисконтування; n – сумарна кількість періодів

Отже розрахуємо NPV для проекту купівлі ІС за песимістичним та оптимістичним сценаріями табл. 3.2. Аналізуючи отримані результати, можемо сказати, що проект є прибутковим як за оптимістичним так і за песимістичним сценаріями оскільки $NPV > 0$.

Таблиця 3.2

**NPV для проекту купівлі інформаційного забезпечення ТОВ «ЮК
«ЕКСЕЛЬСІОР»**

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
1,3	1,3	Ставка дисконтування
1149998,43	3500080,24	Інвестиційні витрати на реалізацію проекту, в тому числі:
15132,1	9315,5	Чистий прибуток (збиток), грн.
47207,87	12428,28	NPV

Наступним показником ефективності пропонуємо розглянути показник IRR. Внутрішня норма прибутковості (англ. internal rate of return,

загальноприйняте скорочення – IRR) – це процентна ставка, при якій чистий дисконтований дохід (NPV) дорівнює 0. NPV розраховується на підставі потоку платежів, дисконтованого до сьогоднішнього дня.

IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою:

$$IRR = A + \frac{a \cdot (B - A)}{(a - b)}, \quad (3.2.)$$

де А — величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; В — величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; а — величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту А; в — величина негативної NPV, при величині ставки дисконту В [29,30].

Розрахуємо внутрішню норму прибутковості за проектом купівлі System21 за оптимістичним та песимістичним сценаріями таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок IRR для проекту купівлі ІС за оптимістичним та песимістичним сценаріями

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
1,3	1,3	Ставка дисконтування
1149998,43	3500080,24	Інвестиційні витрати на реалізацію проекту, в тому числі:
15132,1	9315,5	Чистий прибуток (збиток), грн.
9,57	2,51	IRR
957,10	251,98	IRR,%

З отриманих результатів ми бачимо, що внутрішня норма прибутковості є більш ніж позитивною – при песимістичному варіанті вона складає 252 %, при оптимістичному – 958%.

Для здійснення подальшої оцінки ефективності проекту, пропонуємо розглянути індекс прибутковості інвестицій, що розраховується на основі інформації про обсяг інвестованого капіталу і суми чистого прибутку від операційної діяльності в процесі експлуатації інвестиційного проекту. Цей показник визначається звичайно на основі прибутку за один рік, коли інвестиційний проект має експлуатуватись уже на повну потужність. Однак у процесі фінансового аналізу інвестиційних проектів розрахунки цього показника можуть провадитись і для різних ступенів використання виробничих потужностей в окремі роки експлуатації їх. При цьому суму чистого прибутку в окремі роки майбутньої експлуатації інвестиційного проекту має бути відповідно дисконтовано (тобто визначено у теперішній вартості).

Розрахунок індексу прибутковості інвестицій ведеться за такою загальною формулою:

$$(3.3.)$$

де ІПІ — індекс прибутковості за інвестиційним проектом, %; ЧПр — річна сума дисконтованого чистого прибутку у фазі експлуатації інвестиційного проекту; ІВ — загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом.

Отже розрахуємо індекс прибутковості для проекту за песимістичним та оптимістичним сценаріями табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Індекс прибутковості проекту ІС за оптимістичним та песимістичним сценаріями

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
1149998,43	3500080,24	Інвестиційні витрати на реалізацію проекту, грн.

200219,4	215815,6	Валовий дохід, грн.
21,42	5,21	PI

Розрахунок індексу прибутковості проекту купівлі System21 показав, що проект як у песимістичному так і оптимістичному сценаріях має позитивний показник індексу прибутковості що є більшим за 1, у песимістичному випадку він становить 5,21, у оптимістичному - 21,42. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигод і витрат проекту з погляду його учасників.

Як бачимо, інформаційні ресурси підприємства зокрема, та система інформаційного забезпечення підприємства в цілому, є безпосередніми факторами прямого впливу на ефективність прийнятих управлінських рішень. Крім того, наведені особистісні фактори також передбачають взаємодію управлінських працівників із системою інформаційного забезпечення та здатність проводити опрацювання наявних інформаційних ресурсів з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Відповідно, побудова ефективної системи управління підприємством прямо залежна від наявності адекватної інформаційної бази, отриманої із достовірних джерел з мінімальними фінансовими, часовими та трудовими затратами. А проведення оцінки ефективності використання інформаційних ресурсів в системі управління підприємством дозволить перейти до подальшої оцінки здатності управлінського персоналу реалізовувати поставлені перед ним завдання для досягнення цілей підприємства, тобто оцінити ефективність діяльності інших, відмінних від інформаційної, сфер його господарської діяльності.

Розрахунок показників ефективності проекту характеризує доцільність запровадження в юридичній компанії запропонованої інформаційної системи, яка дозволить прискорити процеси управління ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» та покращити систематизацію документообігу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до поставлених завдань у випускній кваліфікаційній роботі:

1. Дано визначення поняття «зміни», «стратегічні зміни», визначено діалектичну та економічну сутність даного поняття. Розглянуто та узагальнено основні принципи формування стратегічних змін на підприємстві. Зміни – це переведення організації, чи її частини (окремого процесу) з поточного стану в бажаний, в якому продуктивність буде краще ніж зараз.

2. Надано характеристику основних методик управління стратегічними змінами на підприємстві, а саме методика «м'яких» та «жорстких» змін. Визначено що жодна з методик в чистому вигляді не дає результатів. Використання «м'яких» чи «жорстких» методів подолання опору обирається керівництвом з врахуванням цілей, характеру змін та їх складності.

3. Визначено можливі наслідки опору стратегічним змінам на підприємстві та розглянуто основні підходи до подолання опору співробітниками підприємств. Визначено що порозуміння та можливість участі співробітників у змінах значно покращує мікроклімат на підприємстві в цілому.

Безконфліктне впровадження змін в умовах співпраці всього колективу є скоріш винятком, ніж правилом. Під опором змінам мають на увазі будь-які дії співробітників, направлені не протидію здійсненню змін на підприємстві, або їх дискредитацію. Носії опору є співробітники, які побоюються не змін, вони не бажають змінюватись самі.

4. Надано загальну характеристику ринку юридичних послуг Україна та м. Києва зокрема. В умовах глобалізації під час ведення проектів юридичної

компанії важливо враховувати географічний чинник надання юридичних послуг. Про те, як розширити свої межі перебування на ринку, де знайти підрядників, на яких умовах з ними працювати, розповідали представники міжнародних та вітчизняних юридичних компаній з представництвами за кордоном. Необхідно розуміти, що всі роблять помилки у своїй діяльності, адже це людський фактор. Проте важливо розуміти, як можна нівелювати таку ситуацію, які потрібно зробити висновки. В юридичній практиці негативні моменти виникають як у внутрішніх відносинах в компанії, так і у взаємовідносинах з клієнтом.

5. Проведено діагностику внутрішнього середовища підприємства за допомогою фінансово-економічного аналізу підприємства. Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності можна зробити висновок, що підприємство працює з невисокою рентабельністю та з її спадаючим ефектом.

6. Досліджено систему управління стратегічними змінами на підприємстві з використанням методів: SWOT та PEST.

ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» має положення, яке характеризується привабливістю ринку юридичних послуг, стійким фінансовим становищем ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», що обмежено нестабільної зовнішнім середовищем. Воно говорить про агресивну конкурентної позиції ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР», на українському ринку юридичних послуг, що тягне за собою потенційну здатність протистояти конкурентам.

7. Розроблено план стратегічних змін на підприємстві, якій передбачає необхідність впровадження інформаційних систем на підприємстві з метою покращення системи управління та полегшення документообігу. Запропоновано впровадження системи підтримки прийняття рішень обслуговують частково структуровані задачі, результати яких важко прогнозувати заздалегідь. Мають більш потужний аналітичний апарат з кількома моделями. Інформацію одержують з управлінських і оперативних інформаційних систем.

8. Обґрунтовано програму управління стратегічними змінами на підприємстві, шляхом порівняльного аналізу варіантів програмного забезпечення процесу інформалізації. Запропоновано методичний підхід щодо визначення пріоритетності автоматизованих систем управління що базується на п'яти етапах та обрано два альтернативних варіанти: System21 та 1С:Предприятие 8.0.

9. Оцінено ефективність стратегічних змін на підприємстві за допомогою показників NPV, IRR. Розрахунок індексу прибутковості проекту купівлі System21 показав, що проект як у песимістичному так і оптимістичному сценаріях має позитивний показник індексу прибутковості що є більшим за 1, у песимістичному випадку він становить 5,21, у оптимістичному - 21,42. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигод і витрат проекту з погляду його учасників. Рішення про реалізацію запропонованого проекту на рівні ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР» приймається керівником.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалаврата и магистратуры / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018.
2. Daft Richard L. Management - 9th ed. — Cengage Learning, 2009. — 704 p.
3. Jeanie Daniel Duck The Change Monster: The Human Forces that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change - Published August 13th 2002 by Crown Business Paperback, 304 pages
4. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: Посібник з кадрової роботи. / В.Р. Веснін - К.: МАУП, 2013. - 495 с.
5. Хентце Й., Каммель А. Як подолати протидію запланованим організаційним змінам // Міжнародний журнал «Проблеми теорії та практики управління» - № 3, 2015 р. - стор. 70-75
6. Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. - P.111
7. Український ринок юридичних послуг // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jurliga.ligazakon.ua/news/2012/8/30/71145.htm>
8. Огляд ринку юридичних послуг України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kuluar.com.ua/2017/03/31/ohlyad-rynku-yurydychnyh-posluh-ukrajiny/
9. Тенденції сьогодення на ринку юридичних послуг // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: yur-gazeta.com/.../legal.../tendenciyi-sogodennya-na-rynku-yuridichnih-poslug-.html
10. Названо 4 основні тенденції розвитку ринку юридичних послуг // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zib.com.ua/122130-nazvano_4_osnovni_tendencii_rozvitku_rynku_yuridichnih_p
11. Johnson, G & Scholes, K (1989), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Cambridge

12. Meyer, A D, Goes, J B, Brooks, G R (1992), Organisations in Disequilibrium: Environmental Jolts and Industrial Revolutions, in Huber, G & Glick, W H (eds). Organisational Change and Redesign, Oxford University Press, New York
13. Daft, R L (1992), Organisation Theory and Design, 4th Ed, West Publicity, New York
14. Kotter, J P & Schlesinger, L A (1979), Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, March/April
15. Bowman, C, & Asch, A (1987), Strategic Management, Macmillan Education, London
16. Bourges, L & Eisenhault, K M (1988), Strategic Decision Processes in High Velocity Environments, Four Cases in the Microcomputer Industry, Management Science, 34 - pp. 816-35
17. Афітов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Э.А. Афітов. - Минск: Выш. шк., 2012. - 285 с.
18. Яголова, А. Управление изменениями / А. Яголова / Управление персоналом. - 2014. - № 9. - С. 12-15.
19. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства// Економіст. – 2001. – №11. – 40 с.
20. Сайт Великої економічної енциклопедії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/spiski/a-ya.html>
21. Исследования в маркетинге [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://b2blogger.com/articles/marketingresearch>
22. Структурні зміни та економічний розвиток України: монографія / Геєць В. М. та ін.; за ред. д-ра екон. наук Л. В. Шинкарук ; НАН України, Ін-т економіки та прогнозування. - К. : [б. в.], 2011. - 696 с.
23. Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – Випуск 1 (67). - 2016 – с. 11 – 14

24. Castillo L. A. M. Integrated model for implementation and development of knowledge management / L. A. M. Castillo, E. W. Cazarini // Knowledge Management Research & Practice. – Vol. 12. – 2014. – pp. 145-160. – Режим доступу: <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v12/n2/full/kmrp201249a.html>.
25. Bures V. Methodology of knowledge management implementation [Електронний ресурс] / V. Bures. – Режим доступу: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.99.6280&rep=rep1&type=pdf>. – Назва з екрану.
26. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник / Серіков А. В. – Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. – 264 с.
27. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах / С. Р. Дзяна, Р. Б. Дзяний // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 31–40. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf. – Назва з екрану.
28. Н. В. Коба Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації // Ефективна економіка - № 4, 2015 // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3981>
29. Полінкевич О. Чинники формування випереджального розвитку підприємств в умовах глобальної світової кризи / О. Полінкевич // Економічний часопис-XXI, 2016. – № 156 (1–2). – С. 59–62.
30. Грінько А. Дослідження сучасного розвитку підприємницького середовища в Україні / А. Грінько, П. Грінько // Технологический аудит и резервы производства. – Т. 3, № 4 (35), 2017. – С. 29–34 ; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/105528>. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.10552859-62>.

31. Терехух А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України / А. Терехух, Г. Ільницька-Гикавчук, О. Макар // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.7. – С. 66–70.
32. Тарнавська Н. П. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства / Н. Тарнавська, І. Демків // Бізнес Інформ. – 2017. – № 2. – С. 307–317.
33. Andrusiv U. Ya. Systematic approach to the formation of management mechanism of construction enterprises innovation activity [Electronic resource] / U. Ya. Andrusiv, I. M. Mazur, I. P. Kinash // Economic Processes Management : International Scientific E-Journal. – 2016. – No. 4. – Access mode : http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_2.pdf.
34. Hornstein H. The integration of project management and organizational change management is now a necessity / H. Hornstein // International Journal of Project Management. – 2015. – Vol. 33, issue 2. – P. 291–298 ; [Electronic resource]. – Access mode : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>.
35. Гусєва О. Ю. Обґрунтування детермінантних підходів до управління змінами на телекомунікаційних підприємствах / О. Ю. Гусєва, С. В. Гончаренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 1. – С. 24–31.
36. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 1. – С. 11–15.
37. Острий І. Ф. Управління змінами як фактор стабілізації підприємства [Електронний ресурс] / І. Острий // XIV Науково-технічна конференція факультету менеджменту. Вінницький національний технічний університет (2 – 11 березня 2016 року, м. Вінниця). – 2016. – Режим доступу : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/11217>.
38. Сокирник В. Моделювання організаційно-функціональної структури системи управління ВНЗ / В. Сокирник, І. Ковальчук // Вісник

- Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – Т. 1, № 5. – С. 33–38.
39. Гринько Т. В. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційних змін на підприємствах зв'язку / Т. В. Гринько, М. М. Кошевий, Т. З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2016. – № 156 (1–2). – С. 78–82.
40. Коваленко С. І. Розвиток концепції синергізму в економіці кластерних промислових систем / С. І. Коваленко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць ; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. – Одеса : Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1, № 60. – С. 55–65.
41. Пуцентейло П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П. Р. Пуцентейло, О. О. Гуменюк // Інноваційна економіка. – 2016. – Вип. 3–4, № 62. – С. 196–205.
42. Кондратюк О. І. Формування довгострокових конкурентних переваг за допомогою ефекту синергії / О. І. Кондратюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12, ч. 2. – С. 34–37
43. Хмурова В. В. Впровадження змін як фактор підвищення конкурентоспроможності / В. В. Хмурова // Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління. - 2015. - № 1. - С. 89-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2015_1_15
44. Хмурова В. В. Опір змінам в системі управління підприємством // Науковий вісник Полісся- № 1 (1), - 2015 - с. 91-95 - Режим доступу: http://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/viewFile/47475/43557
45. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system / N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak // Econtechmod. An international quarterly journal – 2015. – vol. 4. – № 1. – p. 45–50.

46. Кухленко О. В., Гончарова Г. М., Кирилко Н. М. Управління змінами в муніципальній діяльності України // Фінансовий простір. – 2017. – №1(25). – С. 43-47.
47. Боковикова Ю. В. Підходи до управління змінами на рівні територіальної громади // Державне будівництво. – 2014. – № 1. – С. 8-16.
48. Jacobs G., van Witteloostuijn A. and ChristeZeyse J. A theoretical framework of organizational change // Journal of Organizational Change Management. —2013, vol. 26. — No. 5. — P. 772—792.
49. Управління змінами навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, В.В. Яцура, І.І. Грибик [та ін.]; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. - Львів: Вид-во Львів. політехніки, - 2014, -355 с.
50. Фединець Н. І. Управління змінами в організації на основі інформаційних технологій // Вісник ХНУ., - № 3 -2012. - С. 34 – 42.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Баланс на 31.12.2017

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	1661,8	672,7
- первісна вартість	011	2280	1108,5
- накопичена амортизація	012	(618.2)	(435.8)
Незавершене будівництво	020		

Основні засоби:

- залишкова вартість	030	27585,7	30803
- первісна вартість	031	127844,6	133874,8
- знос	032	(100258.9)	(103071.8)
Довгострокові біологічні активи::			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	8,5	8,5
- інші фінансові інвестиції	045	2291,4	253,2
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	1122,4	943,7
Відстрочені податкові активи	060	0	221,9
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	32669,8	32681,1
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	17677,8	22588,4
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130	1707,1	2417,8
Товари	140		
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	33051,5	27623,4
- первісна вартість	161	33051,5	28295
- резерв сумнівних боргів	162	0	(671.6)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	89,2	35,3
- за виданими авансами	180	0	2449,5
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	3506,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1690,7	674,5
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	409,4	9038,8
- в іноземній валюті	240	161,2	2779,2
Інші оборотні активи	250	987,4	475,4
Усього за розділом II	260	55774,3	71589
III. Витрати майбутніх періодів	270	78,2	465,2
Баланс	280	88522,3	104735,3
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	148,5	148,5
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	13592,2	13592,2
Інший додатковий капітал	330	17981,6	17392,7
Резервний капітал	340	84,1	84,1

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	24808,9	34172,7
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
Усього за розділом I	380	56615,3	65390,2
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	744,8	895,6
Інші забезпечення	410	469,7	477,5
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	1214,5	1373,1
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	76,7	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	76,7	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	6000	7419,5
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	20088,8	22475,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	0	30,3
- з бюджетом	550	3210,6	6115,3
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	0	341
- з оплати праці	580	1181,8	1290,4
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	28,6
Інші поточні зобов'язання	610	134,6	271,5
Усього за розділом IV	620	30615,8	37972
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	88522,3	104735,3

Баланс на 31.12.2016р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	227,7	1 661,80
первісна вартість	011	442	2 280
накопичена амортизація	012	214,3	618,2
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			

залишкова вартість	030	17 595,30	27 585,70
первісна вартість	031	34 891,10	127 844,60
Знос	032	17 295,80	100 258,90
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	8,5	8,5
інші фінансові інвестиції	045	2 138,20	2 291,40
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	1 076,50	1 122,40
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	20 819	31 008
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100		
тварини на вирощування та відгодівлі	110	0	0
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130	1221,8	1 707
Товари	140		
Векселі одержані	150		0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	26 322,70	33 051,50
первісна вартість	161	26 322,70	33 051,50
резерв сумнівних боргів	162	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	336,6	89,2
за виданими авансами	180	0	0
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	559,5	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	64,2	1 690,70
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	946,8	409,4
в іноземній валюті	240	1 462	161,2
Інші оборотні активи	250	1 395,70	987,4
Усього за розділом II	260	51 665,80	59 013
III. Витрати майбутніх періодів	270	77,7	78,2
Баланс	280	72 562	90 099
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	148,5	148,5
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	14 206,80	13 592,20
Інший додатковий капітал	330	8 495,70	17 981,60
Резервний капітал	340	84,1	84,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	19 849,50	28 316,30
Неоплачений капітал	360	0	0
Вилучений капітал	370	0	0
Усього за розділом I	380	42 784,60	60 122,70
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			

Забезпечення виплат персоналу	400	528,2	744,8
Інші забезпечення	410	321,9	469,7
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	850,1	1214,5
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	3 654,10	76,7
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	3 654,10	76,7
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	2 708,50	6 000
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	16 970,70	18 158,30
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	0	0
з бюджетом	550	3 634	3 210,60
з позабюджетних платежів	560	0	0
зі страхування	570	227,1	0
з оплати праці	580	903,8	1 181,80
з учасниками	590	0	0
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	829,1	134,6
Усього за розділом IV	620	25 273,20	28 685,30
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	72 562	90 099

Звіт про фінансові результати за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	202219.4	174644.5
Податок на додану вартість	015	(32489.3)	(28595.9)
Акцизний збір	020	(18728)	(18500.2)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(1198.4)	(726.3)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	149803.7	126822.1
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(105348.7)	(95757.2)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	44455	31064.9
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	5971.9	5584.6
Адміністративні витрати	070	(13111.3)	(10692)
Витрати на збут	080	(10033.7)	(9731.2)
Інші операційні витрати	090	(9105.6)	(9456.1)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	18176.3	6770.2
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	26.4	0
Інші доходи	130	1629.5	5302.2
Фінансові витрати	140	(774.5)	(362.5)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(2839)	(1518.7)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	16218.7	10191.2
- збиток	175	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(4903.2)	(1724.4)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	11315.5	3466.8
- збиток	195	0	0
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Чистий:			
- прибуток	220	11315.5	8466.8
- збиток	225	(0)	(0)

Звіт про фінансові результати за 2016 р

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	174 644,5	133 075,8
Податок на додану вартість	015	(28 595,9)	(21 105,1)
Акцизний збір	020	(18 500,2)	(15 938,9)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(726,3)	(510)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	126 822,1	95 521,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(95 757,2)	(71 898,8)
Валовий:			
Прибуток	050	31 064,9	23 623
Збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	5 584,6	6 076,9
Адміністративні витрати	070	(10 692)	(8 959)
Витрати на збут	080	(9 731,2)	(3 835,4)
Інші операційні витрати	090	(9 456,1)	(9 173,6)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	100	6 770,2	7 731,9
Збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	5 302,2	237,1
Фінансові витрати	140	(362,5)	(459,3)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(1 518,7)	(394,1)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	170	10 191,2	7 115,6
Збиток	175	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	1 724,4	4 204,6
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
Прибуток	190	8 466,8	2 911
Збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
Доходи	200	0	0
Витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
Прибуток	220	8 466,8	2 911
Збиток	225	(0)	(0)

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Показники коефіцієнтів ліквідності підприємства у 2012-2017 роках

Показники	Норматив	На кінець року		Зміна за рік	На кінець року		Зміна за рік	На кінець року		Зміна за рік	На кінець року		Зміна за рік
		2012	2013		2014	2015		2016	2017				
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. загальної лікв-сті	>1,2	1,92	1,99	0,07	1,52	-1,92	1,69	-3,44	1,98	-5,13	1,75	-7,11	
2. поточної лікв-сті	>0,6	1,19	1,23	0,04	0,89	-1,19	1,26	-2,08	1,44	-3,34	1,22	-4,78	
3. абсолютної лікв-сті	>0,2	0,02	0,31	0,29	0,07	-0,02	0,08	-0,09	0,07	-0,17	0,03	-0,24	
4. Чистий оборотний капітал	>0	28398	37723	9325	29170	-28398	44995	-57568	58013	13018	65941	-44995	

Таблиця В.2.

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	Норматив	На кінець року		Зміна за рік	На кінець року		Зміна за рік	На кінець року		Зміна за рік	На кінець року		Зміна за рік
		2012	2013		2014	2015		2016	2017				
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Коеф. співвідношення залучених і власних коштів	<1	0,53	0,56	0,03	0,84	0,28	0,88	0,04	0,69	0,19	0,92	0,23	
2. Коеф. автономії	>0,5	0,65	0,64	0,01	0,54	0,10	0,53	0,01	0,59	0,06	0,52	0,07	
3. Коеф. маневреності і власних коштів	>0,2	0,45	0,52	0,07	0,37	0,15	0,46	0,09	0,53	0,07	0,53	0,01	
4. Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,1	0,48	0,48	0,01	0,50	0,49	0,50	0,01	0,51	0,01	0,52	0,01	

Показники	Норматив	На кінець 2012 року	На кінець 2013 року	Зміна за рік	На кінець 2014 року	Зміна за рік	На кінець 2015 року	Зміна за рік	На кінець 2016 року	Зміна за рік	На кінець 2017 року	Зміна за рік
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1,93	1,93	0,00	1,93	0,00	1,93	0,00	1,94	0,01	1,93	0,01
6. Коеф. ефективності використання власних коштів	>0,4	0,17	0,23	0,06	0,23	0,09	0,21	0,17	0,20	0,01	0,16	0,04
7. Коеф. використання фінансових ресурсів усього майна	Збільшення	0,11	0,15	0,04	0,12	0,03	0,11	0,09	0,12	0,01	0,08	0,04

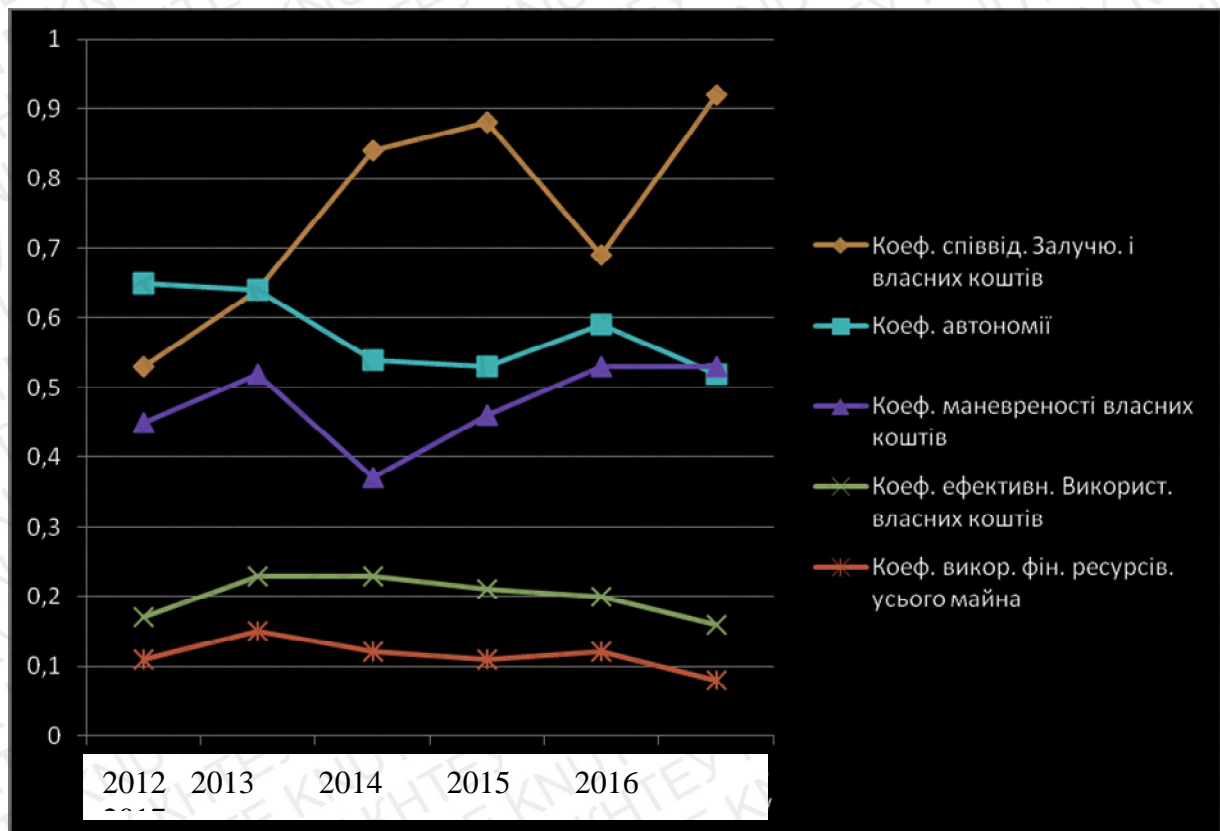


Рис. В.1. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства

Таблиця В.3

Показники ділової активності підприємства (коефіцієнти оборотності)

Показники	Норматив	На кінець 2012 року	На кінець 2013 року	Зміна за рік	На кінець 2014 року	Зміна за рік	На кінець 2015 року	Зміна за рік	На кінець 2016 року	Зміна за рік	На кінець 2017 року	Зміна за рік
		А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Активів	З б і л ь ш е н н я	1,25	1,48	0,23	1,24	-1,25	1,35	-2,49	1,26	-3,84	1,43	-5,1
2. Оборотних засобів		1,88	2,22	0,34	1,85	-1,88	1,96	-3,73	1,76	-5,69	1,94	-7,45
3. Дебіторської заборгованості		3,67	4,34	0,67	3,76	-3,67	3,16	-7,43	2,55	-10,59	2,84	-13,1
4. Кредиторської заборгованості		4,63	5,47	0,84	3,55	-4,63	3,24	-8,18	3,25	-11,42	3,67	-14,7
5. Запасів		3,7	4,07	0,37	3,19	-3,7	3,93	-4,33	4,37	-8,26	4,6	-12,6
6. Основних засобів		0,97	1,14	0,17	1,06	-0,97	1,28	-2,03	1,31	-3,31	1,65	-4,62
7. Власного капіталу		1,94	2,29	0,35	2,11	-0,18	2,5	0,39	2,24	-0,06	2,59	0,35



Рис. В.2. Динаміка коефіцієнтів оборотності активів за 2012-2017 рр.

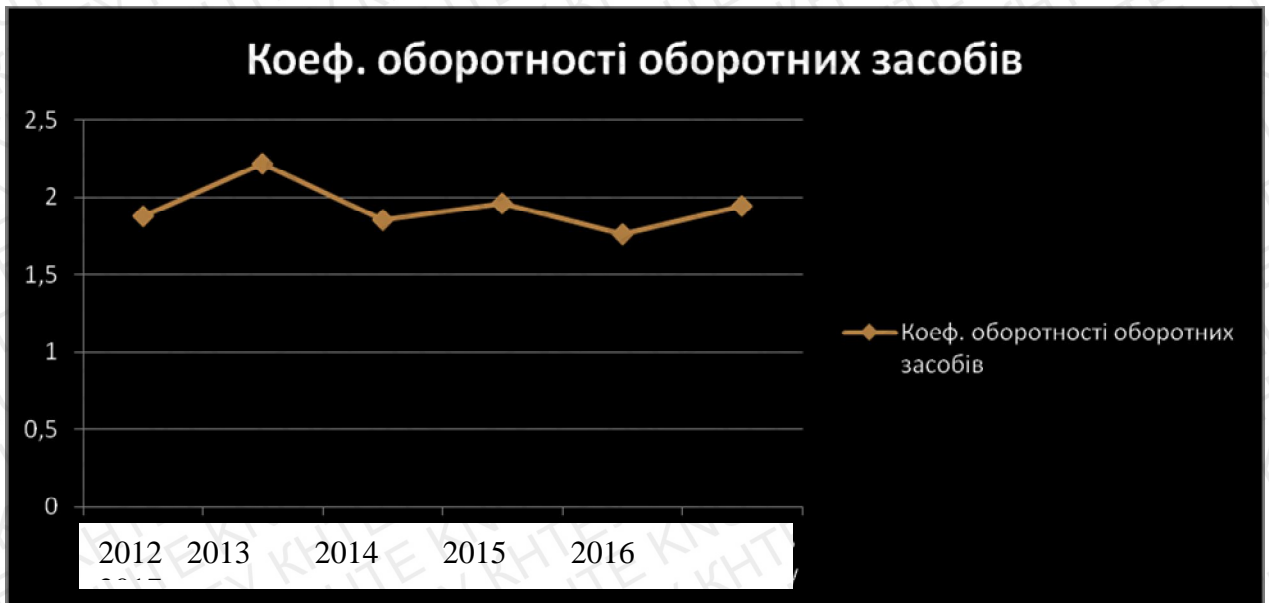


Рис. В.3. Динаміка коефіцієнтів оборотності оборотних засобів 2012-2017 рр.

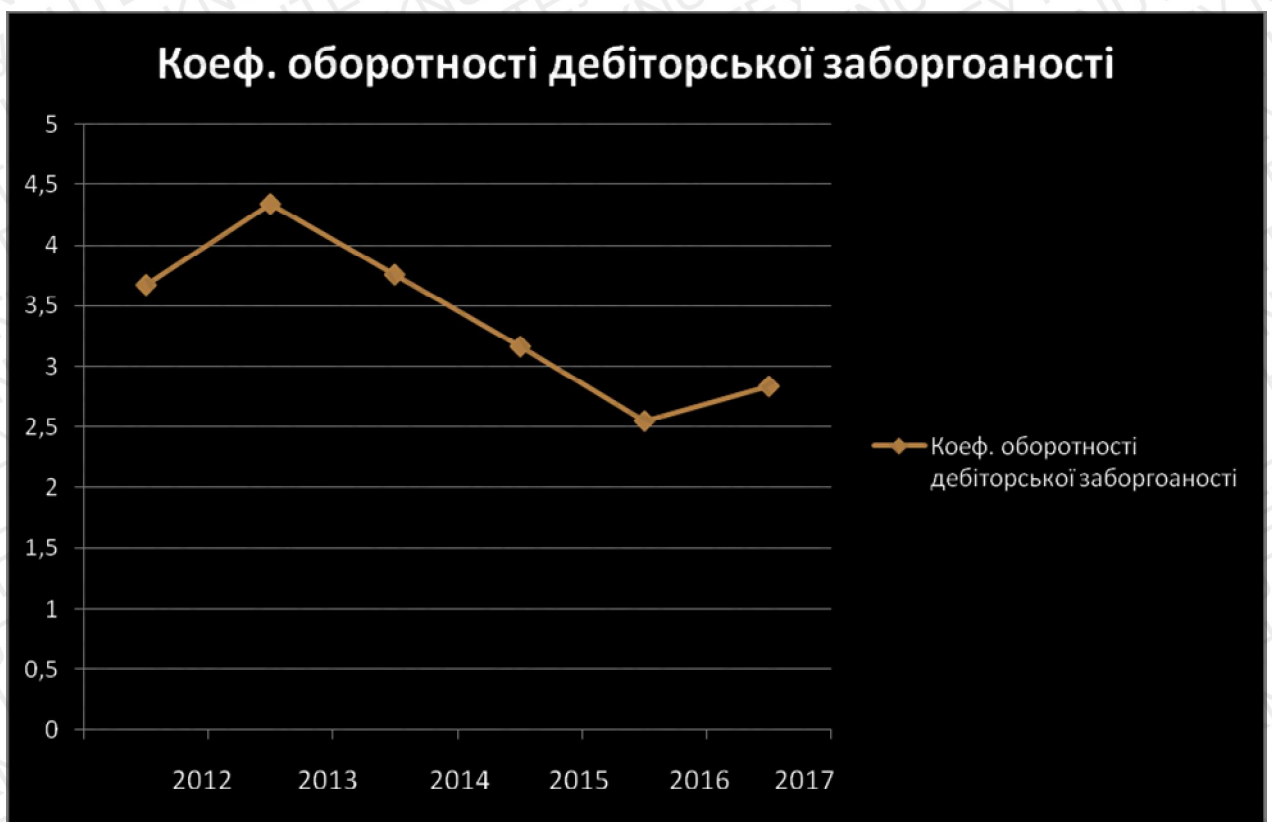


Рис. В.4. Динаміка коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості за 2012 – 2017 рр.

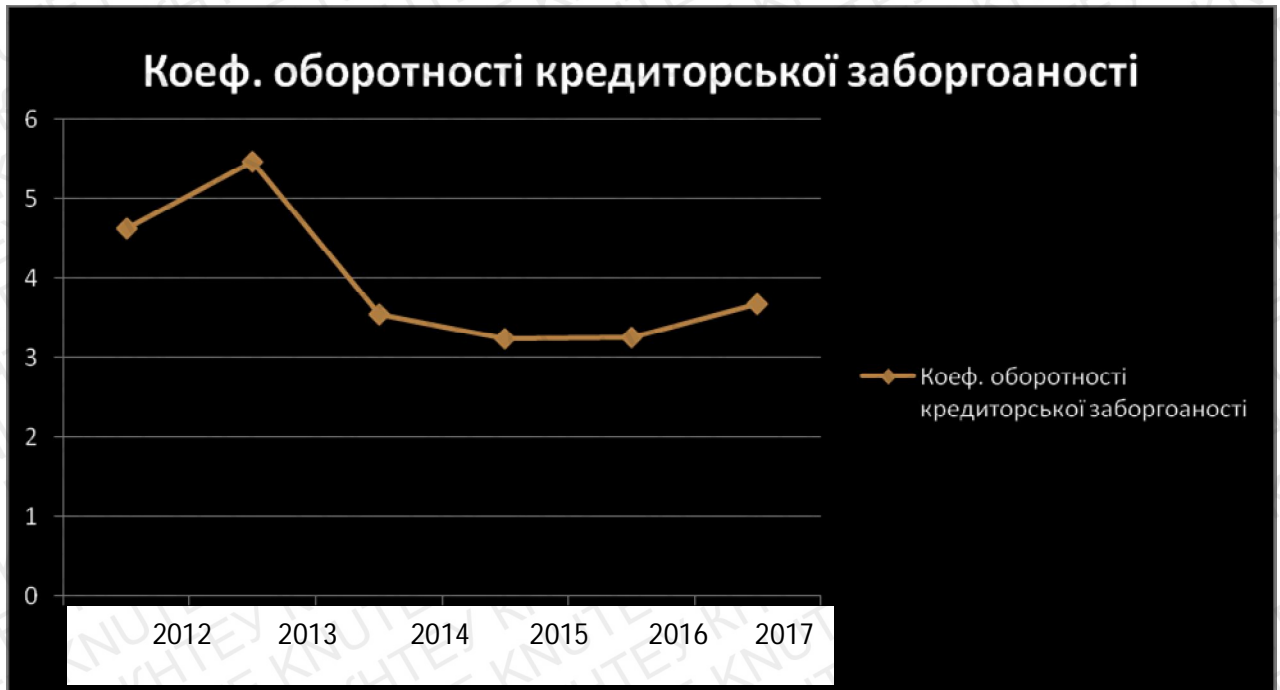


Рис. В.5. Динаміка коефіцієнтів оборотності кредиторської заборгованості за 2012-2017 рр.

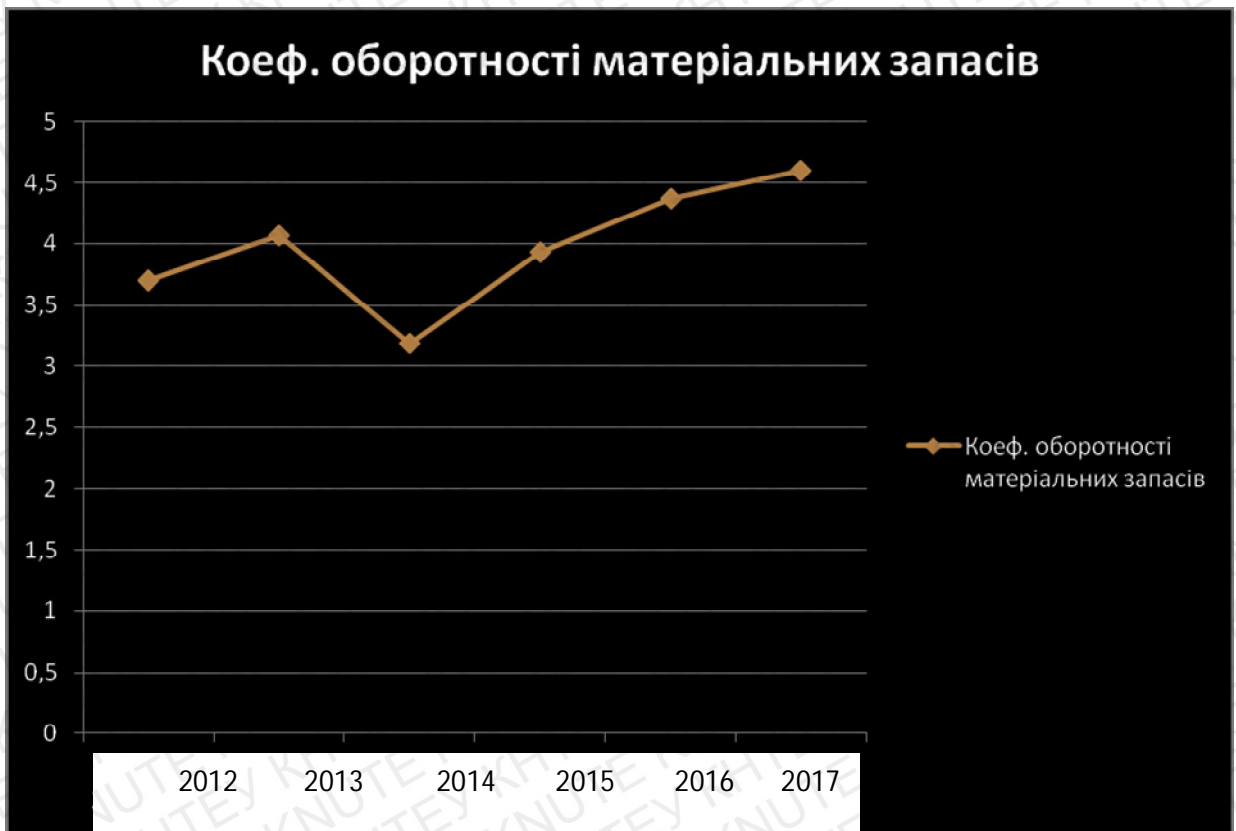


Рис. В.6. Динаміка коефіцієнтів оборотності запасів за 2012-2017 рр.



Рис. В.7. Динаміка коефіцієнтів оборотності основних засобів за 2012-2017 рр.

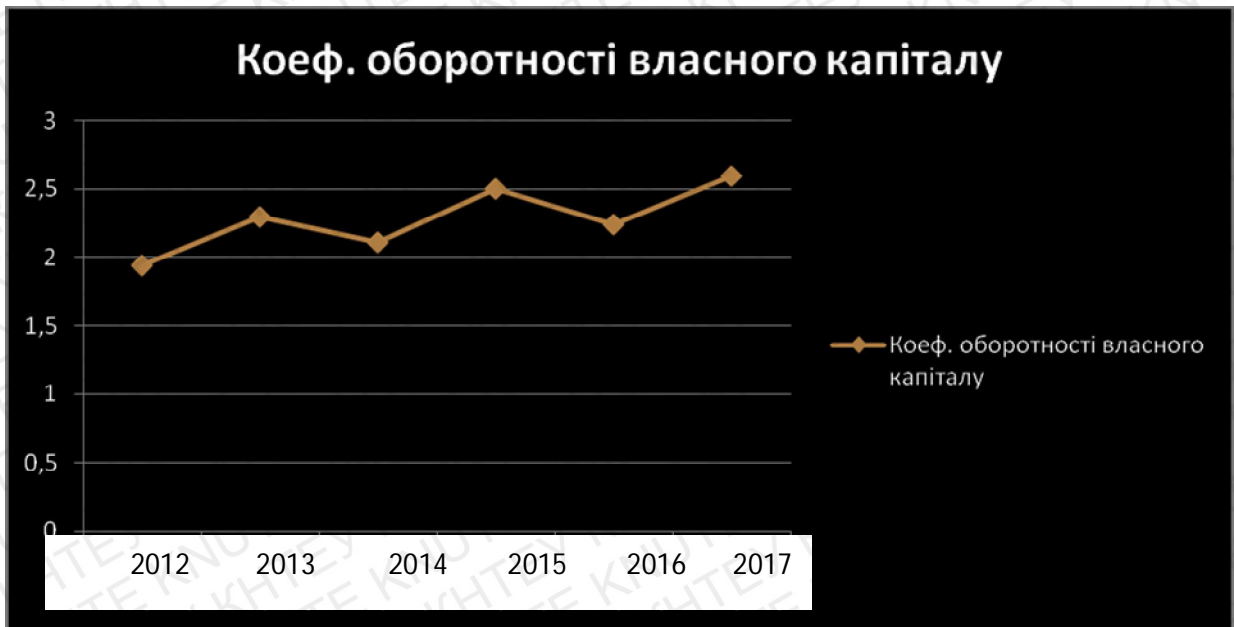


Рис. В.8. Динаміка коефіцієнтів оборотності власного капіталу за 2012-2017 рр.

Таблиця. В.4.

Тривалість оборотів за показниками ділової активності, дні

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1.Активів	243	290	267	286	252
2.Оборотних коштів	162	195	184	205	186
3.Дебіторської заборгованості	97	116	143	129	131
4.Кредиторської заборгованості	66	101	111	111	98
5.Матеріальних запасів	90	114	93	84	79
6.Основних засобів	316	340	281	275	218
7.Власного капіталу	157	171	144	161	139

Таблиця В.5.

Коефіцієнти рентабельності підприємства

Показники	Норматив	На кінець 2012	На кінець 2013	Зміна за рік	На кінець 2014	Зміна за рік	На кінець 2015	Зміна за рік	На кінець 2016	Зміна за рік	На кінець 2017	Зміна за рік
1.Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,08	0,11	0,03	0,09	- 0,02	0,08	- 0,01	0,08	0	0,06	- 0,02
2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0,13	0,17	0,04	0,16	- 0,01	0,15	- 0,01	0,16	0,01	0,1	- 0,06
3.Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,07	0,08	0,01	0,08	0	0,06	- 0,02	0,07	0,01	0,04	- 0,03

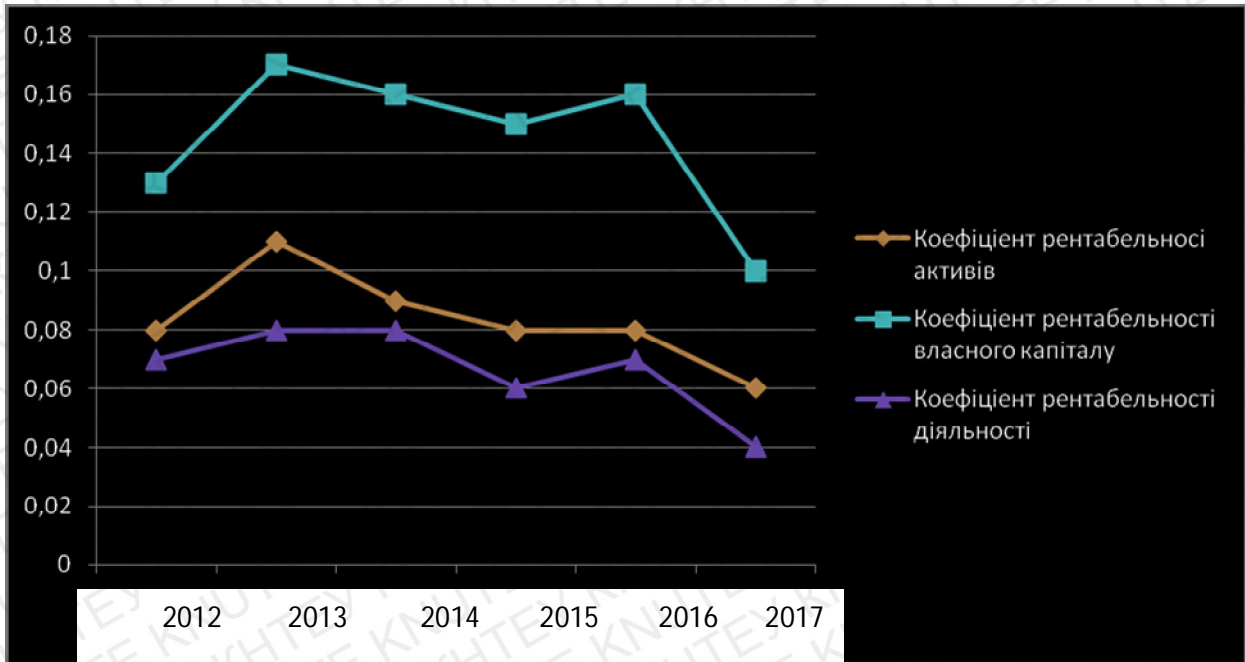


Рис. В.9. Динаміка коефіцієнтів рентабельності.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

SWOT-матриця

		Можливості	Загрози
		1. Страхування можливих збитків і втрат; 2. Розширення територіальної мережі; 3. Розширення ринку збуту	1. Можливості невиконання дебіторських заборгованостей; 2. Нестабільність податкового законодавства; 3. Поява нових конкурентів
Сильні сторони	1. Висока якість послуг; 2. Широкий асортимент надаваних послуг; 3. Гнучка система знижок; 4. Уважне ставлення до потреб клієнтів (комплексне обслуговування, виконання унікальних замовлень).	ПОЛЕ "СІМ" 1. Розширення ринку збуту - за рахунок високої якості, знижок, широкого асортименту, ставлення до клієнтів. 2. Розширення територіальних мереж - щоб розширити асортимент	ПОЛЕ "СІУ" 1. Поява нових конкурентів може бути ускладнено через високої якості послуг, широкого асортименту, ставлення до клієнтів. 2. Дебіторська заборгованість може бути усунена індивідуальним підходом до клієнтів 3. Загроза зміни в податковій політиці можна знизити за рахунок високої якості (а значить, позитивного іміджу), широкого асортименту

Продовження таблиці Г.1

Слабкі сторони	<p>1. Ні інформаційної бази та оперативних каналів передачі для прийняття управлінських рішень;</p> <p>2. Відсутність контролю у фінансових потоках;</p> <p>3. Постійна плінність кадрів</p>	<p>ПОЛЕ "СЛВ" 1. Питання фінансового контролю та якості управлінського процесу можуть бути вирішені через фінансові вливання, які з'являться з розширенням ринку збуту.</p> <p>2. Перераховані можливості зажадають змін у підході до кадрових питань.</p> <p>3. Страхування від збитків і втрат сприяє впевненості керівництва у вирішенні проблемних місць</p>	<p>ПОЛЕ "СЛЗ"</p> <p>1. Поява нових конкурентів може бути подолано за рахунок посилення фінансового контролю та якості управлінського процесу і формування кадрової політики, що в сукупності робить бізнес успішно керованим 2. Усунення дебіторської заборгованості відбудеться за рахунок посилення фінансового контролю, а також кадрової політики (люди працюють з людьми: пішла людина - немає зв'язку, уваги, контролю за дебіторською і т.д.).</p>
----------------	--	--	--

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Показники конкурентної переваги ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Доля ринку	4	Вище середнього
Реалізація стратегічних цілей	2	Недостатня
Відмінні особливості послуг	4	Вагомі
Довіра споживачів	5	Висока
Динаміка залучення споживачів	3	Середня
Середня	3,6	
Вектор	Середня - 6 = 3,6 - 6 = - 2,4	

Таблиця Д.2

Показники фінансового стану ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Динаміка чистих активів	5	Позитивна
Динаміка виручки	4	Існує і динаміка позитивна
Чистий прибуток	4	Існує і динаміка позитивна
Середня = вектор	4,3	

Таблиця Д.3

Аналіз конкурентного середовища ринку юридичних послуг

Параметр порівняння	ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»	<u>ЮК «РегСервіс»</u>	<u>Топа Групи</u>	<u>ЮК "АДИТУМ"</u>
1	2	3	4	5
Якість	5	3	3	4
Успішність	5	3	3	4
Ціна	3	4	4	3
Всього	13	10	10	11

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

Таблиця Д.5

Показники стабільності зовнішнього середовища
ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Попит	4	Існує
Темп інфляції	3	Високий
Ціни конкуруючих підприємств	5	Вагомий
Тиск конкурентів	4	Вище середнього
Середня	4	
Вектор	Середня - 6 = 6 - 4 = - 2	

Таблиця Д.6

Показники привабливості ринку юридичних послуг

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Темпи приросту	5	Високі
Потенційна прибутковість	5	Висока
Концентрація конкурентів	5	Висока
Середня	5	



Рис. Д.1. Конкурентна позиція ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»

ДОДАТОК Ж

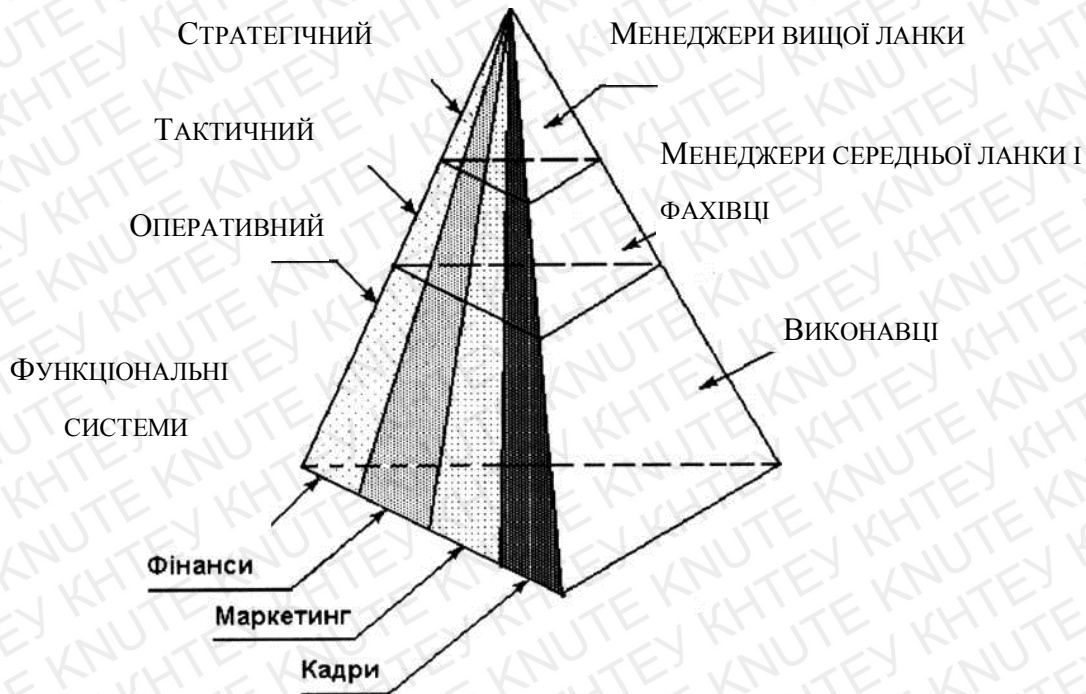


Рис. Ж.1. Типи інформаційних систем залежно від функціональної ознаки з урахуванням рівнів управління і кваліфікації персоналу



Рис.Ж. 2. Функціональний склад ERP

ДОДАТОК 3



Рис. 3.1 Основні характеристики оптимізованих систем управління підприємством

ДОДАТОК К

Таблиця К.1

**Порівняльна характеристика альтернативних інформаційних систем
для ТОВ «ЮК «ЕКСЕЛЬСІОР»**

Показники	Альтернатива 1. <i>System21</i>		Альтернатива 2. <i>ІС:Предприятие 8.0</i>		Різниця між 1 та 2 альтернативами	
	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	200219,4	215815,6	180569,3	212365,9	19650,1	3449,7
Чистий прибуток (збиток), грн.	9315,5	15132,1	7254,9	12770	2060,6	2432,1
Окупність проекту, (рази)	4,6	6,8	3,8	5,1	0,8	1,7

Таблиця К.2

**NPV для проекту купівлі інформаційного забезпечення ТОВ «ЮК
«ЕКСЕЛЬСІОР»**

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
1,3	1,3	Ставка дисконтування
1149998,43	3500080,24	Інвестиційні витрати на реалізацію проекту, в тому числі:
15132,1	9315,5	Чистий прибуток (збиток), грн.
47207,87	12428,28	NPV

Таблиця К.3

**Розрахунок IRR для проекту купівлі ІС за оптимістичним та
песимістичним сценаріями**

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
1,3	1,3	Ставка дисконтування
1149998,43	3500080,24	Інвестиційні витрати на реалізацію проекту, в тому числі:
15132,1	9315,5	Чистий прибуток (збиток), грн.
9,57	2,51	IRR
957,10	251,98	IRR,%

Таблиця К.4

**Індекс прибутковості проекту ІС за оптимістичним та
песимістичним сценаріями**

Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	
1149998,43	3500080,24	Інвестиційні витрати на реалізацію проекту, грн.
200219,4	215815,6	Валовий дохід, грн.
21,42	5,21	PI