

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розроблення програми стратегічних змін на підприємстві»

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

Студента 2 курсу 4 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент організацій»

Хмельницької

Наталії Олександрівни

Науковий керівник:

доктор економічних наук,

професор

Федулова Ірина

Валентинівна

Гарант освітньо-

професійної програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова Ірина

Валентинівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність стратегічних змін на підприємстві	6
1.2. Модель і методичні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІНАМИ В ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»	21
2.1. Аналітичний огляд ринку електронної торгівлі	21
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.3. Оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»	36
3.1. Обґрунтування напрямів стратегічних змін на підприємстві	36
3.2. Розроблення програми стратегічних змін на підприємстві та оцінка ефективності її реалізації	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У відповідь на стрімкі зовнішні зміни, що відбуваються сьогодні, підприємство повинно розробляти та впроваджувати адекватні дії. Передумовою успішних дій підприємства в умовах кризи є інтеграція всіх її функціональних підсистем: персоналу, фінансів, виробництва, маркетингу тощо. Стратегія кожного підприємства (у формалізованому чи неформалізованому вигляді) повинна містити систему стратегічних змін, оскільки тільки системний підхід до формування стратегічних змін підприємства може привести до успіху.

Головна задача успішного розвитку підприємства сьогодні – створити можливості для успішної реалізації обраної стратегії та одночасно залишати можливості для реалізації стратегічних змін. Навіть при ефективній реалізації стратегії підприємство повинно мати здатність до постійних інновацій, до створення нових вдосконалених продуктів, процесів, до виходу на нові ринки.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних аспектів управління стратегічними змінами та практичних рекомендацій щодо розробки програми стратегічних змін на підприємстві в сучасних умовах функціонування світової і вітчизняної економіки. У відповідності до поставленої мети визначені наступні **завдання:**

- визначити економічну сутність стратегічних змін на підприємстві;
- з'ясувати підходи і моделі до управління змінами на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності управління стратегічними змінами;
- провести аналітичний огляд ринку;
- розкрити організаційно-економічну характеристику

підприємства;

- здійснити оцінку ефективності системи управління стратегічними змінами на підприємстві;
- обґрунтувати основні напрями стратегічних змін на підприємстві;
- розробити програму стратегічних змін на підприємстві;
- провести прогностичну оцінку ефективності реалізації програми стратегічних змін на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес розроблення програми стратегічних змін на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладні аспекти розроблення програми стратегічних змін на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у галузі стратегічного управління, а також законодавчі і нормативні акти України з цих питань. Для досягнення поставленої у роботі мети було використано наступні методи дослідження: системний підхід - для визначення складових процесу стратегічного управління і обґрунтування їх зв'язку; аналізу і синтезу – для деталізації об'єкту дослідження внаслідок розподілу його на окремі складові; рядів динаміки – для характеристики зміни показників у часі; монографічний – для визначення сутності концепції стратегічних змін підприємства; групування – для визначення приналежності підприємства, що аналізувалось, до різних типів стратегічних пріоритетів; кореляційного аналізу – для виявлення залежності між факторами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і типом його стратегічних змін.

Емпіричною базою дослідження стали матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «ОТТО УКРАЇНА», яке входить до складу підприємств електронної торгівлі в Україні. ТОВ «ОТТО Україна» знаходиться за юридичною адресою 01042, м.Київ, бульвар М. Приймаченко, будинок 6 А, квартира 60, керівник Брагін Денис Ігорович. Види діяльності: 51.19.0 Посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту; 51.42.1

Оптова торгівля одягом; 74.14.0 Консультації з питань комерційної діяльності та управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці та обґрунтуванні концепції ефективного управління стратегічними змінами на підприємстві електронної торгівлі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх реалізація дозволяє підприємству адаптувати свою діяльність до мінливих ринкових умов, визначати стратегічні пріоритети подальшого економічного розвитку, виявляти фактори, що впливають на вибір цих напрямків, розробляти стратегію змін з урахуванням пріоритетів розвитку.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління стратегічними змінами, законодавчі і нормативні акти України з проблематики розроблення програми стратегічних змін на підприємстві, фінансова звітність підприємства, статистичні дані стану електронної торгівлі.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Сутність стратегічних змін та передумови їх реалізації на підприємстві» (додаток А)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 51 сторінок, в т.ч. 16 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 66 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 19 додатків, викладених на 26 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність стратегічних змін на підприємстві

Введення стратегії в дію і її організаційне виконання вимагають рішення різних управлінських завдань і відповідних навичок. Виконання стратегії - це орієнтоване на дії, що підкоряє собі все інше завдання, що перевіряє здатність менеджера проводити організаційні зміни, розробляти й контролювати ділові процеси, мотивувати людей і досягати поставлені цілі. Зміни є серцевиною реалізації стратегії і тому називаються стратегічними змінами. Необхідно відзначити, що (на відміну від звичайного керування) гарне виконання стратегії має здатність компенсації негативних наслідків її розробки, дає шанс на успіх через наявні в ній недоліки або ж у силу появи в середовищі несподіваних обставин. Звичайно, стратегічні зміни - це не самоціль. У реальній бізнесі-практиці існує безліч прикладів довгого і цілком вдалого функціонування різних бізнесів відповідно до однієї і тієї ж стратегії, тобто, власне кажучи, без яких-небудь значних змін.

Отже, стратегічні зміни - це основний конструктивний 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 керування в процесі реалізації, як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому. Стратегічні зміни переводять організацію з одного її стратегічного стану в інший стратегічний стан. І при цьому власне

стратегічний розвиток організації полягає в зміні якості її діяльності в результаті ланцюжка таких послідовних переходів.

Світовий досвід свідчить, що підприємства, які зосереджені тільки на поточних проблемах виживання, не мають запоруки успіху в майбутньому, а повноцінно розвиватися у майбутньому зможуть тільки ті організації, які закладають засади цього розвитку сьогодні, в умовах кризи. Для керівників українських підприємств засвоєння теоретичних та практичних аспектів управління змінами, є особливо актуальним, оскільки робота в умовах безперервних економічних, політичних та технологічних змін супроводжується і внутрішньою дезінтеграцією, відсутністю системності у змінах, що впроваджуються.

Згідно з ресурсним підходом до розробки стратегії успішність стратегії фірми залежить від внутрішніх та зовнішніх компетенцій, динамічних здібностей. Динамічні здібності за Д. Дж. Тисом, Г. Пизано и Е. Шуеном визначаються як потенціал фірми в інтеграції, створенні і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності середовищу, що швидко змінюється. Динамічні здібності, отже, відображають потенціал організації в досягненні нових і інноваційних переваг. Виділяють наступні види динамічних здібностей, або "компетенцій": 1) активи (унікальні технологічні, фінансові, репутаційні ресурси); 2) управлінські структури (забезпечують координацію, навчання, реконфігурацію здібностей); 3) траєкторії розвитку [7, с. 48].

Стратегія організації обов'язково враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Так, наприклад [5, с. 96]. виділяють стратегії підприємства на основі врахування певних змін, зокрема змін глобального середовища (загальної для всіх галузей оболонки – політичної, економічної, соціальної), стратегії на основі змін відношення до галузі (шляхом впливу на ситуацію в галузі, початок операцій в новій для себе галузі, припинення дій в галузі або зміна структури участі в різних галузях), стратегії на підставі зміни відношення до цільового ринку (зміна частки ринку, освоєння нового

цільового ринку, вихід з ринку або його сегменту), стратегії на підставі зміни відношення до продукту (позиціювання фірми як лідера або послідовника), стратегія на основі зміни до внутрішніх ресурсів (наприклад, на підставі зниження витрат, розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів – матеріальних та нематеріальних, стратегія консолідації), стратегія, заснована на зміні відносин до конкурентів (обирається залежно від встановлених цілей та можливостей фірми).

Сьогодні існує багато визначень поняття «стратегічні зміни». Так, деякі науковці визначають стратегічні зміни як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій [6, с. 48].

Інші науковці стверджують «Стратегічні зміни – це процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому» [3, с. 26].

Ряд науковців визначають стратегічні зміни як чотирьох стадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадження [2, с. 201].

Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації і являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації кожної функціональної та спеціалізованої, а також корпоративної стратегії в цілому. Стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший [9].

Стратегічні зміни – це рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення й аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей [10, с. 8].

На увагу заслуговує й визначення де стратегічні зміни на підприємстві визначають як зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства [5, с. 56]. Отже, стратегічні зміни

стосуються всіх аспектів діяльності підприємства.

Відповідно визначивши сутність стратегічних змін, виділимо їх основні типи. Так, за глибиною стратегічні зміни на підприємстві можуть бути частковими, локальними, радикальними та кардинальними [5, с. 63].

Часткові стратегічні зміни передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності підприємства. Так, зміна пріоритетів, технології, структурні перетворення здійснюються, як правило, у разі переорієнтації діяльності підприємства. Натомість, локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики). Вони здійснюються у випадку, коли підприємство виходить із новим товаром на ринок, не змінюючи при цьому сфери своєї діяльності [5, с. 63].

Радикальні стратегічні зміни на підприємстві, які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах. У той час, кардинальні зміни зовнішніх умов господарювання підприємства обумовлюють стратегічні зміни характеру та рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, збутової політики тощо [5, с. 63].

Саме стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Традиційно стратегічні зміни торкаються таких сфер, як призначення і місія організації, корпоративна філософія компанії відносно способів її зростання, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії [10, с.8].



Рис 1.1. Складові елементи системного концепту стратегічних змін на підприємстві [10]

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. На багатьох підприємствах керівництво перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання «ділитися» правами з підлеглими.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегічні зміни є результатом ідентифікації нових можливостей у розвитку організації та отримання певних економічних переваг, витікають із змісту стратегії, запорукою їх успішності є системний характер, а реалізація стратегічних змін потребує застосування певних методів, процедур та прийомів.

Система стратегічних змін повинна відповідати певним вимогам. Вона має бути досить унікальною, як і стратегія в цілому, відповідати характерним рисам підприємства в конкретній бізнес-ситуації, охоплювати всі значні аспекти діяльності, а також забезпечувати комплексний і органічний перехід з одного стратегічного стану в інший.

Узагальнення наявних наукових підходів щодо впровадження змін в

організації, дозволяє стверджувати, що для успішного формування системи стратегічних змін, здійснення процесу управління стратегічними змінами є необхідною наявність лідерів змін, проведення діагностики ситуації, вибір стратегії змін, визначення важелів змін. Найбільш сучасною концепцією з погляду наявності та участі лідерів змін є концепція управління змінами, згідно з якою на кожному етапі життєвого циклу організації для успішного впровадження змін необхідна наявність переважної кількості управлінських працівників певного типу.

Управління стратегічними змінами передбачає також визначення видів та типів стратегічних змін. Насамперед, види та якісний зміст стратегічних змін витікають з варіанту обраної загально корпоративної стратегії та стратегій більш низького рівня – ділових, функціональних операційних. Зміст змін, що закріплюється в системі стратегічних планів, визначається в результаті стратегічного аналізу.

1.2. Модель і методичні підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів можливий лише на основі пошуку шляхів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке якісно та швидко змінюється. Світовий досвід показує, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку підприємств. При цьому будь-які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого.

Підприємства, які хочуть залишитися на ринку, мусять запроваджувати зміни, що сприятимуть їх відповідності до вимог зовнішнього середовища та стабілізуватимуть їх роботу. Підприємствам необхідно ініціювати процес

введення змін для того, щоб відповідати попиту ринку, збільшувати акціонерну вартість або для впровадження урядових стратегій. Часто їм необхідно ініціювати і проводити зміни, щоб зберегти стабільність підприємства та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку.

Існує багато методів управління змінами. Однією із перших розробок, що стала своєрідним фундаментом для подальших досліджень науковців у сфері управління змінами, була трьох етапна система по впровадженню змін в організації, запропонована в 1951р., яка включає три основні стадії: розморожування – зміна – заморожування [35]: 1. Розмороження (оцінити ситуацію; збільшити дієві сили; зменшити опір). 2. Рух – здійснення бажаного типу перетворень (заохочення працівників; вироблення нових вимог; реалізація змін). 3. Замороження (інституціалізація змін; винагорода за бажаний результат).

Існує три основних типи змін, які стосуються розвитку підприємства [48]:

- розвиваючі зміни - стосуються часу, в якому ви визнаєте ситуацію, яка не повинна бути викорінена повністю, але потребує поліпшення. Наприклад, маркетингова команда не завершила певні завдання у встановлені строки або відділ кадрів повинен знайти кращий спосіб контролювати години роботи співробітників. Іноді існує можливість знайти відповіді на дані питання, зробивши просту модифікацію, яка дає зміни;

- перехідні зміни - відбуваються, коли підприємство намагається ввести нову «фазу» організації.

Ви можете додати новий відділ або змінити процедури, або можете робити щось, просте (або складне), як переміщення Вашої організації в нову будівлю. В ході цих типів змін важливо зберегти жорсткий контроль над своїми співробітниками на визначений і контрольований період часу;

- трансформаційні зміни - часто є результатом перехідних змін. Іноді перехід до нової фази росту організації з'являється потреба в нових

політиках і процедурах. Часто ці потреби з'являються дуже несподівано, так що ви повинні бути на варті в перехідний період, щоб можна було швидко зреагувати в разі необхідності [45].

На рис. 1.2 показано типовий порядок процесу управління змінами в організації [56].



Рис. 1.2. Процес управління змінами на підприємстві

Для визначення видів та типів змін доцільно, використовувати процедуру бенчмаркінгу, а також відповідні моделі змін (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Застосування моделей для визначення змісту, виду та типу змін

№ в/п	Модель змін	Зміст
1	Модель І.Адзіеса	Визначення необхідних змін у стилі керівництва, складі управлінських працівників різних типів («вітаміни» І.Адзіеса)
2	Модель життєвого циклу підприємства Л.Грайнера	Визначення стадії життєвого циклу, відповідного типу «кризи» та змін, що можуть привести до її подолання та успішного переходу на наступну стадію життєвого циклу
3	Діагностична модель Туріллі	Визначення подій, що дають поштовх для ініціювання змін, проведення експериментів та аналіз результатів для визначення стратегічних змін та методів їх реалізації
4	Модель Надлера і Тушмана	Розгляд у взаємозв'язку управлінських, стратегічних, технічних та соціальних аспектів (чотири взаємозалежних компоненти: робота, люди, формальна організація, неформальна)

	організація). Чим краще узгодженість, тим успішніше відбуваються зміни.
--	---

Джерело: складено автором на основі [60]

Отже, готовність підприємства до реалізації стратегічних змін визначається наступними чинниками [52]: 1) наявність культури змін; 2) система заохочення самостійності співробітників; 3) структурна орієнтація на клієнта; 4) гнучкі ієрархічні структури; 5) відношення співробітників до змін; 6) наявність лідера перетворень; 7) наявність команди змін; 8) наявність рис підприємства, що здатна навчатися (самонавчатися); 9) різноманітність (однорідність працівників підприємства); 10) можливості (можливості управлінських працівників для проведення змін); 11) готовність персоналу до змін.

По суті в цих контекстних факторах відображаються характеристики стратегічного потенціалу підприємства. І дійсно для успішної реалізації стратегії (впровадження стратегічних змін) необхідно створити відповідний рівень стратегічного потенціалу. Для визначення критичної чисельності прихильників змін можна використовувати метод планування прихильності (додаток Б рис. 1.3). За допомогою цього методу можна визначити обсяг роботи щодо підготовки реалізації запланованих змін та подолання опору (О – сьогоdnішній стан відношення до змін, Х – бажаний стан). Ще одним діагностичним інструментом у розробці системи стратегічних змін є аналіз «поля сил» в підприємства. Рушійні та стримуючі сили зображуються у вигляді стрілок, що показують їх напрями та відносні величини. «Поле сил» вивчається на предмет зменшення стримуючих сил, а не збільшення рушійних, оскільки коли величина рушійних сил зростає, стримуючі сили реагують на це аналогічно.

Застосування методу картографії оточення дозволяє виявити ключові групи осіб, вплив яких має вирішальне значення для реалізації намічених змін, оцінити їх очікування від проекту змін та врахувати можливі проблеми у випадку опору змінам.

З метою визначення відношення персоналу до змін може бути

використане опитування співробітників підприємства (Додаток Б.1, табл. 1.3) [8]. В процесі опитування проводиться оцінка важливості кожного наведеного критерію за п'ятибальною шкалою в межах від 1 до 5 та оцінка поточного і бажаного стану підприємства за визначеним критерієм (х – наявний стан, о – бажаний). Узагальнення результатів тестування дозволяє визначити напрямки роботи щодо формування системи змін. Управління організаційними змінами вимагає не тільки вибору концепції (моделі) змін, а й розроблення стратегії їх здійснення. Певний варіант стратегії вибирається в залежності від обставин і враховує наступні фактори: темп здійснення змін, ступінь управління з боку менеджерів, використання зовнішніх агентів, спосіб здійснення змін. Всю розмаїтість стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп (додаток Б.2, табл. 1.4). В одній системі стратегічних змін перераховані підходи до впровадження не виключають один одного, оскільки різні складові системи можуть вимагати різної швидкості, та мають різний ступінь готовності до впровадження змін. Найбільш успішними методами, що використовуються для просування змін та стимулювання інновацій є децентралізація, створення оперативних робочих груп, альянсів, спільних підприємств, віртуальних корпорацій, здійснення реінженірингу.

Ефект змін базується не стільки на зовнішніх стимулах, скільки на внутрішньому усвідомленні та сприйнятті. Цьому сприяють такі засоби, як інформування співробітників шляхом письмових та усних повідомлень, консультування з питань необхідності та наслідків змін, залучення персоналу до управління змінами шляхом створення команд, зорієнтованих на вирішення завдань. Крім того, значну роль відіграє згуртованість колективу, відносини, засновані на довірі та клімат в компанії.

Головні положення управління змінами на підприємстві зводяться до таких тверджень. По-перше, найважливіші стратегічні можливості стійкої конкурентної переваги підприємства та загальна ефективність його бізнес-успіху виникають саме зі змінюваності та невизначеності сучасного бізнес-середовища. По-друге, головним змістом стратегії є конкуренція за

створюване успішне майбутнє підприємства, його перемога у гонці за стійкими конкурентними перевагами, за адекватними інноваціями та змінами.

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління змінами є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління змінами забезпечує успішне функціонування та сталий розвиток кожної організаційно – господарчої ланки. Ефективність управління змінами не визначається лише факторами зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність управління змінами залежить від дій персоналу в процесі діяльності підприємства, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення визначеної мети.

Узагальнення різних підходів дало можливість запропонувати наступне визначення: економічна ефективність управління змінами – це отриманий результат від функціонування механізму управління змінами, що забезпечує досягнення мети підприємства, яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації інвестицій в зміни та систему управління змінами підприємства. Зовнішня ефективність управління змінами характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання змін на підприємстві.

Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою інтегрального показника економічної ефективності управління змінами. Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління змінами ґрунтується на побудові інтегрального показника, який охоплює декілька часткових (фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління змінами підприємства) показників ефективності управління змінами.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління змінами – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління змінами в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою узагальнюючих показників, що охоплюють декілька

найважливіших аспектів управлінської діяльності підприємства

Основними показниками для оцінювання ефективності контролю організаційних змін є [17]:

1) ефективність діяльності управлінського персоналу, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві та чисельності управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління (1.1):

$$I_{\text{ef-contr}} = \frac{POZ}{N_{\text{up_pers}}}, \quad (1.1)$$

де: POZ - річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві;

$N_{\text{up_pers}}$ - чисельність управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління;

2) коефіцієнт економічності (вигідності) контролю визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві, та витрат ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін:

$$I_{\text{vig_kontr}} = \frac{POZ}{V_{\text{kontr_OZ}}}, \quad (1.2)$$

де: POZ – річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві; $V_{\text{kontr_OZ}}$ – річні витрати ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін;

3) коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як одиниця мінус відношення витрат на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль та загальних витрат на оплату праці:

$$I_{\text{ef_vitr_utr_ap_uprav}} = 1 - \frac{FOP_{\text{ap_upr}}}{FOP}, \quad (1.3)$$

$FOP_{\text{ap_upr}}$ – витрати на оплату праці апарату управління, який

здійснює контроль;

FOR – загальні витрати на оплату праці.

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників у ході проведення організаційних змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно:

- встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити організаційні зміни, щоб вони сприймалися співробітниками;

- використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження організаційних змін;

- уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження організаційних змін; - винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться [18].

Слід зазначити, що за оцінювання ефективності діяльності підприємства важливо враховувати вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Особливого значення набуває врахування впливу циклічних змін зовнішнього середовища. У праці [16] запропоновано модель темпу приросту капіталу, яка надає можливість прогнозувати циклічні зміни у зовнішньому середовищі та їх вплив на діяльність підприємства – визначати фазу економічного циклу, вплив циклічних змін на попит на продукцію підприємства, поведінку споживачів та конкурентів, фінансові перспективи. Стратегія підприємства визначає загальний напрям його діяльності, довгострокову мету. Відповідно, стратегічна ефективність відображає отримання ефекту від досягнення мети у довгостроковій перспективі. В свою чергу, тактика – це заходи щодо реалізації стратегії (стратегічної мети), а тактична ефективність відображає отримання ефекту від реалізації певних заходів у короткостроковій перспективі [23]. Відповідно

до цього, результати діяльності підприємства доцільно розглядати з позицій тактичного та стратегічного аспектів, що надасть змогу прийняти обґрунтоване рішення. Система показників ефективності управління стратегічними змінами повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності управління стратегічними змінами велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання. Система показників ефективності повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, споживаних підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності управління стратегічними змінами;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності управління стратегічними змінами всіх ланок управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Слід зазначити, що оцінювати ефективність управління стратегічними змінами необхідно за допомогою системи узагальнених і часткових показників (додаток В.3, табл. 1.5). Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, по удосконаленню конструкцій виробів, технології та організації виробництва. Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки дозволяє збільшити прибуток, отже, підвищити ринкову вартість підприємства, яка комплексно віддзеркалює не тільки наявність у підприємства ресурсів, а і здатність менеджменту ефективно їх використовувати в нестабільній ринковій ситуації. Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати функцію Харрингтона, яка випадку матиме вигляд [21]:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times A_3 \times \dots \times A_n}, \quad (1.4)$$

де $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$ – показники, що рекомендовані до аналізу про здійснені аналізу ефективності управління за кожною підсистемою. На базі адекватності підходів та системності, однотипності виміру головним критерієм вибору показників оцінки виробничої діяльності пропонується визнати інформативність показника при формуванні інтегрального показника ефективності управління з точки зору вартісно-орієнтованого підходу.

Загалом, можна визначити ряд концептуальних наукових підходів до оцінки ефективності управління стратегічними змінами.

1) Оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами розглядається через показники, що характеризують діяльність керованого об'єкта. Основними критеріями при цьому підході є: показники обсягу виробництва та реалізації продукції у вартісному вираженні, балансовий і чистий прибуток, собівартість продукції, показники виконання договірних зобов'язань, як узагальнюючі критерії, що вказують на ефективну діяльність підприємства, а отже, і системи управління ним.

2) Оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами розглядається через співвідношення результатів виробничо-господарської діяльності і витрат на управління. До витрат на управління організацією відносяться: поточні витрати на утримання апарату управління, в тому числі витрати на оплату роботи апарату управління, витрати на підготовку і перепідготовку управлінських кадрів; витрати на формування та підтримку працездатності і ефективності функціонування самої організаційної структури управління, в тому числі оплата консалтингових послуг сторонньої організації, витрати на окремі заходи (збори різного роду комітетів, підтримання їх довгостроковій функціонування, фінансування роботи експертних рад або окремих експертів і т. ін.).

3) Оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами розглядається за якісними критеріями, такими як кількість ієрархічних рівнів структури управління, наявність комунікаційних зв'язків, кількість відділів та каналів зв'язку, рівень структурованості, централізації та дублювання

управлінських функцій та завдань в рамках відділів, підрозділів, служб та узагальнено рівнів управління стратегічними змінами, спосіб координації та ін.. Оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами при цьому підході проводиться на основі оцінки загальних і конкретних цілей, функцій, завдань управління, організаційної структури управління, характеристик процесу управління, методів управління та розробки управлінських рішень, складом технічних засобів управління і т.д.

4) Оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами базується на її здатності досягати поставлених цілей.

5) Комплексний методичний підхід включає поєднання наступних груп показників:

1) показники, що характеризують ефективність системи управління стратегічними змінами через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління;

2) якісні показники – продуктивність управлінського персоналу, економічність, адаптивність, гнучкість організаційної структури, оперативність і надійність систем управління;

3) показники раціональності організаційної структури та її техніко-організаційного рівня.

Отже, забезпечити безперервний розвиток підприємства може тільки оптимальна результативність, ефективність та висока якість управління стратегічними змінами, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства на цільовому ринку та максимізувати її прибутки.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

2.1. Аналітичний огляд ринку електронної торгівлі

Останніми роками в усьому світі все більшого поширення набувають

методи ведення бізнесу в Інтернеті, зокрема інтернет-торгівля. Застосування Інтернету дозволяє швидко і з незначними витратами вивести і просувати продукцію на національний і міжнародні ринки. Торгівля через Інтернет дозволяє істотно знизити вартість продукції, оскільки відпадають потреби в утриманні торгових площ, придбанні торговельного обладнання, не потрібно утримувати торговельний персонал тощо. Крім того, споживач у реальному масштабі часу може переглянути номенклатуру продукції, що реалізується, швидко знайти потрібний товар, вияснити його характеристики, ознайомитися з відгуками інших споживачів, обрати зручний спосіб і час доставки товару, провести платежі через Інтернет і т. ін.

Для України інтернет-торгівля набуває особливої актуальності, оскільки в існуючих складних економічних умовах вона дозволяє швидко і з відносно невеликими витратами організувати збут продукції вітчизняних товаровиробників, забезпечуючи тим самим їх виживання та розвиток. Проте практика свідчить, що існуючий потенціал розвитку цього виду бізнесу використовується явно недостатньою мірою, зокрема внаслідок того, що вибір організаційних форм і технологічних засобів інтернет-торгівлі здійснюється нерационально, без урахування специфіки товару та споживача, особливостей обраних цільових ринків тощо.

Інтернет-торгівля – один із найбільш швидкозростаючих секторів української економіки. Ба більше, це один із тих небагатьох ринків, якому криза пішла лише на користь: прагнучи мінімізувати витрати на оренду, виробники все активніше відкривали свої представництва в мережі.

Покупці на електронному ринку дещо відрізняються від покупців на традиційних фізичних ринках. Оскільки доступ до Internet пов'язаний із придбанням обладнання та наявністю певного рівня освіти, користувачі мережі характеризуються вищим рівнем доходів та освіти, ніж середній покупець на реальному ринку [3]. За даними досліджень компаній Media Metrix и McKinsey on-line покупці умовно поділяються на такі категорії (додаток В, рис. 2.1). За даними Української асоціації директ-маркетингу,

17% користувачів UAнету (3,7 млн. осіб) у 2016 році купували в інтернет-магазинах. Серед лідерів купівлі через Інтернет для українських споживачів – побутова техніка, електроніка, одяг та взуття. Водночас продаж продуктів харчування через мережу поки що відстає, однак основні продуктові ритейлери України активно розвивають онлайн-напрям. Об'єм ринку електронної комерції в Україні за період з 2014-2017 наведено в (додаток В, рис. 2.2).

Отже, українці найчастіше купують через інтернет одяг і електроніку, так на черзі - FMCG-товари і продукти. За оцінками Promodo, ринок електронної торгівлі Центральної та Східної Європи зріс на 30% і Україна не відстає. За 2017 рік український ринок e-commerce, за даними EVO, також виріс на 34,5% і становить 46,00 млрд грн. Компанія очікує, що обсяг ринку електронної торгівлі в країні в 2018 році зросте до 65 млрд грн.

Вітчизняна торгівля в мережі займає першість за показниками зростання протягом двох останніх років серед усіх європейських країн. Водночас середній темп її росту у період 2013–2017 рр. досяг 37,2%, що є найвищим показником серед країн Східної Європи [3].

Сьогодні в мережі українці найчастіше купують одяг, взуття й аксесуари, комп'ютерну та побутову техніку. Другу позицію в рейтингу займають товари для догляду за собою і косметика. Водночас за останній рік лише 10% покупців придбавали продукти харчування й алкоголь, а регулярно придбають свіжі продукти онлайн всього 4–5% ((додаток В, рис. 2.3) [3].

З урахуванням наведених вище показників, можна стверджувати, що обсяги продажу продовольчих товарів у 2017 р. становили приблизно 0,3–0,5 млрд. дол. США. Водночас частка продажу продовольчих товарів на інтернет-ринку Європи у 2017 р. становила 3% від загального товарообороту, що дорівнює 12,2 млрд. євро. У США близько 31% інтернет-користувачів купують продукти онлайн. Найбільша частка покупців, які регулярно придбають продукти в мережі, характерна для Великобританії та Південної

Кореї – 37%. Крім того, за прогнозами експертів компанії ReportsnReports, які було відображено у звіті Global Online Grocery Market, протягом наступних 5 років обсяг світового ринку Інтернет-торгівлі продуктами харчування зросте на 20,5% [4]. Обсяг найбільших десяти ринків електронної комерції в світі в 2017 р., представлено в додатку В.1 на рис. 2.3. Між іншими список не змінився у порівнянні з 2016 р., лідерами за обсягами електронної комерції уже котрий рік підряд залишаються Китай і США з оборотом в 562,7 млрд. доларів (426,3 млрд. доларів у 2016 р. – зростання склало 32 %) і 341,1 млрд. доларів (305,7 млрд доларів у 2016 р. – 11,6 %) відповідно [21]. Україна не увійшла в десятку лідерів електронної торгівлі, так як обсяги українського ринку електронної комерції суттєво менші ніж у країн ЄС, Росії чи навіть Польщі, про те зростання цього ринку у розвинутих країн знаходиться на рівні 20 %, в Україні за останні роки він значно вищий. Український ринок електронної комерції у 2016 році зріс до 38,5 млрд. грн. (1,51 млрд. дол.), що на 54 % більше, ніж в 2015 році – 25 млрд. грн. (1,14 млрд. дол.), основною причиною такого росту стала політична і економічна стабілізація в економіці країни. Динаміка росту ринку електронної комерції в Україні представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Обсяги електронної комерції в Україні в 2010–2017 рр.

(розраховано за аналітичними даними Prom.ua [22])

З 2010 р. по 2013 р. відбувається суттєве зростання електронної комерції в Україні як в гривневому, так і в доларовому еквіваленті. У цілому обсяги електронної комерції в доларовому еквіваленті характеризуються нестабільною динамікою: стрімким зростанням до 2013р., різким падінням у

2014 р., через різке зростання курсу(середній курс за 2014р –11,9 грн./дол, що у 1,5 рази вище, ніж в 2013р), продовження спаду в 2015р. з тих самих причин (курс підвищився в 1,8 рази в порівнянні з 2014 р. і в 2,7 рази в порівнянні з 2013 р.), що призвело до суттєвого спаду торговельної активності в економіці, зменшенню купівельної спроможності і здороженню всіх імпортних товарів. Фізичні обсяги товарообігу на електронних ринках в Україні мають подібну динаміку.

Аналіз динаміки обсягів реалізації в гривні показує стабільне зростання ринку електронної комерції, за період з 2010 р. по 2016 р. у загальному обсязі операцій спостерігається зростання в 6,7 разів. За експертними оцінками, частка електронної комерції України сьогодні становить близько 3 % усього рітейлу (рік тому було 2,1 %), у свою чергу, в більшості розвинених країн світу цей показник сягає 10–15 %, тож потенціал для зростання – колосальний.

Період з 2014-2017 роки спостерігаємо (додаток В.2, рис.2. 5) є найбільш значним за показником обороту в грошовому вираженні є сегмент електроніки та побутової техніки (близько 1 млрд дол.). Лідерами ринку вважаються: Rozetka, Алло, Fotos, Mobilluck, Фокстрот, Fotomag, Deshevshe, Comfy, Citrus, Ельдорадо, Sokol, Фоксмарт (рис. 2.6), беззаперечним лідером є «Rozetka. ua». Цей Інтернет-магазин завоював 43% ринку. Середньорічний дохід становить 130 млн дол. США, так як магазин забезпечений найпотужнішими інструментами підбору товарів за технічними характеристиками.

Досить популярним в інтернет-торгівлі стало використання соціальних мереж, так відомі бренди швидко вловили цю тенденцію. Тому Amazon і eBay роблять успіхи в Facebook, а Instagram заповнила мода і здорова їжа. В YouTube і Twitter з'явилися огляди автомобілів, гаджетів і відео DIY, а Pinterest став місцем для домашнього декору. В цілому, в найпопулярніших соціальних мережах глобальні бренди присутні практично в повному складі. Так, в Facebook представлено 99% провідних брендів, в Twitter–97%, в

Google+ – 70%, а в Instagram–59%. Проведені дослідження покупців вказують на такі тенденції:

- 87% користувачів говорять, що соцмережі допомагають їм вирішити, що купити
- 25% користувачів шукають відгуки в соціальних мережах, коли вирішують купити одяг
- 90% користувачів намагаються стежити за активністю бренду в соціальних мережах

Багато компаній зі сфери ритейлу вже свідомо зробили ставку на ту чи іншу соцмережу, і комунікацію з потенційними споживачами переважно ведуть саме в ній. Уподобання розділилися приблизно таким чином:

- Facebook – фотографія, товари для тварин, товари для спорту і відпочинку, дропшіппінг, ювелірні вироби, одяг.
- Pinterest – антикваріат і предмети для колекціонування, послуги, книги і журнали, IT.
- YouTube – digital-продукти, обслуговування товарів, автоматів.
- Twitter – каталоги, обладнання для дому / офісу, товари для дому і т.д.

Продуктові бренди з найбільшою кількістю фоловерів у Facebook: Coca-Cola, Red Bull, Microsoft Windows, Nike Football, Oreo, Converse All Star, PlayStation. Найпопулярніші бренди в Instagram: Nike, H & M, Zara, Adidas, Forever. Основні причини, чому користувачі стежать за брендами в соціальних мережах це реклама та знижки; свіжа інформація про продукт; клієнтський сервіс; розважальний контент; можливість зворотного зв'язку. Серед найбільш продаваних продуктів в соцмережах – smart-годинник, дверні відеодзвінки, маски для обличчя, косметика, аксесуари для смартфонів і так далі.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Концерн OTTO налічує близько 65 000 співробітників по всьому світу.

В цілому OTTO Група - це багатоплановий концерн торгівлі та послуг.

OTTO - це концерн з величезною кількістю каналів збуту: продукти

реалізуються за допомогою каталогів, в роздрібній торгівлі через магазини в різних містах і через Інтернет. Концерн OTTO робить ставку на багатосторонні канали збуту. Широке застосування різних синхронно діючих напрямків, наприклад таких, як закупівля по всьому світу, маркетинг, електронна обробка даних і збут, дає підприємствам Групи багато переваг. Концерн OTTO зміцнює свої позиції шляхом інтернаціоналізації: купуючи підприємства за кордоном і засновуючи спільні підприємства. Національні способи мислення, ситуації ринку і індивідуальні потреби клієнтів завжди враховуються при об'єднанні в Групу. Будучи світовим лідером на ринку торгово-посилкової сервісу, OTTO Група є найбільшим роботодавцем в цій галузі. У 1949 була заснована торгово-посилкової організація - OTTO. Фірмовий центр в Hamburg-Bramfeld координує діяльність організації в усьому світі.

Засновуючи нові підприємства і приймаючи пайову участь в інших підприємствах в рідній країні і за кордоном, OTTO розширював власну ділову базу і відкривав нові ринки. Основний каталог OTTO з'являється двічі в рік, як каталог весняно-літнього та осінньо-зимового сезонів. Тираж основного каталогу OTTO становить приблизно 10 млн. Примірників за сезон. Поряд з основним каталогом випускається близько 20 спеціальних каталогів. Асортимент OTTO - Каталогів включає не менше 133.000 найменувань. Основний упор при складанні асортименту OTTO робиться на моду і текстильні матеріали. У рік OTTO випускає в Німеччині близько 70 млн. каталогів. Терміни поставки клієнтам OTTO в середньому в більшості випадків складають менше 48 годин. Товари OTTO перевіряються за певними критеріями на якість обробки, зносостійкість, наявність необхідних властивостей, на екологічну та соціальну сумісність. Постачальники OTTO у всьому світі навчаються і регулярно іспитів. Одяг OTTO досліджується в лабораторіях на наявність шкідливих речовин і придатність до використання, при цьому, крім вимог, встановлених законодавством, повинні виконуватися власні вимоги OTTO. Філії OTTO за кордоном вибірково перевіряють свої

посилки, щоб гарантувати бездоганну якість.

1993- Отто-Каталог відкриває своє представництво в Україні. Його офіційним партнером на Україні стає ТОВ «ОТТО-Посилторг». 2018 - ювілейний рік - 25 років в Україні. За 2016 фінансовий рік виручка онлайн-каналу Otto Group збільшилася на 10 % і склала близько 7 млрд євро, пише e-rerper. Otto Group збільшила виручку на 3,4 проц за підсумками 2016/17 фінансового року. Як повідомили представники групи, за звітний період дохід склав 12,5 млрд євро (близько 13,9 млрд дол). Одним з основних стимулів зростання стало збільшення обсягів онлайн-продажів.

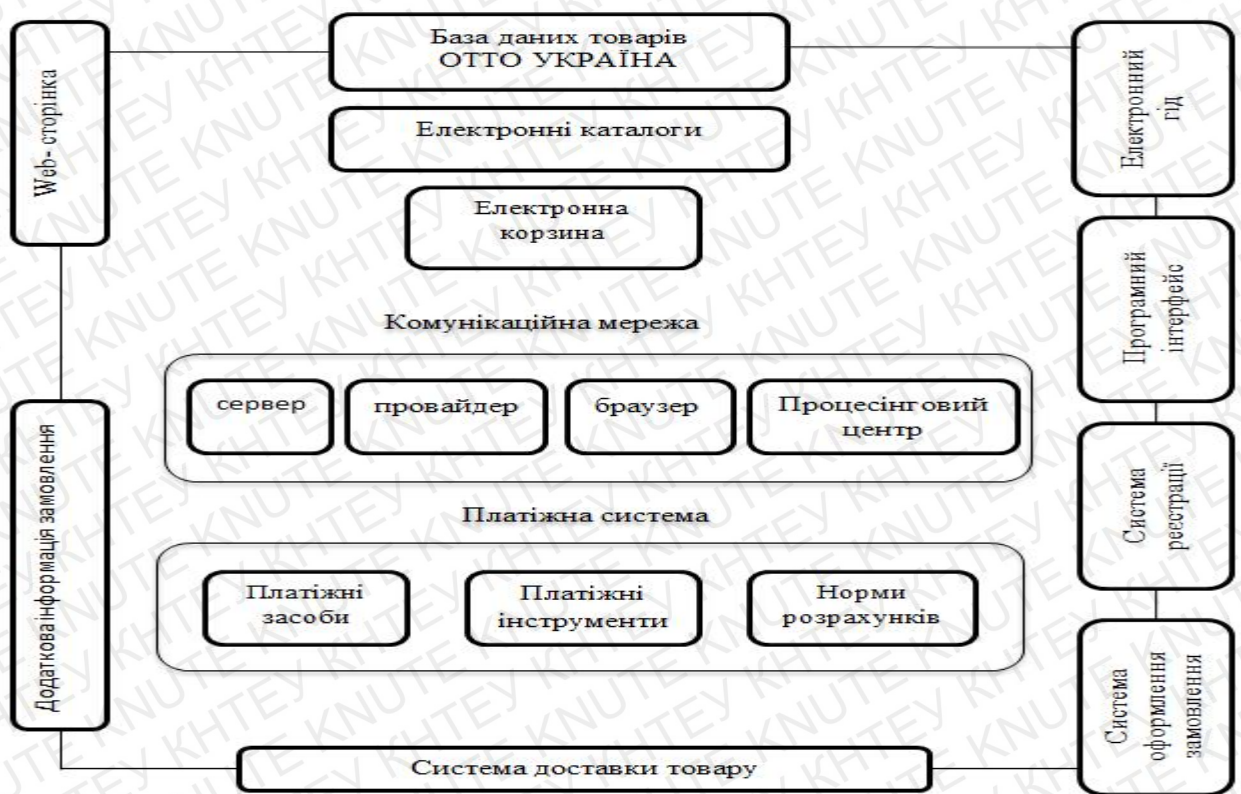


Рис. 2.6. Структура інтернет-магазину ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Нерідко доводиться стикатися з дуже спрощеним уявленням про організаційні форми і структури управління як усталеної сукупності органів управління і господарюючих ланок з притаманними їм функціями по кожному виду комерційно-посередницької діяльності. При такому підході в структуру нових організацій незалежно від їх специфіки і поставлених перед ними завдань нерідко механічно переноситься сформований склад лінійних і

функціональних служб без аналізу їх придатності й необхідності в нових умовах, без ретельного обґрунтування всіх елементів системи управління.

Адаптованість структури до мінливих умов функціонування знаходиться у тісному взаємозв'язку з такими параметрами організаційної структури, як рівень структуризації управління (централізація управління і стандартизація, рівень концентрації повноважень, рівень використання лінійних методів управління), рівень допоміжних функцій, не пов'язаних з безпосереднім управлінням - транспортне забезпечення, організація харчування і проїзду працівників і т. п.

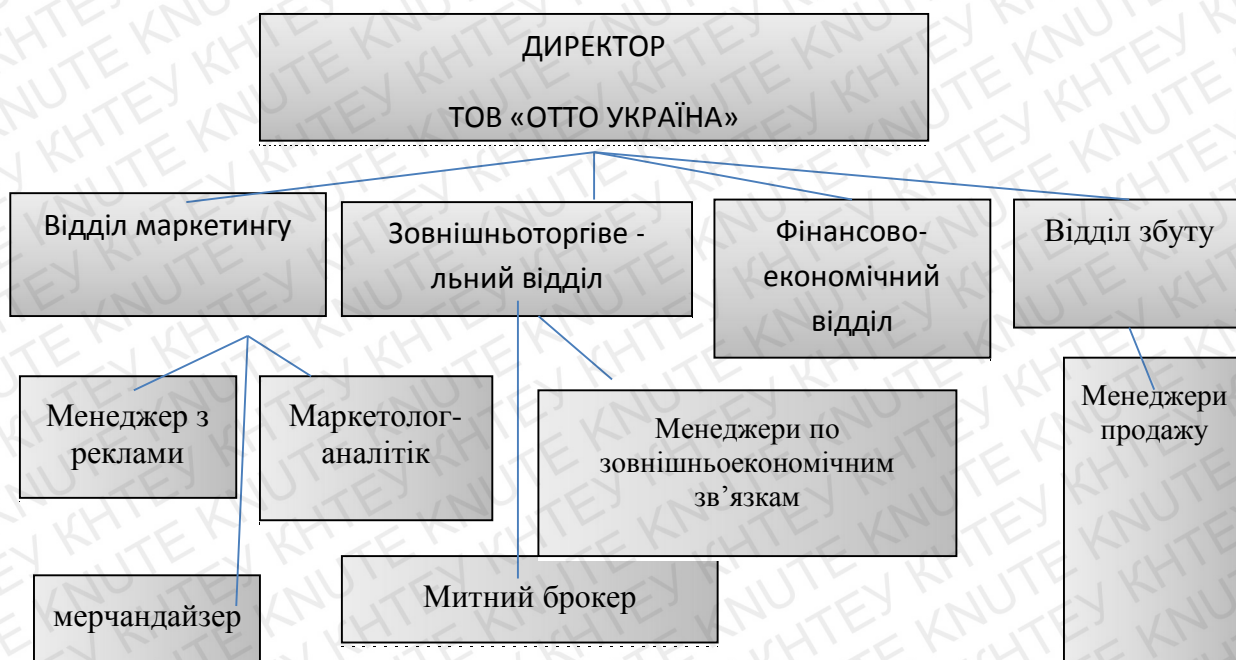


Рис. 2.7. Організаційна структура управління ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Організаційні форми управління та їх структури - це категорія настільки ж динамічна, як розвивається нині ринок в Україні. Новітнім і одним з найбільш прибуткових елементів комерційно-посередницької діяльності. При розробці організаційних форм управління комерційно-посередницькою системою слід враховувати всі умови та фактори її ефективного функціонування в господарському механізмі. Це в свою чергу вимагає багатоваріантності і різносторонніх організаційно-структурних рішень в області управління даною системою, а також можливо більш повної типізації організаційних форм управління.

Розглянемо динаміку основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" (додаток Г, табл. 2.1). Основні техніко-економічні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" наведені в табл. 2.1 свідчать про те що собівартість реалізованої продукції за 2014-2017 роки зростала, так у 2015 році порівняно з 2014 роком зростання склало 27,27%; у 2016 році порівняно з 2015 роком зростання склало 38,89%; у 2017 році порівняно з 2016 роком 27,89% та порівняно з 2014 роком на 126,08%, що свідчить про негативну тенденцією і головною причиною зростання собівартості є залежність товару від коливання курсу валют в порівнянні до гривні, так як товар постачається до України з Німеччини.

Середньорічна вартість основних засобів за 2014-2017 роки також зростає, так у 2015 році порівняно з 2014 роком зростання склало 12,08%; у 2016 році порівняно з 2015 7,92%; у 2017 році порівняно з 2016 роком 19,71% та порівняно з 2014 роком 44,80%.

Позитивним є зростання чистого доходу від реалізації продукції за досліджуваний період, так у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 16,21%; у 2016 році порівняно з 2015 роком зростає на 14,81%; у 2017 році тенденція щодо зростання чистого доходу реалізації продукції продовжується порівняно з 2016 роком і складає 8,11% та порівняно з 2014 роком на 44,25%.

Чистий фінансовий результат за 2014-2017 роки також зростає швидкими темпами, так як інтернет-торгівля з кожним роком набирає все більшої популярності серед населення України, так у 2014 році прибуток склав 18467,66 тис. грн.; у 2015 році 20558,60 тис. грн., що більше порівняно з 2014 роком на 11,32%; у 2016 році 24387,40 тис. грн., що більше порівняно з 2015 роком на 18,62%; у 2017 році чистий прибуток був сформований в сумі 25870,25 тис. грн., що порівняно з 2016р. більше на 6,08% та порівняно з 2014 роком на 40,08%.

Отже, проаналізовані основні техніко-економічні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" за 2014-2017 роки вказують на ефективну діяльність підприємства.

2.3.Оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами на підприємстві

У сучасний період функціонування ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" складаються об'єктивні чинники, що спричиняють ускладнення завдань ухвалення управлінських рішень. Розширюються масштаби та різноманітність діяльності ТОВ "ОТТО УКРАЇНА", більш складними та розгалуженими стають фінансові, економічні, соціальні, технічні, організаційні зв'язки. Підвищується темп суспільно-політичних процесів, збільшується обсяг інформації, стрімко розвиваються наука і техніка. Все це висуває підвищені вимоги до якості управлінських рішень та до оперативності їх прийняття й реалізації. Теорія прийняття рішень в своєму сучасному стані здатна запропонувати ефективні рішення багатьох проблем, які пов'язані з управлінням підприємством в умовах невизначеності. Проте залишаються проблеми, зокрема і методологічного характеру, які або не розглядаються представниками цього напрямку, або дотепер не отримали задовільного рішення. Однією з таких проблем є оцінювання ефективності стратегічного управління змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" в умовах невизначеності з метою довгострокового функціонування підприємства. Стратегічні рішення стосуються майбутнього ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" загалом і є дуже важливими для забезпечення його конкурентоспроможності в перспективі. Проблеми у тому, що оптимізація по параметру, що входить в безліч критеріїв, за допомогою яких задається мета, особливо в умовах невизначеності, не є повністю коректною.

Основною категорією, яку доцільно застосовувати під час опису ефективного управління підприємством, є категорія стійкості функціонування щодо поставлених цілей, що характеризує внутрішню властивість будь-якого підприємства досягати цілей функціонування.

Стійкість щодо цілі стратегічного розвитку є більш інформативною категорією, ніж стійкість в класичному значенні, яка розуміється як здатність системи повертатися у стан рівноваги при зовнішніх збурюючих діях, хоча б тому, що стійкість щодо поставленої мети може бути кількісно інтерпретована, тобто може бути вказано ступінь стійкості, тоді як стійкість в класичному значенні слова не можна описати кількісно (додаток Г.1, табл. 2.2). Проведене дослідження абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" як результату стратегічного управління змінами (табл. 2.2) вказують на те, що за 2014-2017 роки підприємство має абсолютно фінансово стійкий стан, так як надлишок власних оборотних коштів складає у 2014 році 4025,2 тис. грн.; у 2015 році 5059,5 тис. грн.; у 2016 році 6122,7 тис. грн.; у 2017 році 7740,5 тис. грн. Також необхідно зазначити тенденцію до зростання надлишку власних оборотних коштів підприємства. Аналогічна тенденція з показником наявності власних коштів і довгострокових зобов'язань, хоча довгострокові зобов'язання у підприємства взагалі відсутні, це свідчить, що підприємство не використовує довгострокові кредити, а виключно користується короткостроковими кредитами.

Позитивним є те, що в ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" є також надлишок основних джерел покриття запасів, так у 2014 році він склав 5044,1 тис. грн.; у 2015 році 6458,2 тис. грн.; у 2016 році 7787,7 тис. грн.; у 2017 році 9550,9 тис. грн., це свідчить про те що підприємство фінансово спроможне розрахуватись за товари і послуги. Слід зазначити, що позитивним є також щорічного зростання показника запасу стійкості фінансового стану, що склав у 2014 році 72,7 днів; у 2015 році зріс на 7,4 дні і склав 80,1 день; у 2016 році знову зростає на 4,03 дні і склав 84,1 день; у 2017 році зростає на 11,31 дня порівняно з 2016 роком та на 22,73 дня порівняно з 2014 роком.

Показник наявності коштів на 1 грн. запасів за досліджуваний період також зростає, за винятком 2015 року де він зменшився на 0,89 коп. на 1 грн. запасів порівняно з 2014 роком, але уже в 2016 році даний показник зріс на 0,47 коп. і склав 8,75 коп. на 1 грн. запасів; у 2017 році зріс на 0,88 коп

порівняно з 2016 роком і склав 9,62 коп. на 1 грн. запасів.

Отже, фінансова стійкість малого підприємства передбачає такий рух його грошових потоків, який забезпечував би постійне перевищення доходів над витратами. Таким чином, фінансова стійкість ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" є станом його фінансових ресурсів та їх використання, за якого підприємство, вільно маневруючи грошовими засобами, гарантуватиме неперервний процес розвитку своєї господарської діяльності. Наступним етапом необхідно провести оцінку відносних показників стійкості ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" з позиції ефективності стратегічними управліннями змінами на підприємстві (додаток Г.2, табл. 2.3). Коефіцієнт фінансової стійкості за 2014–2017 роки відповідав нормативному значенню і свідчить про зростання платоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Високе значення свідчить про те, що підприємство активно працює в напрямку збільшення суми власного капіталу за рахунок нарощення нерозподіленого прибутку.

Показник фінансової незалежності за досліджуваний період відповідав нормативному значенню, так у 2014 році даний показник мав значення 0,82, що свідчить, що компанія на 82% здатна профінансувати активи за рахунок власного капіталу; у 2015 році даний показник зменшився на 0,01 і склав 0,81, тобто здатність підприємства за рахунок власних фінансових ресурсів активів склала 81%; у 2016 році коефіцієнт фінансової незалежності залишився незмінним, у 2017 році зріс на 0,02 і склав 0,83. Даний показник важливий як для власників, так і для кредиторів компанії. Високе значення показника у 2014–2017 роках сигналізує про високий рівень стійкості ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" в середньостроковій перспективі. Показник фінансової залежності підприємства підтверджує те, що підприємство володіє значними власними фінансовими ресурсами, адже нормативним вважається значення, коли на кожну гривню власного капіталу припадає гривня позикового, тобто значення фінансової залежності повинне бути не нижчим 2, в іншому разі підприємство вважається фінансово нестабільним.

Наступним проведемо оцінку ефективності управління стратегічними змінами виробничою діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності управління стратегічними змінами виробничою діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		
				2016/2015	2017/2016	2017/2014
Витрати на 1 грн. продукції	0,76	0,77	0,76	0,01	-0,01	0,76
Фондовіддача	8,05	3,3	5,07	-4,75	1,77	5,07
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,46	0,43	0,44	-0,03	0,01	0,44
Матеріаловіддача	1,81	2,01	2	0,20	-0,01	2,00
Темпи зміни продуктивності праці	84,3	44,2	72,2	-40,10	28,00	72,20
Оборотність запасів	6,12	2,63	3,94	-3,49	1,31	3,94
Темпи зміни середньої заробітної плати	72,3	56,3	44,3	-16,00	-12,00	44,30
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами виробничою діяльністю	6,1	3,8	4,4	-2,30	0,60	4,40

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОТТО Україна»

Фондовіддача є одним з основних показників ефективності використання основних засобів підприємства, так за 2014-2017 роки даний показник зростав хоча й не значними темпами, хоча у 2016 році зменшився порівняно з 2015 роком на 4,75 грн. і склав 3,3 грн. обсягу продукції на 1 грн. обсягу основних засобів; у 2017 році зріс на 1,77 грн. порівняно з 2016 роком і склав 5,07 грн. обсягу продукції на 1 грн. обсягу основних засобів; у 2017 році даний показник знову зріс на 5,07 грн. порівняно з 2014 роком.

На базі адекватності підходів та системності, однотипності виміру головним критерієм вибору показників оцінки виробничої діяльності пропонується визнати інформативність показника при формуванні інтегрального показника ефективності управління стратегічними змінами з точки зору вартісно-орієнтованого підходу. Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами виробничою діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" є позитивним із зростаючою динамікою.

З метою оцінки ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю пропонується керуватися такими показниками, як

коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, рівень надійності поставок, рівень затоварення складів готовою продукцією, середні терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Вищезазначені індикатори дають змогу оцінити прибутковість реалізації продукції, якість збутової діяльності та роботи із споживачами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		
				2016/2015	2017/2016	2017/2014
Рентабельність реалізації продукції	32,4	30	30,9	-2,40	0,90	-1,50
Оборотність запасів	18,6	6,4	10	-12,20	3,60	-8,60
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	9,9	4,9	5,6	-5,00	0,70	-4,30
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	9,3	7	8,1	-2,30	1,10	-1,20
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю	14,8	8,5	10,4	-6,30	1,90	-4,40

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОТТО Україна»

Показник раціональності комерційної діяльності є позитивним із зростаючою динамікою. Вищезазначені показники дають змогу ідентифікувати прибутковість та інтенсивність використання капіталу підприємства, структуру капіталу і платоспроможність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності управління стратегічними змінами фінансовою діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		
				2016/2015	2017/2016	2017/2014
Рентабельності активів	65	24	36	-41	12	-29
Загальна ліквідність	2,73	1,61	2,73	-1,12	1,12	0
Коефіцієнт автономії	0,78	0,84	0,81	0,06	-0,03	0,03
Показник фінансового левериджу	12,3	0,55	6,52	-11,75	5,97	-5,78
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами фінансовою діяльністю	2,1	0,62	1,53	-1,48	0,91	-0,57

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОТТО

УКРАЇНА»

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. За експертною шкалою вищенаведені показники (табл. 2.4, 2.5, 2.6) переводять у бальні оцінки, їм також надають вагових значень, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових при оцінці вартісно-орієнтованого управління (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Інтегральна оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0-10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оцінними показниками.
Достатній	2,0-7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку
Низький	0-1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОТТО Україна»

На підставі узагальнення значень цих рівнів найбільший бал шкали оцінки кожного показника(10 балів) доцільно використати при формуванні шкали оцінки ефективності управління підприємства на базі інтегрального показника згідно шкали ефективності управління стратегічними змінами. ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" знаходиться в діапазоні «достатньо високий»(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	бальна оцінка	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		
					2016/2015	2017/2016	2017/2014
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами виробничою діяльністю	3,5	6,1	3,8	4,4	-2,3	0,6	-1,7

Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю	3	14,8	8,5	10,4	-6,3	1,9	-4,4
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами фінансовою діяльністю	3,5	2,1	0,62	1,53	-1,48	0,91	-0,57
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами	10	7,31	4,1	5,2	-3,21	1,1	-2,11

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

Отже, незважаючи на всеохоплюючий характер кризових явищ в економіці, системи управління стратегічними змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" дозволила отримати позитивні результати діяльності за досліджувані 2015-2017 роки та спрямувати розвиток потенціалу різних напрямків діяльності, а не на поточне споживання. Рівень ефективності управління ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" можна оцінити як достатньо високий, оскільки показник економічної доданої вартості зростає і набуває позитивного значення.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування напрямів стратегічних змін на підприємстві

Стратегічні наміри керівництва ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» знаходять своє відображення у цілях та програмах організаційного розвитку, але будь-

які процеси у сфері організаційної трансформації характеризуються складністю, адже реалізованість запланованих змін часто занизька. Організаційний розвиток пов'язаний із системою стратегічного управління, оскільки стратегія є за сутністю системою активних дій із організаційного розвитку у відповідь на постійні виклики середовища. Вірно обрана та реалізована стратегія є запорукою поточної життєздатності та майбутнього успіху організації. В умовах турбулентного середовища, до якого слід віднести і бізнес-середовище України, постають гострі питання формування проактивних стратегій, пошук нових способів та методів управління, нових технологій, нових сегментів та інших варіантів розвитку. Поточна ситуація вимагає від ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» формування продуманої та гнучкої програми стратегічних змін, і як результат – конструктивної моделі організаційного розвитку.

Враховуючи проведені попередні дослідження ТОВ «ОТТО УКРАЇНА», ми вважаємо доречним представити такий комплекс дій з управління стратегічними змінами на підприємстві (рис. 3.1). Моніторинг еволюційних та революційних змін у навколишньому середовищі має стати відправною точкою у системі управління стратегічними змінами ТОВ «ОТТО УКРАЇНА». Чітка ідентифікація стратегічних вікон дозволить ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» вчасно і влучно відреагувати на появу нововведень. Визначення рушійних сил стратегічних змін передбачає аналіз мотивів осіб, що приймають рішення, вимог навколишнього середовища, які можуть бути діаметрально протилежними, і як варіант – визначення пріоритетності та важливості стратегічних задач, сильних та слабких сторін ТОВ «ОТТО УКРАЇНА». На виході з цього етапу менеджер має бути озброєним розробленою програмою впливу на рушійні сили підприємства. Проведення регулярних системоутворюючих дій в ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» означає постійний пошук конструктивних варіантів комунікації між проектними командами, командами менеджерів та операційним ядром організації. Як наслідок, має бути посилена координація та кооперація.

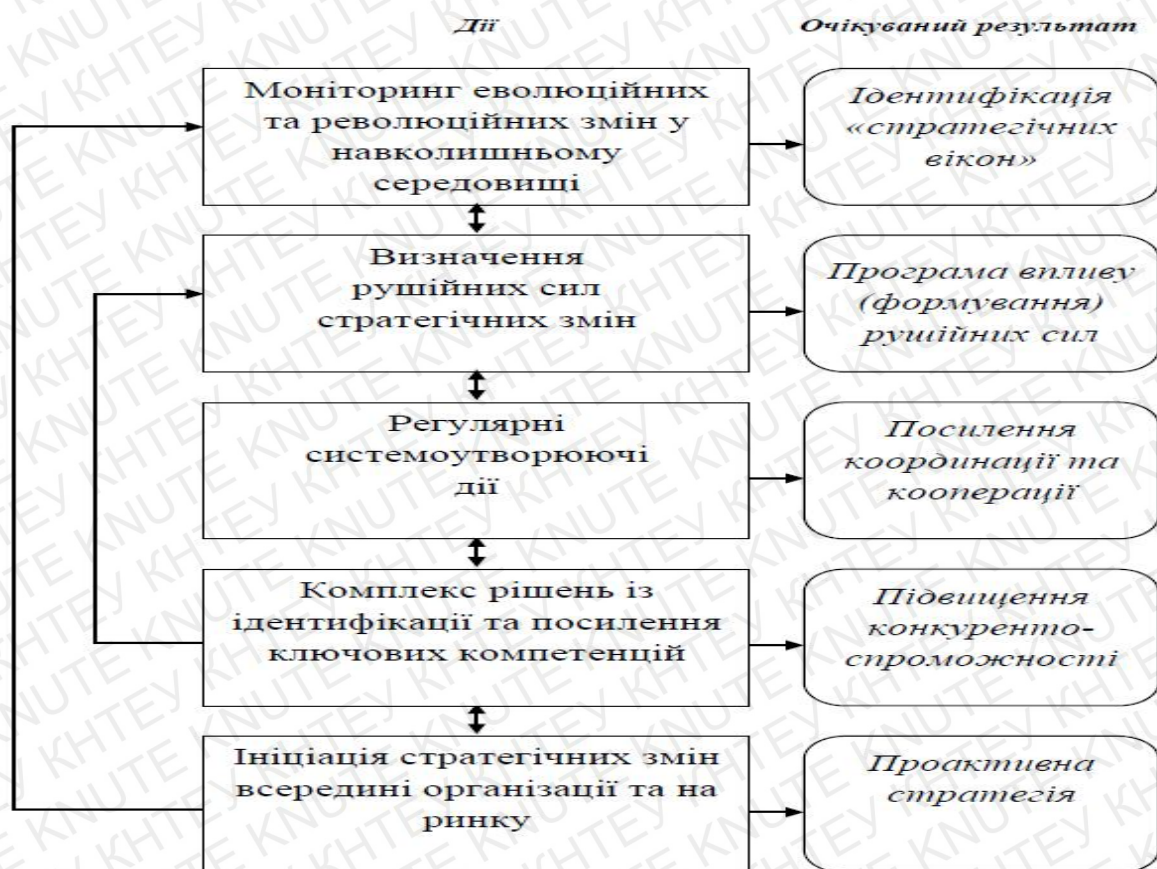


Рис. 3.1. Напрями стратегічних змін ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

Нарощування динамічних здібностей ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» неможливо без перегляду існуючих та пошуку нових ключових компетенцій у конкуренції за майбутнє. Найкращий спосіб адаптації до змін у навколишньому середовищі – стати ініціатором та лідером таких змін, і тому необхідно детермінованості стратегічних змін, їх взаємовпливу та можливостей оцінки їх ефективності через слабкопрогнозованість кінцевих результатів. Стратегічні зміни – це ризикована гра, яка не завжди призводить до виграшу гравців, і отже, вбудована система постійного моніторингу ключових показників розвитку організації є основною умовою впровадження нововведень. Враховуючи класифікацію видів організаційних змін, а також беручи до уваги проведенні дослідження ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» та управління ними розробимо алгоритм проведення організаційних змін на ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»: ПЗРВПОУ – підзвітність, зміст роботи, відповідальність, повноваження та образ успіху (додаток Д, рис. 3.2).

Відповідно до рис. 3. 2 в наведеному алгоритмі етап підготовки до змін відбивається стадіями 1-4: здійснення змін - стадією 4; а етап інституалізації - стадіями 5 та 6. Стадія 1. У зовнішньому середовищі ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» виступає окремим суб'єктом господарювання, і зміни, які проводяться в ньому оцінюються на основі тих дій, що ним проводяться. Перший трикутник віддзеркалює характеристики, які змінюються під впливом організаційних змін, а другий трикутник представляє підприємство за його рівнями. Перша стадія є основою для успішного проведення організаційних змін, тому недооцінка важливості її ретельної підготовки значно знижує ефективність.

Стадія 2. Формування бачення майбутнього стану полягає у формулюванні цілей здійснення змін, уточненні параметрів оцінки їхнього досягнення, визначенні майбутніх ключових компетентностей підприємства та конкурентних переваг, організаційної структури і процесів підприємства, ключових аспектів організаційної культури та сенсу майбутньої роботи працівників на підприємстві.

Логічним закінченням даної стадії є оцінка можливого опору змінам. Опір змінам є однією з найголовніших причин неуспішного проведення їх. саме тому використання превентивних заходів для його зменшення є обов'язковим. Для оцінки можливого опору змінам і реалізації відповідних заходів для його подолання необхідно визначити його типи і форми виникнення. Об'єднання в одній стадії формування бажаного майбутнього стану та управління опору організаційним змінам зумовлено тісним зв'язком між ними, оскільки що ясніше представлено образ бажаного майбутнього, то менший опір змінам виникне.

Стадія 3. Дана стадія на етапі підготовки до проведення організаційних змін є найважливішою, оскільки саме на ній визначаються готовність, здатність та прихильність до проведення організаційних змін з точки зору власники ресурсів, якими найчастіше виступають акціонери або топ-менеджмент. Варто звернути увагу на те, що на попередній стадії

оцінювалося ставлення до проведення організаційних змін та можливий опір з боку всіх залучених сторін, а на даній стадії акцент робиться на найвпливовіших учасниках.

Стадія 4. Після проведення етапу підготовки до змін на попередніх стадіях настає етап проведення організаційних змін, який на рис 2 подано комплексною 4-ю стадією. Під час здійснення організаційних змін незважаючи на масштаби їхнього проведення - усе підприємство чи його окрема частина — змінюються його ключові характеристики, до яких відповідно до запропонованого [3] визначення організаційних змін належать структура ієрархія, процеси, працівники.

Стадія 5. Дана стадія завершує етап здійснення змін Під час закінчення впровадження або імплементації змін ключові характеристика підприємства, як структура, ієрархія, персонал і процеси, набирають нового вигляду. Відповідно, на пін стадії необхідно порівняти бажаний стан, який було розроблено на 2-й стадії, з отриманими результатами, у чому і полягає сутність моніторингу організаційних змін. Головним на цій стадії є те, що необхідно чітко визначити, чи було досягнуто мети проведення організаційних змін - вирішено проблему, що існує або досягнуто запланованого результату — і встановити причину невідповідності.

Стадія 6. Це остання стадія в даному алгоритмі розглядається лише в разі успішного проведення організаційних змін. Після досягнення заданого результату важливо його закріпити (процеси, компетенції персоналу, сформовані організаційні структури, ієрархію та ін.) шляхом переведення в поточну діяльність підприємства.

Отже, запропонований алгоритм відбиває процес імплементації організаційних змін на підприємстві. Якщо керівництво підприємства не знає його сильних та слабких сторін, не уявляє зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає конкурентному положенню підприємства. Саме тому SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки конкурентної позиції

підприємства. Виявлення можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища для ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» представлено в додатку Д.3 табл. 3.1. На основі наведених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна скласти матрицю SWOT-аналізу, в якій відображатимуться можливості та загрози, сильні та слабкі сторони ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» (додаток Д. 3, табл. 3.2 та 3.3).

Таблиця 3.3

Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони

Можливості	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Направлення політики підприємства на розвиток ринкових відносин • Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків • Міжнародне науково-технічне співробітництво • Невисокий рівень конкуренції на внутрішньому ринку • Розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном 	<ul style="list-style-type: none"> • Лідерство на внутрішньому ринку • Позитивний імідж • Наявність бази та досвіду для розробки нового обладнання та продукції • Автоматизація виробництва • Передова техніка і технології • Високий рівень професіональної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності • Компетентне керівництво та значний досвід роботи • Висока (світова) якість товару
Загрози	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Загроза високих темпів інфляції • Спад виробництва • Високі податкові ставки • Нестабільність законодавства • Складність залучення фінансових ресурсів • Неплатежі • Незначний ріст ринку формових аксесуарів, а також його можливе зменшення • Зростання вартості енергоносіїв • Подорожчання матеріалів 	<ul style="list-style-type: none"> • Нестача коштів для виявлення потенційних потреб споживачів • Нестача коштів для проведення широкомасштабної рекламної кампанії • Орієнтація досліджень лише на поточні потреби виробництва • Більш високі витрати ніж у конкурентів • Не досить ефективна система оплати та стимулювання

Виділення ключових факторів успіху (КФУ), діючих у найближчій перспективі, і визначення серед них найважливіших складають значну частину роботи по стратегічному плануванню. До КФУ можуть бути віднесені ряд факторів, зазначених у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ключові фактори успіху підприємства ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

Сфера КФУ	Показники КФУ
------------------	----------------------

Сфера КФУ	Показники КФУ
КФУ, залежні від технології	<ul style="list-style-type: none"> - ступінь опанування існуючими технологіями - якість наукових досліджень, що проводяться - досконалість дослідницької та експериментальної бази - здатність швидкої розробки нововведень тощо
КФУ, які відносяться до виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - собівартість продукції - якість продукції - розміщення підприємства - можливість виготовлення великої кількості моделей тощо
КФУ, які відносяться до реалізації продукції.	<ul style="list-style-type: none"> - широка мережа оптових дистриб'юторів - присутність у точках роздрібною торгівлі - швидкість доставки тощо
КФУ, які відносяться до маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - імідж підприємства - розмір і кількість цільових ринків - знання споживачів - переваги в поінформованості як результат маркетингових досліджень - ефективна реклама - високий рівень сервісного обслуговування тощо
КФУ, що відносяться до професійних навичок	<ul style="list-style-type: none"> - особливий талант працівників (дуже важливий при наданні професійних послуг) - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності тощо
КФУ, пов'язані з менеджментом	<ul style="list-style-type: none"> - рівень інформаційних систем - ефективність системи управління - мобільність управління - налагоджений процес прийняття рішень тощо
Інші КФУ	<ul style="list-style-type: none"> - доступ до фінансових ресурсів - наявність власного капіталу - наявність патентів тощо

Знання слабких та сильних сторін підприємства необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити її положення по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В цілому ж підприємство повинне перетворити свої сильні конкурентні сторони у конкурентні переваги і приймати стратегічні рішення, які спроможні захистити її від конкурентних недоліків. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його самі слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

Для ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» за доцільне буде подальше провадження

стратегії диференціації, яку останнім часом втілюють у життя спеціалісти підприємства. Основними конкурентними перевагами ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» є висока якість та оригінальний дизайн продукції, використання підприємством матеріально-технічних ресурсів найвищої якості, застосування новітньої техніки та технології, проведення відділом перспективного розвитку низки досліджень у галузі, в якій працює фірма тощо. Всі вище перераховані фактори є необхідними передумовами для реалізації стратегії диференціації. Використання стратегії диференціації може принести підприємству ряд стратегічних переваг: створюється певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до більш високих цін; прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту; прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінників; висока ціна дає можливість отримання високого прибутку тощо.

3.2. Розроблення програми стратегічних змін на підприємстві та оцінка ефективності її реалізації

Розроблення програми стратегічних змін на підприємстві є запорукою його успішного функціонування. Результати проведеного SWOT-аналізу дозволили нам сформувавши програму стратегічних змін, яка показана в табл.3.5.

Безумовно, основним фактором, що сприяє динамічному розвитку ринку Інтернет-комерції, та Інтернет-маркетингу є збільшення з кожним роком обсягу підключення українських споживачів до всесвітньої павутини. Так, станом на кінець 2017 року за даними ТОВ «ОТТО УКРАЇНА», регулярними користувачами Інтернет мережі є 19,3 мл. українців, що складає 49% населення. Збільшення користувачів мережі, призводить з одного боку до активізації їхньої діяльності, з іншого боку відкриває можливості, в якості збільшення потенціалу, для підприємств, що працюють в мережі.

Програма стратегічних змін ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

Напрямки змін	Термін виконання	Програма доходів
1) Виробнича діяльність	2019 р. – 2020 р.	- впровадження системи інтернет-маркетингу - двоконтурна модель комунікаційного
2) Комерційна діяльність	Червень-вересень 2019 р.	- запровадження системи електронного (онлайнового) збуту
3) Фінансова діяльність	Січень-лютий 2019 р.	- Скорочення термінів погашення кредиторської та дебіторської заборгованості

Майже третина користувачів заходить в свій аккаунт в соціальних мережах від 2 до 4 разів на день, а приблизно кожний п'ятий користувач відвідує їх більше 10 разів на день (рис.3.4.). В соціальних мережах утворюються співтовариства, в яких взаємодіють споживачі, комунікаційна складова яких має вплив на споживання товарів.



Рис.3.4. Частота використання соціальних мереж в Україні

Оmnіканальність продажів, що означає інтеграцію всіх каналів продажу є майбутньою тенденцією в сфері торгівлі. Omніканальність передбачає можливість придбати товар у будь-якій зручній для споживача точці продажу, чи то традиційний магазин, чи Інтернет-магазин того ж бренду чи через соціальні мережі, при чому всі зазначені точки взаємодіють між собою.

Для підвищення ефективності процесу комунікації в мережі запропоновано використовувати двоконтурну модель комунікаційного впливу ТОВ «ОТТО УКРАЇНА», що дозволяє перетворити «шум», який утворюється в мережі, небажаний контекст, що матиме більш ефективний вплив на споживчу поведінку користувачів (рис.3.5.).

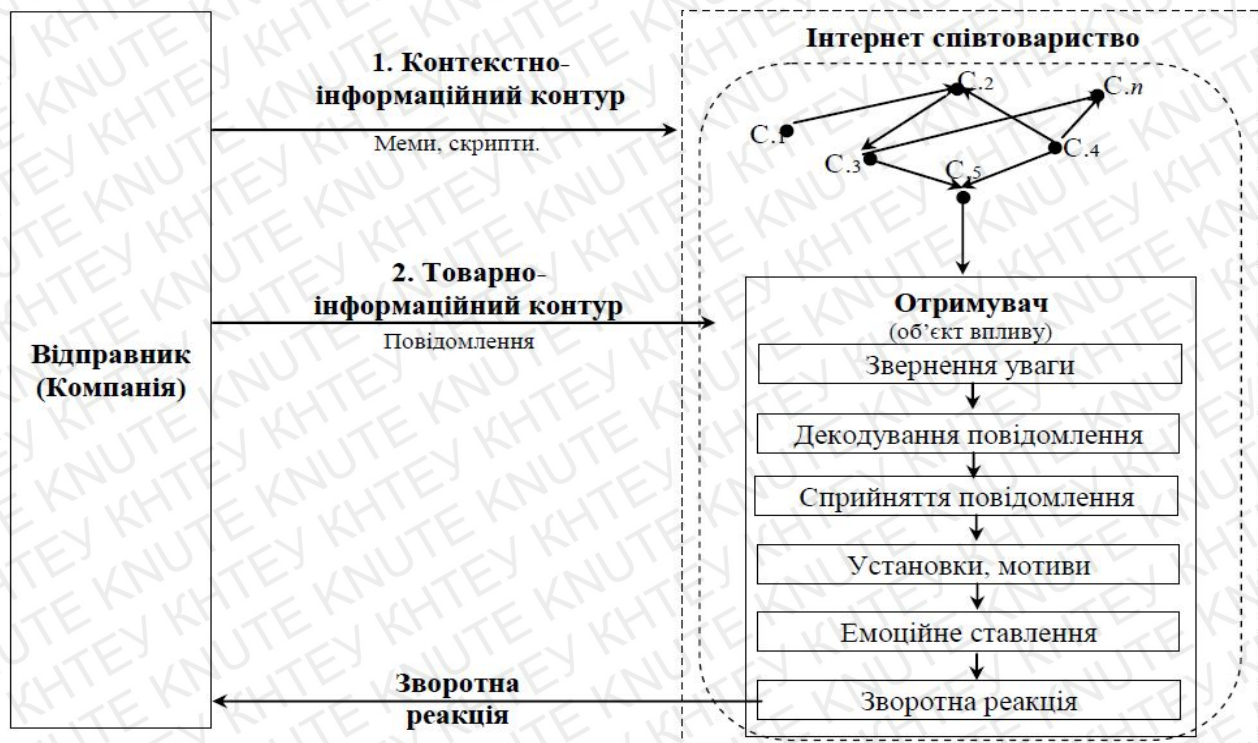


Рис.3. 5. Двоконтурна модель комунікаційного впливу ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

Перший контур управління в даній моделі передбачає комунікаційний вплив на середовище Інтернет ТОВ «ОТТО УКРАЇНА», з метою формування бажаного контексту для поширення подальшої маркетингової комунікації. Дана комунікація не несе в собі комерційні цілі в чистому вигляді, такі як підвищення продажів товару бренду. Вона направлена на формування та підкріплення бажаного ставлення користувачів до питань пов'язаних з подальшим задоволенням потреб споживачів.

За даними дослідження агенції IngateDigitalAgency, 49% користувачів соціальних мереж вважають, що комунікація з брендом в соціальних медіа призведе до покупки товарів цього бренду в майбутньому. При цьому 64% споживачів відмітили, що після покупки продукту, їм було б цікаво знати, що

відбувається в компанії-виробника, вони були б раді бути у постійному контакті з брендом. Також, 74% споживачів дізнаються новини про бренд на його сторінці в соціальній мережі Facebook. Відомо, що в 1,5 раза більше витрат на покупки в мережі припадає на користувачів Facebook та Twitter, а ніж на інших користувачів. За даними дослідницької агенції Ipsos, 20% користувачів Facebook здійснювали покупку продукту під впливом побаченої реклами на Facebook або коментарів користувачів. А також, 38% людей рекомендують бренд, послідовниками якого, вони є в соціальних мережах.

Проведемо розрахунок економічної ефективності від впровадження комунікаційного впливу в мережі Інтернет ТОВ «ОТТО УКРАЇНА». Для визначення вищевказаного, використовують наступні показники: вартість залученого капіталу (K)= 26%; очікувана тривалість життя проекту (N) = 3 роки; первинні інвестиції у проект (I) = 1 932 тис. грн. Постійні витрати будуть покриватися за рахунок прибутку від продажу нових продуктів і складають первинні інвестиції у проект.

Таблиця 3.6

**Розрахунок безбитковості проекту двоконтурної моделі
комунікаційного впливу ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»**

№ п/п	Показники	Розрахункові значення на 2018 рік
1	Виручка від реалізації всього асортименту, тис. грн.	13065,15
2	Змінні витрати, тис. грн.	10595,82
3	Постійні витрати, тис. грн.	1932,00
4	Валова маржа, тис. грн.	2469,33
5	Коефіцієнт валової маржі, %	18,90%
6	Поріг рентабельності	10222,15
	Запас фінансової міцності	
7	в грошовому виразі	2843,00
8	у % до виручки	22%
9	прибуток	537,33
10	Сила впливу операційного важеля	4,60

Виходячи з розрахунків наведених в табл. 3.6 щодо безбитковості проекту, можна зробити наступні висновки: точка безбитковості у вартісному виразі складає 10 222,15 тис. грн. за перший рік тобто 2018 рік. При чому запас фінансової міцності при цьому складає 2843 тис. грн.

Чиста теперішня вартість (NPV) NPV, чистий дисконтований дохід (скорочення від англійського Net Present Value) - сума передбачуваного потоку платежів, приведена до поточної (на даний момент часу) вартості. Необхідність розрахунку NPV відбиває той економічний факт, що сума грошей, якою ми володіємо на даний момент, має більшу реальну вартість, ніж рівна їй сума, яка з'явиться в майбутньому. Це обумовлено декількома причинами: Вплив інфляції, зменшення реальної купівельної спроможності грошей. Наявна сума може бути інвестована і принести прибуток.

Таблиця 3.7

Прогнозні грошові потоки ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» впродовж впровадження та реалізації проекту двоконтурної моделі (тис. грн.)

Рік	період	Чистий дохід від реаліз. прод.	Витрати, що вкл. в собівартість прод.	Фінансовий результат до оподаткування	Податок на прибуток	Чистий фінансовий результат (прибуток)
2019	січень	1 206,00	804,00	201,00	42,21	140,70
	лютий	1 341,64	894,37	223,66	46,96	156,56
	березень	1 357,13	897,60	233,34	49,00	163,34
	квітень	1 362,13	913,34	221,77	46,57	155,24
	травень	1 362,40	920,34	214,99	45,14	150,50
	червень	1 246,64	870,26	168,61	35,40	118,03
	липень	1 165,57	811,61	159,70	33,54	111,79
	серпень	1 102,63	768,63	150,23	31,54	105,16
	вересень	1 168,87	811,33	162,72	34,17	113,91
	жовтень	1 297,83	879,43	202,09	42,44	141,47
	листопад	1 444,17	966,67	236,81	49,73	165,76
	грудень	1 623,17	1 058,23	294,41	61,82	206,08
	Всього	15 678,18	10 595,82	2 469,33	518,52	1 728,53
2019	1кв	4 756,67	2 994,67	969,22	184,15	678,46
	2кв	4 365,50	2 804,50	833,42	158,35	583,39
	3кв	4 121,00	2 709,67	724,50	137,65	507,15
	4кв	5 105,83	3 182,33	1 072,53	203,78	750,77
	Всього	18 349,00	11 691,17	3 599,67	683,93	2 519,77
2020	Всього	23 616,40	14 803,87	4 876,47	1 462,94	3 413,53

Виходячи з розрахунків наведених в табл. 3.7 можна зробити наступні висновки: загальне правило прийняття проектів за критерієм NPV: якщо $NPV \geq 0$, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо $NPV < 0$ — проект не приймається. Значення $NPV = 0$ означає, що надходжень від проекту достатньо для того, щоб забезпечити мінімальний рівень дохідності на інвестований капітал, тобто рівно стільки, щоб сплатити власникам капіталу плату за користування ним.

Значення $NPV > 0$ означає, що надходжень від інвестицій вистачить не тільки для розрахунків з кредиторами та засновниками підприємства, але й на збільшення доходів акціонерів, а це, в свою чергу, призводить до зростання вартості акцій цієї компанії. Тому можна говорити про те, що вартість ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» складається з двох часток: 1) вартості активів; 2) вартості “можливостей росту”, тобто проектів з $NPV > 0$. Оскільки розраховане нами $NPV = 3617,62$ тис. грн., тобто він більший 0, то проект варто прийняти, бо дисконтована (приведена до теперішніх цін) вартість майбутніх потоків більша, ніж теперішня вартість первинних інвестицій у проект. Період окупності (PP)– це час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях.:

$$\sum_{t=1}^N CF_t - I_0 = 0 \quad \text{або} \quad PP = \frac{I_0}{CF} \quad (3.2)$$

де: CF - середньомісячний потік коштів по проекту [1, 2, 3].

$$\overline{CF} = \frac{1728,53 + 2519,77 + 3413,53}{36} = 212,83 \quad (\text{тис. грн.})$$

$$PP = \frac{1932}{212,83} = 1 \text{ рік } _u _1 \text{ місяць}$$

Отже, як і планувалося раніше, цей проект повинен окупити себе через рік, тому що реальний показник співпадає з нормативним, то це ще один плюс на користь цього проекту. Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами PI, більшими або

рівними одиниці. Якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ — неефективний. При застосуванні цього критерію слід пам'ятати, що коефіцієнт PI має такі недоліки: може давати неправильні ранжирування за перевагою навіть незалежних проектів; не годиться для користування при виборі взаємовиключних проектів; не показує фактичну величину чистих вигод. PI тісно пов'язаний з NPV . Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки якщо: $PI > 1$, проект приймається

$$PI = \frac{1490,11 + 1872,6 + 2186,9}{1932} = 3,97$$

Отже, оскільки цей показник більше 1, то це свідчить про ефективність даного проекту.

Комплексний підхід до вибору моделі формування системи онлайнного збуту включає 7 етапів, які дозволяють провести аналіз існуючих умов он-лайн збуту, виявити його сильні та слабкі сторони, зробити обґрунтоване групування підприємств за ознакою «ефективність електронного збуту» для кожної з форм онлайнного збуту: прямі, непрямий маркетинг, що використовується у практичній діяльності електронної комерції (Додаток рис. 3.8).

Оцінка ефективності запропонованих стратегічних змін ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозовані показники ефективності управління стратегічними змінами виробничої діяльності ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	2017 рік факт	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2017
Витрати на 1 грн. продукції	0,76	0,75	0,73	-0,01	-0,03
Фондовіддача, грн.	5,07	5,09	6,01	0,02	0,94
Матеріаловіддача, грн.	2	2,5	3	0,5	1
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами виробничої діяльності	4,4	6,8	8,1	2,4	3,7

Отже, прогнозовані показники ефективності управління стратегічними змінами виробничою діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" (табл. 3.9) вказують на ефективність запропонованих нами заходів, так як спостерігається тенденція до зростання інтегрального показник ефективності управління стратегічними змінами виробничою діяльністю у 2018 році на 2,4 пункти порівняно з 2017 роком та у 2019 році на 3,7 пункти.

Проведемо прогнозування ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА", що дозволить оцінити прибутковість реалізації продукції, якість збутової діяльності та роботу зі споживачами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" (табл. 3.10). Прогнозовані показники ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" (табл. 3.10) вказують на ефективність запропонованих нами заходів, так зростає показник рентабельності продукції на 9,2 пункти у 2018 році порівняно з фактичним роком та на 11,6 пункти у 2019 році порівняно з 2017 роком. Позитивним є зменшення термінів погашення як дебіторської так і кредиторської заборгованості підприємством.

Таблиця 3.10

Прогнозовані показники ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	2017 рік факт	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2017
Рентабельність реалізації продукції, %	30,9	40,1	42,5	9,2	11,6
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, днів	5,6	4,2	3,5	-1,4	-2,1
Середній термін погашення кредиторської заборгованості, днів	8,1	7,1	6,5	-1	-1,6
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю	10,4	12,5	14,3	2,1	3,9

Прогнозування показників ефективності управління фінансовою діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" дає змогу ідентифікувати прибутковість та інтенсивність використання капіталу підприємства, структуру капіталу і платоспроможність (табл. 3.11). Проведене дослідження вказує на ефективність впровадження стратегічних змін щодо управління фінансовою діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА", так рентабельність активів підприємства зросла в прогнозованих роках на 1,2 пункти у 2018 році порівняно з 2017 роком та на 9,4 пункти у 2019 році порівняно з фактичним роком. Так як, коефіцієнт автономії підприємства зріс у 2018 році порівняно з 2017 роком на 0,03 пункти, у 2019 році на 0,05 пункти. Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами фінансовою діяльністю ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" зріс в прогнозованому періоді на 2,97 пункти у 2018 році порівняно з 2017 роком та на 4,07 пункти у 2019 році порівняно з 2017 роком, це свідчить про ефективність запропонованих змін на підприємстві.

Таблиця 3.11

Прогнозовані показники ефективності управління стратегічними змінами фінансової діяльності ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	2017 рік факт	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2017
Рентабельності активів, %	36	37,2	45,4	1,2	9,4
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,73	3,72	4,75	0,99	2,02
Коефіцієнт автономії	0,81	0,84	0,86	0,03	0,05
Показник фінансового левериджу	6,52	6,55	6,58	0,03	0,06
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами фінансовою діяльністю	1,53	4,5	5,6	2,97	4,07

На підставі узагальнення значень цих рівнів найбільший бал шкали оцінки кожного показника (10 балів) доцільно використати при формуванні шкали оцінки ефективності управління підприємства на базі інтегрального показника згідно шкали ефективності управління стратегічними змінами.

Прогнозована інтегральна оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" наведена в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Прогнозована інтегральна оцінка ефективності системи управління стратегічними змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	Бальна оцінка	2017 рік факт	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	
					2018/2017	2019/2017
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами виробничою діяльністю	0,35	4,4	6,8	8,1	2,4	3,7
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами комерційною діяльністю	0,3	10,4	12,5	14,3	2,1	3,9
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами фінансовою діяльністю	0,35	1,53	4,5	5,6	2,97	4,07
Інтегральний показник ефективності управління стратегічними змінами	1	5,2	7,71	9,1	2,51	3,9

Отже, незважаючи на всеохоплюючий характер кризових явищ в економіці, системи управління стратегічними змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" дозволила отримати позитивні результати діяльності в прогнозованому періоді 2018-2019 роках, так рівень ефективності управління ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" можна оцінити у 2018 році як достатньо високий, оскільки показник економічної доданої вартості зростає на 2,51 пункти порівняно з 2017 роком і набуває позитивного значення і склав 7,71 та у 2019 році рівень ефективності управління стратегічними змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" можна оцінити як високий так як він склав 9,1 (що знаходиться в межах 8,0-10,0 «високий») і зріс порівняно з 2017 роком на 3,9 пункти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження проблематики управління змінами підтверджують, що вихідною складовою є визначення сутності стратегічних змін підприємства. Розглядаючи сутність стратегічних змін підприємства, слід звернути увагу на відсутність понятійної чіткості при визначенні цієї дефініції, попри велику кількість наукових праць. Здебільшого у своїх дослідженнях учені частіше оперують терміном «організаційні зміни», «корпоративні зміни» або «зміни на підприємстві», не виділяючи стратегічний рівень змін.

Детальний аналіз понятійно-категоріального апарату теорії управління змінами довів складність однозначного трактування стратегічних змін через їх багатоаспектність. При цьому усі визначення, які пропонуються авторами, можна розподілити на 3 групи: ті, які відображають змістовну характеристику змін; ті, які відображають процесну характеристику змін та ті, які одночасно враховують і змістовну і процесну складові перетворень.

На основі проведених досліджень, стратегічні зміни – це цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку.

Провівши комплексне оцінювання методичних підходів до вимірювання ефективності управління стратегічними змінами, ми можемо

зазначити, що прибутковий бізнес можливий лише при правильному управлінні. Забезпечити безперервний розвиток підприємства може тільки оптимальна результативність, ефективність та висока якість управління стратегічними змінами, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства на цільовому ринку та максимізувати її прибутки.

Для України інтернет-торгівля набуває особливої актуальності, оскільки в існуючих складних економічних умовах вона дозволяє швидко і з відносно невеликими витратами організувати збут продукції вітчизняних товаровиробників, забезпечуючи тим самим їх виживання та розвиток. Проте практика свідчить, що існуючий потенціал розвитку цього виду бізнесу використовується явно недостатньою мірою, зокрема внаслідок того, що вибір організаційних форм і технологічних засобів інтернет-торгівлі здійснюється нерационально, без урахування специфіки товару та споживача, особливостей обраних цільових ринків тощо.

Досить популярним в інтернет-торгівлі стало використання соціальних мереж, так відомі бренди швидко вловили цю тенденцію. Тому Amazon і eBay роблять успіхи в Facebook, а Instagram заповнила мода і здорова їжа. В YouTube і Twitter з'явилися огляди автомобілів, гаджетів і відео DIY, а Pinterest став місцем для домашнього декору. В цілому, в найпопулярніших соціальних мережах глобальні бренди присутні практично в повному складі. Так, в Facebook представлено 99% провідних брендів, в Twitter – 97%, в Google+ – 70%, а в Instagram – 59%.

Чистий фінансовий результат ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" за 2014-2017 роки також зростає швидкими темпами, так як інтернет-торгівля з кожним роком набирає все більшої популярності серед населення України, так у 2014 році прибуток склав 18467,66 тис. грн.; у 2015 році 20558,60 тис. грн., що більше порівняно з 2014 роком на 11,32%; у 2016 році 24387,40 тис. грн., що більше порівняно з 2015 роком на 18,62%; у 2017 році чистий прибуток був сформований в сумі 25870,25 тис. грн., що порівняно з 2016 роком більше на 6,08% та порівняно з 2014 роком на 40,08%.

Забезпечення фінансової стійкості ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" є однією з найважливіших економічних проблем його функціонування за ринкових умов господарювання. Недостатня фінансова стійкість зазвичай є причиною виникнення неплатежів і всіх негативних наслідків такої ситуації.

Фінансова стійкість ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" характеризує міцність фінансово-економічних позицій та ступінь незалежності від зовнішніх джерел формування ресурсів підприємства. Вона залежить від стану власних засобів малого підприємства та їх наявності в обігу.

Незважаючи на всеохоплюючий характер кризових явищ в економіці країни, системи управління стратегічними змінами ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" дозволила отримати позитивні результати діяльності за досліджувані 2015-2017 роки та спрямувати розвиток потенціалу різних напрямків діяльності, а не на поточне споживання. Рівень ефективності управління ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" можна оцінити як достатньо високий, оскільки показник економічної доданої вартості зростає і набуває позитивного значення.

На сьогоднішній день особливістю проведення змін ТОВ "ОТТО УКРАЇНА" є їхня циклічність, адже в умовах високо динамічного зовнішнього середовища необхідність проведення змін є не одноразовим актом, а постійною необхідністю, що дає можливість розглядати даних процес з точки зору алгоритму – постійно повторюваного процесу. Нарощування динамічних здібностей ТОВ «ОТТО УКРАЇНА» неможливо без перегляду існуючих та пошуку нових ключових компетенцій у конкуренції за майбутнє. Найкращий спосіб адаптації до змін у навколишньому середовищі – стати ініціатором та лідером таких змін, і тому необхідно детермінованості стратегічних змін, їх взаємовпливу та можливостей оцінки їх ефективності.

Безумовно, основним фактором, що сприяє динамічному розвитку ринку Інтернет-комерції, та Інтернет-маркетингу є збільшення з кожним роком обсягу підключення українських споживачів до всесвітньої павутини. Так, станом на кінець 2017 року за даними ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»,

регулярними користувачами Інтернет мережі є 19,3 млн. українців, що складає 49% населення. Збільшення користувачів мережі, призводить з одного боку до активізації їхньої діяльності, з іншого боку відкриває можливості, в якості збільшення потенціалу, для підприємств, що працюють в мережі. Роль соціальних мереж, та співтовариств, у споживчій поведінці користувачів стає все більш значущою. На основі цих даних було розроблено двоконтурну модель комунікаційного впливу ТОВ «ОТТО УКРАЇНА», що лежить в основі концепції краудмаркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. С. Сутність конкурентоздатності та її специфікація за окремими факторами впливу / І. С. Абрамова // Наукові праці Миколаївського державного гуманітарного університету ім. Петра Могили. Економічні науки. – 2007. – Том 64. – Вип. 51. – С. 127-134.
2. Абібуллаєв М. С. Теоретичні аспекти збалансованого розвитку підприємств / М. С. Абібуллаєв // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия : Экономика и управление. – 2012. – Т. 25(64). – № 3. – С. 3-10.
3. Багиев Г. Л. Международный маркетинг/ Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. – СПб. : Питер, 2017. – 512 с.
4. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В. І. Блонська, І. В. Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174-180.
5. Бутенко Н. В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку / Н. В. Бутенко // Економіка та держава. – 2011. – №3. – С. 40-43.
6. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного

- ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2015. – №2. – С. 16-17.
7. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вестник С.-Петербургского ун-та (Серия : Менеджмент). – 2012. – Вып. 4. – С. 76–94.
 8. Дмитрієв І., Конкурентні стратегії на ринку страхування заставного майна та життя заставодавців / І. Дмитрієв, А. Євсєєв // Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 2 (18). – С. 37-40.
 9. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 384 с.
 10. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Донець, А. А. Донець // Бюлетень Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Т. 2. – С. 101 – 106.
 11. Дафт Р. Теория организации / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М. : Юнити-Дана, 2016. – 736 с.
 12. Діну А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / А. В. Діну, Р. І. Шмондюк. – [Електронний ресурс] : web-сайт Видавництва освіти і науки s.r.o. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63150.doc.htm
 13. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 272 с.
 14. Дем'яненко М. Я. Фінансовий словник-довідник / М.Я. Дем'яненко, Ю.Я. Лузан, П.Т. Каблук, В.М. Скупий; за ред. Дем'яненка М. Я. – К. : ІАЕУААН. – 2011. – 507 с.
 15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти Монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2015. – 160 с.

16. Забродська Л. Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Л. Д. Забродська. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
17. Евланов Л. Г. Экспертные оценки в управлении / Л. Г. Евланов, В. А. Кутузов. – М. : Экономика, 2015. – 231 с.
18. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : Навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Княгиня Ольга, 2015. – 324 с.
19. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : Підруч. / Ілляшенко С. М. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2014. – 334 с.
20. Коротков Є.М. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 432 с.
21. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус. – [Електронний ресурс] : WEB-сайт електронного наукового фахового видання “Ефективна економіка”. – 2014. – №5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>
22. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підруч / О.І. Ковтун – Львів : Новий Світ – 2000. – 2015. – 676 с.
23. Кузьміна О. М. Сутність моделювання стратегії формування конкурентних переваг підприємства / О. М. Кузьміна, Л. О. Богданова // Молодий вчений. – 2015. – №2(17). – С. 136-140.
24. Левицька А. О. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства : аналіз існуючих підходів / А. О. Левицька // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 08.08.2013 р. – Хмельницький, 2013. – С. 41–42.
25. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1

(44). – С. 252–257.

26. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 274-282.

27. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства : Навч. посіб. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, С. М. Скочиляс. – Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

28. Новиков А. М. Методология научного исследования / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. – 280 с.

29. Николук О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. Економічні науки / О.М. Николук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №3. – Т. 3. – С. 34-38.

30. Николук О. М. Особливості застосування методів математичного моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О. М. Николук // Економічний вісник НГУ. – 2012. – № 2. – С. 151–154.

31. Ніколаєва А. М. Бізнес-моделювання підприємства в умовах конкурентного середовища / А. М. Ніколаєва // Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (7 грудня 2012 р). / відп. ред. З. В. Герасимчук. – Луцьк : РВВ Луцького національного технічного університету, 2012. – С. 302-304.

32. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств / О. Г. Нефедова // Культура народів Причорномор'я. – 2015. – № 62. – С. 36–39.

33. Оберемчук Н. Ф. Стратегія підприємств / Н. Ф. Оберемчук.

– К. : МАУП, 2017. – 128 с.

34. Опанасюк Ю. І. Інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. І. Опанасюк // Ефективна економіка. – 2013. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2099>

35. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – №2 (17). – С. 168–176.

36. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2010. – 896 с.

37. Портер Майкл Е. Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

38. Поршнев А. Г. Управление организацией : учеб. / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.

39. Паршина О.А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – Т. 2. – 334 с.

40. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2008. – 610 с.

41. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 227-230.

42. Ревенко Н. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції й підприємства / Н. Ревенко, І. Малихіна // Вісник ТНЕУ. – 2013. – №2. – С. 62–70.

43. Рябик Г. Є. Формування конкурентних переваг, як цільових орієнтирів в процесі стратегічного планування конкурентоспроможності / Г. Є. Рябик // Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць / ПДТУ. – Маріуполь, 2015. – Вип. 30. – С. 197–203.

44. Рифяк Р. Р. Методичний підхід до оцінювання автомобільного ринку в Україні / Р. Р. Рифяк // Науковий вісник Ужгородського університету : серія Економіка. – 2016. – Вип. 1 (47). – Т.1. – С. 266-271.

45. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка». – 2014. – 390 с.

46. Савич О. П. Інтернет-маркетинг на глобальному ринку легкових автомобілів / О.П. Савич // Економіка : реалії часу. – 2014. – №6(16). – С. 77-81.

47. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах / С. Співак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2014. – Вип. 1 (10). – С. 287-293.

48. Статистика. – [Електронний ресурс] : Офіційний WEB-портал Асоціації автовиробників України “Укравтопром”. – Режим доступу : <http://ukrautoprom.com.ua/statistika>

49. Тер-Тумасова С. И. Теоретический анализ концепций конкуренции / С. И. Тер-Тумасова // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 59. – С. 164-165.

50. Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / Г.Ю. Ткачук. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 200 с.

51. Тюріна Н. М. Логістика : Навч. посіб. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.

52. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика,

стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 351 с.

53. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2008. – 544 с.

54. Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №2. – С. 69-80.

55. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління / В. І. Фучеджи // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – №9(2). – С. 156-161.

56. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 288 с.

57. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О. В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – №13 (153). – С. 108 – 110.

58. Чумак Л. Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л. Ф. Чумак // Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 62-69.

59. Чернявська І. М. Оцінка організаційної складової механізму формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Чернявська // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; за ред. : М. І. Зверькова. – Одеса : Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 1. – N 56. – С. 178–186.

60. Чернявська І. М. Дослідження показників ефективності управлінської діяльності підприємства математичними методами / І. М. Чернявська // Бізнес-навігатор : наук.-виробн. журнал. – Херсон. – 2012. – №28. – С. 209-218.

61. Шарп У. Инвестиции : Пер. с англ. / У. Шарп, Г.

Александр, Дж. Бэйли. – М. : ИНФРА, 2007. – 1027 с.

62. Шумпетер И. А. Теория экономического развития / И. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

63. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : Уч. пособ. / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2012. – 520 с.

64. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – Підруч. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

65. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов; учебно-методическое пособие. – 4-е изд. испр. и доп. – М. : Гном-пресс, 2015. – 476 с.

66. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Рис. 1.3. Планування прихильності в проекті змін

Перелік ключових осіб	Опозиція	Нейтральне відношення	Допомога	Ініціатива
Генеральний директор			0 →	X
Заступник директора			0 →	X
Головний інженер	0 →	X		
Технолог				OX
Бухгалтерія		0 →	X	
Начальник виробництва			0 →	X
Начальник відділу збуту	0 →	X		
Менеджер		0 →	X	
Працівники цеху			0 →	X

Рис. 1.3. Планування прихильності в проекті змін

Додаток Б.1(Таблиця 1.3)

Тестова таблиця для проведення оцінки системи стратегічних змін на підприємстві []

1.Планування змін	Важливість критерію (1-5)	Поточні і необхідні оцінки по даному критерію				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1.1. Чи приймається організацією і чи достатньо підтримується ідея про необхідність змін? Чи всі співробітники розділяють і підтримують бачення керівництвом майбутнього компанії?						
1.3. Чи демонструє керівництво підприємства свою прихильність до участі в проведенні змін і до навчання?						
1.4. Чи володіє керівництво достатньою сміливістю, щоб відмовлятися від деяких звичних методів, коли запускаються нові важливі проекти?						
1.5. Чи достатньо високі, перспективні і привабливі для всіх цілі, поставлені перед організацією?						
1.6. Чи є плани-графіки проектів змін напруженими і цікавими?						
1.7. Чи вміє керівництво правильно вибирати час для проведення змін?						
Сумарна оцінка						
2. Ресурси і кваліфікація виконавців	Важливість критерію (1-5)	Поточні і необхідні оцінки по даному критерію				
		1	2	3	4	5
2.1. Чи володіє компанія необхідними навиками використання всіх наявних ресурсів розвитку?						
2.2. Чи прагне керівництво витратити гроші на залучення професіоналів в області розвитку підприємства?						
2.3. Наскільки регулярно інвестуються засоби на підвищення кваліфікації працівників?						
2.4. Чи може підприємство оперативно реагувати на виникаючі потреби в змінах?						
Сумарна оцінка						
3. Керівництво змінами	Важливість критерію (1-5)	Поточні і необхідні оцінки по даному критерію				
		1	2	3	4	5
3.1. Чи вміють керівники підприємства вірно доносити свої погляди до всіх співробітників?						
3.2. Чи здатні керівники дохідливо роз'яснювати свої побажання і переконувати працівників в необхідності розділяти їх?						
3.3. Чи враховує керівництво потреби своїх працівників?						
3.4. Чи демонструють керівники свою прихильність до змін і здібності до їх проведення?						
3.5. Чи вміє керівництво доводити свої погляди підлеглих, ставлячи перед ними цікаві завдання?						
3.6. Чи підбирають керівники кваліфікованих, зацікавлених і націлених на досягнення високих результатів виконавців усередині підприємства?						
3.7. Чи достатні професійні навиками і кваліфікація керівників проектів для досягнення поставлених перед ними цілей?						

1	2	
3.8. Наскільки інтенсивно співробітники компанії залучаються до реалізації програм розвитку?		
3.9. Чи є в підприємства перевірені бійці, готові відповідати на нові виклики?		
3.10. Чи вирішуються виникаючі конфлікти належним чином?		
3.11. Чи достатньо широко обговорюються на підприємстві необхідні зміни і удосконалення?		
3.12. Чи здатна організація підтримувати безперервне задоволення потреб в змінах?		
Сумарна оцінка		
4. Впровадження змін	Важливість критерію (1-5)	Пот
4.1. Чи дотримані необхідні пропорції між плануванням і проведенням змін?		
4.2. Чи підтверджена готовність керівництва і співробітників підприємства на початок проведення змін?		
4.3. Чи можливе одночасне проведення змін в декількох напрямках?		
4.4. Чи привертають керівники увагу працівників до вирішення поставлених завдань шляхом використання засобів наочної агітації?		
4.5. Чи можуть проекти проведення змін бути запущені швидко і без затримок?		
4.6. Чи передбачені пілотні проекти на початковій стадії реалізації програми змін?		
4.7. Чи дають зміни, що проводяться, швидкі і відчутні результати?		
4.8. Чи враховуються довгострокові потреби підприємства при проведенні поточних змін?		
4.9. Чи прийнято в компанії нагороджувати працівників тільки за кінцеві результати або спроби їх досягнення також нагороджуються?		
4.10. Чи здійсненні розпочаті проекти?		
4.11. Чи націлена домінуюча в підприємства система цінностей на підтримку безперервності змін?		
Сумарна оцінка		
Загальна оцінка		

Стратегії організаційних змін
[18]

Стратегії	Підхід	Способи реалізації	Переваги та проблеми, умови використання
Директивна стратегія (примушування)	Використання влади, нав'язування змін, узгодження позицій по другорядних питаннях	Нав'язування певних угод (наприклад по оплаті праці), зміна порядку роботи (наприклад, норм, розінок, розкладу роботи) у наказовому порядку	Приносьть успіх під час кризи, в умовах швидких трансформаційних змін та при наявності авторитарної культури
Стратегія, що заснована на переговорах	Пояснення причин, визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Зустрічі, брифінги, наради, збори, особисті переговори, укладання угоди по продуктивності, угоди з постачальниками з питань якості	Поповнення браку інформації, спростування хибної інформації, що зменшує опір. Потребує великих витрат часу. Доцільна для впровадження поступових змін при наявності великого запасу часу
Нормативна стратегія	Лідер координує, контролює та делегує елементи змін, з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах, консультантів	Лідер змін направляє та контролює процес, залучає персонал, розробка програма нових цінностей, робота в команді, елементи нової культури	Поступові, некризові трансформаційні зміни, небезпека появи у персоналу відчуття маніпулювання
Аналітична стратегія, (співпраця)	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми, збір, вивчення інформації, залучення експертів, участь у прийнятті стратегічних рішень	Проектна робота, наприклад, по нових системах оплати; по використанню верстатів; по нових інформаційних системах тощо	Прозорість та оперативність, ризик не вірного сприйняття нової стратегії
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у контексті отриманих результатів, залучення зацікавлених людей	Відслідковування процесу змін, розповсюдження інформації про зміни, програма заходів для зниження кількості прогулів	Трансформаційні зміни, координація процесів змін та вплив на них, залучення персоналу до генерації ідей, поступове виконання рішень

Додаток Б.3 (Таблиця 1.5)

Система показників оцінки економічної ефективності управління стратегічними змінами

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Додаток В



Рис. 2.1. Типологія он-лайн покущів за даними досліджень компаній Media Metrix и McKinsey [8]

Додаток В.1

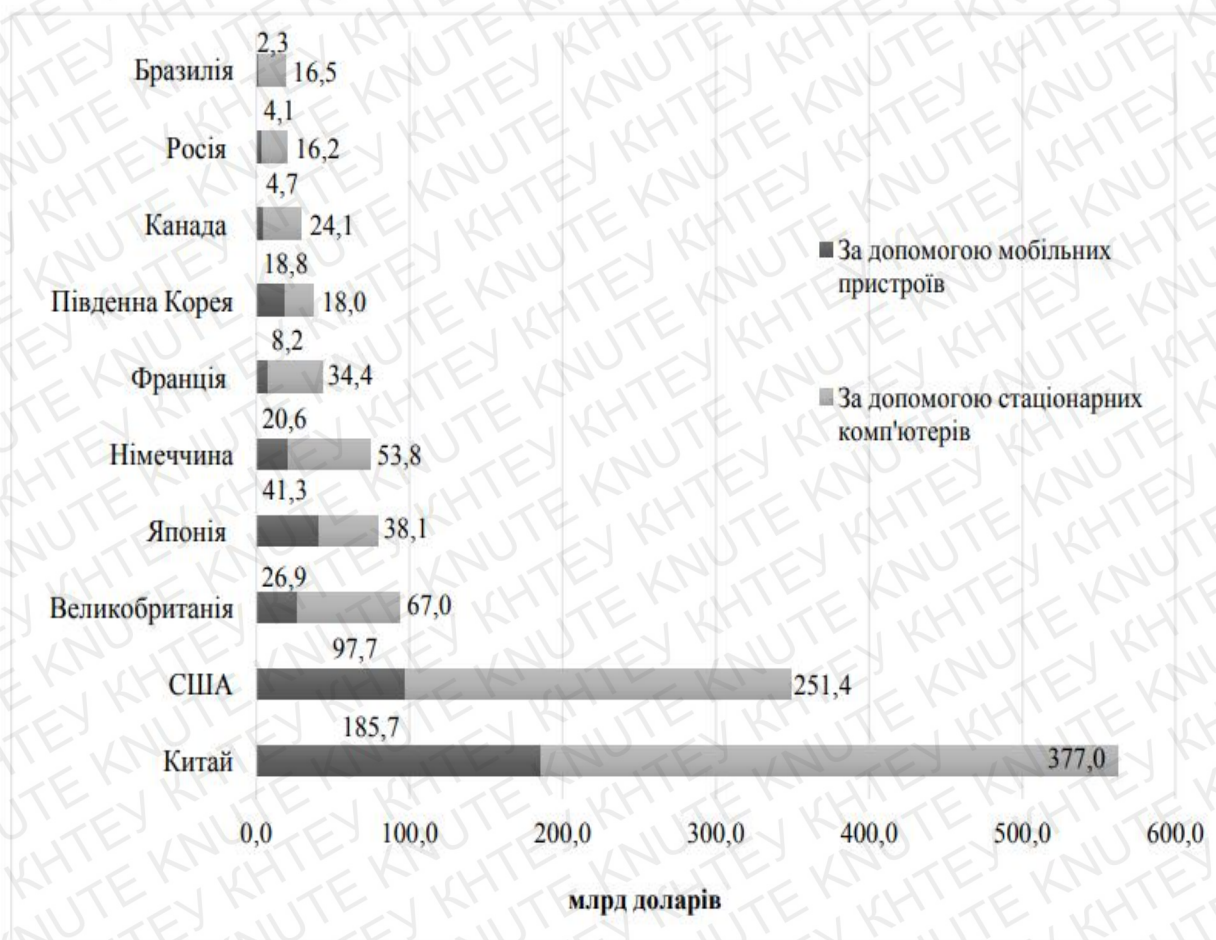


Рис. 2.3. Обсяги найбільших ринків електронної комерції в світі в 2017 р.
(розраховано за даними аналітичного центру PayOnline [20])

Додаток В.2

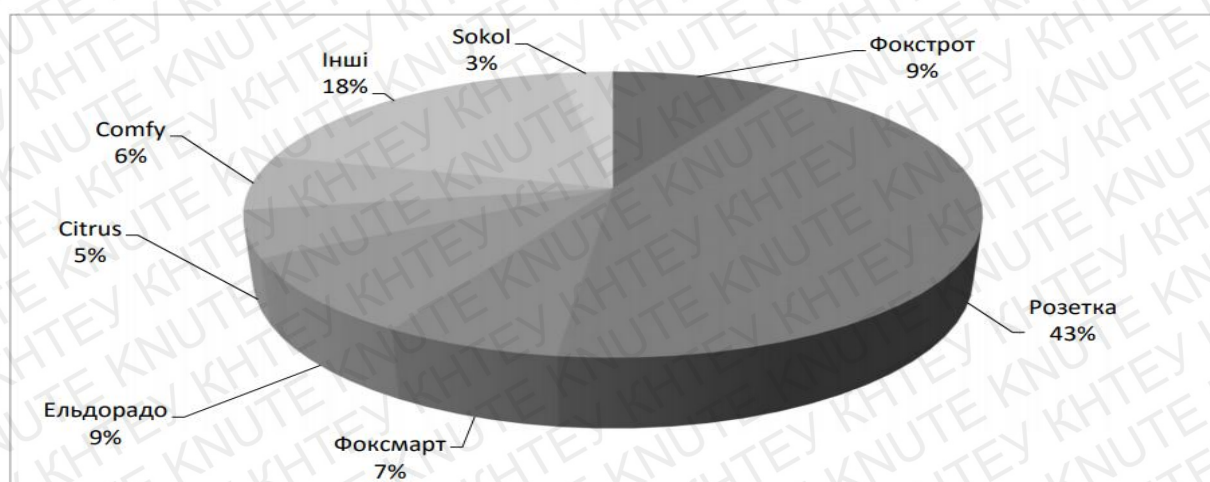


Рис. 2.5. Лідери вітчизняного ринку з просування побутової техніки в інтернет-торгівлі

Додаток В.3

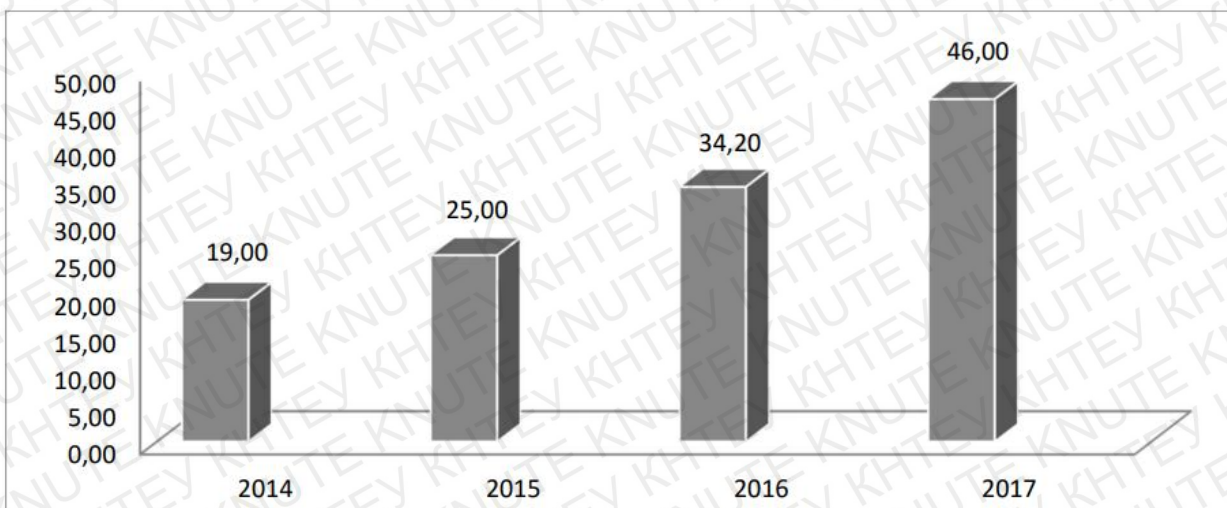


Рис. 2.2. Об'єм ринку електронної комерції в Україні, млрд грн

Додаток В.4

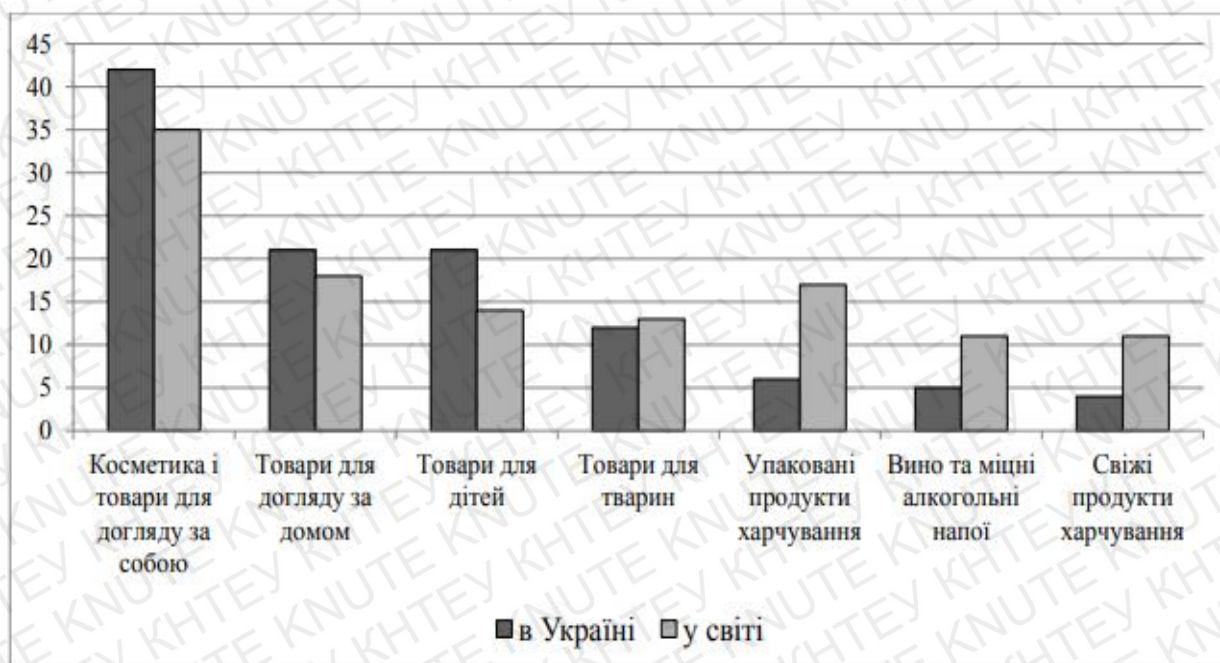


Рис. 2.3. Товарна структура регулярного попиту в мережі Інтернет

Додаток Г (Таблиця 2.1)

Динаміка техніко–економічних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показники	Роки				Абсолютне відхилення				Темп приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2017/2014
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	25320,40	29425,70	33784,90	36525,35	4105,30	4359,20	2740,45	11204,95	16,21	14,81	8,11	44,25
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	62,50	70,05	75,60	90,50	7,55	5,55	14,90	28,00	12,08	7,92	19,71	44,80
Середньорічні залишки оборотних активів, тис. грн	5191,45	6416,65	7958,40	9610,75	1225,20	1541,75	1652,35	4419,30	23,60	24,03	20,76	85,13
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,88	4,59	4,25	3,80	-0,29	-0,34	-0,44	-1,08	x	x	x	x
Оборотність запасів	14,73	13,23	16,10	18,48	-1,50	2,87	2,38	3,75	x	x	x	x
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5572,35	6515,95	8072,65	9751,25	943,60	1556,70	1678,60	4178,90	16,93	23,89	20,79	74,99
Власний капітал, тис. грн	4670,60	5943,70	7137,90	8889,20	1273,10	1194,20	1751,30	4218,60	27,26	20,09	24,54	90,32
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8112,24	10324,80	14340,10	18340,20	2212,56	4015,30	4000,10	10227,96	27,27	38,89	27,89	126,08
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн	18467,66	20558,60	24387,40	25870,25	2090,94	3828,80	1482,85	7402,59	11,32	18,62	6,08	40,08
Необоротні активи, тис. грн	94,80	103,80	124,70	156,30	9,00	20,90	31,60	61,50	9,49	20,13	25,34	64,87
Коефіцієнт мобільності	54,76	61,82	63,82	61,49	7,06	2,00	-2,33	6,73	x	x	x	x

Аналіз абсолютних показників стійкості ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Найменування показника	Роки				2015/ 2014
	2014	2015	2016	2017	
1. Власний капітал, тис. грн	4670,6	5943,7	7137,9	8889,2	1273,1
2. Необоротні активи, тис. грн	94,8	103,8	124,7	156,3	9,0
3. Власний оборотний капітал, тис. грн	4575,8	5839,9	7013,2	8732,9	1264,1
4. Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	0	0	0	0,0
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів, тис. грн	4575,8	5839,9	7013,2	8732,9	1264,1
6. Короткострокові кредити та позики, тис. грн	1018,9	1398,7	1665	1810,4	379,8
7. Зальний обсяг основних джерел покриття запасів, тис. грн	5594,7	7238,6	8678,2	10543,3	1643,9
8. Запаси, тис. грн	550,6	780,4	890,5	992,4	229,8
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, тис. грн	4025,2	5059,5	6122,7	7740,5	1034,3
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових зобов'язань, тис. грн	4025,2	5059,5	6122,7	7740,5	1034,3
11. Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів, тис. грн	5044,1	6458,2	7787,7	9550,9	1414,1
12. Запас стійкості фінансового стану, днів	72,7	80,1	84,1	95,4	7,40
13. Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів, коп.	9,16	8,28	8,75	9,62	-0,89
Тривимірний показник типу фінансової стійкості	абсолютно фінансово стійкий стан	абсолютно фінансово стійкий стан	абсолютно фінансово стійкий стан	абсолютно фінансово стійкий стан	x

Аналіз відносних показників стійкості ТОВ "ОТТО УКРАЇНА"

Показник	Роки				2015/ 2014	
	2014	2015	2016	2017		
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,58	4,25	4,29	4,91	-0,33	
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,82	0,81	0,81	0,83	-0,01	
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,82	0,81	0,81	0,83	-0,01	
Коефіцієнт фінансової залежності	0,18	0,19	0,19	0,17	0,01	
Коефіцієнт фінансового ризику	0,22	0,24	0,23	0,20	0,02	
Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок виручки	0,48	0,57	0,59	0,59	0,09	
Забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок виручки	0,48	0,57	0,59	0,59	0,09	
Індекс постійного активу	0,02	0,02	0,02	0,02	0,00	

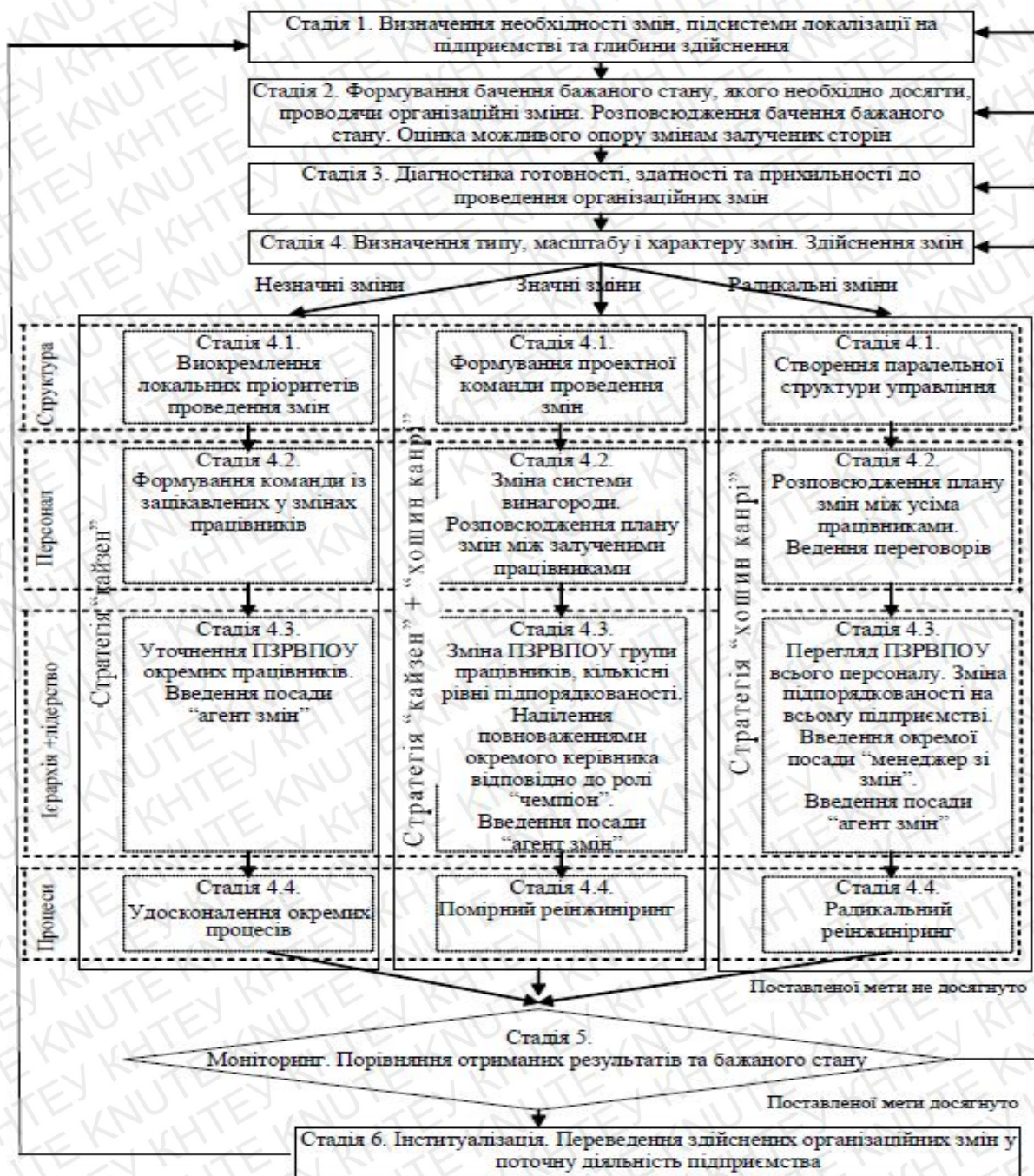


Рис. 3.2. Алгоритм проведення організаційних змін ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

Таблиця 3.1

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

Група факторів	Фактор	Прояв фактору	Заходи підприємства
Економічні	Загроза високих темпів інфляції	Знецінювання накопичень ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»	Введення фінансових операцій, які зберігають купівельну спроможність коштів
		Труднощі в отриманні довгострокових кредитів	Скорочення капітального виробництва та згоргання НДДКР, що можуть принести позитивний результат лише у віддаленому майбутньому
	Дефіцит державного бюджету	Скорочення або призупинення дотацій	Лобіювання в органах державного управління
		Несвоєчасна оплата замовлень державними організаціями	Виконання замовлень лише за умови передплати
	Спад виробництва	Дефіцит та подорожчання ресурсів	Стимулювання надання послуг з кооперації і поставок за допомогою кредитів постачальникам, суміжникам бартеру
	Зміна структури державних витрат	Відміна державного замовлення на продукцію	Зняття з виробництва та заміна нової продукції, яка раніше йшла на державне замовлення
	Зростання безробіття	Здешевлення робочої сили. Звільнення працівників	Формування раціональної кадрової структури підприємства
Правові	Встановлення високих податкових ставок	Відтік коштів з сфери виробництва до бюджету. Скорочення платоспроможного попиту	Знаходження шляхів мінімізації податків
	Прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу	Необхідність знаходження фінансових ресурсів для покриття знов встановлених відрахувань	Добитися пільг по нарахуванню оподатковуваних сум і по податковим ставкам
	Реєстр монополістів	Зростання відрахувань коштів фірм-монополістів до бюджету	Лобіювання, обережна асортиментна політика (надання переваг немонополістичним товарам)
Політичні	Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Часті зміни в Законах, податках, платежах	Систематичне оперативне вивчення законодавства та запровадження нововведень в життя
		Можливість вибору сфери господарської діяльності	Виявлення нових напрямків діяльності
	Зниження стабільності у суспільстві	Послаблення дисципліни платежів та поставок	Страховання поставок, стимулювання партнерів
Міжнародні	Зростання ймовірних соціальних потрясінь	Зростання відрахувань коштів фірм-монополістів до бюджету	Страховання від політичних ризиків
	Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	Можливість виходу на зовнішній ринок	Отримання міжнародного сертифікату на продукцію
Технологічні	Міжнародне науково-технічне співробітництво	Обмін новітніми технологіями, програмними продуктами та іншими інноваціями	Укладення угод про наукове співробітництво з іноземними фірмами, що займаються НДДКР в галузі, у якій працює фірма
		Поява нових матеріалів, обладнання технологій	Додаткові вкладення коштів в НОУ-ХАУ та оновлення виробничих потужностей
		Скорочення строків амортизації	Збільшення обсягів амортизації відрахувань
	НТП у сфері виробництва	Підвищення продуктивності праці за рахунок механізації та автоматизації виробничого процесу	Автоматизація та механізація виробничого процесу; заміна ручної праці машинною
Соціально – культурні	НТП у соціальній сфері	Зростання рівня потреб населення	Ефективний маркетинг з метою виявлення незадоволених потреб населення. Покращення умов праці і побуту працівників підприємства
	Зростання мобільності населення	Відтік працівників у т.ч. з тяжких та шкідливих виробництв	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація та механізація праці
Природні	Зниження рівня культури і освіти	Зниження трудової дисципліни та виникнення конфліктів. Проблеми освоєння нових технологій	Створення на підприємстві служби соціально-психологічної підтримки. Підтримка рівня вкладень на професійну підготовку кадрів
		Зростання вартості енергоносіїв	Періодичне відключення електроенергії в межах району за несплату
	Погіршення екологічної ситуації	Стягнення штрафів, накладання обов'язкових виплат за забруднення навколишнього середовища	Бережне ставлення до навколишнього середовища

Сильні та слабкі сторони ТОВ «ОТТО УКРАЇНА»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація управління	Конкретне керівництво	Відсутність чіткого поділу функцій
	Значний досвід	Відсутність чіткої оперативної системи управління
	Організація системи комунікацій	
Маркетинг	Визнаний лідер ринку	Ціна на продукцію
	Позитивний імідж	Нестача коштів
	Знання споживачів	Нестача коштів на проведення маркетингових заходів
	Висока якість товарів	
	Високий рівень сервісного обслуговування	Високі витрати для створення іміджу
	Цінова перевага на зовнішньому ринку	
	Ефективні канали розповсюдження продукції	
Дослідження і розробки	Вихід в Інтернет та наявність власної сторінки в Інтернеті	Орієнтація виробництва на внутрішній ринок
	Великий досвід в розробці нового обладнання та нових товарів	Нестача коштів для провадження досліджень та розробок
	Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво	
	Співробітництво з науково - дослідними організаціями, в т.ч. міжнародними	
Фінанси	Наявність доходів у ВКВ	Більш високі витрати на маркетинг
	Відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків	Низький рівень ліквідності
		Нестача фінансування
		Інфляційне зростання цін
Персонал	Високий рівень підготовки кадрів	Не досить ефективна система мотивації
	Досвід практичної діяльності	
	Навчання та підвищення кваліфікації	Висока конкуренція на ринку
Організаційна культура	Позитивний мікроклімат в колективі	Відсутність чіткої системи управління
Технологія і виробництво	Власна технологія, що відповідає світовим стандартам	Широкий асортимент продукції
	Кращі можливості виробництва ніж у конкурентів	Наявність конкурентів з більшими витратами на виробництво
	Високі технологічні навички	
	Автоматизація виробництва	
	Новітнє обладнання	
	Економія на масштабах виробництва	
	Чутливість до нових розробок	Не досить високі витрати на виробництво
	Безпека виробництва (за більш як 5 років існування фірми не сталося жодного нещасного випадку, жодної травми)	
	Висока продуктивність виробничої системи	
Забезпеченість матеріалами та технікою високої якості		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 Грудня 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	26	14
первісна вартість	1001	37	48
накопичена амортизація	1002	12	33
Незавершені капітальні інвестиції	1005	308	275
Основні засоби	1010	19665	26925
первісна вартість	1011	22818	33287
знос	1012	3154	6362
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	126	71
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	20124	27285
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	121308	472479
Виробничі запаси	1101	521	885
Товари	1104	120787	471594
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9251	16330
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	223352	48289
з бюджетом	1135	5761	7355
у тому числі з податку на прибуток	1136	1558	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	48356	23273
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10125	8866
Рахунки в банках	1167	10125	8866
Витрати майбутніх періодів	1170	1276	329
Інші оборотні активи	1190	2308	2460
Усього за розділом II	1195	421737	579381
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	441861	606666
Пасив			
	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
	1	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	63	63
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3690	6784
Неоплачений капітал	1425	-	-

Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3768	6862
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	28579	89760
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	28579	89760
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	284355	235615
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	70808	223445
розрахунками з бюджетом	1620	-	818
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	813
розрахунками зі страхування	1625	90	38
розрахунками з оплати праці	1630	334	204
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	10835	13312
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	5431	1243
Поточні забезпечення	1660	275	750
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	37385	34619
Усього за розділом III	1695	409513	510044
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	441861	606666

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 Грудня 2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	14	16
первісна вартість	1001	48	62
накопичена амортизація	1002	33	46
Незавершені капітальні інвестиції	1005	275	328
Основні засоби	1010	26426	13832
первісна вартість	1011	32515	18750
знос	1012	6089	4919
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	168	111
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	26883	14287
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	472479	338571
Виробничі запаси	1101	885	420
Товари	1104	471594	338151
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16330	6516
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	48289	10314
з бюджетом	1135	7355	6192
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	6200
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23273	151598
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8866	13936
Рахунки в банках	1167	8866	13936
Витрати майбутніх періодів	1170	329	130
Інші оборотні активи	1190	2460	3282
Усього за розділом II	1195	579381	530540
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	1372
Баланс	1300	606264	546199
Пасив			
	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
	1	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	63	63
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6382	-3337
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-

Усього за розділом I	1495	6460	-3259
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	235615	298695
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	223445	193055
розрахунками з бюджетом	1620	818	519
у тому числі з податку на прибуток	1621	813	-
розрахунками зі страхування	1625	38	147
розрахунками з оплати праці	1630	204	368
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13312	19094
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1243	12752
Поточні забезпечення	1660	750	532
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	124379	24296
Усього за розділом III	1695	599804	549457
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	606264	546199

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 Грудня 2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	16	13
первісна вартість	1001	62	73
накопичена амортизація	1002	46	59
Незавершені капітальні інвестиції	1005	328	787
Основні засоби	1010	13832	10244
первісна вартість	1011	18750	16387
знос	1012	4919	6144
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	111	43119
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14287	54163
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	338571	113022
Виробничі запаси	1101	420	363
Товари	1104	338151	112659
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6516	2356
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10314	220764
з бюджетом	1135	6192	7754
у тому числі з податку на прибуток	1136	6200	7754
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	151598	7041
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13936	10873
Рахунки в банках	1167	13936	10873
Витрати майбутніх періодів	1170	130	89
Інші оборотні активи	1190	3282	124
Усього за розділом II	1195	530540	362023
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1372	-
Баланс	1300	546199	416186

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	63	63
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3337	-218934
Неоплачений капітал	1425	-	-

Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	-3259	-218856
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	298695	508063
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	193055	4924
розрахунками з бюджетом	1620	519	17235
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	147	84
розрахунками з оплати праці	1630	368	200
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	19094	704
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	12752	17944
Поточні забезпечення	1660	532	295
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24296	85593
Усього за розділом III	1695	549457	635042
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	546199	416186

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 г.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2241322	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1944968	-
Валовий :	2090		
прибуток		296354	-
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	30421	-
Адміністративні витрати	2130	13730	604
Витрати на збут	2150	92754	404
Інші операційні витрати	2180	59018	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190		
прибуток		161273	-
збиток	2195	-	1008
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	196	-
Інші доходи	2240	30	-
Фінансові витрати	2250	133485	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	1580	-
Фінансовий результат до оподаткування:	2290		
прибуток		26434	-
збиток	2295	-	1008
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	8712	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350		
прибуток		17722	-
збиток	2355	-	1008

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17722	-1008

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2040	-
Витрати на оплату праці	2505	11489	935
Відрахування на соціальні заходи	2510	4194	73
Амортизація	2515	5429	-
Інші операційні витрати	2520	131368	-
Разом	2550	154521	1008

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 г.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1880445	2241322
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1667936	1944968
Валовий : прибуток	2090	212509	296354
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	19647	-
Адміністративні витрати	2130	11368	13730
Витрати на збут	2150	128220	92754
Інші операційні витрати	2180	41361	-
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	2190	51207	189870
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1040	196
Інші доходи	2240	29	30
Фінансові витрати	2250	41899	133485
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	1580
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10378	55031
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2390	8712
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7988	46319
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7988	46319

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1019	2040
Витрати на оплату праці	2505	10829	11489
Відрахування на соціальні заходи	2510	4116	4194
Амортизація	2515	2655	5429
Інші операційні витрати	2520	187432	131368
Разом	2550	206051	154521

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	814182	1880445
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	644926	1667936
Валовий :	2090		
прибуток		169256	212509
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	17329	19647
Адміністративні витрати	2130	20979	11368
Витрати на збут	2150	48689	128220
Інші операційні витрати	2180	16111	49600
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190		
прибуток		100806	42968
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	225	1040
Інші доходи	2240	1969	29
Фінансові витрати	2250	50224	41899
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	303392	-
Фінансовий результат до оподаткування:	2290		
прибуток		-	2139
збиток	2295	250617	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43008	2390
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350		
прибуток		-	-
збиток	2355	207610	251

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-207610	-251

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	473	1019
Витрати на оплату праці	2505	9092	10829
Відрахування на соціальні заходи	2510	3578	4116
Амортизація	2515	1837	2655
Інші операційні витрати	2520	137234	187432
Разом	2550	152214	206051

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Рис. 3.7. Послідовність етапів щодо вибору моделі формування системи онлайн-збуту

