

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ О. Ареф'єва  
“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Управління змінами діяльності підприємства автомобільного транспорту»

Виконавець: Трусобородський Дмитро Миколайович

Керівник: к.е.н., доцент Сімкова Тетяна Олексіївна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус О.В.

КИЇВ 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки повітряного транспорту

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ О. Ареф'єва

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗАВДАННЯ

### на виконання кваліфікаційної роботи

Трусобородського Дмитра Миколайовича

(П.І.Б. випусника)

1. Тема роботи «Управління змінами діяльності підприємства автомобільного транспорту» затверджена наказом ректора від 12.11.2020 №2274/ст
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. по 31.12.2020 р.
3. Вихідні дані роботи: Плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретико-методичні засади управління змінами підприємств. Аналіз функціонування Товариства з обмеженою відповідальністю «УВК Україна». Удосконалення системи управління змінами діяльності транспортних підприємств. Висновки. Додатки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Концепція управління змінами стратегічного розвитку підприємств. Модель управління системними змінами стратегічного розвитку транспортних підприємств. Алгоритм подолання опору змінам на підприємстві. Чинники впливу на вибір стратегії автотранспортного підприємства. Стратегічні та тактичні цілі ТОВ «УВК Україна» за основними видами діяльності. Дерево стратегічних цілей ТОВ «УВК Україна». Спрощена схема стратегічного управління ТОВ «УВК Україна». Розрахунок собівартості пробігу вантажним автомобілем за 1 км. Різниця вартості міжнародних перевезень порівняно внутрішніх по Україні. Розрахунок прибутку компанії за 1 календарний рік.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	05.10.2020	
2.	Дослідити теоретико-методичні засади управління змінами підприємств	06.10.2020-18.10.2020	
3.	Провести аналіз функціонування Товариства з обмеженою відповідальністю «УВК Україна»	19.10.2020-08.11.2020	
4.	Розробити та обґрунтувати системи управління змінами діяльності транспортних підприємств	09.11.2020-29.11.2020	
5.	Написання вступу та висновків	30.11.2020-02.12.2020	
6.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	03.12.2020-06.12.2020	
7.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	07.12.2020-13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Сімкова Т.О.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Трусобородський Д.М.  
(підпис випускника) .....(П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління змінами діяльності підприємства автомобільного транспорту»: 131 с., 22 рис., 26 табл., 84 використаних джерела, 4 додатки.

**ЗМІНИ, СИСТЕМНІ ЗМІНИ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.**

Об'єкт дослідження – процеси управління змінами діяльності підприємства автомобільного транспорту, що функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища, а предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління змінами транспортних підприємств у реалізації їх стратегічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування і розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування системи управління змінами транспортних підприємств, для забезпечення їх визначеного стратегічного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Методи дослідження - теоретичним і методологічним підґрунтям дослідження слугували праці провідних вітчизняних та іноземних учених, методологія і загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Із спеціальних методів дослідження у роботі використано: абстрактно-логічний – для дослідження розвитку поставлених проблем та узагальнення висновків; теоретичного узагальнення – у процесі розкриття сутності категорії «управління змінами»; спостереження, порівняльних переваг, економічного аналізу, групування та порівняння – для дослідження динаміки розвитку автотранспортного підприємства; економіко-статистичний – при оцінці стану розвитку підприємства автомобільного транспорту; метод групувань – при поглибленні загальної класифікації розвитку змін та стратегічного розвитку; графічний, економіко-математичного моделювання – для проведення експериментального дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління змінами діяльності автотранспортних підприємств, формуванні та реалізації стратегій як базової основи управління змінами:

- запропонована методика діагностики, прогнозування, формування управління системними змінами в контексті визначених цільових установок у стратегічному розвитку підприємств конкурентоспроможного спрямування, що забезпечить успішну діяльність підприємств у їх розвитку та ефективне використання їх потенціалу;

- визначені основні умови стратегічного розвитку підприємства через виокремлення стратегічних та тактичних цілей автотранспортного підприємства за основними видами діяльності, розробка дерева цілей для визначення чіткої послідовності дій керівництву та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів надання відповідних послуг, що дасть можливість реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечать стабільний економічний розвиток підприємства в цілому;

- запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня результативності управління системними змінами на основі визначення інтегрального показника, який включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта, що підвищить рівень інформаційного забезпечення при побудові системи управління стратегічними змінами, обґрунтуванні висновків і пропозицій;

Рекомендації щодо використання результатів - теоретичні положення й методичні та практичні рекомендації щодо управління змінами діяльності транспортних підприємств рекомендується використовувати для оцінки результативності управління системними змінами транспортних підприємств та заходів з удосконалення управління підприємством.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали кваліфікаційної роботи можуть використовуватись на вітчизняних транспортних підприємствах.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Розвиток підприємств: сутність, об'єкт змін та управління ними .....	11
1.2. Управління системними змінами в контексті розвитку підприємств.....	26
1.3. Методичні підходи дослідження та оцінки результативності управління змінами .....	43
Висновок до першого розділу.....	56
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УВК УКРАЇНА».....</b>	<b>57</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «УВК Україна».....	57
2.2. Аналіз ефективності використання основних виробничих засобів та майнового стану підприємства .....	62
2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УВК Україна».....	67
2.4. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «УВК Україна».....	77
Висновок до другого розділу .....	82
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>83</b>
3.1. Формування концепції управління системними змінами в контексті стратегічного розвитку транспортних підприємств .....	83
3.2. Удосконалення управління змінами стратегічного розвитку діяльності автотранспортних підприємств .....	94
3.3. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку ТОВ «УВК Україна» як базової основи управління системними змінами .....	105
Висновок до третього розділу.....	117
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>118</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>121</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>130</b>

## ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах розвитку: глобалізації й інтеграції, зростання конкуренції на внутрішньому і світовому ринках, трансформаційних перетворень, комунікаційних зв'язків відбуваються процеси динамічно змінюваного характеру. Вони охоплюють всі напрями та складові діяльності підприємств як системних цілісностей інноваційно-креативного спрямування в їх органічній єдності з цільовими установками щодо розвитку екологічних, соціальних, економічних й інших напрямів соціально-економічного середовища. Розвиток транспортних підприємств України відбувається в умовах зміни державних пріоритетів, впровадження новітніх та удосконалення існуючих технологій, розширення переліку продукції й послуг, зміни потреб та смаків споживачів, посилення конкурентної боротьби. Подібна висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від транспортних підприємств розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на нагальні виклики. Разом із тим, на практиці необхідні зміни у більшості підприємств проводяться не на системній основі, без орієнтації на розв'язання задач в органічній єдності соціального, інтелектуального та економічного спрямування. Вони мають вибіркового характеру і спрямовані на часткове покращення. Розв'язання існуючої проблеми можливе шляхом використання нового підходу до формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємств транспорту через управління змінами як системною цілісністю.

Теоретичні, практичні та методичні аспекти розвитку та управління змінами на підприємстві знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних учених: І. Адізеса, М. Альберта, І. Ансоффа, А. Артура, П. Друкера, М. Мескона, А. Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, Й. А. Шумпетера та інших, а також вітчизняних науковців: О. Д. Гудзинського, С. М. Судомир, О. В. Раєвської, О. М. Тридіда, С. А. Нестеренко, М. С. Пономарьової, О. І. Черняк, П. В. Захарченка, Т. С. Клебанової, Д. К. Воронкова, К. А. Пріб, А. А. Садекова та

інших дослідників-економістів. Проте, у більшості наукових праць недостатньо вивченими залишилися питання сутності категорії «управління змінами» як системної цілісності, відсутні методологічні підходи до формування такої системи.

Потреба формування й впровадження системи управління змінами, розробка науково обґрунтованих стратегій розвитку транспортних підприємств і зумовили вибір теми, що покладено в основу визначення мети та задач кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування і розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи управління змінами транспортних підприємств, для забезпечення їх визначеного стратегічного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення зазначеної мети у дослідженні були поставлені такі основні задачі:

- узагальнити теоретичні положення науковців щодо розкриття сутності поняття «управління змінами» для поглиблення його змістовного розуміння та визначення особливостей управління системними змінами в стратегічному розвитку транспортних підприємств;

- запропонувати методичний підхід до оцінки результативності управління системними змінами транспортних підприємств для обґрунтування напрямів їх стратегічного розвитку;

- проаналізувати діяльність автотранспортного підприємства ТОВ «УВК Україна» через визначення ефективності використання основних виробничих засобів та майного стану підприємства, оцінку фінансово-господарської діяльності та аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності;

- запропонувати концептуальні засади формування системи управління змінами як базової основи забезпечення стратегічного розвитку транспортних підприємств;

- визначити заходи удосконалення управління змінами стратегічного розвитку діяльності автотранспортних підприємств та обґрунтувати напрями їх стратегічного розвитку, як базової основи управління системними змінами.



Об'єкт дослідження – процеси управління змінами діяльності підприємства автомобільного транспорту, що функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління змінами транспортних підприємств у реалізації їх стратегічного розвитку.

Методи дослідження. Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження слугували праці провідних вітчизняних й іноземних учених, методологія та загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Із спеціальних методів дослідження у роботі використано: абстрактно-логічний – для дослідження розвитку поставлених проблем та узагальнення висновків; теоретичного узагальнення – у процесі розкриття сутності категорії «управління змінами»; спостереження, порівняльних переваг, економічного аналізу, групування та порівняння – для дослідження динаміки розвитку автотранспортного підприємства; економіко-статистичний – при оцінці стану розвитку підприємства автомобільного транспорту; метод групувань – при поглибленні загальної класифікації розвитку змін та стратегічного розвитку; графічний, економіко-математичного моделювання – для проведення експериментального дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі і нормативні акти України, що регламентують господарську діяльність, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, звітність автотранспортних підприємств, вітчизняні та зарубіжні джерела наукової та технічної інформації (статті, монографії, звіти з досліджень, доповіді, тези, збірники наукових праць і наукові журнали), періодичні видання і щорічники профільних організацій, публічні звіти підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних й практичних засад управління змінами діяльності автотранспортних підприємств, формуванні і реалізації стратегій як базової основи управління змінами:

- запропонована методика діагностики, прогнозування, формування управління системними змінами у контексті визначених цільових установок у стратегічному розвитку підприємств конкурентоспроможного спрямування, що забезпечить успішну діяльність підприємств у їх розвитку і ефективне використання їх потенціалу;

- визначені основні умови стратегічного розвитку підприємства через виокремлення стратегічних та тактичних цілей автотранспортного підприємства за основними видами діяльності, розробка дерева цілей для визначення чіткої послідовності дій керівництву та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів надання відповідних послуг, що дасть можливість реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечать стабільний економічний розвиток підприємства в цілому;

- запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня результативності управління системними змінами на основі визначення інтегрального показника, який включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта, що підвищить рівень інформаційного забезпечення при побудові системи управління стратегічними змінами, обґрунтуванні висновків та пропозицій;

Розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні положення й методичні та практичні рекомендації щодо управління змінами діяльності підприємств можуть бути використані на вітчизняних автомобільних підприємствах.

Кваліфікаційна робота є самостійно виконаною, завершеною роботою.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 84 найменувань, поданих на 9 сторінках, 4 додатки.

Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 131 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить 26 таблиць і 22 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Розвиток підприємств: сутність, об'єкт змін та управління ними

Підприємство являє собою важливу структурну одиницю в системі господарських відносин. Із точки зору теорії систем його слід розглядати і як невід'ємну частину економічної системи держави, і як окрему самостійну операційну одиницю. Дослідженням категорії «підприємство» присвячено праці багатьох відомих вчених. Серед зарубіжних вчених варто виділити М. Портера, М.Х. Мескона, Ф. Хедоурі, Р.Коуза, серед вітчизняних – П.Т. Саблука, В.Г. Андрійчука, А.А. Садекова, М.О. Беседіна, В. М. Нагаєва та ряд інших. Ключовими поняттями при дослідженні згаданої категорії є розвиток, оскільки функціонування підприємства в загальному передбачає його створення, безпосередню діяльність, ліквідацію [9,61].

У філософії поняття розвиток визначається співвідношенням його з поняттями рух і зміна. Зміна – це перехід предметів, явищ з одного стану в інший. Вона протилежна «стійкості» і має спрямований характер – прогресивний чи регресивний. Прогрес – це поступова зміна до вищої організації, від простого до складного. Процес у зворотному напрямі називають регресом. Поняття "рух" стосовно матерії діалектика визначає як "зміну взагалі", тобто рух охоплює всі процеси, що відбуваються у світі, незалежно від їх змісту. Рух за своїм обсягом значно ширший, ніж розвиток, але розвиток за своїм конкретним змістом багатший, ніж рух.

Звідси можна стверджувати, що «розвиток – це певна форма зміни взагалі, особливий вид руху, для якого характерні закономірні, що мають напрям, незворотні та якісні перетворення матеріальних об'єктів» [29].

Під розвитком розуміється не будь-яка зміна в структурі об'єкта, а тільки якісна зміну, що пов'язана з певними перетвореннями у внутрішній побудові останнього, у його структурі. Усе це становить сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [72].

Розуміння розвитку як постійного виникнення чогось принципово нового, незворотного має свою історію. Адже подібне поняття розвитку складалося упродовж багатьох віків. Були часи, коли уявлення про розвиток як такий взагалі не існувало. Це пояснювалося низьким рівнем наукових знань і, зокрема, специфікою культури, світогляду того чи іншого народу. Так, в античності вищою цінністю вважалася насолода прекрасним, яскраве повноцінне життя. Тому відкидалася уява про розвиток, зокрема життя, як невідворотний рух до смерті. Звідси – концепція великого кругообігу. У світі, на думку греків, все підкорено циклічним, повторним змінам. Зокрема Геракліт стверджував, що світ «є і буде вічно спалахуючим і згасаючим» [38].

Важливий внесок у поняття розвитку належить Р. Декарту. Він вважав, що Бог дав природі першопоштовх, імпульс, подібно тому, як годинникар, заводячи годинник, надає йому рух. Природа після цього почала "розкручувати первісний хаос", породжуючи нові форми. Але таке розуміння розвитку Декарт не поширював на суспільство. Однак низка буржуазних революцій змусила звернути увагу на історію. Французькі просвітителі Вольтер і Ж.-Ж. Руссо висунули ідею історичного розвитку, що включала й етапи революційних перетворень. Кондорсе доповнює їх погляди вченням про безперервний прогрес як найбільш поширену форму суспільного розвитку. Вагомим став внесок в ідею розвитку представників німецької класичної філософії. І. Кант застосовував поняття розвиток до Сонячної системи та інших зоряних світів. Цілісну концепцію розвитку, насамперед історичного розвитку людства з позицій об'єктивного ідеалізму, розробив Г. Гегель [38].

Діалектика мислиться Гегелем як теорія розвитку, в основі якої знаходиться єдність і боротьба протилежностей. Діалектика розвитку "чистого поняття" є частиною загального закону розвитку як природи, так і людського

мислення. На відміну від Канта, що розділив сфери природи і духу (свободи), Гегель розглядає їх як різні стадії розвитку одного початку – субстанції-суб'єкта (тому його систему називають абсолютною, а його ідеалізм – об'єктивним). Всякий розвиток відбувається, згідно з Гегелем, за певною схемою: твердження, або теза, заперечення цього твердження (антитезис) і, нарешті, заперечення, злиття протилежностей (синтез). У результаті примирення протилежностей в синтезі виникає нова якісна освіта. Кожне поняття і ідея, а отже, кожне явище в природі (оскільки в природі є віддзеркалення логіки, розумності), суспільстві і духовному житті людини проходить такий потрійний цикл розвитку. В основі діалектики Гегеля закладено ідеалістичне уявлення про те, що джерело всякого розвитку – як природи, так і суспільства, а також людського мислення – знаходиться в саморозвитку поняття, а значить, має логічну, духовну природу [76]. Здатність до розвитку становить одну із загальних властивостей матерії й свідомості [72]. Цієї думки дотримується І.Т.Фролова, яка розглядає розвиток як закономірну, спрямовану якісну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів [75].

Тобто звідси можна зробити висновок, що з філософської точки зору розвиток – це процес переходу об'єкта з одного стану в інший, більш досконаліший.

Великий тлумачний словник сучасної української мови дає таке визначення «розвитку»: процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [13].

В економічній літературі, незважаючи на велику кількість визначень, поняття розвиток постійно проходить процес вдосконалення. Багато науковців пропонують поняття «розвиток» розглядати в контексті певного об'єкта (організації, підприємства, компанії) (табл.1.1).

Узагальнюючи вищенаведені визначення можна стверджувати, що розвиток підприємства – це незворотні, закономірні, довготривалі у часі перетворення, що мають на меті покращення системи господарювання підприємства та зміцнення його потенціалу як базової основи забезпечення результативного управління.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «розвиток» сучасними науковцями

Автори	Визначення поняття	Основні виділені ознаки даного поняття
<u>Воронков Д.К.</u> [18]	Розвиток – це незворотні, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість. Стійкий прогресивний розвиток підприємства відбувається тоді, коли в результаті змін параметри зовнішнього і внутрішнього середовища покращуються і сприяють реалізації подальших позитивних змін	Зміни, покращення параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства
<u>Верба В.А., Гребешкова О.М.</u> [15]	Під розвитком підприємства або компанії можна розуміти перехід системи господарювання в новий стан унаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління	Зміни, перехід підприємства до оновленого стану
<u>Сулломир С.М.</u> [26]	„Розвиток” в контексті соціально-економічних систем – це якісно-динамічний, прогресивнозмінюючий процес в організації та менеджменту як системних цілісностей, спрямованих на підвищення рівня і якості життя людей, стратегічної конкурентоспроможності суб’єктів діяльності	Процес якісних змін, підвищення рівня життя людей та конкурентоспроможності підприємства
<u>Бондар Н.М.</u> [12]	Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці в усіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються	Якісні зміни, підвищення ефективності функціонування підприємства
<u>Пономаренко В.С., Трилід О.М., Кирик М.О.</u> [55]	Розвиток – процес кількісно якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, внаслідок чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища і ефективність функціонування	
<u>Кононенко І.В.</u> [37]	Розвиток – це незворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об’єктів, що здійснюються протягом часу	Зміни, незворотність процесу

Отже, до характерних ознак розвитку належать:

- 1) часова скерованість – лише рух уперед;
- 2) довготривалість;
- 3) кількісні та якісні зміни. Поява в процесі розвитку нового і якісного, того, що не існувало раніше;

4) підвищення опірності підприємства зовнішнім негативним чинникам.

Більшість авторів при розгляді поняття «розвиток» ключову роль віддають змінам. Але поняття «зміна» саме по собі не дає чіткого уявлення про свою суть, бо зміни виступають засобом розвитку лише тоді, коли вони сприяють досягненню підприємством якісно нових результатів розвитку.

Для чіткішого визначення сутності розвитку слід розглянути співвідношення таких понять, як розвиток і зростання.

Під економічним зростанням слід розуміти регулярне, стійке розширення масштабів діяльності певної господарської системи, метою якого є збільшення розмірів суспільної праці, що застосовується, та нарощування обсягів товарів і послуг. За головну тут постає проблема кількісного та якісного розвитку виробництва, а також поліпшення його структури.

Виділяють три типи економічного зростання: екстенсивний, інтенсивний та інноваційний [7,12].

Екстенсивний ріст передбачає можливість нарощування обсягів виробництва продукції підприємствами через залучення додаткових чинників надання послуг. При цьому їх якісний і технічний рівень, технологія виробництва залишаються незмінними. Однак на певному етапі екстенсивний тип починає втрачати динамізм, наštовхується на об'єктивні перепони і виникає необхідність переведення діяльності підприємства на інший тип економічного зростання – інтенсивний.

Інтенсивний ріст передбачає збільшення виробництва продукції в результаті зростання продуктивності праці на удосконаленій технічній основі та ефективніше використання наявних ресурсів. Він забезпечує безперервне підвищення ефективності надання послуг на основі застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Екстенсивний та інтенсивний типи зростання тісно взаємопов'язані й практично не існують в чистому вигляді, а співіснують. Наприклад, одночасно може відбуватися і приріст кількості працюючих, і підвищення їхньої кваліфікації, і розширення виробництва, і вдосконалення технічної бази

виробничого процесу. В цьому випадку, залежно від того, який тип забезпечує вище зростання, доходять висновку про переваги екстенсивного чи інтенсивного шляху розвитку підприємства [9].

Отже, економічне зростання і економічний розвиток тісно взаємопов'язані. Економічне зростання може відбуватися і за умов відсутності економічного розвитку, тоді як економічний розвиток без економічного зростання неможливий. Тобто, економічне зростання є складовою частиною розвитку.

Оскільки розвиток передбачає постійні зміни, то можна виділити і різну реакцію підприємств на перетворення, що відбуваються.

Так, І.П. Отенко [53] розрізняє чотири типи реакції підприємства: виробничий, конкурентний, інноваційний, підприємницький. Доповнюють цю класифікацію типів реакції підприємства дослідники О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко [27], які пропонують окремо виділяти приростний тип і тип стратегічного спрямування.

Приростний тип спрямований на забезпечення сталості розвитку, передбачає не швидку зміну конкурентних переваг, а головною ціллю підприємства вважає одержання прибутку. За такого типу розвитку підприємства відбувається з мінімальними відхиленнями від традиційної поведінки. Конкурентний тип сприятиме забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності підприємства через формування конкурентних переваг та отримання максимуму доходу від них. Тобто, підприємство орієнтоване на застосування агресивних стратегій у системі просування товару. Підприємницький тип орієнтується на забезпечення розвитку підприємства шляхом динамічного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Тут головною ціллю підприємства виступає максимізація прибутку. Для інноваційного типу реакції характерне забезпечення інноваційного розвитку підприємств і стабільність у конкурентних перевагах.

Ефективний розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища необхідно здійснювати на інноваційній основі. Інноваційний тип



розвитку підприємства – спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення всіх аспектів діяльності господарської системи, на періодичному перегрупуванні сил, зумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних факторів у створенні інноваційних товарів і формуванні конкурентних переваг [37].

Як зазначає П. Друкер, інновація – це надання більш якісних і дешевших товарів та послуг. Підприємству немає необхідності розширюватися, але існує потреба ставати кращим [34]. У своїй «Теорії економічного розвитку» Й. Шумпетер проголосив, що нормою для здорової економіки та центральним фактором економічної теорії та економічної практики є не стільки рівновага та оптимізація, скільки динамічна нерівновага, що виникає завдяки підприємцю-новатору [83].

Інноваційним є розвиток, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища відповідно до обраної місії і прийнятої мотивації діяльності, пов'язаний з модифікацією наявних і формуванням нових ринків збуту [37].

Нині швидкими темпами наростає модернізація життя людей, що у свою чергу потребує нової якості товарів і послуг, а також їх різноманітності. Як наслідок, інновації перетворюються на засіб, що допомагає досягнути такої різноманітності. При цьому суспільство стає чутливішим та сприйнятливішим до них. Інноваційна складова слугує орієнтиром для забезпечення сталого розвитку, що надалі передбачає високу якість життя громадян, їх здоров'я, безпеку в екологічній та правовій сферах.

Для типу стратегічного спрямування характерне забезпечення ефективного функціонування підприємства з орієнтацією на стратегічну сталість розвитку, що визначає головну ціль підприємства – це забезпечення виживання в перспективі.

Термін «стратегічний розвиток» в економічній літературі усе частіше розглядається як ціленаправлені дії керівників підприємств різних профілів та форм.

Артур А.Томпсон вважає, що стратегія підприємства – це «комплексний план, основною задачею якого визначено здійснення місії організації та досягнення її цілей». Згаданий план необхідно розглядати як орієнтир на довгострокову перспективу діяльності організації, пам'ятаючи про невідворотні коригування внаслідок змін у постійно змінюваних діловій та соціальній сферах [72].

Український вчений-економіст Л.Довгань під стратегічним розвитком розуміє «...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей» [33].

Розвиток підприємства забезпечується поєднанням трьох складових такої концепції: соціальної, економічної та екологічної.

Економічна складова концепції розвитку передбачає гармонійний розвиток виробництва, раціональне використання обмежених ресурсів, включаючи видобуток і переробку сировини, мінімізацію, переробку та знешкодження відходів. Збереження стабільності соціальних і культурних систем – визначає головний напрям соціальної складової розвитку. Людина в рамках згаданої концепції є суб'єктом, а не об'єктом розвитку. З екологічної точки зору, пріоритетність надається забезпеченню цілісності біологічних і фізичних природних систем. Основна увага приділяється збереженню здібностей до самовідновлення і динамічної адаптації таких систем до змін, а не збереження їх у деякому «ідеальному» статичному стані. Відповідно, взаємозв'язок трьох складових повинен забезпечувати досягнення економічного успіху при максимальному збереженні цілісності природних систем та досягнення стандартів, необхідних для якісного життя і розвитку людини [45].

Отже, для забезпечення розвитку підприємства, для переходу у новий більш якісний стан, необхідно комплексно підходити до вирішення поставлених завдань, розглядаючи підприємство як систему.

Під поняттям «підприємство» розуміється самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу) [9,34].

Істотним для ефективної діяльності підприємства є чітке визначення його цілі. Основну його діяльність у світовій економіці прийнято називати місією, що визначає причину існування підприємства. Такою місією підприємств вважають виробництво продукції (надання послуг) для задоволення потреб ринку (зовнішня мета) та отримання максимально можливого прибутку (внутрішня мета) [2,42].

Тривалий час головною метою суб'єктів господарювання були багатство, прибуток. Із загостренням конкуренції такі цілі втратили свою значущість, головним стало збереження позицій у конкурентному середовищі, у системі економічних відносин. Причина цього полягає не тільки в конкуренції, а й у тому, що поряд із комерційними організаціями функціонують і некомерційні. Наприклад, громадські організації, до яких можна віднести і біржі, метою яких не є збагачення, однак вони сприяють збільшенню прибутку інших, у даному разі брокерських контор, що функціонують при них. Цілком ігнорують прибуток як мету діяльності різноманітні благодійні організації, фонди. Усе це сприяє усвідомленню соціального призначення, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, який все частіше вимушений зосереджувати свої ресурси, зусилля і на вирішенні проблем суспільства.

Не менш суттєвим видається і те, що в сучасній економіці прибуток залежить не тільки від уміння продати створений товар, а й від здатності запропонувати споживачам те, що їм потрібно на певний момент, що користується попитом, задовольняє суспільні потреби. Хто краще справляється з таким завданням, той і може розраховувати на більший прибуток. Тому

прибуток розглядається не як мета діяльності, а як необхідна умова подальшого розвитку, джерело інноватики.

Так, П.Друкер спростовує твердження, за яким ціллю підприємства є отримання прибутку [34]. Ми погоджуємося з таким твердженням, проте варто зазначити, що отримання доходу має важливе значення для діяльності будьякого підприємства. Фактично, прибутковість не є ціллю підприємства, а виступає обмежувальним фактором у діяльності останнього. Прибуток не можна вважати ні за пояснення, ні за причину або логічне обґрунтування діяльності підприємства і прийняття ділових рішень. Швидше він слугує перевіркою їх правильності та обґрунтованості. Ціль бізнесу повинна знаходитися в суспільстві, оскільки підприємство являє собою суспільний інститут. У такому випадку є лише одне прийнятне визначення цілі бізнесу – формувати споживача. Адже що вироблятиме підприємство насамперед залежить від бажання споживача купувати товар. Споживач становить основу бізнесу і саме від нього залежить існування бізнесу як такого.

У своїй книзі «Природа фірми» Рональд Коуз [40] зазначає, що метою створення фірми є зменшення трансакційних витрат: «...коли правління ресурсів (у межах, визначених контрактом) починає залежати від покупця саме таким чином, виникає відношення, яке я називаю «фірмою». Тобто, виникнення фірми більш вірогідне в тих випадках, коли дуже короткотермінові контракти виявляються незадовільними».

На переконання вченого-економіста Артура Томпсона, цілі компанії повинні визначатися кількісними або вимірюваними показниками, які містять конкретні значення. За його твердженням, цілі – це конкретні результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до певного терміну [203]. Зазвичай йдеться про дві ключові області – фінансову діяльність та стратегічну діяльність. При цьому досягнення поставлених фінансових показників життєво необхідне – у разі невиконання поставлених завдань виникнуть запитання у кредиторів та акціонерів. У такому випадку не варто розраховувати на фінансування нових ініціатив, а існування самої компанії може опинитися під загрозою.

Проведені дослідження такими авторами як В.А. Верба і О.М. Гребешкова [14], дозволяють стверджувати, що в системі цілей розвитку українських підприємств переважають такі, що мають фінансовий характер. Як наслідок, 54% досліджених підприємств вказали оптимізацію фінансових ресурсів пріоритетним завданням розвитку на найближчі 3-5 років. Проте досвід найуспішніших зарубіжних компаній засвідчує, що успішно розвиватися в обмеженому власному середовищі практично неможливо.

На думку І.Адізеса [1], ціллю мотивації засновника підприємства повинно бути задоволення потреб ринку, створення цінностей, надання сенсу. У випадку, коли засновник переймається тільки прибутком на інвестиції (ROI), то за перших серйозних проблем його відданість ідеї навряд чи збережеться. Тобто, низький показник ROI не може завадити укладанню вигідних угод, якщо засновники компанії вірять у те, що їх товари або послуги задовольняють реальні потреби споживачів. ROI не здатний створити організацію, але його відсутність може стати причиною ліквідації [1]. Кожна організація має бути націлена на споживачів, заради яких вона існує. Прибуток є бажаним результатом діяльності, досягти якого можна шляхом задоволення потреб споживачів [1, С.183].

Ціль є основою для ефективного управління стратегічним розвитком підприємства. Постановка цілей являє собою необхідну умову ефективного функціонування підприємств на ринку. Проте неправильно сформульовані цілі можуть призвести до негативних наслідків в діяльності суб'єкта господарювання. Тому важливо дотримуватися певних вимог при постановці цілей: досяжність, гнучкість, вимірність, конкретність, прийнятність для суб'єктів впливу (рис. 1.1).

Постановка цілей – важливе завдання для підприємства, яке планує свою діяльність. Адже на всіх етапах управління діяльністю підприємства цілі виступають критеріями для прийняття рішень, а також виконують функцію контролю, за якою порівнюються досягнуті результативні показники із цільовими.

Засновники	Працівники	Споживачі	Суспільство
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока прибутковість</li> <li>• Великі дивіденди</li> <li>• Ріст курсу акцій</li> <li>• Безпека для вкладеного капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока заробітна плата</li> <li>• Цікава і безпечна робота</li> <li>• Умови для професійного росту</li> <li>• Соціальний захист</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якісна продукція за доступною ціною</li> <li>• Гарне обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збереження навколишнього середовища регіону</li> <li>• Допомога населенню</li> </ul>

Рис. 1.1. Цілі підприємства залежно від суб'єктів впливу на діяльність

Визначені цілі складають систему цілей підприємства, що дозволить йому забезпечити стійкий розвиток (рис. 1.2).

Цілі підприємства можуть бути різними залежно від рівня його розвитку. Проте сукупність цілей підприємства повинна бути взаємозалежна і становити основу постановки задач для досягнення стратегічного розвитку підприємства. До системи цілей підприємства належать: задоволення потреб споживачів; збалансований соціальний та екологічний розвиток; забезпечення прибутковості власної діяльності; досягнення високого інноваційного потенціалу; внутрішньосистемні цілі, задача яких полягає в удосконаленні усіх складових підприємства як системи для досягнення головної цілі діяльності господарюючого суб'єкта. До таких цілей можна віднести цілі окремих підрозділів та особисті цілі працівників. Лише в єдності згаданих цілей результативність та ефективність підприємства будуть найвищими. Основним компонентом розвитку підприємства є зміни.

Для розкриття сутності цього поняття в таблиці 1.2 наведено різні трактування останнього.

Розглянувши підходи до визначення поняття «зміни» різними авторами пропонуємо власне визначення цього терміна. Зміни – це комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть

розвитку підприємства та зміцнення його потенціалу за отримання позитивних якісно-нових результатів діяльності.



Рис.1.2. Система цілей підприємства

Отримання прибутку, стійких конкурентних позицій на ринку потребує від керівництва підприємства ефективного впровадження змін та управління ними. Ігнорування необхідності змін призведе до неконтрольованої ситуації, оскільки зміни відбуватимуться самовільно і керівництво змушене буде приймати наслідки такого невтручання. Планований результат змін часто більш важливий, ніж причина, яка спонукає керівника до дії. Успішні зміни відрізняються або своєю локальною спрямованістю, або системним підходом. Спроби поліпшити все і відразу, як правило, приречені на невдачу [48].

Локальним цілям притаманні простота і досяжність. Проте для підприємства важливе досягнення комплексного результату. Зміни на підприємстві не відбуваються ізольовано: кожна наступна є наслідком попередньої. Виходячи із запропонованого визначення «зміни» зазначимо, що лише системні зміни з єдиним підходом до вибору цілей та стратегії

підприємства забезпечать його ефективний розвиток та високу опірність впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

## Тлумачення сутності поняття «зміни»

Автор	Зміст поняття
<u>Друкер П.</u> [34]	Зміни виступають як можливість покращити стан як окремих підсистем, так і в цілому підприємства
<u>Фрайлінгер К.</u> [77]	Структурний процес, при якому рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливості їх сприйняття і здійснення інших дій
<u>Мескон М., Альберт М., Хеллоури Ф.</u> [47]	Рішення керівництва змінити одну внутрішню перемінну або більше в цілях організації, структури, задачах, технології та людському факторі
<u>Алізас І.</u> [1]	Зміни породжують події, які можуть стати джерелом як можливостей, так і проблем на підприємстві
<u>Гудзинський О.Д.</u> [26]	Зміни визначаються як конкурентні переваги і складові конкурентного потенціалу підприємства
<u>Бауліна Т.В.</u> [6]	Заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього внаслідок впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
<u>Гринько Т.В.</u> [25]	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
<u>Міщенко А.П.</u> [48]	Освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки
<u>Воронков Д.К.</u> [18]	Зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства
<u>Діденко В.М.</u> [16]	Зміни в організації зумовлені здійсненням нововведень, що можуть відбуватися в напрямках: оцінки і зміни цілей організації; зміни структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікації можливостей або поведінки працівників
<u>Стеція С.Р.</u> [68]	Характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі



Беручи до уваги різноманіття змін та їхню природу, можна стверджувати, що жодна зміна не відбувається ізольовано, оскільки вона спричиняє наслідки, які потребують проведення наступних змін в організації.

В науковій літературі існує безліч класифікацій змін в організації. Проаналізуємо підходи науковців до систематизації змін залежно від об'єкта нововведень (табл.1.3).

Таблиця 1.3

## Класифікація об'єктів управління змінами

Автор	Об'єкти змін
Шумпетер І.А. [236]	Технології і пропеси; організація виробництва; поява нових ринків збуту
Мескон М. [124]	Цілі, структура, задачі, технологія, люди
Дафт Д. [66]	Технологія, продукція та послуги, структура організації, персонал
Мільнер Б. [125]	Цілі і стратегії, персонал, продукція і послуги, технології
Віханський О. [34]	Організаційна структура, організаційна культура

У процесі дослідження встановлено, що велика кількість видів об'єктів змін зумовлена широкомасштабністю процесів, які відбуваються в організації. На нашу думку, необхідно виділити наступні напрями змін:

- зміни, що стосуються персоналу;
- зміни в технологічному процесі (з чого випливають зміни в продукції та послугах);
- зміна стратегії та цілей підприємства (а відповідно зміни на усіх рівнях стратегії);
- зміни організаційної структури.

Варто погодитися з авторами О.Д. Гудзинським, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко [26], які розширюють вищенаведену класифікацію і виділяють наступні об'єкти змін, а саме: цільова спрямованість діяльності підприємства, структура управління, типи управлінського профілю, механізми управління, функції управління, стилі керівництва, інформаційні комунікації, центри відповідальності, підсистеми обліково-аналітичного забезпечення та

планування. Вказані зміни є системними, тобто охоплюють підприємство в цілому, в усіх його підсистемах. Здійснення таких змін забезпечить підприємству досягнення його стратегічних цілей.

## **1.2. Управління системними змінами в контексті розвитку підприємств**

Вітчизняні транспортні підприємства функціонують в умовах високої нестабільної ситуації в економіці України. Щоб вижити, підприємствам просто необхідно поліпшувати свою продукцію, удосконалювати виробничу та управлінську діяльність, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тобто, системні зміни в роботі транспортного підприємства набувають все більшого значення. Зміни виступають необхідною умовою стратегічного розвитку підприємства, а тому постає необхідність удосконалювати управління підприємством із використанням концепції управління змінами.

В основу розкриття поняття «управління змінами» було покладено системний підхід, із розглядом понять «система», «управління», «система управління».

Управління здійснюється лише за умови, коли наявна працююча система, за якої вирішуються поставлені завдання управління. Якщо ця система являє собою органічну частину організації, її діями здійснюється управління організацією й вона не вирішує завдань, які відрізняються від управлінських, тоді її можна розглядати як спеціалізовану систему, або як систему управління [64].

Для досягнення сталого ефекту від нововведень та забезпечення підприємству стійкої переваги в конкурентному середовищі зміни повинні мати системний характер. Для повнішого розуміння поняття системності необхідно звернутися до теорії систем. Ця наука дає визначення терміну системний – той, що складається із багатьох взаємозв'язаних елементів, які створюють єдине ціле.

Такі науковці, як Л.В. Долинська і В.В. Ковальчук [21], розглядають систему як таку сукупність елементів, з якої не може бути виділена повністю самостійна частина (частини), оскільки усі елементи в системі взаємозв'язані. За певних умов елементи самі можуть розглядатися як системи, а досліджувана система – як елемент більш складної системи [41].

Наступне визначення системи дають М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з якої вносить свій вклад у характеристики цілого [47].

Підтримуємо позицію автора [68], який визначає систему як сукупність взаємозв'язаних елементів, які утворюють нелінійну системну цілісність і де кожний елемент бере на себе властивості системи для досягнення загальної цілі підприємства – високого рівня якості життя в динамічно-стійкому розвитку соціально-економічних формувань.

Системою можна назвати і підприємство, до складу якого входять взаємозалежні частини, а саме: виробництво, цехи, різноманітні служби, дільниці тощо.

Необхідною умовою функціонування і розвитку підприємства є управління ним. В науковій літературі існує багато визначень поняття «управління»:

1) Управління в узагальненому вигляді трактується як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який змінює режим існування системи, в якій вони діють [30].

2) Управління – це цілеспрямована дія на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями [10].

3) За визначенням М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [47].

4) Схожої думки дотримується і П. Друкер, який зазначає: «Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в

ефективну, цілеспрямовану й продуктивну групу». Він стверджує, що управління має бути активним, спрямованим на досягнення необхідних результатів [34].

Із вищенаведеного можна зробити висновок, що управління спрямоване на досягнення поставлених цілей підприємства. Діяльність підприємства обмежується різними економічними обставинами. При ефективному управлінні керівництво контролює і впливає на дані обставини для отримання намічених результатів, несе відповідальність за проведення необхідних змін.

Існують три основні підходи до управління:

1. Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, у якому діяльність направлена на досягнення цілей організації й розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

2. У разі системного підходу організація розглядається керівниками як сукупність взаємозалежних елементів. До останніх належать люди, структура, завдання та технологія. Усе це орієнтовано на досягнення різноманітних цілей та завдань в умовах середовища, яке постійно змінюється.

3. За ситуаційного підходу придатність різних методів управління визначається ситуацією. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає цій ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації. Ситуаційний підхід до управління, крім рекомендацій щодо пристосування організації до нових конкретних умов і вимог відображає і наявність універсальних, традиційних підходів до здійснення управління [44]. Крім наведених вище, науковці виділяють ще аспектний, концептуальний, цільовий, синергетичний підходи [58].

Для здійснення управлінського процесу необхідна взаємодія усіх підсистем і служб підприємства. Така взаємодія являє собою складову систему управління.

Традиційно систему управління підприємством розглядають як сукупність функцій (маркетинг, фінанси, управління персоналом і т.д), або процесів (планування, організація, мотивація та контроль) управління [20].

Як зазначає М.В. Володькіна, система управління являє собою сукупність структурних елементів підприємства, зв'язків та відносин між ними, що забезпечує реалізацію встановлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Апарат управління тут виступає змістовним елементом власне системи управління. Саме на нього покладається здійснення необхідних функцій застосування відповідних засобів. У системі управління слід розрізняти такі основні моменти, серед яких: організація управління; управлінський процес; інструменти управління; стиль управлінської роботи [7].

За В.І. Мухіним [49], система управління – це сукупність двох взаємодіючих підсистем (керуючої та керованої – об'єкта управління), що створюють нову систему управління.

Систему управління підприємством І.І.Мазур та В.Д. Шапіро визначають як сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в межах існуючих організаційної структури та організаційної культури. На важливості визначення системотвірних елементів у системі управління наголошує [20]. Дослідники в цьому аспекті виділяють не всі елементи системи управління, а лише два з них – стратегію і організаційну структуру управління. Вони є нерівно значущими і між ними існує певний взаємозв'язок і підпорядкованість, яку можна розглядати як ієрархію елементів системи управління.

Отже, «цілі підприємства визначають характер системи управління. Під них формується портфель стратегій їх досягнення, відповідно до якого відбувається коригування ОСУ, системи процесів управління та інформаційних потоків. Організаційна культура в цьому механізмі виступає як своєрідна

оболонка, в межах1 якої здійснюється функціонування системи управління1: вона залежить від кожного з1 інших елементів системи управління одночасно1 і водночас має вплив на1 кожного з них» [20].

Схематично систему1 управління підприємством можна представити так1 (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система управління підприємством

Розглядаючи стратегічний розвиток варто визначити яке ж місце посідає стратегія в управлінні підприємством та відмінності в управлінні залежно від напрямку розвитку.

Визначаючи цілі підприємства, за вихідну ідею, де відображається сутність концепції стратегічного управління, виступає необхідність врахування взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому стратегії тут слугують інструментами досягнення цілей, а для реалізації стратегій усе підприємство має функціонувати в стратегічному режимі.

Стратегічне управління – це процес, що визначає послідовність дій організації у розробці і реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримання

взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що дозволяють організації досягати поставлених задач [72].

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності у перспективі дії керівників підприємства не можуть обмежуватися лише простим реагуванням на поточні зміни. Все чіткіше проявляється необхідність свідомого управління змінами на основі їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації та до мінливого зовнішнього середовища. Тому швидко зростаючі зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність стратегічного управління як сучасного інструменту управління розвитком організації.

Управління змінами становить невід'ємну частину загальної стратегії підприємств, особливо у випадках настання кризових явищ. Сьогодні підприємства конкурують не лише у сфері виробництва продукції та послуг, але і на предмет здатності системи управління вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечити підприємству пристосування до нових умов діяльності [16].

Термін «управління змінами» необхідно розглядати як цілеспрямований вплив на пристосування певної системи та її окремих суб'єктів до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що змінюються [72].

Для системи управління змінами на підприємстві характерні такі її структурні елементи [7]:

1. Суб'єкти управління змінами. До цього елемента можна віднести працівників керівної ланки підприємства – менеджерів різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з обраними сферами управління змінами.

2. Об'єкти управління змінами – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують певних змін та на які спрямовані дії суб'єктів щодо впровадження цих змін. При визначенні об'єктів стратегічних змін доцільно розглянути просторову структуру управління змінами, що є сукупністю підсистем, виділених за змістовою ознакою.

3. Функції управління змінами, що відображають процес реалізації управлінської діяльності щодо впровадження змін та виділення яких становить

основу управління змінами на засадах самоорганізації. Функції управління змінами виражені в етапах процесу управління ними: планування змін, організація команди повпровадженню змін, мотивація персоналу, контроль та аналіз результатів і коригування цілей.

4. Методи управління змінами, які можна охарактеризувати як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління змінами: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні.

5. Механізми управління, що представляють сукупність організаційних, економічних, технічних, ін-формаційних і психологічних взаємопов'язаних компонентів і процесів, що забезпечують узгоджене, взаємопов'язане та взаємодіюче функціонування всіх складових системи підприємства для досягнення цілей [22].

Дві основні взаємопов'язані складові в системі управління змінами вирізняє К.А. Пріб [56]:

- 1) управління господарською системою підприємства, що має на меті якомога швидшу й ефективнішу її адаптацію до нових умов діяльності;
- 2) управління персоналом, що передбачає виявлення та подолання опору змінам.

Успіх у здійсненні перетворень можливий лише в умовах системного та комплексного підходу з одночасним урахування обох складових управління змінами. Ми погоджуємося з автором, яка стверджує, що ключовим елементом системи управління змінами є виявлення та подолання опору, що дозволяє не лише прискорити процес реалізації змін, а й оптимізувати витрату ресурсів на їх здійснення та підвищити результативність.

Значна роль при проведенні системних змін відводиться колективу та управлінській команді, від розуміння та мотивації яких залежить результат самого процесу. Враховуючи це, варто виділити ще одну складову системи управління змінами – ціннісні орієнтації персоналу та його інтелектуальнокомпетенційний потенціал, з метою врахування загрози опору нововведенням і створення атмосфери сприйнятливості змін (рис. 1.4).



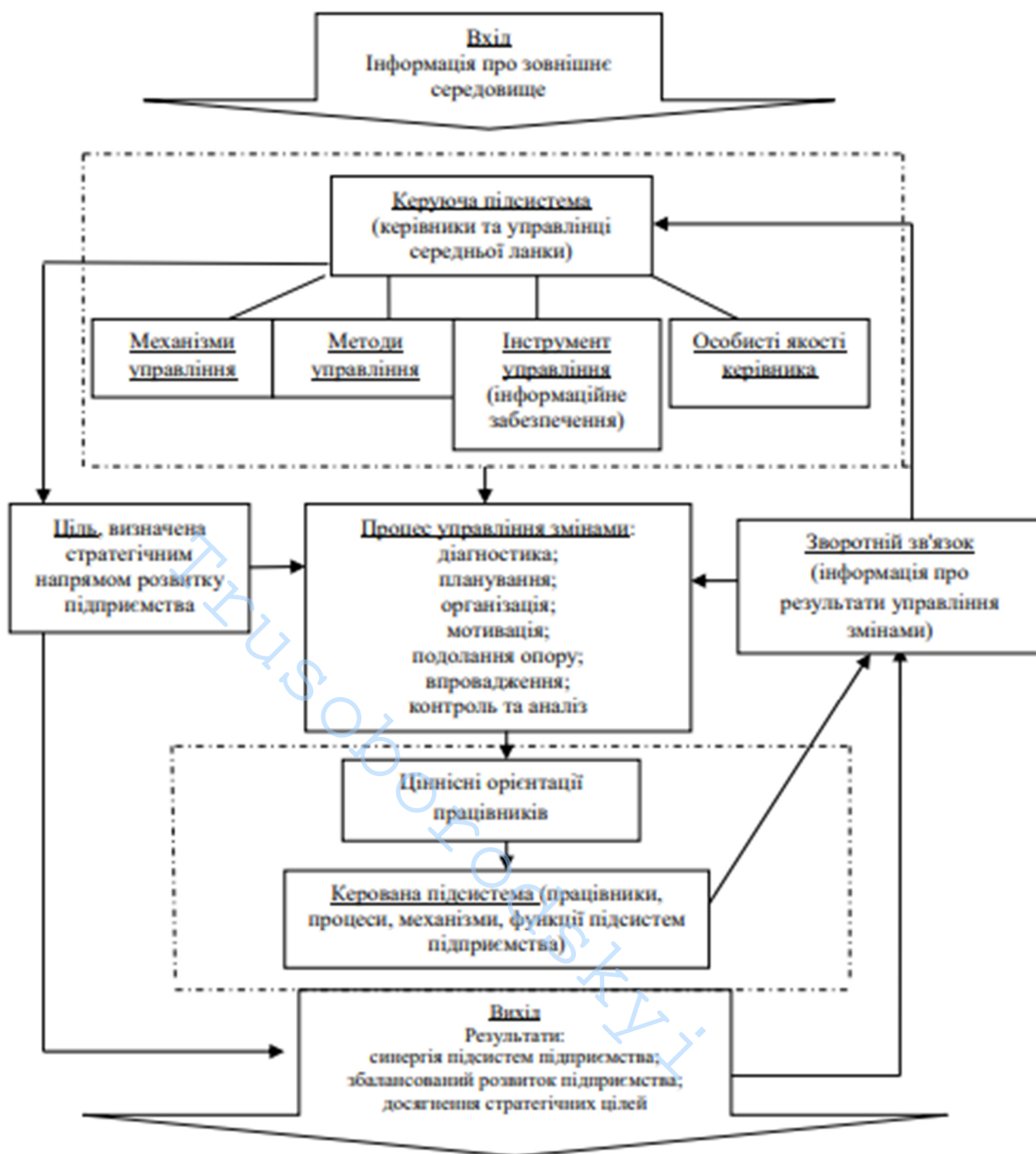


Рис. 1.4. Система управління змінами на підприємстві

Отже, на основі системно-комплексного підходу сформовано визначення поняття «управління змінами», яке пропонується інтерпретувати як управлінський процес, спрямований на передбачення можливих чинників впливу на результативність діяльності підприємств, що виступає основою обґрунтування портфеля стратегій, досягнення яких передбачає системні зміни

в соціально-екологічному, організаційно-економічному та інтелектуальному інноваційному розвитку організації.

На основі аналізу існуючих в науковій літературі позицій та вищезазначених характеристик змін, визначено основні принципи, на вимогах яких формується система управління, такими: випередження, комплексності системності, синергетичності, економічності, альтернативності, досяжності, синхронності, інформаційного забезпечення та зворотного зв'язку (табл.1.4).

Таблиця 1.4

## Принципи управління змінами

Принципи управління змінами	<b>Випередження.</b> Ефективним буде управління не лише за вчасного реагування на зміни, а й при заздалегідь передбачених змінах
	<b>Зворотного зв'язку.</b> Дає можливість впливати на процеси або об'єкти, що спочатку викликали зміни в процесі розвитку підприємства
	<b>Альтернативності.</b> Для підприємства немає чіткого набору правил, схем, механізмів як діяти при тих або інших змінах зовнішнього чи внутрішнього середовища. У керівників підприємства завжди має бути вибір, які зміни необхідно провести для досягнення бажаного стану підприємства
	<b>Економічності.</b> Ефективність витрат на управління повинна відобразитись на зростанні результативних показників діяльності підприємства
	<b>Досяжності.</b> Зміни, що впроваджуються, мають бути чіткими і зрозумілими для працівників та спрямовані на досягнення визначених цілей підприємства
	<b>Інформаційної забезпеченості.</b> Інформація є важливим ресурсом підприємства, який допомагає останньому зробити правильні висновки і вчасно зреагувати на відповідну ситуацію
	<b>Системності.</b> Зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, яка має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем. Передбачає послідовність проведення змін та підпорядкованість всіх складових елементів системи єдиній цілі підприємства
	<b>Комплексності.</b> Необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні
	<b>Синхронності.</b> Зміни відбуваються на підприємстві в один і той же проміжок часу
	<b>Синергічності.</b> Інтеграція всіх складових елементів системи та цілеспрямованість їх дій для забезпечення високих результатів діяльності підприємства

Прийняття рішення про впровадження системних змін на підприємстві вимагає обґрунтованого вибору методу управління даним процесом. Основними в управлінні змінами вважаються наступні методи: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг, всебічне управління якістю, лінпродакшн, концепція 6-Сигма (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Методи управління змінами

Назва методу	Зміст
1. Аутсорсинг	Передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).
2. Бенчмаркінг	Процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента, з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.
3. Реінжиніринг	Реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів.
4. Даусайзинг	Зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей та робочих процесів фірми.
6. Всебічне управління якістю	Діяльність усього колективу підприємства щодо запобігання повторенню дефектів на всіх рівнях та обов'язково вимагає спільних зусиль.
7. Лін-продакшн	Сутність ощадливого виробництва полягає у ліквідації дій, які потребують багато часу, але не створюють додаткової цінності, а також формування процесів виробництва, які створюють додаткову цінність у безперервний потік.
8. Концепція 6-Сигма	Це статистична концепція, що має на меті вирішення проблем, пов'язаних з виявленням похибок у бізнес-процесах підприємства задля поліпшенням якості продукції.

Для вибору того чи іншого методу необхідною умовою є врахування стадії життєвого циклу підприємства, рівень стратегічного потенціалу та обрана підприємством базова стратегія змін.

У відповідь на стрімкі зовнішні зміни, що відбуваються сьогодні, підприємство повинно розробляти та впроваджувати адекватні дії. Не можна не погодитись із твердженням І. Адізеса [1], що передумовою успішних дій фірми в умовах кризи є інтеграція всіх її функціональних підсистем: персоналу, фінансів, виробництва, маркетингу тощо. Стратегія кожного підприємства повинна містити систему стратегічних змін, оскільки тільки системний підхід до формування стратегічних змін на підприємстві може привести до успіху. Формування системних змін на підприємстві відбувається відповідно до його цільової спрямованості та напрямку розвитку. Головною ціллю кожного підприємства є забезпечення потреб споживачів, тому першим кроком при формуванні системних змін є вивчення попиту на продукцію (рис. 1.5).

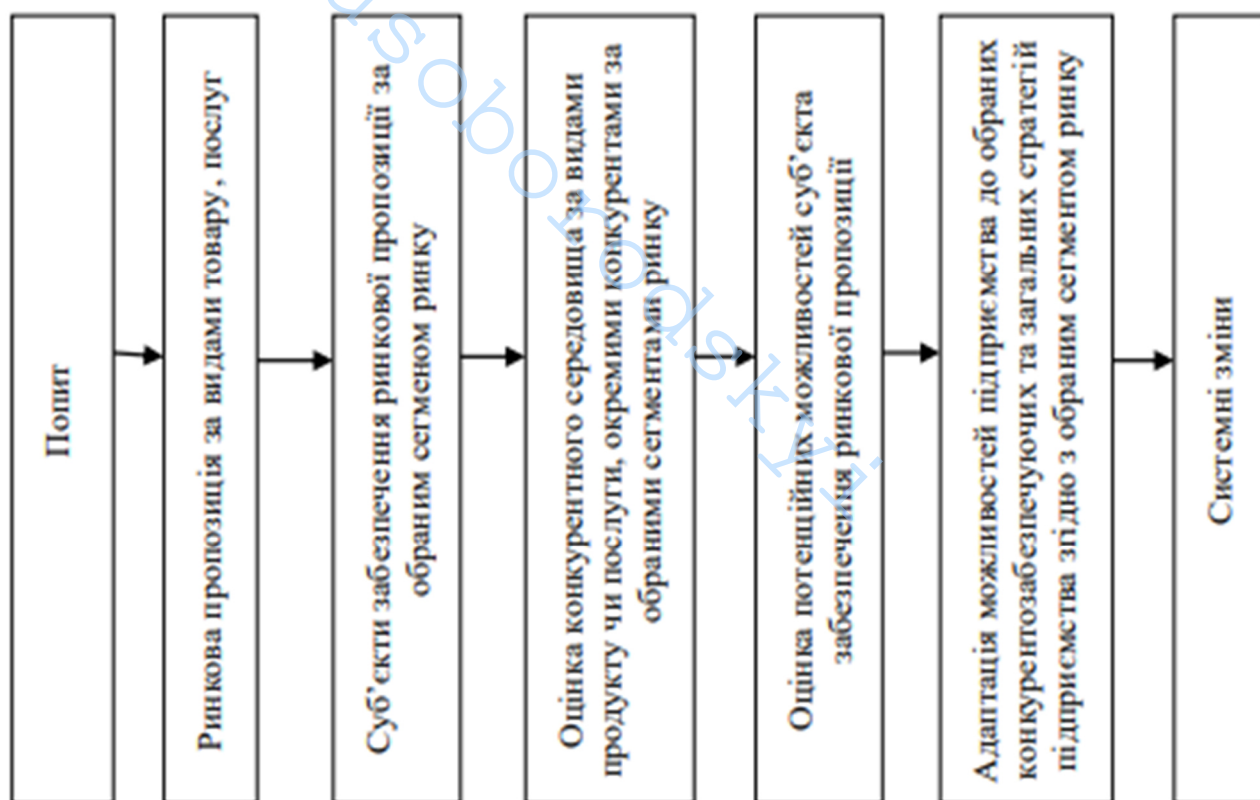


Рис. 1.5. Алгоритм здійснення процесів формування системних змін

Провали багатьох проектів і програм пояснюються насамперед недостатньою увагою до організаційних змін, а точніше — до труднощів,

пов'язаних із цими змінами. При плануванні та проведенні організаційних змін слід враховувати такі важливі моменти:

- організаційні зміни, на відміну від змін у техніці і технології, не мають достатньої чіткості і передбачуваності;
- організаційні зміни завжди відбуваються через нервові вузли людських інтересів, викликаючи у працівників або всебічну підтримку, або опір;
- організаційні зміни завжди вимагають зміни поведінки людей, їхніх звичок, існуючих стосунків між працівниками.

Будь-яке кризове явище приховує в собі дві можливості: негативні наслідки та позитивно нові можливості. Для того щоб сприяти другому варіанту розвитку подій, менеджерам необхідно усвідомити необхідність постійних змін в організації та навчитися управляти змінами.

Господарючі структури піддаються впливу чинників зовнішнього середовища, який може мати руйнівний або стимулюючий характер. Залежно від характеру такого впливу обираються потрібні стратегії. При цьому необхідно пам'ятати, що впровадження нововведень повинно сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.6).



Рис.1.6. Взаємозв'язок стратегії із стратегічними змінами

Звідси, з метою обґрунтування стратегічних напрямів розвитку транспортних підприємств та рекомендованих перетворень для їх реалізації в першу чергу необхідно розглянути сутність стратегії підприємства.

Стратегія в ринкових умовах – головний елемент системи управління підприємством, який визначає: вибір стратегічних зон господарювання і вид діяльності; міру завантаженості виробничих потужностей; географію бізнесу; міру ризику; реакцію підприємства на можливість і загрози зовнішнього середовища [46].

За А. Томпсоном, стратегія підприємства – це комплексний план управління, основною задачею якого є зміцнення положення компанії на ринку, залучення та задоволення споживачів, успішна конкуренція та досягнення глобальних цілей. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність організації втрачає сенс, знижується конкурентоспроможність, що призводить до внутрішнього застою та погіршення результатів [72].

Під стратегією І. Ансофф розуміє системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість та загальний напрям зростання [5]. Поряд із цим М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі дають таке визначення стратегії – це детальний всесторонній комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей [47].

У науковій літературі виділяють декілька груп стратегій: базова, продуктово-ринкова, ресурсно-ринкова, функціональна. Продуктово-ринкові, ресурсно-ринкові і функціональні стратегії повинні бути основою для базової стратегії. Вибір конкретного набору стратегій залежить від умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Зазначимо, що підприємство на кожному рівні може одночасно застосовувати декілька стратегій (і особливо це стосується багатогалузевих компаній). Причому, стратегії можуть застосовуватись як паралельно, так і послідовно.

У процесі стратегічного розвитку на підприємство очікують певні завдання, проте обмежена кількість функціональних альтернатив. Серед них необхідно вибрати таку, яка забезпечить досягнення цілей. При цьому найчастіше вибір стратегічних альтернатив супроводжується підтвердженням необхідності проведення перетворень. Варто пам'ятати, що в процесі реалізації ринкової стратегії підприємство повинно уміти ефективно її коригувати,

оскільки на нього діють чинники зовнішнього середовища. Тому ринкова стратегія не може бути стандартним чітко встановленим набором дій. Вона повинна бути постійним пошуком альтернативних рішень для забезпечення цільової спрямованості підприємства.

Як один із важливих слід вказати організаційний аспект стратегічного контролю. Останній пов'язаний з проблемами координації та визначення порядку внесення необхідних змін під час реалізації стратегії. Існують різні підходи щодо здійснення стратегічних змін. Наприклад, Т.Норберт [52] розробив механізми організаційного розвитку і господарського реінжинірингу, які необхідні в кризових ситуаціях. У такому аспекті метою управління змінами стає виявлення, розвиток і реалізація потенціалу персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тобто стратегічні зміни перетворюються на головних носіїв нової якості в розвитку підприємства, забезпечуючи таким чином створення необхідних умов для здійснення обраної стратегії. Як наслідок, вони мають виступати як ключовий об'єкт управління в процесі реалізації стратегії розвитку, зокрема в умовах кризи [68].

Зміни на підприємстві не відбуваються постійно і безперервно, вони мають свій часовий лаг для їх проведення. Як зазначає Т. В. Гринько [72], перехід від функціонування до розвитку підприємства або, навпаки, від розвитку до функціонування, неминуче пов'язаний із численними змінами. Проте подібний перехід не може бути нескінченним, а повинен мати певні часові рамки. Ці часові рамки і визначаються стадіями життєвого циклу підприємства.

Досліджувати проблему управління розвитком підприємства О. В. Раєвнева [58] пропонує на основі синергетичного підходу, що розвиває і доповнює системний підхід у вивченні поведінки складної соціально-економічної системи умовами нестійкості, нерівноважності, самоорганізованості. Синергетика – теорія самоорганізації, яка виходить з того, що складним системам не можна нав'язувати шляхи її розвитку, а необхідно зрозуміти як сприяти їх власним тенденціям розвитку, як виводити їх на ці шляхи [58,с.210]. Синергетичний підхід дає можливість визначити ефективні шляхи управління

нерівноважними системами, адже останні також функціонують за законами ринкової кон'юнктури. Основними поняттями синергетики є флуктуації, точка біфуркації, аттрактор.

Під флуктуаціями зазвичай розуміють збурюючі дії, які сприяють відхиленню функціонування системи від її закономірного стану. Флуктуації в самоорганізації виступають основним моментом, чинником в становленні, функціонуванні і розвитку будь-якої організації. Ці впливи поділяються на внутрішні та зовнішні і можуть мати різну силу.

Атрактор – це кінцева область збіжності або розбіжності фазових траєкторій складної соціально-економічної системи.

Різна реакція підприємств на збурення (флуктуації) зумовлюється не їх силою, а станом системи на даний момент часу. Якщо підприємство знаходиться на межі спадного або висхідного розвитку, то воно буде чутливим до найменших коливань ззовні або зсередини. Тому постає важливе завдання у визначенні стадії розвитку підприємства, детальної її оцінки з метою застосування випереджаючих заходів для ефективного управління (рис. 1.7).

Про необхідність враховування стадії життєвого циклу підприємства зазначає у своїй роботі С.Р. Стеців. Як один із базових елементів управління змінами він вказує ідентифікацію виду змін та підбір технологій впровадження таких відповідно до особливостей стадії життєвого циклу [67].

Концепції життєвих циклів – серед найпотужніших і найчастіше знаходять застосування в реальному житті. Подібні моделі здатні забезпечити системне уявлення про існуючі організаційні проблеми та відносини. Поперше, при цьому з'являється можливість передбачати виникнення певних кризових ситуацій, а звідси – підготуватися до них належним чином. По-друге, вони детально описують процеси і події, що відбуваються усередині організації, тобто з їх допомогою менеджер може зрозуміти природу і закономірність певних явищ, які спостерігаються в усіх підсистемах підприємства, і зосередитися власне на вирішенні реальних проблем [23].





Рис. 1.7. Зміна підприємством напрямку розвитку

Одна з таких моделей, що була запропонована Ларрі Грейнером, описує основні етапи життєвого шляху організації. На думку Грейнера, найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових чинників: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі.

На життєвому шляху організації Л. Грейнер [24] послідовно виділяє п'ять етапів еволюції і революції, називаючи їх «стадіями зростання». Кожна стадія являє собою одночасний наслідок попередньої і причину наступної стадії. Спираючись на напрацювання Л. Грейнера, Іцхак Адізес [1] запропонував теорію життєвих циклів організації. Він припустив, що для динаміки організаційного розвитку притаманний циклічний характер. Цю ідею вчений заклав в основу теорії життєвих циклів. У згаданій моделі виділено десять закономірних послідовних етапів, які проходить підприємство в процесі своєї життєдіяльності: залицяння, дитинство, юність, розквіт, зрілість, аристократизм, рання бюрократизація, пізня бюрократизація, смерть.

У тій чи іншій інтерпретації різні науковці виділяють приблизно однакові стадії життєвого циклу підприємства. Узагальнюючи підходи до стадій життєвого циклу підприємства, можна виокремити основні з них (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

## Узагальнююча характеристика стадій життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Характеристика стадії
Зародження	Виникнення ідеї, розробка технології, пошук однодумців, вихід на ринок та отримання перших прибутків. Подолання перших бар'єрів: потреба в ресурсах, кваліфікованих кадрах
Зростання	Створюється структура організації, налагоджуються міжособистісні зв'язки. Делегуються повноваження, розширення виробництва. Завоювання частки ринку, посилення конкурентних позицій, отримання стабільних прибутків. Розширення можливостей інноваційного розвитку
Стабільність	Утримання рівня розвитку, розширення виробництва, диверсифікація. Децентралізація прийняття рішень, створення корпоративної культури. Орієнтація на стратегічний розвиток
Спад	Жорстка конкуренція, втрата частки ринку, Внутрішні конфлікти, відсутність контролю за змінами у зовнішньому середовищі

Встановлено, що для стадії зародження характерним є виникнення ідеї та вихід на ринок. Знайти джерела фінансування і отримати перші прибутки – основа подальшого розвитку підприємства. Для стадії зародження визначальним моментом стає завоювання частки ринку та посилення конкурентних позицій. Відбувається поступове усвідомлення необхідності перетворень на підприємстві під впливом зовнішнього середовища. Підприємство досягає наступної стадії життєвого циклу – стабільності. Тут постає проблема утримання досягнутого рівня розвитку та збереження конкурентних позицій.

Проте підприємства не на всіх стадіях життєвого циклу здатні управляти змінами. Це залежить від гнучкості та контрольованості організації. Подібні параметри притаманні господарюючій структурі починаючи зі стадії розквіту, коли проявляється відлагодженість у роботі усіх її підсистем, а взаємини між працівниками засновані на співробітництві. Завданням керівництва є утримання підприємства на стадії розквіту якнайдовший час.

Загальні стратегії та етапи ЖЦП безпосередньо взаємозв'язані. У підприємства може бути кілька стратегій залежно від рівня його розвитку. Проте для них усіх за основу слугують можливі шляхи розвитку, серед яких виділяють:

Отже, для керівництва підприємства необхідно чітко розуміти, на якому етапі свого розвитку знаходиться підприємство, які можливі фактори негативного впливу зовнішнього або внутрішнього середовища існують і яка система змін буде дієвою у такому випадку.

### **1.3. Методичні підходи дослідження та оцінки результативності управління змінами**

В економічній літературі триває певна дискусія стосовно розкриття поняття «результативність»: деякі автори ототожнюють його з поняттям «ефективність», інші – виділяють його окремо. Наприклад, П. Березівський вважає неправильним прирівнювання ефективності до результативності, оскільки ігнорується момент корисності, бо не кожен результат є ефективним [8].

Термін «результативність» походить від слова результат, який в тлумачному словнику сучасної української мови визначається як: 1) остаточний, кінцевий підсумок якогось заняття, діяльності, розвитку; 2) наслідок якоїсь дії, явища та ін. Термін «ефект» – це результат, наслідок чогось, а «ефективний» – такий, що приводить до потрібних результатів, наслідків. Універсальний економічний словник визначає фінансовий результат як підсумок господарської діяльності підприємства, організації тощо. Основними показниками фінансових результатів є прибуток, збиток (залежно від співвідношення між витратами і доходами). У згаданому словнику «ефективність» визначається як співвідношення результатів господарської діяльності та витрачених матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Як стверджує І.Адізес [1], управління можна вважати успішним, якщо організація результативна та ефективна в короткостроковій та довгостроковій

перспективі. Результативність у короткостроковому періоді забезпечується за рахунок задоволення поточних потреб клієнтів, а ефективність – мінімізації використання необхідних ресурсів. Результативність у довгостроковій перспективі означає, що організація буде спроможна задовольнити потреби майбутніх споживачів і що вона готова до випереджаючих дій у випадку зміни зовнішніх умов (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

## Управлінські ролі підприємства за І. Адізесом

Часовий діапазон	Короткотермінова перспектива	Довготермінова перспектива
Стан підприємства		
Результативність	<i>Виробництво результатів (Producing)</i>	<i>Підприємництво (Entrepreneur)</i>
Ефективність	<i>Адміністрування (Administrating)</i>	<i>Інтеграція (Integrating)</i>

Ефективність у довгостроковій перспективі означає, що організація адаптується до внутрішніх змін, зберігаючи життєдіяльність. Отже, як зазначає науковець, кінцевою метою управління є створення результативної та ефективної організації у коротко- та довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети він виділяє чотири функції.

За І. Адізесом, коли витрати на задоволення потреб споживачів нижчі за ціну, яку вони готові заплатити ( $P > A$ ), то організація рентабельна в короткостроковому аспекті. Як тільки одна з функцій не виконується – управління не відповідає поставленим завданням. За незадовільного виконання функції Р споживачі відмовляються від продукції, а обсяги продажів знижуються. Якщо організація не справляється з функцією Е – нова продукція потрапляє на ринок із запізненням і не користується попитом. Якщо погано виконується функція А – організація несе збитки. При нереалізованій І-функції,

компанія втрачає стабільність, коли її залишає лідер. Представлена концепція є універсальною та доступною для розуміння.

Під час розгляду понять результативність та ефективність Г. А. Жучкова [36] взяла за основу домінуючому сьогодні у більшості наукових видань тривимірну модель визначення результативності економічних процесів, яку у 1993 році створили Е. Мосенг та П. Бредап. На їхню думку, результативність визначається на основі таких понять: ефективність, економічність, гнучкість [36]. У цій моделі ефективність входить до поняття результативність. Крім цього, можливе включення до згаданої моделі інших складових: конкурентоспроможність підприємства і продукції, стійкість та рівень інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта.

Поняття «результативність» В.Г. Андрійчук [2] ототожнює з «ефективністю». Вчений зазначає, що «будь-яке виробництво передбачає витрати ресурсів і одержання певних результатів. Але на однакову кількість витрачених ресурсів підприємства можуть одержувати далеко не однакові за величиною результати. В такому випадку кажуть, що підприємства ведуть виробництво з різною ефективністю». Подібне, що рівень ефективності є мірилом результативності діяльності підприємства, доводить Н. В. Гайдамак. Також вона стверджує, що критерії оцінки результативності визначаються метою, яка стоїть перед підприємством в цілому або його підсистемами зокрема [22].

Дослідивши погляди багатьох науковців [30,36,59,65], можна зробити висновок, що результативність управління – це міра точності управління, яка характеризується ступенем досягнення намічених цілей та вирішенням поставлених завдань. Ефективність системи менеджменту становить складову частину визначення результативності і оцінює результат зіставляючи його із витраченими ресурсами. Тобто, показник результативності спрямований на покращення результату (є якісним показником), а показник ефективності – на зменшення витрат (є кількісним показником).

Відповідно, оцінка результативності показує наскільки діяльність підприємства відповідає встановленим нормативам, плановим показникам та цілям загалом, як підприємство справляється із факторами впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а визначення ефективності діяльності дасть змогу оцінити рівень витрат, необхідних для досягнення отриманого результату.

Ми погоджуємось із думкою, що під час аналізу діяльності підприємства показник результативності необхідно оцінювати паралельно із показником ефективності. Дотримання їх високого рівня дасть змогу забезпечити стабільний успіх підприємству[44].

Слід зазначити, що на результативність управління впливає ряд факторів. Умовно їх можна розділити на дві групи: ті, що залежать, і на такі, що не залежать від керівництва [24] (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Фактори впливу на результативність управління

До першої групи відносять: фізичні та розумові здібності працівника; засоби виробництва; соціальні умови праці; атмосфера в колективі.

До другої групи належать: грунтово-кліматичні умови; співвідношення цін на ринку; механізм оподаткування; попит на продукцію.

Розуміння керівником важливості наведених чинників у забезпеченні результативності підприємства сприятиме коригуванню стилю управління і прийняттю ефективних управлінських рішень.

На ефективність управління впливає і у багатьох випадках викликає труднощі – ієрархічність. Остання інколи призводить до того, що чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності залишаються за межами компетенції органу, який безпосередньо управляє певним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у збалансованості виробництва і споживання з вини вищих органів управління).

Ефективність управління враховує властивість мультиплікативності, яка збільшує або зменшує управлінську дію на об'єкт. Управлінські рішення і документи, переміщуючись з одного рівня на інший, конкретизуються і змінюються до того моменту, коли вони доходять до безпосередніх виконавців. На практиці результат порівняно з передбачуваним може бути значно кращим або гіршим залежно від того, наскільки він зрозумілий виконавцям, наскільки творчо та енергійно вони діють.

Основою будь-якого методичного підходу до оцінки результативності є процедура обґрунтування системи критеріїв та показників оцінки, визначення узагальнюючого критерію, встановлення часткових критеріїв та взаємозв'язків між ними, розробка процедур формування інтегрального критерію на основі часткових тощо [37].

Серед науковців немає єдності щодо конкретизації методів, критеріїв та показників оцінки управлінської праці. Більше того, деякі автори взагалі обмежуються лише визначенням необхідності та загальних методів контролю управлінської діяльності [64].

На складності сформулювати придатні до практичного використання критерії оцінки результативності управління системними змінами наголошує [62]. У більшості випадків керівники підприємств зазначають такі критерії:

зростання прибутку, обсягів реалізації; заробітної плати працівників; покращення співпраці з постачальниками та споживачами.

Для оцінки економічної і соціальної ефективності змін науковцями [28,62] визначено, що оцінку ефективності необхідно проводити шляхом порівняння економічних і соціальних показників з визначеними переумовами на початку процесу впровадження перетворень. Для оцінки вимірюваних результатів згадані науковці рекомендують використовувати методи підведення балансу про стан до змін і після них; а для якісної оцінки – відповідні інструменти збору інформації (анкети, опитування, спостереження) [28,62].

До поняття ефективності управління І. Адізес пропонує включати ефективність праці менеджерів, а також ефективність процесу, системи та механізмів управління [1]. Проте існують деякі труднощі. По-перше, для розрахунку показників ефективності управління необхідно підраховувати витрати та результати. Однак управлінські витрати не завжди можна достатньо чітко виділити. По-друге, оцінка результативних показників діяльності підприємства здійснюється із застосуванням цільового підходу і є досить складним завданням, оскільки:

- 1) досягнення цілі не завжди можна просто виміряти;
- 2) при множинних цілях може мати місце їх протиріччя або нестача ресурсів для досягнення таких;
- 3) цілі підприємства вступають у протиріччя з особистими цілями працівників.

Українським складним завданням є проблема вибору точних економічних критеріїв, за допомогою яких можна було б оцінити результати діяльності організації та порівняти організації між собою. При цьому, саме за обраним критерієм, ефективність менеджменту в динаміці характеризує зростання організації, тобто зміну межі між організаціями та між організаціями і ринком [44].



Отже, для визначення результативності управління системними змінами варто застосовувати кількісні та якісні показники як у виробничій сфері, так і у сфері управління безпосередньо.

Підхід, сконцентрований навколо цілей, Дж.К. Лафта [44] виділяє як найбільш відомий. Основна ідея полягає в тому, що результативність економічної організації визначає можливість досягнення нею поставлених цілей. Провідні вчені А.А. Томпсон, Дж. Стрікланд [72], також зазначають, що цільовий підхід є найбільш вживаним і прогресивним, який передбачає визначення ступеня реалізації мети і цілей організації. За критерій ефективності в цьому випадку обрано ступінь досягнення цілей організації. Проте Дж.К. Лафта зазначає про мінуси такого підходу, оскільки прогрес, досягнутий щодо намічених цілей, повинен бути чітко зафіксованим і вимірним.

Інші дослідники, крім цього, виділяють ще один напрям оцінки управління підприємством – набір різноманітних методичних підходів до оцінювання окремих елементів системи управління підприємством (цілей підприємства, стратегії, організаційної структури управління, організаційної культури управління, системи бізнес-процесів управління та інформаційних потоків, що циркулюють по них).

Ще одним підходом оцінки результативності управління підприємством слід вказати системний підхід, який базується на використанні інтегральних показників ефективності. Згідно з цим підходом ефективність розглядається на трьох рівнях [36]: як органічна частина більш високої системи; як самостійна цілісна система; як зосередження компонентів, що входять в цю систему.

Звідси можна стверджувати, що ефективність управління на першому рівні може виражатися через результати діяльності підприємства загалом, а на другому – через характеристики здатності такої до досягнення поставлених цілей. Ефективність елементів управління виділяється на третьому рівні.

Саме тут можуть бути розглянуті конкретних формах функціонування сил, засобів, ресурсів. Такої ж думки дотримується і В.Г. Кабанов [37], який стверджує, що оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством

має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що становлять цілісну систему управління підприємством. Як зазначає О. С. Віханський, бізнес є певною системою, в якій щось змінюючи необхідно розуміти, як це вплине на інші його складові [16]. Відповідно до системного підходу ефективність підприємства розглядається як синергічний ефект від діяльності усіх його підсистем [78].

Зважаючи на різноманітність і неоднозначність підходів та методик щодо оцінки результативності діяльності підприємства, можна зробити висновок: за проведення аналізу результативності діяльності підприємства метод та система показників повинні базуватися на особливостях діяльності суб'єкта господарювання та мети проведення такого аналізу.

Проаналізувавши літературу варто зазначити, що до складу основних критеріїв визначення результативності науковці пропонують відносити такі параметри: якість трудового життя, якість продукції, прибутковість, економічність, продуктивність [71] (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

## Критерії оцінки результативності

Критерії	Показники, які характеризують результативність	Методика визначення	Зміст
Якість трудового життя	Сукупність експертних оцінок	Відповідність умов роботи працівника до його вимог	Здатність підприємства задовольняти потреби працівників
Якість продукції	Сукупність експертних оцінок	Величина, що відображає міру відповідності виконаних робіт встановленим стандартам, нормам	Здатність задовольняти потреби споживачів
Прибутковість	Рентабельність активів Рентабельність реалізованої продукції	Співвідношення між кінцевими результатами та необхідними для їх отримання витратами, витраченими ресурсами	Здатність у динаміці отримувати доходи понад витрати, необхідні для їх створення

Економічність	Витрати на 100 га сільськогосподарських угідь	Співвідношення між фактично використаними та планованими витратами	Здатність раціонально використовувати власні і залучені ресурси
Продуктивність	Вартість валової продукції на одного працівника	Співвідношення між обсягом виробленої продукції і ресурсами, витраченими для їх виробництва	Здатність витратити менше ресурсів для виконання певного обсягу робіт

Оцінювати результативність управління важливо виходячи з поставлених цілей. Погодимось із думкою авторів, які досить ґрунтовно дослідили це питання і виокремили критерії оцінки відповідно до цілей підприємства [25].

Зважаючи на характер розроблених заходів, за об'єкт оцінки можуть слугувати: менеджмент у цілому (система, організація, методи), а також структура менеджменту, рівень використання управлінської праці та ефективність роботи структурних підрозділів.

Оцінка результатів управління проводиться за допомогою як кількісних, так і якісних показників. Кількісні показники визначаються розрахунком і використовуються для оцінки ефективності керуючої підсистеми (оцінювання ефективності роботи управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління), а також ефективності керованої підсистеми. Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками [37].

Виокремлюючи ефективність і продуктивність діяльності організації, М.Армстронг [3] приділяє більше уваги кількісним показникам: прибутковість, показники діяльності, витрати, ліквідність, структура капіталу, фінансовий ризик, ефективність (боржники, кредитори, запаси товарів та сировини), продуктивність. Разом із тим він наголошує на необхідності врахування і якісних

показників (наприклад, моральна обстановка в колективі, якість продукції, наявність попиту), незважаючи на складність їх вимірювання. Він стверджує, що показник, яким керується менеджер при оцінці ефективності своєї оперативної діяльності, повинен:

- відповідати задачам організації;
- піддаватися вимірюванню;
- бути достатньо об'єктивним;
- бути зрозумілим людям, які мають відношення до оперативної діяльності;
- влаштовувати всіх зацікавлених осіб;
- бути пов'язаним із системою винагородження працівників;
- базуватися на зіставних величинах;
- не піддаватися маніпуляціям.

Результативність доцільно розглядати через фінансово-господарську діяльність організаційних формувань та систему менеджменту. Остання охоплює різні підсистеми: задач і цілей, контролю і відповідальності, мотивації, інформаційного забезпечення, прогностичного розвитку організацій, діагностики систем, обліково-аналітичного забезпечення, маркетингу тощо.

Оскільки управління системними змінами повинне забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, то оцінку результативності, на нашу думку, необхідно здійснювати відповідно до поставлених цілей. Але складність цього процесу полягатиме у довгостроковості стратегічних цілей, а оцінювання результативності управління потрібно виконувати постійно.

Як підсумок проведеного дослідження, пропонуємо алгоритм оцінки результативності управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств (рис. 1.9). Основними етапами згаданого алгоритму є: 1) визначення цільової спрямованості в діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії; 2) формування запланованих показників; 3) обрання методики оцінювання. Цей етап складається із визначення критеріїв оцінки та формування системи показників; 4) безпосередньо процес оцінювання; 5) інтерпретація

результатів оцінки; б) порівняння результатів оцінки із плановими показниками, прийняття рішення про коригування стратегії або цілей підприємства.

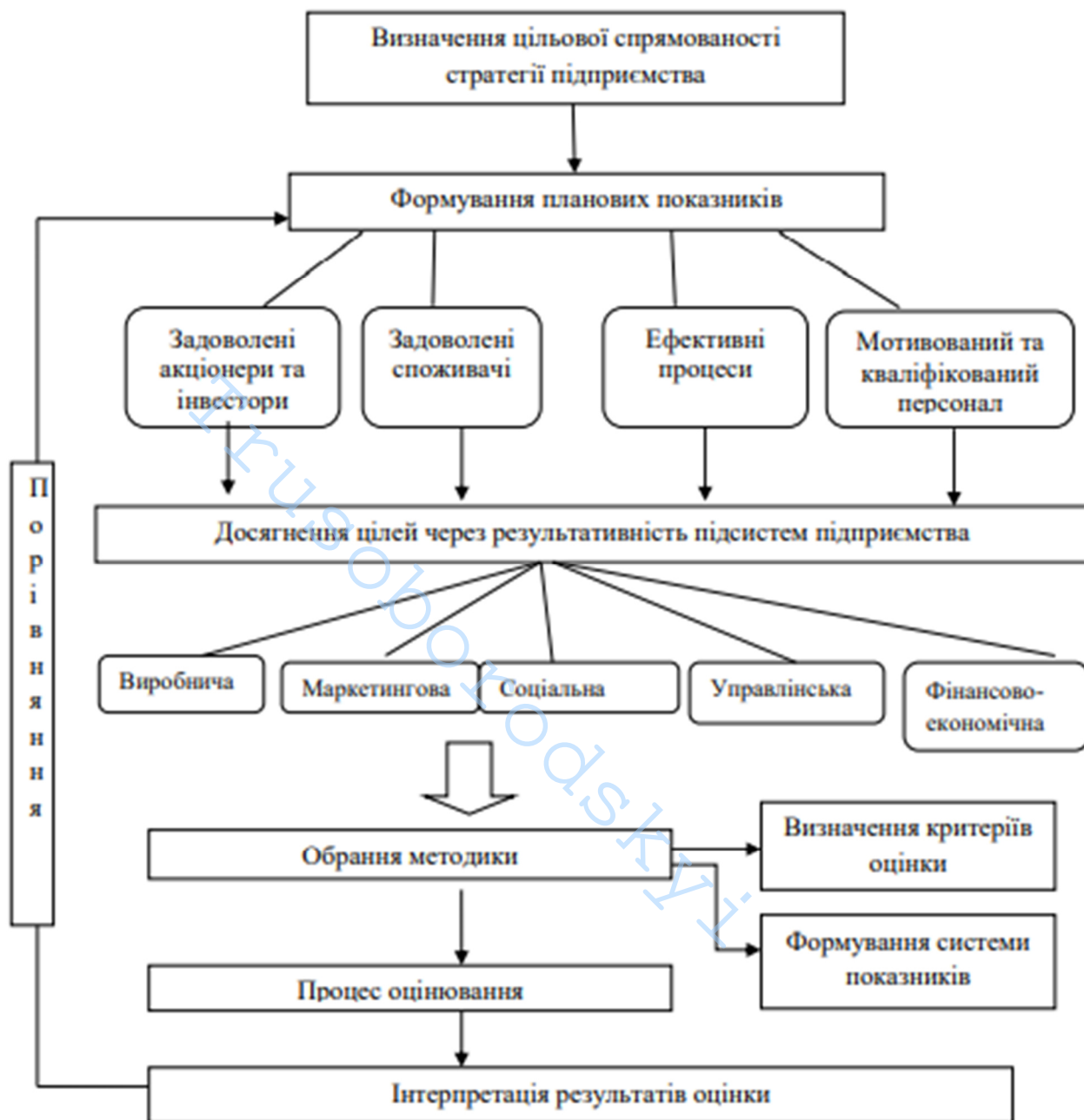


Рис. 1.9. Алгоритм оцінки результативності управління змінами стратегічного розвитку підприємств

Визначити і сформулювати проміжні цілі досить складно, тому було запропоновано при оцінюванні результативності управління змінами керуватися

загальними нормами визначених показників, а також загальною цільовою спрямованістю розвитку підприємства:

- задоволення потреб споживачів;
- задоволеність акціонерів та інвесторів;
- ефективність виробничих процесів;
- мотивований та кваліфікований персонал.

Ми підтримуємо позицію О.Д. Гудзинського, С. М. Судомир та Т. О. Гуренко, які розробили методику визначення коефіцієнтів результативності, де на основі розробленої ними методики можна визначити рівень дієвості результативного управління розвитком підприємств [27].

Оскільки системні зміни – це зміни, що відбуваються в усіх підсистемах підприємства для забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, то, на нашу думку, доцільно буде визначати загальну результативність управління системними змінами як сукупність оцінок результатів діяльності усіх підсистем підприємства: виробничої, маркетингової, управлінської, фінансово-економічної та кадрової (або соціальної). Це можна здійснити за допомогою якісних та кількісних критеріїв. На основі отриманих показників можна визначити інтегральний показник результативності.

Для оцінювання кожної з підсистем підприємства пропонується використовувати як кількісні, так і якісні показники їх діяльності. Методика розрахунку наведена в таблиці 1.9.

Для оцінки якісних показників скористаємося критеріями, визначеними [68], а саме: рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища; рівень соціальної відповідальності; рівень і якість життя працівників; коефіцієнт стилю керівника; коефіцієнт організаційної культури; коефіцієнт іміджу керівника.

Методика розрахунку показників результативності управління системними змінами

Підсистема	Показник	Розрахунок
Виробнича	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн</li> <li>2. Коефіцієнт зносу основних засобів</li> <li>3. Фондовіддача, грн</li> <li>4. Коефіцієнт дохідності виробничих витрат</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <math>(\text{Вартість валової продукції, тис.грн} / \text{площа с.-г. угідь, га}) * 100, \text{ тис.грн}</math></li> <li>2. Сума зносу основних засобів, грн/первісна вартість основних засобів, грн</li> <li>3. Вартість валової продукції, тис.грн/середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн</li> <li>4. Виручка від реалізації продукції, тис.грн/собівартість реалізованої продукції, тис.грн</li> </ol>
Менеджменту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Окупність адміністративних витрат, грн</li> <li>2. Продуктивність праці, тис.грн</li> <li>3. ЗВП на одного управлінського працівника, тис.грн</li> <li>4. Рівень сприйнятливості змін, коеф.</li> <li>5. Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами, коеф.</li> <li>6. Коефіцієнт стилю керівника</li> <li>7. Рівень організаційної культури</li> <li>8. Коефіцієнт іміджу керівника</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прибуток, тис.грн / адміністративні витрати, тис.грн</li> <li>2. Вартість валової продукції, тис.грн / середньооблікова кількість працівників, осіб</li> <li>3. Вартість валової продукції, тис.грн / чисельність управлінського персоналу, осіб</li> <li>4. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів</li> <li>5. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів</li> <li>6. Сума балів, за критеріями визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів</li> <li>7. Сума балів за критеріями, визначеними за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів</li> <li>8. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів</li> </ol>
Фінансово-економічна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рентабельність виробничої діяльності, %</li> <li>2. Коефіцієнт автономії</li> <li>3. Коефіцієнт загальної ліквідності</li> <li>4. Коефіцієнт фінансової стійкості</li> <li>5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <math>(\text{Прибуток, тис.грн} / \text{повна собівартість, тис.грн}) * 100, \%</math></li> <li>2. Власний капітал / підсумок балансу</li> <li>3. Оборотні активи / поточні зобов'язання</li> <li>4. Позикові кошти / власний капітал</li> <li>5. Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн / середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис.грн</li> </ol>
Маркетингова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Темп зростання обсягів реалізації продукції, коеф.</li> <li>2. Окупність витрат на збут, тис.грн</li> <li>3. Продуктивність збутової діяльності, тис.грн</li> <li>4. Рентабельність продажів, %</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виручка від реалізації за базовий рік, тис.грн / виручка від реалізації за попередній рік, тис.грн</li> <li>2. Виручка від реалізації продукції, тис.грн / витрати на збут, тис.грн</li> <li>3. Прибуток, тис.грн / витрати на збут, тис.грн</li> <li>4. Прибуток, тис.грн / виручка від реалізації, тис.грн</li> </ol>
Соціальна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частка відрахувань на соціальні заходи, %</li> <li>2. Середньомісячна заробітна плата, грн</li> <li>3. Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства, %</li> <li>4. Коефіцієнт плинності кадрів</li> <li>5. Рівень соціальної відповідальності, коеф.</li> <li>6. Рівень і якість життя працівників, коеф.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відрахування на соціальні заходи, тис.грн / загальні витрати, тис.грн</li> <li>2. Середньомісячна заробітна плата, грн</li> <li>3. Витрати на оплату праці, тис.грн / загальні витрати, тис.грн</li> <li>4. Чисельність працівників за базовий рік / чисельність працівників за попередній рік</li> <li>5. Сума коефіцієнтів за критеріями оцінки (шкала від 0 до 1) / кількість респондентів</li> <li>6. Сума балів за критеріями оцінки (шкала від 0 до 1) / кількість респондентів</li> </ol>

## Висновок до першого розділу

1. Розвиток підприємства – це незворотні, закономірні, довготривалі у часі перетворення, що мають на меті покращення системи господарювання підприємства та підвищення його ефективності в цілому. Проаналізувавши співвідношення понять зростання та розвиток, можна стверджувати, що економічне зростання являє собою складову частину розвитку. Основним компонентом розвитку виступають зміни, але лише ті, що сприяють досягненню підприємством якісно нового стану. Крім того, ефективнішими будуть зміни, що здійснюються на основі системного підходу, мають єдину цілеспрямованість та відповідають загальній концепції розвитку організації.

2. Розглянувши підходи до визначення поняття «зміни» різними авторами даємо власне визначення цього терміна. Зміни – це комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть розвитку підприємства та зміцненню його потенціалу внаслідок отримання позитивних якісно нових результатів діяльності.

3. Визначено принципи функціонування системи управління змінами, до яких увійшли: випередження, системності, комплексності, синергетичності, економічності, альтернативності, досяжності, інформаційного забезпечення, зворотного зв'язку та синхронності.

4. Запропоновано методику оцінки результативності управління підприємством на основі визначення інтегрального показника, який включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта, що підвищить рівень інформаційного забезпечення при побудові системи управління стратегічними змінами, обґрунтуванні висновків і пропозицій.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УВК УКРАЇНА»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «УВК Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «УВК Україна» засноване у 2003 році. Діяльність підприємства регулюється статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами.

Юридична адреса підприємства: Україна, м. Київ, вул. Рейтарська, 35а.

ТОВ «УВК Україна» є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи. Форма власності – приватна, засновниками є фізичні особи, які несуть відповідальність по зобов'язаннях підприємства в межах своєї долі до статутного фонду фірми.

Предметом діяльності, господарської діяльності ТОВ «УВК Україна» є:

- 1) діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- 2) транспортне оброблення вантажів;
- 3) надання автотранспортних засобів в оренду;
- 4) надання послуг по виконанню поточних ремонтів автотранспортних засобів;
- 5) посередництво в торгівлі різними товарами;
- 6) оптова торгівля різними будівельними матеріалами;
- 7) роздрібна торгівля залізними виробами, фарбами і склом;
- 8) транспортні та транспортно-експедиційні послуги;
- 9) послуги по автосервісу.

Підприємство має у власності відособлене майно, що враховується на його самостійному балансі, може від свого імені набувати і здійснювати майнові і особисті немайнові права, виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді.

Підприємство має всі права і несе зобов'язання, передбачені чинним законодавством України для юридичних осіб, у тому числі:

- укладати прямі і багатобічні договори з державними, цивільними, господарськими і іншими організаціями і підприємствами, окремими громадянами, а також бути посередниками між ними;
- Отримувати всіма законними способами майно для підприємства, а також отримувати матеріали і вироби через роздрібну, оптову і комісійну торгівлю, від юридичних і фізичних осіб;
- продавати іншим підприємствам, організаціям і особам, обмінювати устаткування, транспортні засоби, матеріальні цінності і гроші, а також списувати з балансу основні фонди, якщо вони зношені або морально застаріли;
- укладати як на території України, так і за її межами, різного роду угоди і інші юридичні акти з підприємствами, суспільствами, організаціями, союзами і окремими особами, а також брати участь в торгах, конкурсах, аукціонах, надавати гарантії, бути позивачем і відповідачем в суді;
- здійснювати оптову, роздрібну і комісійну торгівлю;
- застосовувати договірні ціни і розцінки, а в окремих випадках встановлювати ціни на товари і послуги на встановленому чинним законодавством рівні;
- створювати згідно чинному законодавству спільні підприємства, установи і організації, створювати інші (дочірні) підприємства з правами юридичної особи, а також філії, представництва, відділення як на території України, так і за її межами з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків, а також вступати в асоціації, концерни, інші господарські об'єднання, діяльність яких відповідає статутним вимогам підприємства;
- відряджати як на території України, так і за її межі співробітників підприємства для навчання, прийняття участі в загальних програмах і проектах, а також приймати представників і фахівців інших організацій за свій рахунок.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству.

Підприємство створене з метою здобуття прибутку від господарської діяльності, яка направлена на поповнення ринку товарами і послугами для максимального задоволення потреб населення і реалізації на базі здобуття прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображується в балансі підприємства. Майно підприємства, включаючи внески засновників, продукцію, отриманий дохід є винятковою власністю засновників, які мають право розпоряджатися їм самостійно, продавати або передавати третім особам.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновників;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- продукція, яка вироблена підприємством у результаті господарської діяльності;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- капітальні вкладення (інвестиції);
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом реалізації продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в банках, круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування українською мовою. Також ТОВ «УВК Україна» має право мати штампи і бланки зі своїм фірмовим найменуванням, власну емблему, а також зареєстрований в установленому порядку товарний знак.

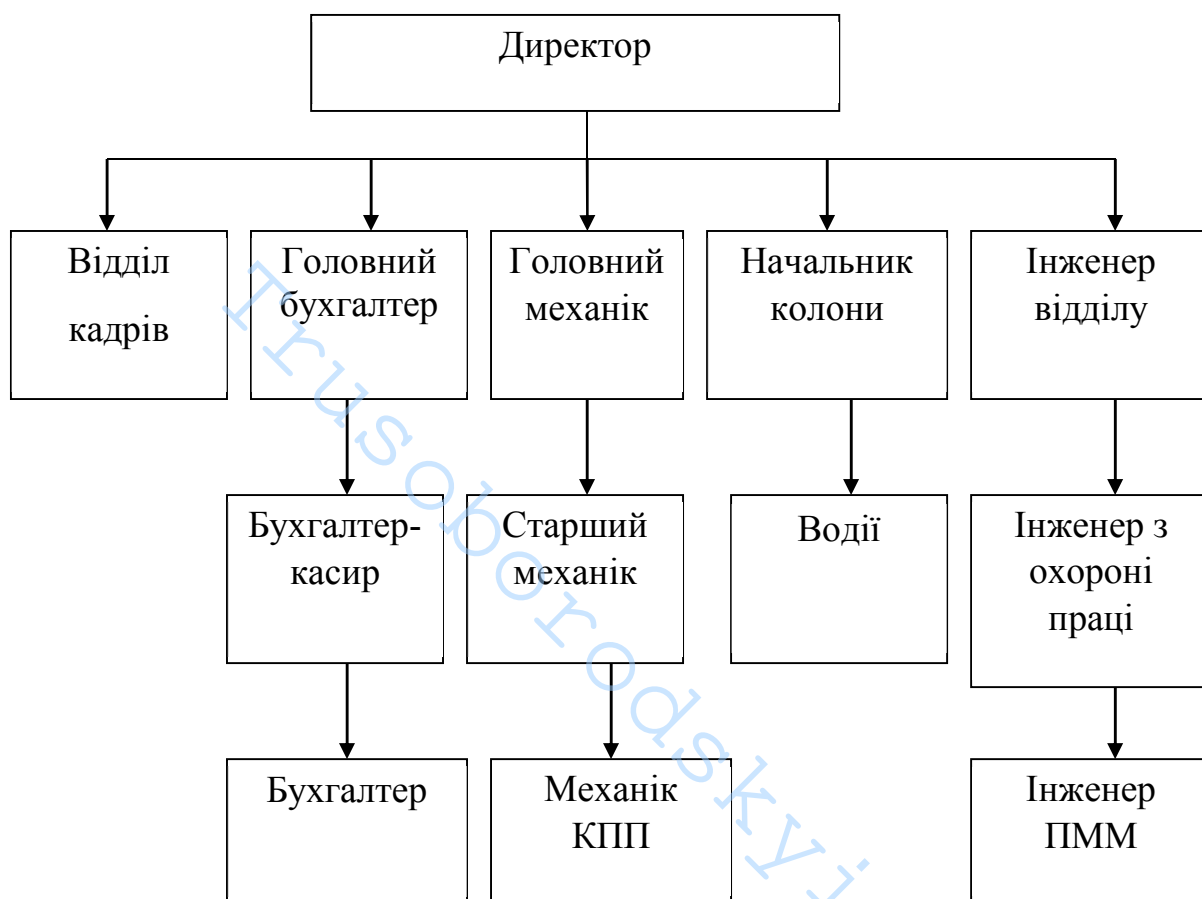


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «УВК Україна»

Організаційна структура підприємства побудована за лінійним принципом. Загальна чисельність працівників на підприємстві 196 чоловік.

Підприємство має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, в тому числі:

- здійснювати експорт, імпорт товарів, послуг, надавати послуги нерезидентам, реекспортувати товари;
- відкривати і закривати валютні рахунки в іноземних банках;

- укладати зовнішньоекономічні договори всіх видів, самостійно встановлювати форму розрахунків по зовнішньоекономічним операціям;
- отримувати кредити, фінансові послуги, отримувати чи надавати позики, здійснювати лізингові операції;
- інша зовнішньоекономічна діяльність, що не заборонена законодавством.

Показники обсягів перевезень ТОВ «УВК Україна» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз показників обсягів перевезень вантажів ТОВ «УВК Україна»

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення, (±)	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1	Обсяг вантажних перевезень, тон	70600	73400	76114	2800	2714
2	Вантажообіг, ткм	4307898	4764500	5118200	456602	353700
3	Загальний пробіг, км	745300	826934	1039270	81634	212336
4	Пробіг з вантажем, км	312332	362900	391805	50568	28905

Аналіз показав, що за період з 2017 по 2019 роки обсяг перевезень збільшився на 5514 тон, відповідно зріс вантажообіг на 456602 ткм у 2018 році та на 353700 ткм у 2019 році, що залежить в першу чергу від пробігу автомобілей з вантажем.

Проведене дослідження обсягів перевезень ТОВ «УВК Україна» у 2017-2019 роках свідчить про зростання обсягів перевезень на підприємстві, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Для повної характеристики діяльності ТОВ «УВК Україна» проведемо аналіз виробничої та фінансової діяльності підприємства.

## 2.2. Аналіз ефективності використання основних виробничих засобів та майного стану підприємства

До основних показників ефективності використання основних виробничих засобів відносяться фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність.

1. Фондоддача основних засобів характеризує ефективність використання основних засобів, відображає суму чистого доходу (виручки) від реалізації на одну гривню основних засобів.

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОФс}} \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, робіт послуг, тис. грн.

ОФс – середньорічна вартість основних виробничих засобів.

$$\Phi_{\text{в}}(2017) = 9667 / 5555 = 1,74;$$

$$\Phi_{\text{в}}(2018) = 9297 / 5024 = 1,85;$$

$$\Phi_{\text{в}}(2019) = 8428 / 4725 = 1,78.$$

2. Фондомісткість характеризує рівень забезпеченості підприємства основними засобами і визначається як відношення середньорічної вартості основних засобів до чистого доходу (виручки) від реалізації.

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{\text{ОФс}}{\text{ЧД}} \quad (2.2)$$

$$\Phi_{\text{м}}(2017) = 5555 / 9667 = 0,57;$$

$$\Phi_{\text{м}}(2018) = 5024 / 9297 = 0,54;$$

$$\Phi_{\text{м}}(2019) = 4725 / 8428 = 0,56.$$

3. Фондоозброєність показує скільки основних засобів припадає на одного працівника підприємства і визначається як відношення середньорічної вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працюючих.

$$\Phi_{03} = \frac{O\Phi c}{\mathcal{C}} \quad (2.3)$$

де  $\mathcal{C}$  – середньооблікова чисельність працівників.

$$\Phi_{\text{М}}(2017) = 5555 / 92 = 60,38;$$

$$\Phi_{\text{М}}(2018) = 5024 / 86 = 58,42;$$

$$\Phi_{\text{М}}(2019) = 4725 / 81 = 58,33.$$

Аналіз показників ефективності використання підприємством основних засобів наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ефективності використання основних виробничих засобів підприємства ТОВ «УВК Україна» за 2017-2019 рр.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення, (±)	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8383	9380	9838	997	458
2.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	5555	5024	4725	-531	-299
3.	Фондовіддача	1,74	1,85	1,78	0,11	-0,07
4.	Фондомісткість	0,57	0,54	0,56	-0,03	0,02
5.	Фондоозброєність праці працівників	60,38	58,42	58,33	-1,96	-0,09

Проведений аналіз ефективності використання основних виробничих засобів підприємства свідчить про зниження ефективності використання основних виробничих засобів підприємства у 2017-2019 роках, зниження забезпечення підприємства основними виробничими фондами, відносно

стабільного значення забезпечення основними виробничими фондами на одного працівника.

Оцінка майнового стану ТОВ «УВК Україна» характеризується наступними коефіцієнтами:

1. Коефіцієнт зносу основних засобів ( $K_{зн}$ ) характеризує ту частку засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах і визначається діленням вартості зносу основних засобів на їх первісну вартість:

$$K_{зн} = \frac{З}{ОФ_n} \quad (2.4)$$

де  $З$  — сума зносу основних засобів;

$ОФ_n$  – первісна вартість основних засобів на початок періоду.

$$K_{зн} (2017) = 7899 / 13454 = 0,587;$$

$$K_{зн} (2018) = 7924 / 12948 = 0,612;$$

$$K_{зн} (2019) = 8198 / 12923 = 0,634.$$

2. Коефіцієнт придатності основних засобів ( $K_{прид}$ ) характеризує частку не перенесеної на створюваний продукт вартості продукт вартості і визначається шляхом ділення залишкової вартості основних засобів на їх початкову вартість:

$$K_{прид} = \frac{ОФ_з}{ОФ_n} \quad (2.5)$$

де  $ОФ_з$  – залишкова вартість основних засобів.

$$K_{прид} (2017) = 5555 / 13454 = 0,413;$$

$$K_{прид} (2018) = 5024 / 12948 = 0,388;$$

$$K_{прид} (2019) = 4725 / 12923 = 0,366.$$

Що нижчий коефіцієнт зносу (вищий коефіцієнт придатності), то ліпшим є технічний стан основних засобів. Спрацьовані (застарілі) основні засоби



зумовлюють необхідність застосування застарілих технологічних процесів, що призводить до неконкурентоспроможності продукції підприємства.

3. Коефіцієнт оновлення основних засобів ( $K_{он}$ ) характеризує інтенсивність введення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду. Обчислюється діленням вартості введених за звітний рік нових основних засобів, на загальну вартість на кінець року.

$$K_{он} = \frac{OF_o}{OF_k} \quad (2.6)$$

де  $OF_o$  – вартість введених основних засобів за звітний рік;

$OF_k$  – загальна вартість основних виробничих засобів на кінець року.

$$K_{он} (2017) = 840 / 13454 = 0,062;$$

$$K_{он} (2018) = 1541 / 12948 = 0,119;$$

$$K_{он} (2019) = 1447 / 12923 = 0,112.$$

4. Коефіцієнт вибуття основних засобів характеризує рівень інтенсивності вибуття основних засобів зі сфери виробництва і вираховується діленням вартості основних засобів, які вибули, на всю їх вартість на початок року:

$$K_{виб} = \frac{OF_v}{OF_n} \quad (2.7)$$

де  $OF_v$  — вартість основних засобів, які вибули;

$OF_n$  — вартість основних виробничих засобів на початок періоду.

$$K_{виб} (2017) = 268 / 13602 = 0,019;$$

$$K_{виб} (2018) = 506 / 13454 = 0,038 ;$$

$$K_{виб} (2019) = 612 / 12948 = 0,047 .$$

Зведемо розраховані показники оцінки фінансового стану ТОВ «УВК Україна» за 2017-2019 рр. в табл. 2.3 та рис. 2.2.

Таблиця 2.3

## Показники майнового стану основних засобів ТОВ «УВК Україна»

№ п/п	Показники	Роки			2018/ 2017	2019/ 2018
		2017	2018	2019		
1	Коефіцієнт зносу	0,587	0,612	0,634	1,043	1,036
2	Коефіцієнт придатності	0,413	0,388	0,366	0,939	0,943
3	Коефіцієнт вибуття	0,019	0,038	0,047	2,00	1,24
4	Коефіцієнт оновлення	0,062	0,119	0,112	1,919	0,941

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ту частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах і становить в 2019 р. 0,634. Він показує, що основні засоби підприємства спрацьовані на 63,4%, вони зумовлюються необхідністю застосування застарілих технологічних процесів, що призводить до неконкурентоспроможності підприємства.

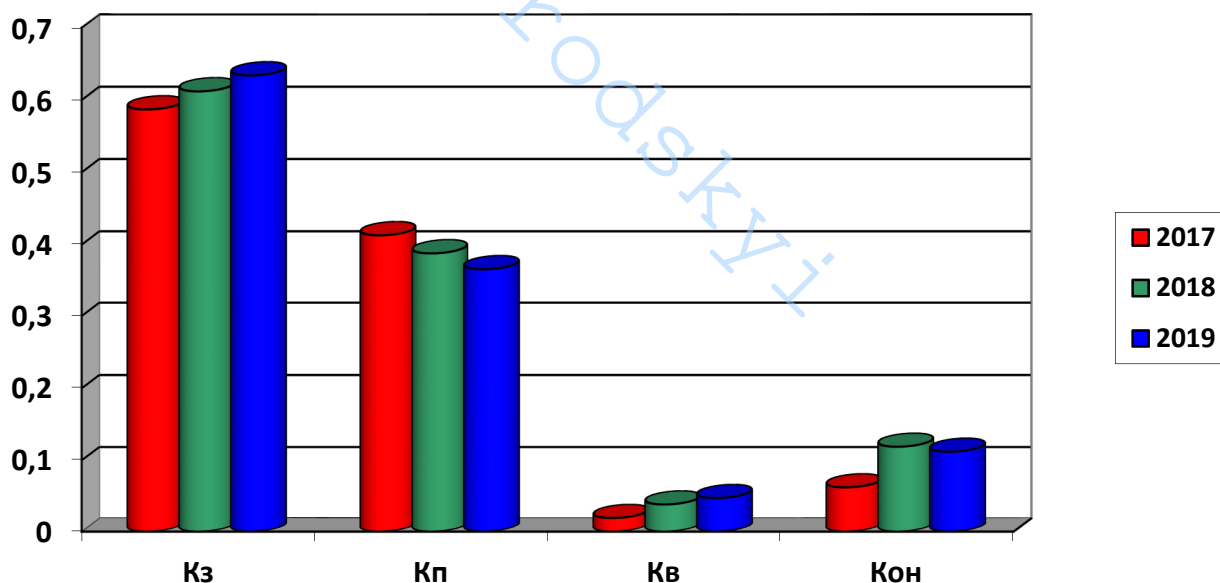


Рис. 2.2. Показники майнового стану ТОВ «УВК Україна»

Коефіцієнт придатності основних засобів характеризує частку не перенесеної на створюваний продукт вартості і дорівнює в 2019 р. 0,366. Коефіцієнт вибуття основних засобів збільшився порівняно з попереднім роком

і його показник в 2019 р. склав 0,047, це свідчить про те, що збільшилася кількість вибувчих основних засобів, менша частина засобів оновлена, що відповідає новим стандартам та сучасним вимогам. Коефіцієнт оновлення основних засобів зменшився до 0,112 в 2019 р.

### **2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УВК Україна»**

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, нехай найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства.

Фінансова стійкість підприємства – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.

Стійкого фінансового стану досягають при достатності власного капіталу, добрій якості активів, достатньому рівні рентабельності з урахуванням операційного і фінансового ризиків, при достатності ліквідності, стабільних доходах і широких можливостях залучення позикових коштів.

Фінансовий стан підприємства, його стійкість і стабільність залежать від результатів його виробничої, комерційної і фінансової діяльності. Основні завдання аналізу: вчасна і об'єктивна діагностика фінансового стану підприємства, пошук резервів поліпшення фінансового стану підприємства, його платоспроможності та фінансової стійкості тощо.

Фінансова стабільність підприємства залежить як від складу джерел фінансування, так і від напрямків розміщення коштів в активах підприємства.

Фінансову стійкість ТОВ «УВК Україна» можна проаналізувати за допомогою наступних коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) або концентрації власного капіталу (Квл) – обчислюється як відношення суми власного капіталу (Ф1 рядок 380+430+630) до суми валюти балансу підприємства.

$$\text{Квл (2017)} = 6085 / 6395 = 0,95;$$

$$\text{Квл (2018)} = 6160 / 6565 = 0,94;$$

$$\text{Квл (2019)} = 5809+85 / 6172 = 0,95.$$

Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність. Що більший цей коефіцієнт, то більш фінансово стійким і незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство.

2. Коефіцієнт концентрації залученого (позичкового) капіталу або стійкого фінансування (Кзл) – обчислюється як відношення суми довгострокових зобов'язань і власного капіталу до суми валюти балансу підприємства.

$$\text{Кзл (2017)} = 6085 / 6395 = 0,95;$$

$$\text{Кзл (2018)} = 6160 / 6565 = 0,94;$$

$$\text{Кзл (2019)} = 5809 / 6172 = 0,94.$$

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризує частку залучених коштів у загальній сумі коштів, інвестованих у діяльність підприємства. Високе значення цього коефіцієнту свідчить про велику міру довіри до підприємства з боку банків, а тому і про високу надійність.

3. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз) – відношення валюти балансу до власного капіталу (підсумок розділу 1 пасиву балансу).

$$\text{Кфз (2017)} = 6395 / 6085 = 1,05;$$

$$\text{Кфз (2018)} = 6565 / 6160 = 1,07;$$

$$\text{Кфз (2019)} = 6172 / 5809 = 1,06.$$

Коефіцієнт фінансової залежності обернений до коефіцієнта фінансової незалежності і показує, яка сума активів припадає на гривню власних коштів.

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км) характеризує питому вагу власних оборотних коштів у загальному обсязі власного капіталу (відношення підсумка 2 розділу активу до підсумку 1 розділу пасиву балансу).

$$K_m (2017) = 840 / 6085 = 0,14;$$

$$K_m (2018) = 1541 / 6160 = 0,25;$$

$$K_m (2019) = 1447 / 5809 = 0,25.$$

Нормативне значення коефіцієнту маневреності 0,5 і більше, тому в даному випадку значення коефіцієнту свідчить про достатність власних оборотних коштів.

5. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ( $K_{ск}$ ) – показує частку залучених коштів на 1 грн. власних коштів позичальника. Визначається як відношення суми залучених коштів до суми власного капіталу.

$$K_{ск} (2017) = 0;$$

$$K_{ск} (2018) = 0;$$

$$K_{ск} (2019) = 0.$$

Цей коефіцієнт показує, що на підприємстві немає залучених коштів. Зростання цього показника свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про певне зниження фінансової стійкості підприємства.

6. Коефіцієнт фінансової стабільності ( $K_{фс}$ ) - відношення суми власних коштів до позикових. Цей коефіцієнт потрібен бути не менше за одиницю.

$$K_{фс} (2017) = 0;$$

$$K_{фс} (2018) = 0;$$

$$K_{фс} (2019) = 0.$$

7. Коефіцієнт структури довгострокових вкладень ( $K_{стр}$ ) – відношення довгострокових зобов'язань (3 розділ пасиву балансу) до необоротних активів (підсумок 1 розділу активу балансу).

$$K_{стр} (2017) = 0;$$

$$K_{стр} (2018) = 0;$$

$$K_{стр} (2019) = 0.$$

8. Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом ( $K_{пок}$ ) визначається як відношення підсумку 2, 3, 4 та 5 розділу пасиву балансу до підсумку 1 розділу пасиву балансу.

$$K_{\text{пок}}(2017) = 310 / 6085 = 0,05;$$

$$K_{\text{пок}}(2018) = 405 / 6160 = 0,07;$$

$$K_{\text{пок}}(2019) = (85+278) / 5809 = 0,06.$$

Нормативне значення коефіцієнта менше 1. Значення показника свідчить про можливість покриття зобов'язань власним капіталом і про відсутність необхідності залучення зовнішніх джерел інвестування.

Зведемо отримані результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «УВК Україна» у табл. 2.4 і рис. 2.3.

Таблиця 2.4

## Показники фінансової стійкості ТОВ «УВК Україна»

№ п/п	Показники	2017	2018	2019	Відхил. +/-	
					2018 / 2017	2019 / 2018
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) або концентрації власного капіталу (Квл)	0,95	0,94	0,95	-0,01	+0,01
2	Коефіцієнт концентрації залученого (позичкового) капіталу або стійкого фінансування (Кзл)	0,95	0,94	0,94	-0,01	0,00
3	Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	1,05	1,07	1,06	+0,02	-0,01
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км)	0,14	0,25	0,25	+0,11	0,00
5	Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (Кпок)	0,05	0,07	0,06	+0,02	-0,01

Отже, аналіз фінансової стійкості ТОВ «УВК Україна» показав, що збільшення показника коефіцієнта автономії у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 0,01, що свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Збільшення коефіцієнту маневреності в 2018 р. в порівнянні з 2017р.

на 0,11, свідчить про достатність власних оборотних коштів. Значення коефіцієнту співвідношення залученого і власного капіталу свідчить про відсутність довгострокових зобов'язань. Відсутність значення цього показника свідчить про відсутність залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності підприємства відповідає нормативним межах. Значення коефіцієнта покриття свідчить про можливість покриття зобов'язань власним капіталом і про відсутність необхідності залучення зовнішніх джерел інвестування.

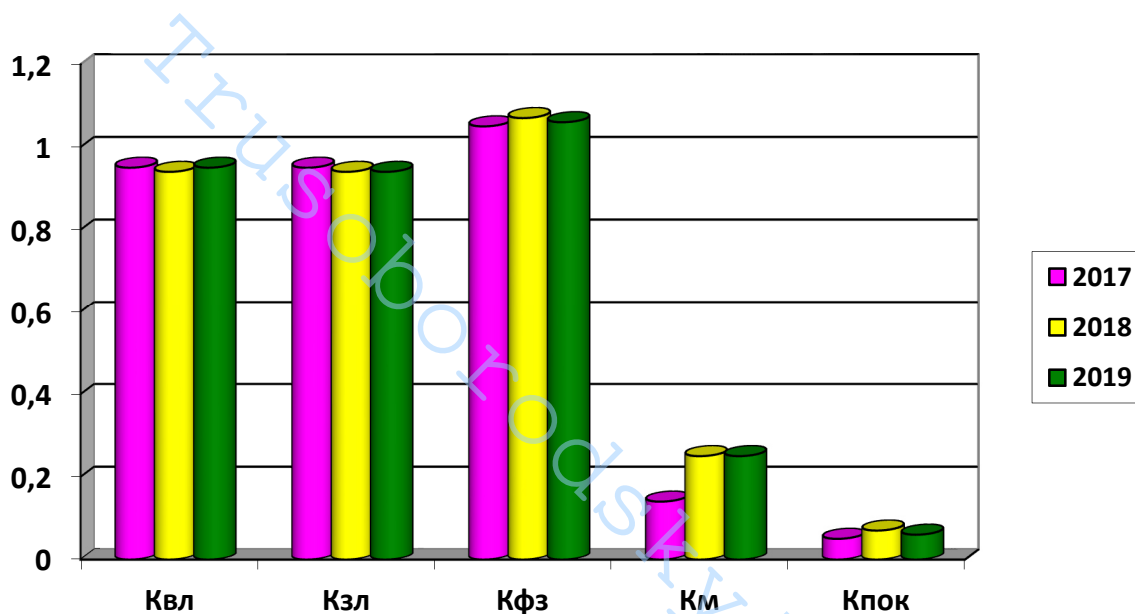


Рис. 2.3. Показники фінансової стійкості ТОВ «УВК Україна»

Ділова активність підприємства вимірюється відношенням продукції чи прибутку до авансованих ресурсів або відношенням продукції чи прибутку до затрат. Мета аналізу ділової активності – одержання ключових показників обґрунтованої оцінки стану об'єкта і перспектив його розвитку.

Аналіз ділової активності характеризується наступними показниками:

1. Коефіцієнт ділової активності ( $K_{да}$ ) визначається відношенням обсягу реалізації до середньої величини валюти балансу. Оптимальний рівень більше 1.

$$K_{да} (2017) = 9667 / 6395 = 1,51;$$

$$K_{\text{да}}(2018) = 9297 / 6565 = 1,42;$$

$$K_{\text{да}}(2019) = 8428 / 6172 = 1,37.$$

2. Оборотність коштів в розрахунках, оборотів ( $K_{\text{ор}}$ ) – визначається, як відношення чистого доходу до загальної суми дебіторської заборгованості. Коефіцієнт обертання мобільних коштів (обігових коштів) показує скільки обертів здійснили обігові кошти підприємства за рік. Оптимальний рівень більше 18.

$$K_{\text{ор}}(2017) = 7835 / (237+62+14+315) = 12,48;$$

$$K_{\text{ор}}(2018) = 6998 / (317+103+8+660) = 6,43;$$

$$K_{\text{ор}}(2019) = 7835 / (369+30+559) = 8,18.$$

3. Оборотність коштів в розрахунках, днів ( $D_{\text{ор}}$ ) – середній час обороту обігових коштів дорівнює відношенню кількості днів в періоді до коефіцієнта обертання обігових коштів. Оптимальне значення менше 20 днів.

$$D_{\text{ор}}(2017) = 360 / 12,48 = 28,86;$$

$$D_{\text{ор}}(2018) = 360 / 6,43 = 55,98;$$

$$D_{\text{ор}}(2019) = 360 / 8,18 = 44,01.$$

4. Оборотність виробничих запасів, оборотів ( $K_{\text{оз}}$ ) – визначається відношенням доходу (виручки) від реалізації без врахування ПДВ та собівартості реалізованої продукції до суми середніх виробничих запасів. Коефіцієнт обертання виробничих запасів показує скільки обертів здійснили виробничі запаси підприємства за рік. Оптимальний рівень більше 8 оборотів.

$$K_{\text{оз}}(2017) = (9380-1545-5355) / 83 = 29,88;$$

$$K_{\text{оз}}(2018) = (8383-1385-5044) / 87 = 22,46;$$

$$K_{\text{оз}}(2019) = (9380-1545-5355) / 88 = 28,18.$$

5. Оборотність виробничих запасів, днів ( $D_{\text{оз}}$ ) – обчислюється відношенням кількості днів в році до показнику оборотності виробничих запасів, оборотів. Коефіцієнт обертання виробничих запасів показує скільки обертів здійснили виробничі запаси підприємства за рік. Оптимальний рівень менше 45 днів.

$$D_{\text{оз}}(2017) = 360 / 29,88 = 12,05;$$

$$D_{\text{оз}}(2018) = 360 / 22,46 = 16,03;$$



$$D_{03}(2019) = 360 / 28,18 = 12,77.$$

6. Тривалість операційного циклу ( $T_{ц}$ ) визначається як сума показників оборотності коштів у розрахунках, днів та оборотності виробничих запасів, днів. Оптимальний рівень менше 60 днів.

$$T_{ц}(2017) = 28,86 + 12,05 = 40,91;$$

$$T_{ц}(2018) = 55,98 + 16,03 = 72,01;$$

$$T_{ц}(2019) = 44,01 + 12,77 = 56,78.$$

7. Оборотність оборотних засобів, оборотів ( $Ko_{03}$ ) – відношення виручки від реалізації послуг до середньої суми оборотних активів. Цей показник характеризує суму доходу (виручки), яку підприємство отримує від реалізації продукції на кожну гривню, що вкладена в оборотні активи підприємства. Оптимальний рівень більше 7 оборотів.

$$Ko_{03}(2017) = 7835 / 840 = 9,33;$$

$$Ko_{03}(2018) = 6998 / 1541 = 4,54;$$

$$Ko_{03}(2019) = 7835 / 1447 = 5,41.$$

8. Оборотність оборотних засобів, днів ( $D_{03}$ ) – середній час обороту оборотних засобів дорівнює відношенню кількості днів в періоді до коефіцієнта оборотності оборотних засобів. Оптимальне значення менше 52 днів.

$$D_{03}(2017) = 360 / 9,33 = 38,60;$$

$$D_{03}(2018) = 360 / 4,54 = 79,27;$$

$$D_{03}(2019) = 360 / 5,41 = 66,49.$$

9. Оборотність власного капіталу, оборотів ( $Ko_{BK}$ ) – відношення виручки від реалізації продукції, послуг до середньої суми власного капіталу. Цей показник характеризує суму доходу (виручки), яку підприємство отримує від реалізації продукції на кожну гривню, що вкладена в активи підприємства. Оптимальний рівень більше 8 оборотів.

$$Ko_{BK}(2017) = 7835 / 6085 = 1,29;$$

$$Ko_{BK}(2018) = 6998 / 6160 = 1,14;$$

$$Ko_{BK}(2019) = 7835 / 5809 = 1,35.$$

10. Оборотність активів, обороти ( $Ko_a$ ) – визначається відношенням суми виручки від реалізації, послуг до суми активів підприємства. Значення цього коефіцієнту свідчить про кількість оборотів, яку здійснили за рік активи підприємства. Оптимальний рівень більше 5 оборотів.

$$Ko_a (2017) = 7835 / 6395 = 1,23;$$

$$Ko_a (2018) = 6998 / 6565 = 1,07;$$

$$Ko_a (2019) = 7835 / 6172 = 1,27.$$

Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «УВК Україна» наведено в табл. 2.5, рис. 2.4, рис. 2.5.

Таблиця 2.5

## Основні показники ділової активності ТОВ «УВК Україна»

№ п/п	Показник	Роки			Оптим. рівень
		2017	2018	2019	
1.	Коефіцієнт ділової активності	1,51	1,42	1,37	Більше 1,0
2.	Оборотність коштів в розрахунках(обороті)	12,48	6,43	8,13	Більше 18
3.	Оборотність коштів в розрахунках (дні)	28,86	55,98	44,02	Менше 20
4.	Оборотність виробничих запасів (обороті)	29,88	22,46	28,18	Більше 8
5.	Оборотність виробничих запасів (дні)	12,05	16,03	12,77	Менше 45
6.	Тривалість операційного циклу (дні)	40,91	72,01	56,78	Менше 60
7.	Оборотність оборотних засобів (обороті)	9,33	4,54	5,41	Більше 7
8.	Оборотність оборотних засобів (дні)	38,60	79,27	66,49	Менше 52
9.	Оборотність власного капіталу (оборотів)	1,29	1,14	1,35	Більше 8
10.	Оборотність капіталу (активів) (оборотів)	1,23	1,07	1,27	Більше 5

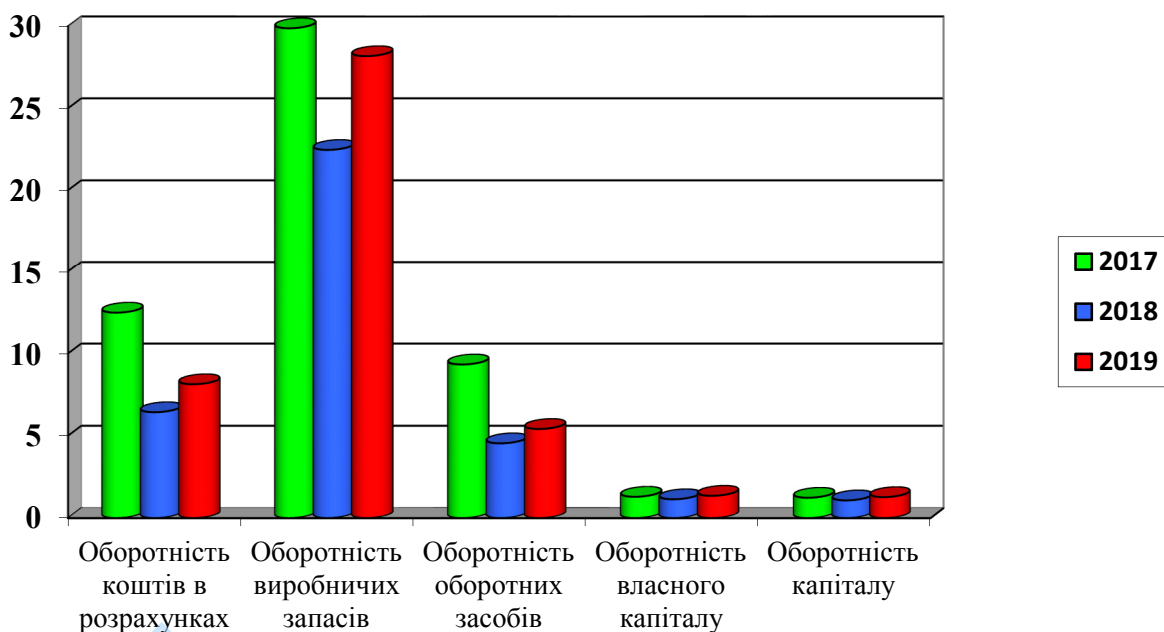


Рис. 2.4. Аналіз показників ділової активності (оборотів) підприємства

Аналіз показників ділової активності свідчить, що коефіцієнт ділової активності ТОВ «УВК Україна» знаходиться в межах оптимального значення; оборотність коштів в розрахунках в оборотах і днях змінювалася протягом 2017-2019 рр. і знаходиться нижче норми, тому підприємству варто покращувати ці показники; оборотність виробничих запасів та оборотних засобів в оборотах і днях знаходяться в межах нормативних значень; фондвіддача в 2019 р. зменшилась в порівнянні з 2018 р. і становить 1,78; оборотність оборотних засобів в оборотах і днях не відповідають нормативному значенню; оборотність власного капіталу так само нижче норми. Аналіз ділової активності підприємства свідчить про невідповідність показників встановленим нормам.

Вартість активів, згідно фінансової звітності станом на 31.12.2019 року, складає 6172 тисяч гривень. Вартість зобов'язань, згідно фінансової звітності станом на 31.12.2019 року, складає 278 тисяч гривень та забезпечення витрат і платежів 85 тисяч гривень. Розрахункова вартість чистих активів дорівнює 5809 тисяч гривень.

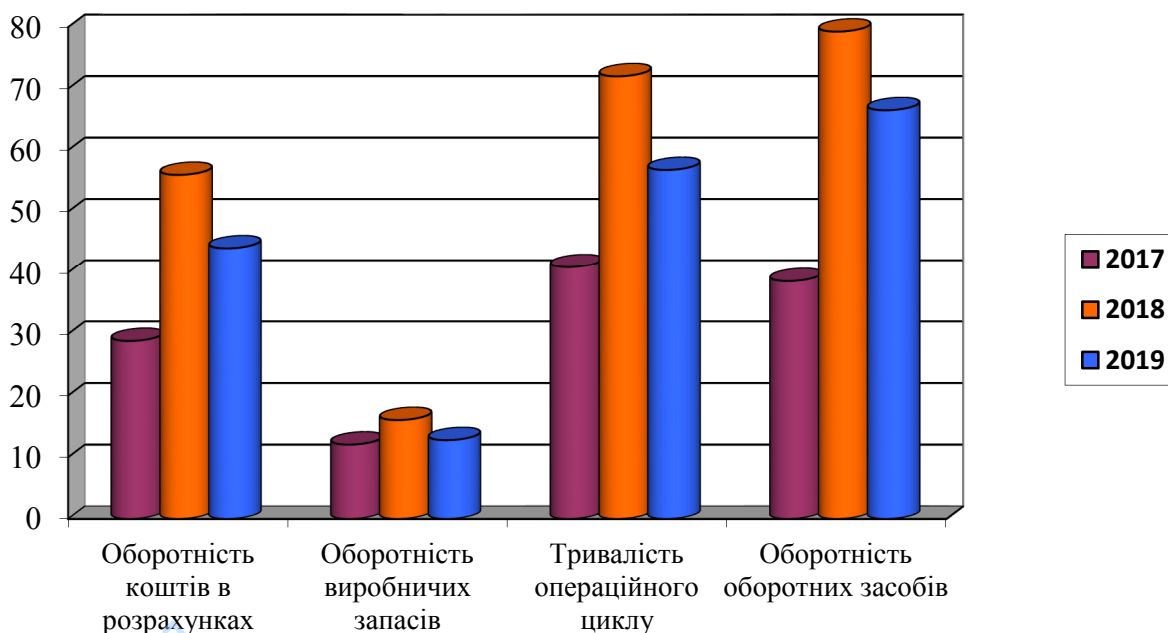


Рис. 2.5. Аналіз показників ділової активності (днів) підприємства

Характеристика показників фінансового стану ТОВ «УВК Україна» свідчить про достатність ресурсів для покриття зобов'язань та достатність ресурсів для швидкого покриття поточних зобов'язань грошовими коштами. Оцінка чистого оборотного капіталу свідчить про здатність підприємства оплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність. Аналіз платоспроможності (фінансової сталості) підприємства зазначає незалежність підприємства від залучених засобів та достатність власного капіталу для покриття поточних зобов'язань. ТОВ «УВК Україна» достатньо забезпечено власними оборотними ресурсами. Фінансову стабільність підприємства характеризують коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), що значно більше нормативного значення, який показує можливість підприємства сплатити поточні зобов'язання своєчасно; коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищує нормативне значення, та показує достатність ресурсів для швидкого покриття поточних зобов'язань; коефіцієнт платоспроможності (автономії), фінансової стійкості, якій показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність; коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом або коефіцієнт структури капіталу (фінансування

(фінансової незалежності)), який свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами свідчить, що підприємство достатньо забезпечено власними оборотними ресурсами. На підставі проведеного аналізу показників фінансового стану ТОВ «УВК Україна», можна зробити висновок про стабільність фінансового стану підприємства.

#### **2.4. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «УВК Україна»**

Рівень ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства визначають фінансові результати, отримані внаслідок цієї діяльності. Це можуть бути як прибуток, так і збитки. Позитивний фінансовий результат діяльності підприємства характеризується абсолютними і відносними показниками; сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності.

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками - прибутком і рентабельністю.

Прибуток — це додаткова вартість, яка утворюється в процесі виробництва понад вартість спожитих виробничих ресурсів і робочої сили. Прибуток — це частина чистого доходу, створеного у процесі виробництва і реалізованого у сфері обігу, який безпосередньо отримують підприємства. Тільки після продажу продукції чистий дохід набуває форми прибутку.

З метою підвищення ефективності управління прибутковістю підприємству необхідно систематично здійснювати аналіз формування, розподілу та використання прибутку. Головними завданнями аналізу фінансових результатів підприємства є:

- вивчення обсягів, складу і динаміки фінансових результатів діяльності підприємства;
- загальна оцінка виконання плану, прогнози, динаміка;

- визначення відхилення фактичного прибутку від передбаченого планом, вивчення динаміки зміни прибутку за кілька звітних періодів;
- виявлення чинників впливу на формування прибутку оцінка їх динаміки та розрахунки їх впливу;
- вивчення напрямів і тенденцій розподілу прибутку;
- виявлення резервів збільшення прибутку;
- розробка заходів, спрямованих на реалізацію виявлених резервів.

Структуру доходів ТОВ «УВК Україна» показано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури доходів ТОВ «УВК Україна» за 2017-2018 рр., тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення, (±)	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8383	9380	9838	997	458
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, по слуг)	6998	7835	8210	837	375
2.	Інші доходи	95	68	14	-27	-54

Дані таблиці 2.6 свідчать, що підприємство має дохід від реалізації продукції 8383 тис. грн. в 2017 р. і 9380 тис. грн. в 2018 р., що збільшився на 997 тис. грн. Протягом 2017-2019 років спостерігається збільшення доходів, що свідчить про ефективне функціонування підприємства.

Проведемо аналіз операційних витрат підприємства за 2017-2019 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз по елементам витрат ТОВ «УВК Україна» за 2017-2019 рр.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення, (±)	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Матеріальні затрати	818	876	848	58	-28
2.	Витрати на оплату праці	1621	1872	2134	251	262
3.	Відрахування на соціальні заходи	600	693	798	93	105
4.	Амортизація	628	413	318	-215	-95
5.	Інші операційні витрати	2469	2684	2880	215	196
	Разом	6136	6538	6978	402	440

Проведений аналіз витрат за елементами показав, що матеріальні витрати збільшуються у період з 2019 по 2017 рік на 30 тис. грн., витрати на оплату праці мають найбільшу вагу у 2019 році і зросли на 262 тис. грн. за аналізований період, підвищуються відрахування на соціальні заходи на 105 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2018 роком. Амортизація скорочується на 310 тис. грн. за 2017-2019 рр. Інші операційні витрати збільшуються найбільш стрімкими темпами серед елементів витрат і складають 2880 тис. грн. у 2019 році.

Аналіз витрат і відрахувань ТОВ «УВК Україна» показано в табл. 2.8.

Як видно з табл. 2.8 з-поміж витрат ТОВ «УВК Україна» найбільше значення має собівартість реалізованої продукції. Значну частку становлять інші операційні витрати, які в 2019 р. порівняно з 2018 роком збільшилися на 82 тис. грн. та адміністративні витрати, які за аналізований період збільшилися на 299 тис. грн. В 2019 р. порівняно з 2018 р. загальні витрати ТОВ «УВК Україна» збільшилися за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та операційних витрат. Це відбулося за рахунок збільшення витрат на теплоенергоресурси та оплати за аренду земельної ділянки та підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат і відрахувань ТОВ «УВК Україна» за 2018-2019 рр., тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення, (±)	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	5044	5355	5587	311	232
2.	Адміністративні витрати	1092	1183	1391	91	208
3.	Інші операційні витрати	1081	1225	1307	144	82
4.	Разом	7217	7763	8285	546	522

Виходячи з наявних доходів і витрат прибуток ТОВ «УВК Україна» має склад, показаний в табл. 2.9.

1. Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції визначається відношенням прибутку від реалізації до обсягу реалізації. Оптимальне значення більше 20 коп.

$$\text{Пр}(2017) = 2480 / 9667 \times 100 = 25,65;$$

$$\text{Пр}(2018) = 1954 / 9297 \times 100 = 21,02;$$

$$\text{Пр}(2019) = 2480 / 8428 \times 100 = 29,43.$$

Таблиця 2.9

Прибуток ТОВ «УВК Україна» за 2017-2019 рр., тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення, (±)	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Прибуток від реалізації продукції (валовий прибуток)	1954	2480	2623	526	143
2.	Прибуток від операційної діяльності	0	72	0	72	-72
3.	Податок на прибуток	18	65	14	47	-51
4.	Чистий прибуток	0	75	0	75	-75
5.	Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції (коп.)	25	21	29	-4	8



Дані таблиці 2.9 показують, що найбільшу абсолютну суму в 2019 р. має прибуток від реалізації продукції, що збільшився на 143 тис. грн., прибуток від операційної діяльності, що у 2018 році становив 72 тис. грн., чистий прибуток 75 тис. грн., які порівнюючи з 2017 роком суттєво зросли, проте зменшився у 2019 році до нуля.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що стан ТОВ «УВК Україна» задовільний, підприємству необхідно шукати подальші напрямки розвитку підприємства. Формувати старетегічні плани та напрямки дії, визначати стратегію розвитку та її старетгічні альтернативи, що в подальшому призведе до підвищення прибутковості підприємства, скорочення витрат та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства вцілому.

## Висновок до другого розділу

Об'єктом дослідження в роботі виступає ТОВ «УВК Україна», предметом діяльності якого є: надання послуг з перевезень вантажів автомобільним транспортом; виконання робіт, пов'язаних з ремонтом автомобілів та їх сервісним обслуговуванням тощо.

1. Аналіз показників обсягів перевезень вантажів ТОВ «УВК Україна» за 2017-2019 роки показав, що обсяг перевезень збільшився на 7,8%, відповідно зріс вантажообіг на 10,6% у 2018 році та на 7,4% у 2019 році, що залежить в першу чергу пробігу автомобілей з вантажем.

2. Проведений аналіз ефективності використання основних виробничих засобів підприємства свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства у 2017-2019 роках, зниження забезпечення підприємства основними виробничими засобами, відносно стабільного значення забезпечення основними засобами на одного працівника.

3. Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «УВК Україна» свідчить про зростання грошових коштів в 2019 році в порівнянні з минулим роком, за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за роботи та послуги. Відбулося збільшення збитків за рахунок збільшення витрат на теплоенергоресурси та оплати за аренду земельної ділянки. В зв'язку зі збільшенням обсягу послуг збільшені грошові кошти від операційної діяльності.

4. В 2019 р. порівняно з 2018 р. загальні витрати ТОВ «УВК Україна» збільшилися за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та операційних витрат. Це відбулося за рахунок збільшення витрат на теплоенергоресурси та оплати за аренду земельної ділянки та підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів. Найбільшу абсолютну суму в 2019 р. має валовий прибуток, що збільшився на 32,4%, прибуток від операційної діяльності, що у 2019 році становив 72 тис. грн., чистий прибуток 75 тис. грн., які порівнюючи з 2017 роком суттєво зросли, проте зменшився у 2019 році до нуля.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Формування концепції управління змінами в контексті стратегічного розвитку автотранспортних підприємств

В сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища все актуальнішою постає проблема формування концепції управління змінами. Це зумовлено зростаючою конкурентною боротьбою, прагненням підприємств ставати кращими у довгостроковій перспективі, необхідністю задоволення найвибагливіших споживачів. Зміни становлять невід'ємну частину згаданих процесів, а дієвий механізм управління ними – ключову складову стратегічного управління.

Концепція управління змінами охоплює всі зміни, що були заплановані, організовані і проконтрольовані в різних сферах діяльності підприємства, а саме: в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства [52].

Управління може здійснюватися лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Якщо ця система є органічною частиною організації, її діями здійснюється управління організацією й вона не вирішує завдань, які відрізняються від управлінських, тоді її можна розглядати як спеціалізовану систему або як систему управління. Найвищий показник управління системними змінами забезпечується при збалансованому підході до формування системних змін в контексті взаємодії управління останніми із основними видами менеджменту (рис.3.1).

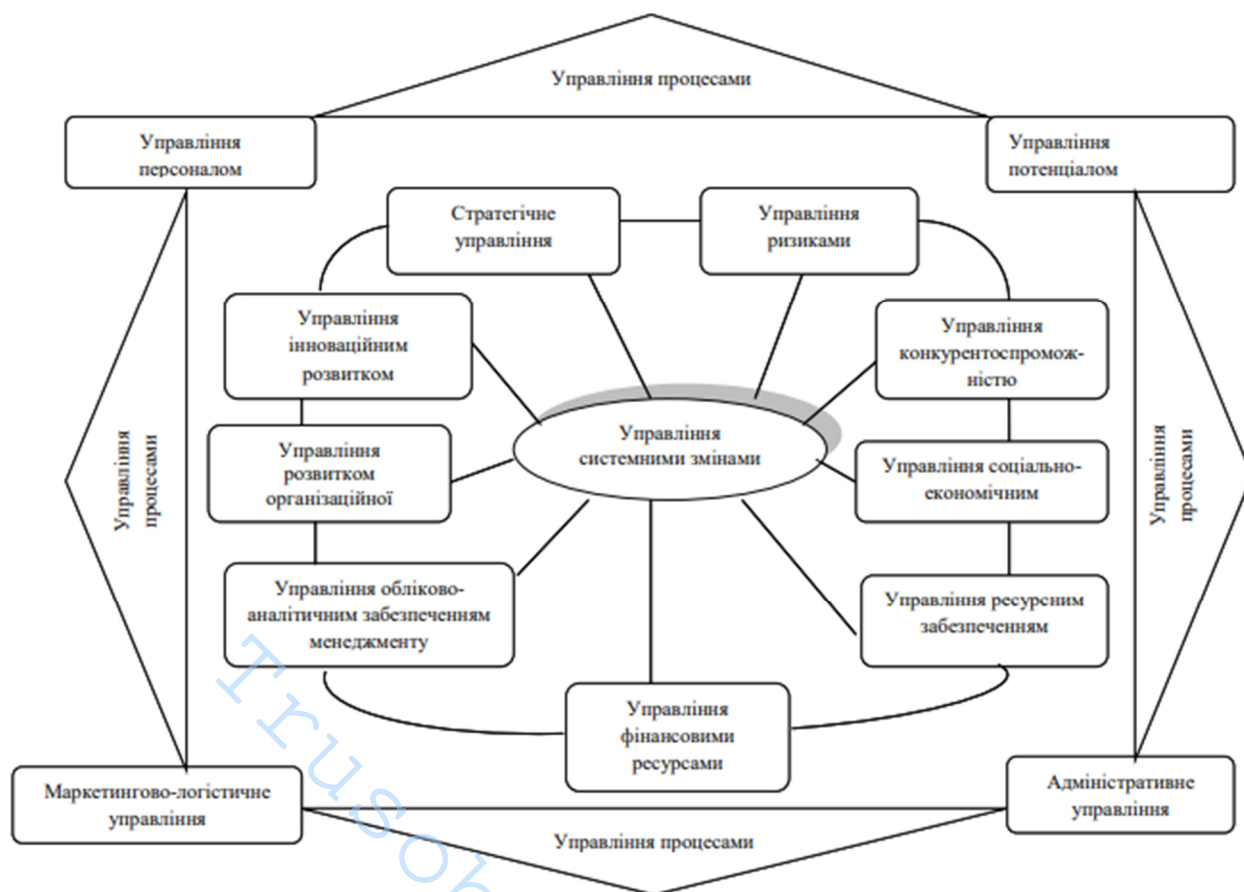


Рис. 3.1. Фрагмент взаємодії управління системними змінами з основними видами менеджменту

Проблема особистісних якостей працівників набуває особливого значення у зв'язку з окресленими останнім часом тенденціями розвитку економічного життя, що висунули стосовно менеджменту нові вимоги. Підприємства функціонують у середовищі, що характеризується дуже швидким перебігом змін і, відповідно, дуже швидкою зміною пріоритетів на споживчому ринку. У свою чергу це вимагає від систем управління небаченої раніше гнучкості при посильній участі в управлінні всіх працівників компанії.

Згідно з теорією систем зміни у факторах забезпечення успішної діяльності підприємств у стратегічно-конкурентному їх розвитку повинні охоплювати всі складові як системної цілісності – цільові установки, цінності (цілі і засоби досягнення цілей), організаційну культуру; функціонально забезпечуючі підсистеми, прогнозного, інформаційного, обліково-аналітичного, техніко-

технологічного, ресурсного, логістичного та іншого спрямування; екологічний, організаційний, соціальний, інтелектуальний, кадровий, управлінський, комунікаційний, іміджевий та інші потенціали.

У такому аспекті нами запропонована методика діагностики, прогнозування, формування управління системними змінами в контексті визначених цільових установок у стратегічному розвитку підприємств конкурентоспроможного спрямування. При цьому слід враховувати, хто є ініціатором проведення системних змін – зовнішнє конкурентне середовище чи внутрішнє, які мають свої відмінності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Відмінності зовнішнього та внутрішнього середовища

Суб'єкти зовнішнього середовища	Суб'єкти внутрішньо-системного середовища
Зміна соціально-економічної політики результативного спрямування	Стратегія «завоювання лідерських позицій» у СЗГ
Зміна соціально-економічної політики дерегулятивного спрямування	Стратегія розширення географічних сегментів ринку
Якісно-структурна зміна потреб суб'єктів попиту	Стратегія продуктової диверсифікації
Зміна конкурентоспроможного попиту в СЗГ	Зміна структури цінностей – засобів у системі конкурентних переваг
Посилення конкуренції в СЗГ суб'єкта пропозиції	Стратегія експортної орієнтації в діяльності підприємств
Зростання імпортного потенціалу в СЗГ і сегментах ринку	Структурно-системна зміна складових ситуаційного спрямування
	Структурно-якісна системна зміна складових в умовах інноваційної поведінки
	Структурно-інтеграційна та організаційна зміна

Основою для успішної реалізації системних змін на підприємстві є ефективне використання його потенціалу. Формування останнього визначено першим етапом в процесі управління змінами. Для його формування пропонується застосувати концептуальний підхід, який включає наступну послідовність (табл.3.2). Крім цього, стадії управління змінами охоплюють: випереджувальне передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі та зміну позиції підприємства на ринках зовнішнього середовища шляхом реалізації обґрунтованих менеджерських ідей.

## Стадії управління змінами

Стадії управління змінами	Характеристика
Формування потенціалу як системи заходів у контексті стратегічних перетворень у підприємствах	Сформувати методологію стратегічної діагностики, включаючи методи дослідження та оцінки рішень
	Розробити алгоритм стратегічної діагностики
	Сформувати внутрішньосистемний потенціал колективної підтримки менеджерської ідеї проведення системних змін у діяльності підприємства
	Сформувати групу фахівців із креативно-системним мисленням у контексті напрямів проведення системних змін у стратегічному розвитку підприємства
	Сформувати систему інформаційного обліково-аналітичного забезпечення програми проведення змін у стратегічному розвитку підприємства
	Розробити алгоритм формування та реалізації програми проведення системних змін у стратегічному розвитку підприємства
Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємств за можливими типами їх поведінки з урахуванням стратегічного передбачення змін у зовнішньому середовищі та сформованої менеджерської ідеї у контексті власного бачення стратегічного розвитку підприємства	<p><u>Випереджувальне передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі, які спричинені:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміною соціально-економічної політики регулятивного спрямування;</li> <li>- зміною соціально-економічної політики дерегулятивного спрямування;</li> <li>- якісно-структурною зміною потреб суб'єктів попиту;</li> <li>- зміною платоспроможного попиту в стратегічних зонах господарювання (СЗГ);</li> <li>- посиленням конкуренції СЗГ суб'єкта пропозицій;</li> <li>- зростання частки імпортного потенціалу в СЗГ і сегментах ринку;</li> <li>- політичною складовою</li> </ul> <p><u>Зміною позиції підприємства на ринках зовнішнього середовища шляхом реалізації менеджерських ідей:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- завоювання лідерських позицій;</li> <li>- розширення географічних сегментів ринку;</li> <li>- розвиток структурно-продуктової диверсифікації;</li> <li>- зміна структури цінностей – засобів у системі конкурентних переваг;</li> <li>- зміна пріоритетів орієнтаційних дій експортного спрямування;</li> <li>- розвиток організаційно-інтеграційних напрямів у діяльності підприємств;</li> <li>- орієнтація на інноваційний тип поведінки</li> </ul>

Як зазначалося раніше, відповідно до рівня розвитку підприємства існують чотири типи їх реакції: приростний, підприємницький, конкурентний, інноваційний, стратегічний. Зрозуміло, що управління системними змінами має особливості залежно від рівня розвитку підприємства. Звідси, для кожного типу реакції підприємства запропоновано відповідні варіанти дій за такими напрямками, як: головна цільова спрямованість діяльності підприємств при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, цільова спрямованість діяльності підприємств внутрішньо-системного спрямування, вимоги до формування потенційних можливостей підприємств та їх конкурентних переваг, швидкість змін, тип поведінки соціально-економічних систем у конкурентному середовищі, цільова спрямованість системи управління формуванням та

розвитком потенціалу системними змінами в динамічному розвитку підприємств.

Концепція управління змінами передбачає визначення цільової спрямованості змін, принципів, інструментів та методів управління.

На нашу думку, концепція управління змінами повинна реалізовуватися відповідно до цільової спрямованості розвитку підприємства та базуватися на таких принципах, як: системність, упередженість, комплексність, альтернативність, синергетичність, досяжність, інформаційне забезпечення, синхронність, безперервність, зворотнього зв'язку (рис. 3.2).

При управлінні змінами на підприємстві останні варто розділити на два напрями: управління процесами та управління кадрами. Бізнес-процеси – це взаємопов'язані види робіт, які виконуються протягом певного проміжку часу і ведуть до досягнення певних результатів. Як правило, ці процеси починаються з виявлення вимог і закінчуються встановленням взаємин із постачальниками. Щодо управління кадрами, то вони є першоосновою успішного проведення змін на підприємстві. Ефективність цього процесу залежить від якісного складу кадрів, організаційної культури на підприємстві, іміджу керівника та від бажань працівників змінюватися.

При нововведенні організація роботи з людьми здійснюється згідно з принципами:

- інформування про суть проблеми;
- попередньої оцінки (інформування на підготовчій стадії необхідних зусиль, прогнозованих труднощів, проблеми);
- ініціативи знизу (необхідно розподіляти відповідальність за успішність впровадження на всіх рівнях);
- індивідуальної компенсації (перенавчання, психологічний тренінг тощо).

Виділяють наступні типи людей за їх відношенням до нововведення.

Новатори – люди, для яких характерний постійний пошук можливостей вдосконалити що-небудь. Ентузіасти – люди, які приймають нове незалежно від

ступеня його опрацювання та обґрунтованості. Раціоналісти – приймають нові ідеї тільки після ретельного аналізу їх корисності, оцінки труднощів і можливості використання нововведень.

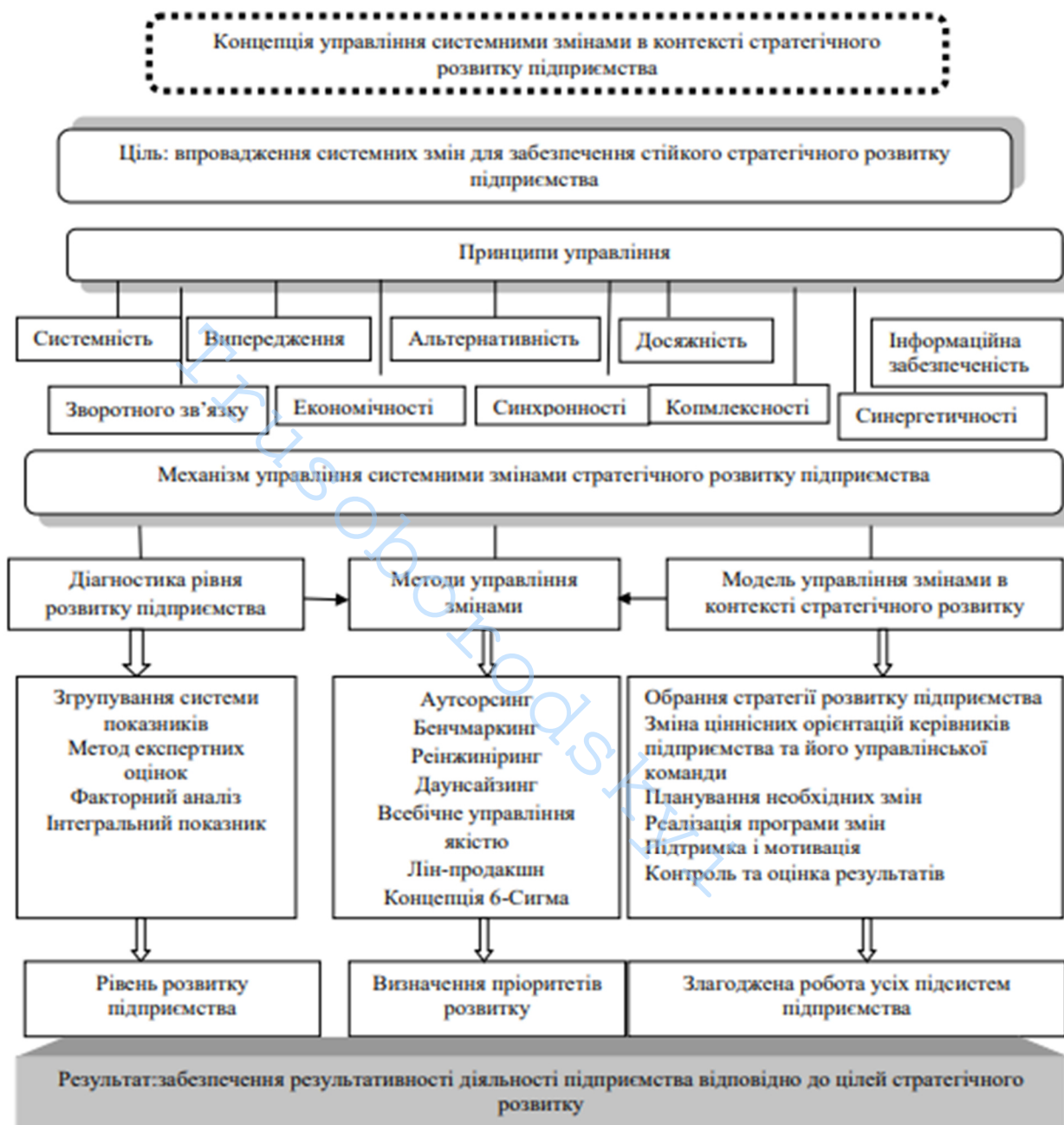


Рис.3.2. Концепція управління змінами стратегічного розвитку підприємств

Для вдосконалення своєї діяльності та безперервного задоволення споживачів з метою утримання власних конкурентних позицій підприємству



важливо своєчасно застосовувати сучасні методи управління змінами, які можуть доповнюватися, коригуватися або використовуватися частково. До сучасних методів можна віднести: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг, всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція 6-Сигма [61].

Для вибору методу управління змінами, які будуть прийнятні для конкретного підприємства важливо знати його рівень розвитку та рівень його потенціалу, оскільки вони вирішують різні завдання і перед ними стоять різні цілі. Тобто, правильний вибір методу управління впливає на ефективність діяльності та стратегічний успіх підприємства.

Моделі управління змінами вирізняються схожістю етапів процесу управління (рис. 3.3).

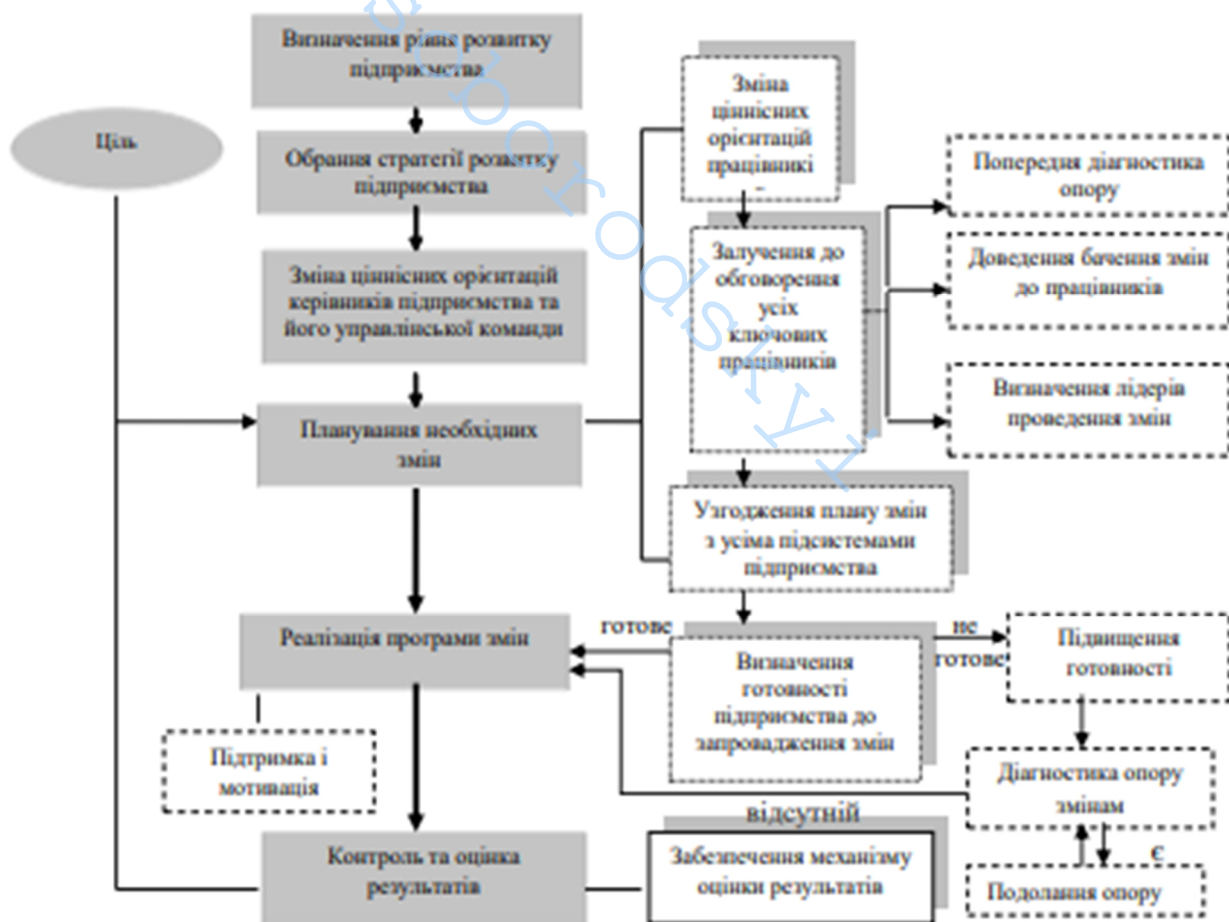


Рис. 3.3. Модель управління системними змінами стратегічного розвитку транспортних підприємств

На першому етапі підприємство проводить оцінку існуючого рівня розвитку підприємства, визначає його сильні та слабкі сторони, виявляє свої потенційні можливості. Реальна оцінка розвитку підприємства слугує запорукою прийняття правильних управлінських рішень. Тому аналіз стану повинен бути комплексним і різнобічним. Наступним кроком є визначення стратегії розвитку підприємства, орієнтуючись на головну ціль підприємства, його стан розвитку та зовнішні фактори впливу.

Найважливішим етапом, на нашу думку, є етап усвідомлення необхідності перетворень та зміна ціннісних орієнтацій керівників і працівників підприємства, спрямованих на результативну діяльність підприємства соціального, інтелектуального, екологічного та економічного спрямування.

Незважаючи на те, що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в організації. У зв'язку з цим успішність проведених заходів значною мірою залежить від того, наскільки персонал компанії залучений у власне процес, наскільки зрозумілі й прозорі цілі організаційних змін. Спільне бачення майбутнього дозволяє згуртувати персонал організації заради досягнення спільної мети. Зміни не будуть успішними, якщо спочатку не будуть ясні цілі, критерії їх досягнення, а також очевидні переваги нового, бажаного стану організації. Перш ніж кудись іти, треба пояснити, для чого ми це робимо і що матимемо в результаті. Після цього можна скласти план заходів, який відповідає на питання, як ми збираємося переходити до бажаного майбутнього. При цьому важливо, щоб не тільки менеджери, а й працівники брали участь у плануванні заходів [59].

На етапі планування змін потрібно: 1) розробити і розділити план змін на конкретні, зрозумілі для виконавців, завдання, дії; 2) для зменшення або запобігання можливому опору змінам необхідне залучення до обговорення плану змін усіх ключових виконавців цього процесу. Розуміння та підтримка працівників здатні прискорити процес здійснення змін, а як уже зазначалося, час є обмежуючим фактором при реалізації стратегії. Тому на даному етапі

проводиться роз'яснювальна робота з працівниками, заручаються їх підтримкою, визначаються лідери – провідники змін; 3) для забезпечення системності виконання процесу управління провести узгодження відповідності змін усім підсистемам підприємства; 4) виявити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів організації для здійснення змін, встановити основні організаційні та психологічні перешкоди організаційним змінам, з'ясувати ступінь зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін.

На цьому етапі потрібно проаналізувати міру підготовленості працівників до змін (поінформованість персоналу щодо змін, наявність відповідних знань та кваліфікації у працівників для змін, зацікавленість у змінах).

У випадку невідповідності можливостей підприємства до проведення змін – з'ясовується причина. Успішне впровадження змін проходить через працівників підприємства, через їхнє розуміння та бажання змінюватися й реалізовувати зміни. У разі ігнорування подібного на підприємство очікує ситуація з опором змінам. Тому на цьому етапі проводиться діагностика опору змінам серед працівників підприємства. Опір змінам може існувати на різних рівнях ієрархії: на рівні керівництва, на рівні менеджера середньої ланки або на рівні працівника. Для визначення правильних методів подолання опору змінам необхідно виявити на якому рівні наявний спротив перетворенням і з якої причини (рис. 3.4).

Для ефективного проведення змін на підприємстві поряд із виявленням опору варто також визначити його основні причини та методи їх подолання.

Причин опору існує безліч, проте серед основних виділимо наступні:

- невпевненість у позитивних результатах впровадження змін;
- відчуття невідповідності власної кваліфікації і, як наслідок, втрати власного статусу;
- небажання щось змінювати, бо і так все влаштовує;
- страх втрати заробітної плати, посади;
- небажання докладати зусиль до власного розвитку і самовдосконалення;

- загроза усталеним відносинам у колективі;
- конкуренція в колективі: небажання професійного зростання колег, яких торкаються перетворення;
- неясність перспектив для підприємства в цілому.



Рис. 3.4. Алгоритм подолання опору змінам на підприємстві

Опір може бути як прихованим, у вигляді навмисного бюрократичного затягування, саботування виробничих процесів, так і відкритим – страйк, псування обладнання, випуск неякісної продукції тощо.

Такий опір є природним: більшість людей прагнуть до стабільності й передбаченості свого існування та побоюються революційних зламів звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба здійснювати стратегію. Перспектива необхідності зміни неформальних зв'язків, поведінкових норм для груп працівників викликає в першу чергу опір змінам. Опір змінам з

боку індивідів і груп нерідко може бути єдиною, але потужною силою, стримуючою розвиток організації.

Проте варто зазначити, що опір не завжди несе в собі негативні явища в процесі реалізації змін. При виявленні опору змінам керівництву варто розглядати це явище як засіб зворотного зв'язку, а також для:

- виявлення прихованих проблем на підприємстві; - діалогу з працівниками, для яких необхідно відчувати себе значимими;
- згуртування колективу, думку якого враховують для формування стратегії розвитку підприємства;
- формування позитивного психологічного клімату в колективі загалом.

Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів із розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу.

Наступний етап у моделі управління змінами – безпосередньо процес реалізації змін, під час якого важливо здійснювати підтримку тих, хто напругу задіяний в процесі. Підтримка може бути в емоційному плані, коли потрібно показати важливість ролі працівника, моральному – дати впевненість у власних силах, або в забезпеченні всіма ресурсами, необхідними для проведення запланованих змін.

Завершальним етапом є контроль результатів процесу здійснення змін, їх оцінка та порівняння із визначеними цілями стратегічного розвитку підприємства. У разі невідповідності останніх проводиться коригування стратегії.

Отже, моделі, методи, етапи, часові обмеження, умови проведення та складові процесу перетворень характерні для кожного рівня управління змінами та для кожного рівня розвитку підприємства. Тому кожне сучасне транспортне підприємство визначає головну мету управління системними змінами як обґрунтований підбір зазначених елементів відповідно до існуючих або стратегічно передбачених чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

### 3.2. Удосконалення управління змінами стратегічного розвитку діяльності автотранспортних підприємств

Розробка стратегій діяльності автотранспортних підприємств - це процес формування перспективного напрямку розвитку підприємства на основі нових цілей, які визначаються виходячи із ступеня узгодженості між внутрішніми можливостями підприємства і умовами динамічних макро- і мікросередовища та комплексу заходів щодо їх здійснення.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується значною нестабільністю внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, що призводить до виникнення нових напрямків діяльності і обумовлює необхідність застосування різних типів стратегій розвитку підприємства, а також стратегій різних рівнів.

Серед чинників макросередовища що впливають на функціонування автотранспортного підприємства можна виділити:

- ціни на матеріально-технічні ресурси (рухливий склад, паливо, мастильні і ремонтні матеріали, запасні частини і т.д.);
- норми амортизаційних відрахувань;
- тарифні ставки заробітної плати;
- номенклатура вантажів;
- природно-кліматичні умови;
- розміщення продуктивних сил;
- матеріально-технічне постачання;
- стан доріг.

Відповідно, серед внутрішньо-виробничих чинників мікросередовища слід виділити:

- використання рухомого складу;
- удосконалення і впровадження наукової організації праці;
- використання трудових ресурсів;
- дотримання режиму економії матеріальних ресурсів;

– удосконалення організації і керування виробництвом.

Зміна умов макросередовища впливає на всі показники роботи автотранспортного підприємства, змінюючи його конкурентну позицію. Більш конкурентноспроможним є те підприємство, яке адекватним чином і в найкоротші строки адаптувалося до нового стану макросередовища. Процес адаптації полягає в регулюванні внутрішнього середовища підприємства з метою посилення позитивного впливу та виключення негативних наслідків зміни факторів макросередовища.

Незважаючи на подібність характеристик автотранспортних підприємств, кожне підприємство самостійно вирішує проблеми, що пов'язані з налагодженням зв'язків у системі «підприємство-держава», з урахуванням можливих «технологічних проривів» із структурною перебудовою на макро- і мікрорівні; із соціальними процесами в суспільстві тощо.

Вважаємо, що успішна діяльність автотранспортного підприємства на ринку багато в чому залежить від вдало обраної стратегії і вміль її реалізації. Добре розроблена стратегія дозволяє зайняти на ринку сильну позицію й успішно працювати, незважаючи на непередбачені обставини, потужну конкуренцію і внутрішні проблеми.

Стратегію діяльності автотранспортного підприємства необхідно розглядати як область вищого управління підприємством. Для формування стратегії обов'язкове обстеження зовнішніх та внутрішніх чинників з метою визначення найбільше істотних із них для підприємства, спроможних зробити позитивний або негативний вплив на його діяльність. Основні чинники впливу на вибір стратегії автотранспортного підприємства пропонуються на рис.3.5.

Процес формування стратегії автотранспортного підприємства об'єднує в собі три етапи: формування загальної стратегії організації; формування конкурентної (ділової) стратегії; визначення функціональних стратегій.

Загальна (базова) стратегія, як генеральний напрямок, є стрижнем стратегічного планування і формується вищим керівництвом. Її розробка вирішує основні задачі:

- вибір і розгортання основних елементів загальної стратегії підприємства;
- встановлення конкретної ролі для кожного з підрозділів автотранспортного підприємства.

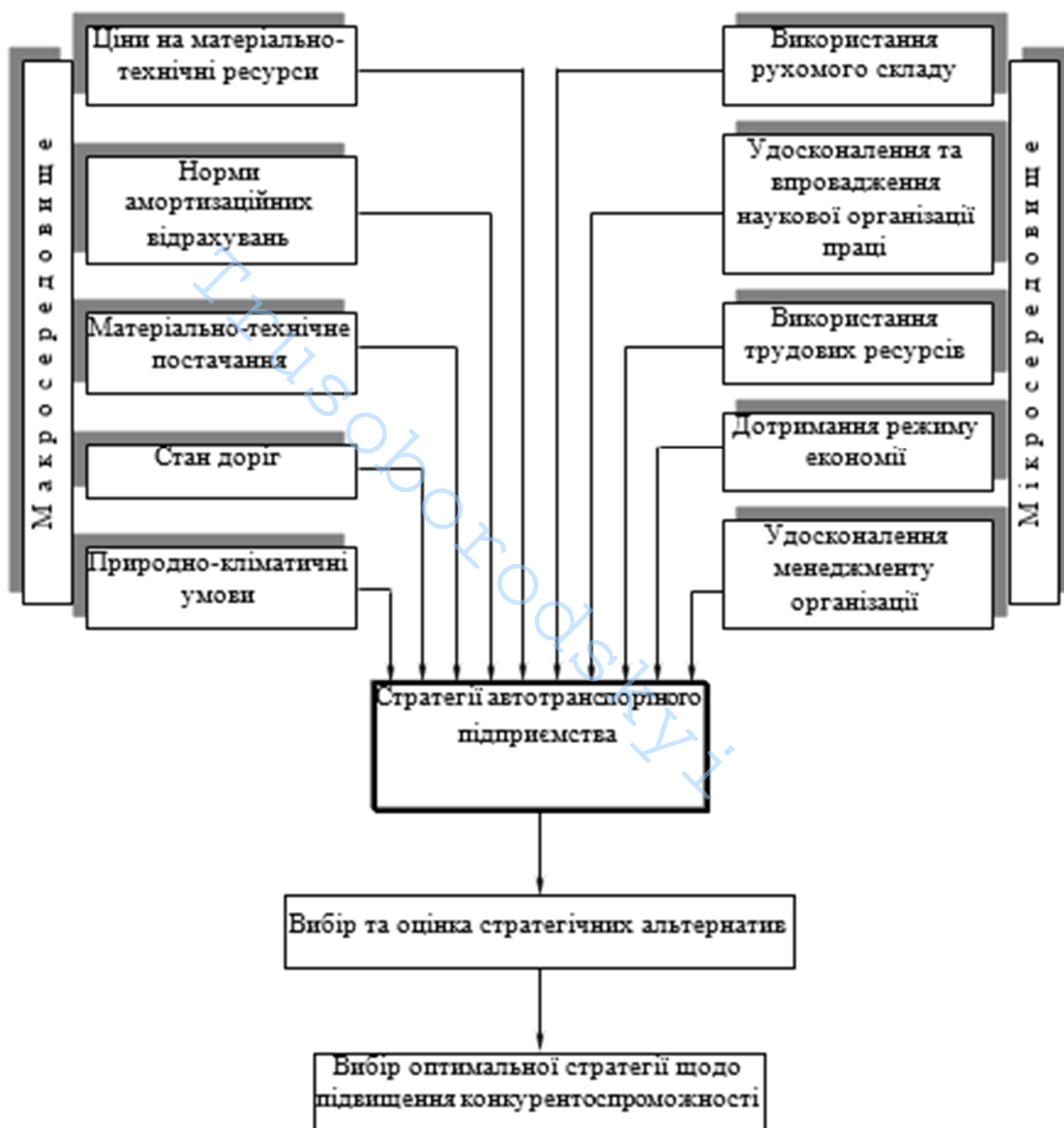


Рис. 3.5. Чинники впливу на вибір стратегії автотранспортного підприємства



Вважаємо, що серед існуючих видів загальних стратегій досліджувані автотранспортні підприємства можуть обрати один з різновидів або застосувати визначені сполучення різноманітних типів.

Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих напрямках бізнесу і підтримці їх. Можливі стратегічні альтернативи:

- економія, тобто ревізія витрат, пожвавлення;
- зрушення, тобто зменшення витрат, активізація фінансової діяльності;
- балансування на ринку.

Стратегія росту відбиває намір підприємства збільшувати обсяги надання послуг, прибутку тощо.

Стратегічними альтернативами можуть бути:

- інтенсифікація ринку, тобто поглинання конкуруючих фірм шляхом придбання контрольного пакету акції; злиття (об'єднання на приблизно рівних правах у рамках єдиної організації);
- диференціація;
- міжфірмове співробітництво та кооперація.

Стратегія скорочення реалізується, коли підприємство потребує перегрупування після довгого періоду росту або в умовах спаду на ринку (виникнення кризової ситуації). Її стратегічні альтернативи такі:

- згортання: відмова від виробництва нерентабельних транспортних послуг, зайвої робочої сили; подальший пошук ефективних шляхів використання ресурсів;
- ліквідація (у випадку банкрутства): знищення підприємства, розпродаж його активів.

Стратегію виживання (суто оборонну стратегію) застосовують за умов глибокої кризи підприємства. Її стратегічні альтернативи такі:

- загальна економія, іноді загальну стратегію називають портфельною, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій підприємства, встановлює розміри вкладань капіталу в кожен з його одиниць, тобто формує визначений склад і структуру інвестиційного портфеля підприємства.

Реалізація загальної та альтернативних стратегій забезпечується наступною їхньою конкретизацією.

Доцільно стратегічні альтернативи діяльності автотранспортного підприємства звести до таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Стратегічні альтернативи діяльності автотранспортного підприємства

Різновиди загальної стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
Росту	Обсяг перевезень Дохід Швидкість зростання	Інтенсифікація ринку: поглинання конкуруючих АТП шляхом придбання контрольного пакету акцій; об'єднання на приблизно рівних умовах у рамках єдиної організації Диференціація Міжфірмове співробітництво
Стабільності	Дохід на обсяг перевезень Дохід на акції Швидкість пожевлення	Економія: ревізія витрат, пожевлення Зрушення: зменшення витрат, активізація фінансової діяльності Балансування на ринку
Скорочення	Критичний аналіз: – фінансового стану	Згортання: відмова від нерентабельних послуг, зайвої робочої сили Пошук ефективних шляхів використання ресурсів Ліквідація: знищення підприємства, розпродаж його активів
Викливання	Критичний аналіз: – послуг та ринків – фінансового стану – управління	Загальна економія Експансія на основному ринку Перебудова системи управління

Конкурентна стратегія автотранспортного підприємства націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо фірма зайнята тільки одним видом бізнесу, ділова стратегія є частиною загальної стратегії фірми. Якщо підприємство включає декілька ділових одиниць (стратегічних підрозділів), кожна з них розробляє власну ділову стратегію.

Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожного функціонального підрозділу підприємства

Як образ майбутнього автотранспортного підприємства, до якого потрібно прагнути, стратегія відбиває сутність явища, що проявляється в стратегічному управлінні і конкретних планах стратегічного розвитку.

Відповідно, стратегію можна описати словами, уявити у вигляді моделі, а потім сформулювати шлях досягнення бажаного стану фірми в різноманітних аспектах.

Без чітко окресленої стратегії, адекватної до наявних у підприємства ресурсів та зовнішньої економічної ситуації, рівня розвитку конкуренції, українські виробники не в змозі перемагати в жорстких умовах ринку та зберегти наявний економічний потенціал.

Оскільки стратегія – це вибір основних довгострокових цілей автотранспортного підприємства, ствердження курсу дій і визначення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, дійсно конкурентноспроможним слід вважати підприємство, в якому має місце внутрішня конкуренція окремих управлінців – керівників служб і відділів за наявні обмежені ресурси.

Специфічною особливістю автомобільного транспорту є те, що виробничий процес в цій галузі матеріального виробництва складається з роботи рухомого складу на лінії і технічного забезпечення транспортних засобів на виробничій базі. Ці основні властивості виробничого процесу, в свою чергу, вимагають для їхнього раціонального здійснення різнобічних операцій, пов'язаних з організацією руху і перевезень, забезпечення технічної справності рухомого складу та його безперебійного постачання паливом, мастильними та іншими експлуатаційними матеріалами, підбору необхідного персоналу та підвищення його кваліфікації, організації праці, звітності, встановлення фінансових зв'язків з клієнтурою та ін.

Стосовно конкурентних стратегій автотранспортного підприємства можна виділити основні три напрями, кожен з яких має свої необхідні передумови:

1. Лідерство в області витрат. Зміст стратегії направлений на вимогу режиму економії технологій, організації виробництва. Необхідною передумовою є велика частина ринку та ретельний контроль за витратами. Перевагою є те, що підприємство отримує прибуток за рахунок розміру тарифу і обсягу послуг.

2. Диференціювання. Зміст стратегії полягає в тому, що послуги за своїми якісними параметрами відрізняються від якості послуг конкурентів. Витрати тут грають другорядну роль. Хороший менталітет та ефективна реклама являються необхідною передумовою цієї стратегії, перевагою якої є те, що у клієнтури виробляється прихильність до розміру тарифу і створюються додаткові бар'єри для входу в ринок послуг. Висока якість послуг дозволяє автотранспортним підприємствам підтримувати рівноважні відносини з клієнтурою, що склалися.

3. Концентрація на сегменті. Зміст цієї стратегії полягає в обслуговуванні одного чи деяких сегментів ринку і досягнення там ними лідерства по витратах або особливого положення. Можливими сегментами можуть бути: конкурентна клієнтура, територіальне обмеження, конкретний вид вантажу і т. ін. Необхідною передумовою є те, що автотранспортне підприємство повинно працювати на сегменті ринку ефективніше, ніж конкуренти, які охоплюють весь ринок.

Тип загальної стратегії для автотранспортного підприємства - стратегія скорочення. Її різновид - стратегія згортання, що передбачає відмову від зайвої робочої сили, пошук ефективних шляхів механізму використання ресурсів. Конкурентна стратегія - концентрація на сегменті. Зміст цієї стратегії для автотранспортного підприємства передумовлює територіальне обмеження, перевезення, крім будівельних, сільськогосподарських вантажів .

Напрямки реалізації стратегії для автотранспортного підприємства такі:

1. Структурна реорганізація компанії. Доцільне впровадження орендних договорів на автомобільну техніку.

2. Маркетинг: перегляд цінової політики. Регулювання ціни на пропонуємі послуги автотранспортним підприємством повинно відповідати рекомендаціям маркетингової служби.

3. Зниження витрат і загальна економія. Організаційним супроводом зниження витрат повинно бути посилення контролю за використовуваними засобами, виключення наймання нових робітників.

Реалізація усіх вищеназваних заходів вплине на покращення коефіцієнтів конкурентоспроможності за напрямками ефективності управління, ділової активності та ліквідності, що, в свою чергу, відобразиться на комплексному коефіцієнті.

Враховуючи результати проведеного аналізу в процесі практичної реалізації для ТОВ «УВК Україна» слід використати стратегію, яка передбачає фіксацію на визначеному сегменті ринку і концентрацію зусиль фірми на ньому.

У цьому випадку ТОВ «УВК Україна» досконально з'ясовує потреби визначеного сегмента ринку у визначеного типу продукції. За таких умов керівництво Товариства може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе і сполучення цих двох підходів. Однак обов'язковим для проведення стратегії третього типу є те, що фірма повинна будувати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку. Тобто, повинна у своїх намірах виходити не з потреб ринку взагалі, а з потреб цілком визначених чи навіть конкретних клієнтів.

Найбільш розповсюдженими стратегіями цього виду є: стратегії росту (концентрованого росту, диверсифікованого росту та інтегрованого росту) та стратегії скорочення.

Так як ТОВ «УВК Україна» спеціалізується на наданні трьох видів транспортних послуг: надання автотранспортних засобів в оренду (які спеціалізуються на перевезенні малогабаритних вантажів); надання послуг по виконанню поточних ремонтів автотранспортних засобів; надання послуг з перевезення малогабаритних вантажів (на договірній основі).

Стратегії концентрованого росту. Це стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. У випадку проходження цими стратегіями фірма намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

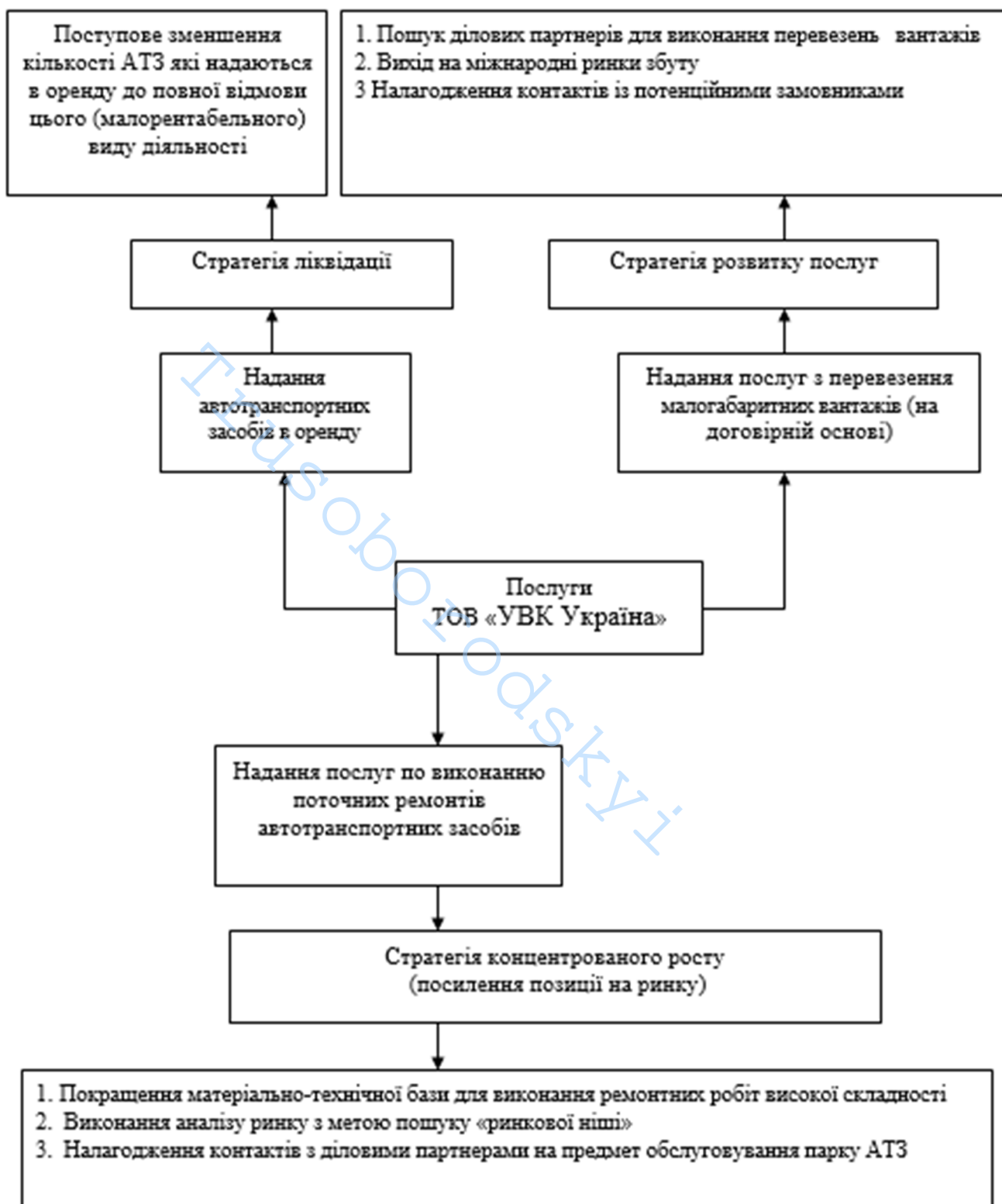
Конкретними типами стратегій першої групи є: стратегія посилення позиції на ринку, за якої фірма робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається установити контроль над своїми конкурентами; стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту; стратегія розвитку продукту, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії скорочення. У цих випадках фірми використовують стратегії цілеспрямованого скорочення виробництва. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить для фірми не безболісно. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що їх неможливо уникнути. Виділяється чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу: Стратегія ліквідації являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес.

Отже, для такого виду діяльності ТОВ «УВК Україна» як:

- 1) надання автотранспортних засобів в оренду необхідно застосовувати стратегію ліквідації;
- 2) надання послуг по виконанню поточних ремонтів автотранспортних засобів одну із стратегій концентрованого росту (таку як стратегію посилення позиції на ринку);
- 3) надання послуг з перевезення малогабаритних вантажів рекомендуємо використовувати стратегію розвитку продукту.

Схематичне зображення стратегій для конкретного виду діяльності ТОВ «УВК Україна» подано на рис. 3.6.



3.6. Стратегічні та тактичні цілі ТОВ «УВК Україна» за основними видами діяльності

Для визначення чіткої послідовності дій керівництву підприємства розробимо дерево цілей (рис. 3.7).

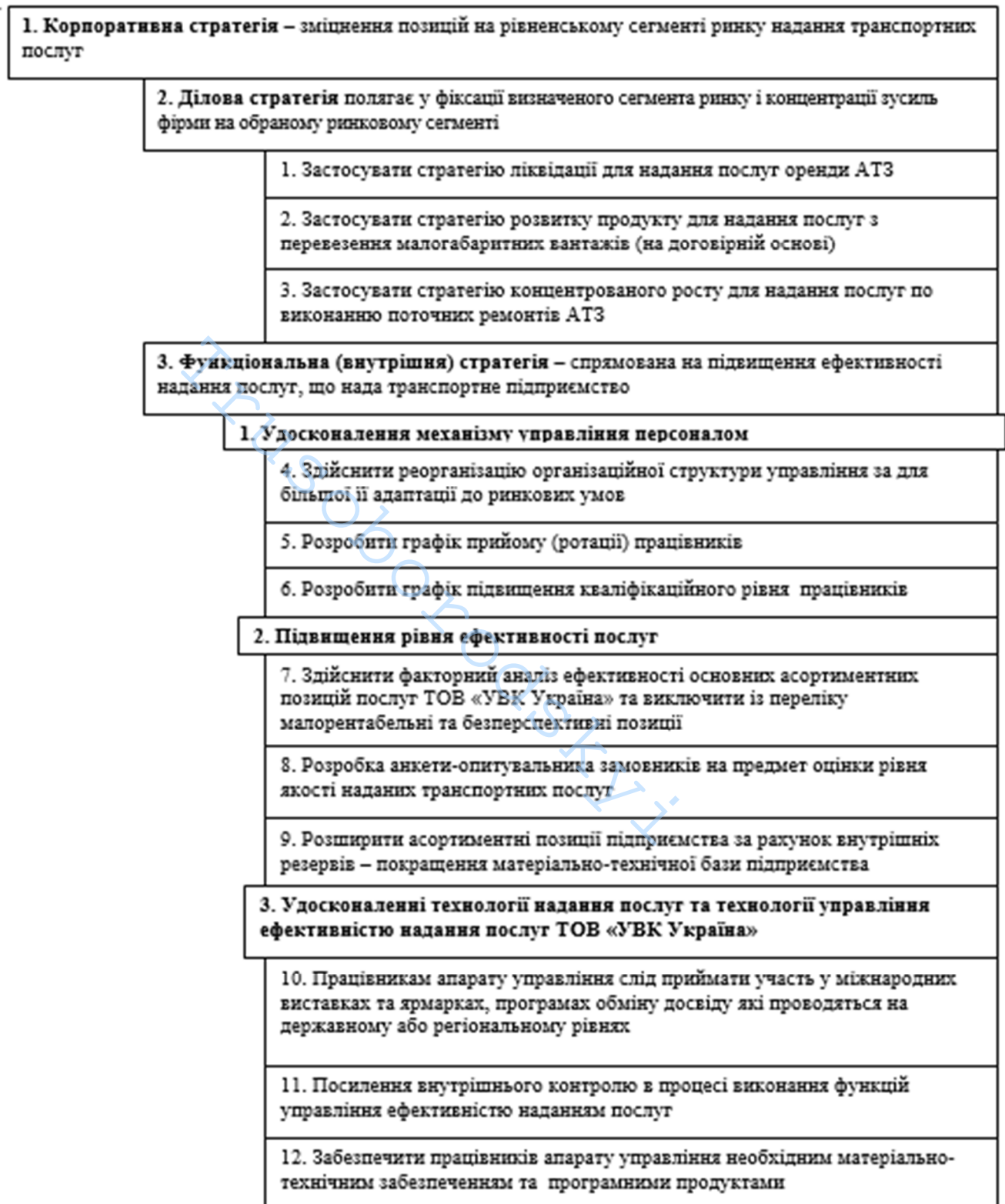


Рис. 3.7. Дерево стратегічних цілей ТОВ «УВК Україна»



Корпоративна стратегія: місія – раціональне ведення господарства за для покращення ринкових позицій та рівня ефективності надання послуг конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «УВК Україна»; цінності: надійність організації, порядність під час виконання службових обов'язків, висока якість надання послуг та обслуговування, соціальна відповідальність.

### **3.3. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку ТОВ «УВК Україна» як базової основи управління змінами**

В результаті проведеного дослідження необхідно виокремити як один із ефективних напрямів стратегічного розвитку підприємства стратегію розвитку послуг. Дана стратегія є привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі запити і переваги замовників стають різноманітними на ринку і не можуть більше задовольняти лише стандартним асортиментом послуг. Для того щоб дана стратегія була успішною, компанія повинна проводити активну політику маркетингу, вивчати запити і поведінку покупців, знати, «чому саме» покупці віддають перевагу на ринку, що вони думають про цінність товару і за що готові платити. Після цього підприємство пропонує одну, а може, і кілька відмітних характеристик товару відповідно до запитів покупців. Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців стане зацікавлена у пропонованих атрибутах і характеристиках товару. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніша конкурентна перевага підприємства. Успішна стратегія розвитку дозволяє підприємству:

- встановити підвищену ціну на товар;
- збільшити обсяг продажів автотранспортних послуг;
- завоювати лояльність покупців до своєї торгової марки.

Вибору даної стратегії сприяли наступні чинники:

- компанія має всі можливості для надання послуг на міжнародному ринку в сфері транспортного перевезення та експедиції, зокрема за такими напрямками, як Росія, Німеччина, Білорусь, Польща.

- підприємство вже має договори на постачання продукції за цими напрямкам, хоча в загальному це разові контракти на перевезення.

- зі звітів про фінансові ресурси ТОВ «УВК Україна» видно, що вона має фінансову можливість для розширення своєї діяльності на міжнародний рівень, оскільки основний напрям роботи є налагодженим і приносить прибуток для фінансування міжнародної діяльності протягом певного періоду часу.

- оскільки підприємство вже має разові контракти на перевезення вантажу на експорт та імпорт у вищевказані країни, є можливість заключити довгострокові контракти з перевезення по даним напрямкам та за рахунок вже виконаних перевезень, та позитивних відгуків замовників є можливість заключити контракти з багатьма іншими підприємствами.

Для виведення ТОВ «УВК Україна» на ринок міжнародних транспортних перевезень, згідно обраної стратегії, пропонується прийняття стратегічних рішень, встановлення правил та послідовність дій персоналу підприємства в наступних питаннях.

По-перше пошук замовників автоперевезень, здійснюватиметься через засоби інтернету, професійні каталоги підприємств, та інші джерела інформації. На даному етапі розробляється план-схема по залученню потенційного замовника до співпраці з ТОВ «УВК Україна», яка матиме наступні переваги:

- бездоганна репутація;
- своєчасне виконання обов'язків;
- контроль переміщення вантажу за допомогою сучасних систем стеження, в тому числі GPS;
- гнучка цінова політика;
- оплата транспортування вантажу тільки в один напрям;
- по бажанню замовника, для регулярних перевезень є можливість закріпити окремі транспортні засоби, на вибір замовника;

- професійність працівників, та безкоштовна консультація, стосовно законів, правил, та можливостей з автоперевезення;
- постійний зв'язок менеджером, яки відповідає за дане замовлення та швидка реакція на претензії що до його не виконання;
- допомога при плануванні обсягів перевезення вантажу з урахуванням термінів виробництва та можливостями транспортних засобів;
- лояльність цінової політики до постійних замовників, можливість оплати з відстрочкою за проведену роботу;
- допомога в оформленні документації та контроль за її оформлення;
- високо кваліфікований персонал, з яким постійно проводяться тренінги та бесіди, направлені на підвищення кваліфікаційного рівня;
- можливість складати короткострокові та довго строкові договори;
- можливість розрахунку в безготівковій формі з замовниками;
- можливість оплати послуг, як в національній валюті України, так і міжнародній.

По-друге, слід звернути особливу увагу на маршрут слідування автотранспорту, який має враховувати схему небезпечних ділянок. Допустима протяжність автомобільних маршрутів має визначатися виходячи з дотримання нормативів робочого часу водіїв з урахуванням розрахункових норм швидкості руху і технології перевезень, встановлених законодавством тієї країни в якій знаходиться транспортний засіб.

По-третє, тип і марка автотранспорту повинні вибиратися залежно від виду перевезень з урахуванням вимог вантажу, щодо перевезення, дорожніх і погодно-кліматичних умов. При перевезеннях маса і об'єм вантажу не повинна перевищувати гранично допустимої норми згідно чинного законодавства країни, в якій знаходиться транспортний засіб, та вказаних даних в технічній характеристиці автомобіля.

По-четверте графіки руху транспортних засобів мають бути розроблені для кожного перевезення окремо, визначення оптимальних значень швидкостей руху автотранспорту на маршруті і окремих ділянках між пунктами зупинки, з

урахуванням дотримання режимів праці і відпочинку водіїв, що регламентуються діючими нормативними документами. Кожний водій повинен бути забезпечений графіком руху на маршруті з вказівкою переліку місць для зупинок в дорозі та на відпочинок, обід і нічліг, схемою маршруту з вказівкою небезпечних ділянок.

По-п'яте, для кожного водія має складатися інструктаж про керування транспортним засобом і особливості маршруту.

По-шосте повинен назначатися контрольний час повернення автотранспорту, після закінчення якого вживатимуться заходи щодо встановлення місця знаходження автотранспорту і розглядатимуться причини несвоєчасного повернення транспортного-засобу.

По-сьоме необхідно організувати контроль над дотриманням графіків (розкладів) руху, норм місткості автотранспорту, маршрутів руху. Контроль здійснюється за виконанням усіх рейсів, передбачених графіками і планами перевезень з метою подальшого аналізу причин виникаючих відхилень і корегування графіків і планів.

Опираючись на стратегічний план підприємства можна розробити послідовність дій персоналу в процесі виконання перевезень:

- Визначаємо відправників вантажів. Тут необхідно виділити постійних відправників, сезонних і тимчасових.

- Складаємо картку відправника, в яку заносимо його дані.

- Визначаємо періодичність та об'єм відправок вантажів. Періодичність та об'єм відправки визначаються шляхом розподілу потреби замовників перевезень на проміжок часу виконання робіт указаних в заключному контракті із замовником вантажоперевезень. Після цього отримані дані погоджуємо з замовниками вантажоперевезень.

- Визначаємо відстані перевезення вантажу. Групуємо відправки вантажів за напрямками і величиною поставок. Групування за напрямками дає можливість визначити об'єми вантажопотоків в різні держави.

- Обґрунтовуємо і вибираємо тип транспортного засобу для перевезення вантажів. Вибору типу транспортного засобу повинен передувати ретельний аналіз характеру і умов перевезень необхідного вантажу. В даному випадку наша мета — забезпечення повного і якісного задоволення потреб замовника вантажних перевезень перевезенням при найефективнішому типі транспортного засобу.

- Розраховуємо раціональний маршрут. Тут ми робимо вибір на користь маятникової або кільцевої схеми руху.

Згідно запропонованої стратегії підприємства, протягом усього маршруту слідування транспортного засобу, від виїзду до його повернення на територію України персонал:

- слідкує за регулярністю руху транспортних засобів,
- стежить, щоб автомобілі були випущені в рейс згідно розкладу, і своєчасно пройшли через контрольні пункти, по розкладу, або в межах допустимих тимчасових відхилень, що документально фіксується.

При плануванні перевезень, за стратегією розвитку послуг підприємство має регулярний резерв автотранспортних засобів, своїх, а бо ж залучених на контрактній основі на випадок непередбачених обставин. Як правило, такий резерв складає до 5% від кількості машин, запланованих в рейс за розкладом.

Підприємство постійно розробляє та контролює перспективні плани, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ситуації на ринку вантажоперевезень.

До послуг ТОВ «УВК Україна» згідно даної стратегії відносяться:

- перевезення вантажів;
- навантажувально-розвантажувальні послуги;
- послуги із зберігання вантажів;
- послуги з підготовки вантажів до перевезення;
- надання транспортних засобів в оренду;
- транспортно-експедиційні послуги;
- інші додаткові послуги, передбачені статутом підприємства.

За стратегією на підприємстві ТОВ «УВК Україна» перевезення вантажу є основним видом послуг. Як правило, воно супроводжується наданням інших послуг (навантаженням, розвантаженням, експедицією і т.д.). До додаткових послуг можна віднести такі, наприклад, як маркетингові, комерційні, інформаційні. А також послуги страхування.

Показником якості транспортної послуги на підприємстві ТОВ «УВК Україна» стане кількісна характеристика одного або декількох споживацьких властивостей послуги, складових її якість. Якість перевезень оцінюється по сукупності характеристик, що визначають їх здатність задовольняти потреби вантажовідправників або вантажоодержувачів у відповідних перевезеннях.

Для забезпечення необхідного рівня ефективності процесів виробництва і управління стратегія передбачає побудову: математичної моделі процесів перевезень, які характеризують взаємозв'язок між змінами стану та управління; процедурні моделі, що описують порядок (процедуру) виконання різних операцій та процесів управління; економічні моделі, які визначають взаємозалежності економічних показників (кінцеві цілі функціонування) системи управління.

Тож бачимо, що у загальному вигляді стратегія управління ТОВ «УВК Україна» відповідає таким управлінським циклам:

- цілеспрямованість у плануванні досягнення цілей;
- розробка та організація реалізації заходів, які забезпечують функціонування об'єкта управління в заданому режимі;
- регулювання виробничих процесів транспортно-експедиційного підприємства за допомогою обернених зв'язків, включаючи облік та контроль стану виконання прийнятих заходів та досягнення намічених цілей;
- при появі відхилень – передбачена організація аналізу конкретної ситуації і розробка та впровадження додаткових заходів, спрямованих на компенсацію дії на виробництво негативних факторів, а в разі неможливості досягнення цілей – розробка пропозицій щодо їх тимчасової корекції на відповідних рівнях структури виробництва та мінімальному часовому інтервалі.

Підприємство, відповідно стратегії постійно слідкує за змінами, які відбуваються всередині і зовні, оскільки відсутність реакції на зміни може сильно гальмувати розвиток організації, як об'єкту управління, висвітлюючи застарілість системи управління. Запропоновані дії для підприємства є запорукою своєчасної та адекватної реакції на зміни, що дає можливість вдосконалитися підприємству, та зайняти бажане місце в новому сегменті ринку.

Спрощена схема стратегічного управління ТОВ «УВК Україна» наведена на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Спрощена схема стратегічного управління ТОВ «УВК Україна»

Запропоноване стратегічне управління базується на результативності та ефективності, що можливо відслідкувати з вище наведеної інформації, спрямовується на досягнення високих результатів, тільки, найбільш ефективним способом. Що обумовлює підвищення ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей запропонованою стратегією.

На основі запропонованих заходів щодо виведення компанії на міжнародний ринок визначимо рентабельність розвитку нового напрямку діяльності.

Для розрахунку окупності запропонованих заходів та бажаних доходів, протягом довгого часу звірялися дані конкурентів, контролювалася циклічність змін ціни на паливо, як в Україні, так і за кордоном, збільшення цін на обслуговування транспортних засобів, затрати на утримування персоналу, можливі власні збитки компанії. Тому велику увагу слід приділити розрахункам затратної частини на утримання персоналу, водіїв, належний догляд за автотранспортними засобами, тощо.

Стратегія ТОВ «УВК Україна» включає розрахунки рентабельності розвитку нового напрямку із виходу на міжнародний рівень.

Серед усіх факторів які постійно впливають на вартість перевезення, в цілях проведення розрахунку рентабельності та вигідності запропонованої стратегії розглянемо такі питання:

- собівартість вантажоперевезення рухомих складом;
- порівняємо дані доходу від перевезення по території України та за міжнародними сполученнями, запропонованими стратегією компанії,
- порівняємо прибутковість запропонованих напрямів з уже опрацьованими перевезеннями по території України.

Для розрахунку собівартості 1-го транспортного засобу задіяного в вантажних перевезеннях розглянемо затратні етапи: і відобразимо ці дані у вигляді таблиці і розрахуємо вартість одного кілометра пробігу (табл. 3.4).

З отриманих даних бачимо, що собівартість перевезення автомобільним транспортом вантажопідйомністю 20 т об'ємом 86 куб. м. становить 7,05 грн/км.

Наступним кроком розраховуємо різницю вартості перевезень міжнародних по відношенню до внутрішніх по Україні табл. 3.5.



Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості пробігу вантажним автомобілем за 1 км

Розрахунок собівартості 1 км пробігу Тент 20 т.	Вихідні дані	Витрати на 1 км пробігу
Витрата пального на 100 км пробігу (л)	36	
Вартість пального 1 л (грн.)	24	1,5
Пробіг щомісячний км.	10000	
Вартість 1 колеса в грн.	2800	
Кількість коліс (тягач + причіп)	14	
Пробіг 1 колеса в км (гарантійний)	150000	0,2613
Кількість робочих днів в місяці	23	
Кількість машин	1	
Зп водію щомісячно	15000	1,5
Командировочні за 1 сутки	500	1,15
Ремонти непланові (за 1 год.) грн.	10000	0,08
Податки за 1 автомобіль грн./місяць	0	0
Зарплата бухгалтера 1 місяць, грн.	9500	0,95
Телефонний зв'язок	500	0,05
Інтернет - 1 місяць, грн.	100	0,01
Логіст зарплата - 1 місяць, грн.	10500	1,05
Холості пробіги 5 %		0,15
Стоянки грн./місяць (всі машини)	700	0,07
Інформаційні послуги 1 місяць	100	0,01
Непередбачуваний розхід 1 машина в місяць	500	0,05
Техогляд 1 машина + причіп	600	0,06
Страховка 1 рік 1 машина	1020	0,102
Ліцензії та інші документи, в рік	3000	0,025
Вулканізація, за 1 місяць	300	0,03
Всього собівартість 1 км		7,05

Таблиця 3.5

Різниця вартості міжнародних перевезень порівняно внутрішніх по Україні

Напрями перевезення із України	Грн./км	Різниця середньої вартості міжнародного перевезення по відношенню до внутрішніх перевезень по Україні км/грн.	Різниця середньої вартості міжнародного перевезення по відношенню до внутрішніх перевезень по Україні %
По Україні (внутрішні)	8,85	-	-
Росія (імпорт, експорт)	9,2	0,35	103,95
Білорусь (імпорт, експорт)	9,8	0,95	110,73
Німеччина (імпорт, експорт)	10,4	1,55	117,51
Польща (імпорт, експорт)	12	3,15	135,59

З даних таблиці бачимо, що перевезення за напрямками імпорт, експорт Україна-Росія коштує на 0,35 грн. (103,95%), більше ніж по внутрішніх перевезеннях України.

За напрямом імпорт-експорт Україна-Білорусь в середньому вартість перевезення коштує 9,8 грн., що на 0,95 грн. (110,73%) більше ніж при внутрішніх перевезеннях по Україні.

В напрямку імпорт, експорт Україна – Німеччина різниця становить 1,55 грн. (117,51%) на користь міжнародних перевезень за даним напрямом.

По сполученню імпорт-експорт Україна — Польща ціни вище на 3,15 грн. (135,59%).

Тим самим бачимо, що вартість перевезення міжнародних напрямків суттєво більша ніж вартість перевезень по Україні.

Наступним кроком розглянемо за допомогою отриманих даних в таблицях 3.4 та 3.5 прибутковість автотранспорту за період календарного місяця по заданим напрямкам перевезення стратегією, стосовно перевезень по території України, табл. 3.6.

Проаналізувавши дані таблиці 3.6 варто зазначити, що при введенні стратегії розвитку послуг підприємство ТОВ «УВК Україна», зможе отримувати значний додатковий прибуток, виконуючи ті ж самі функції при перевезеннях за кордон, що і при перевезенні по Україні.

Таблиця 3.6

## Розрахунок прибутку компанії за 1 календарний рік

Напрямок перевезення	Собівартість перевезення за 1 км	Тариф перевезення за 1 км	Дохід від перевезення (за 1 км)	Прибуток за місяць з розрахунку пробігу авто 10000 км/міс. (грн.)	Прибуток за місяць з розрахунку пробігу авто за 1 рік (грн.)	Прибуток за місяць з розрахунку пробігу авто за 1 рік %
по Україні	7,05	8,85	1,8	18000	216000	100
Росія	7,05	9,2	2,15	21500	258000	119,44
Білорусь	7,05	9,8	2,75	27500	330000	152,77
Німеччина	7,05	10,4	3,35	33500	402000	186,11
Польща	7,05	12	4,95	49500	594000	275

Оскільки, згідно вихідних даних таблиці за проміжок часу в 1 календарний рік різниця в отриманні прибутку міжнародних напрямків згідно внутрішніх перевезень по Україні складає:

- напрямки імпорту/експорту Україна — Росія складає прибуток за один рік складає 258000 грн., що на 19,44% більше від загального прибутку перевезень по території України;

- за напрямом імпорту/експорту Україна-Білорусь прибуток за рік роботи складає 330000 грн., тим самим більше на 52,77% від прибутку перевезень на території України;

- по перевезенням в напрямку імпорту/експорту Україна — Німеччина, різниця прибутку складає 402000 грн, що на 86,11% більше ніж прибуток від внутрішніх перевезень по Україні;

- згідно з даними прибутковості перевезень за рік між Україною та Польщею, прибутковість міжнародного перевезення тут складає 594000 грн, що на 175 % більше ніж за цей же проміжок часу прибуток за перевезення в середині України.

Тож врахувавши різницю прибутку за різними напрямками, стратегію розвитку запропоновано застосувати в першу чергу по імпорту та експорту з Німеччиною та Польщею, оскільки рівень очікуваного прибутку від перевезень між Україною та вказаними країнами є найвищим. Це обумовлюється тим, що згідно стратегії, одним з планів є зайняти тверду позицію компанії на ринку міжнародних перевезень, а отриманий прибуток вкладати в подальший розвиток підприємства.

Високі прибутки стають вирішальним фактором в стратегії розвитку підприємства, оскільки за вільні вилучені кошти заплановано придбати протягом 5-ти років вантажні автомобілі в кількості 8-12 одиниць. Що дасть змогу отримувати постійний прибуток та менше залежати від залучених до співпраці транспортних засобів партнерських компаній.

Вирішення проблеми формування програми стратегічного розвитку ТОВ «УВК Україна» в першу чергу потребує встановлення змісту стратегії розвитку та її місця серед інших стратегій. Розробка стратегій діяльності автотранспортних підприємств - це процес формування перспективного напрямку розвитку підприємства на основі нових цілей, які визначаються виходячи із ступеня узгодженості між внутрішніми можливостями підприємства і умовами динамічних макро- і мікросередовища та комплексу заходів щодо їх здійснення.

Таким чином, основними умовами стратегічного розвитку підприємства є визначення стратегічних та тактичних цілей ТОВ «УВК Україна» за основними видами діяльності, розробка дерева цілей для визначення чіткої послідовності дій керівництву та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів надання відповідних послуг, що дасть можливість реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

## Висновок до третього розділу

1. За результатами дослідження визначено основні стадії управління змінами, які становлять основу для успішного впровадження останніх, а саме: концептуальний підхід до формування потенціалу як системи заходів у контексті стратегічних перетворень; випереджувальне передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі; зміна позиції підприємства на ринках зовнішнього середовища шляхом реалізації обґрунтованих менеджерських ідей.

2. Дослідженням запропонована та обґрунтована модель управління змінами транспортних підприємствах, яка передбачає послідовність здійснення перетворень. Акцент зроблено на усвідомленні необхідності останніх і зміну філософії мислення власників господарюючих суб'єктів та необхідності залучення до обговорення плану дій та нововведень широкого кола спеціалістів та працівників підприємства.

3. Вирішення проблеми формування програми стратегічного розвитку ТОВ «УВК Україна» в першу чергу потребує встановлення змісту стратегії розвитку та її місця серед інших стратегій. Розробка стратегій діяльності автотранспортних підприємств - це процес формування перспективного напрямку розвитку підприємства на основі нових цілей, які визначаються виходячи із ступеня узгодженості між внутрішніми можливостями підприємства і умовами динамічних макро- і мікросередовища та комплексу заходів щодо їх здійснення.

4. Основними умовами стратегічного розвитку підприємства є визначення стратегічних та тактичних цілей ТОВ «УВК Україна» за основними видами діяльності, розробка дерева цілей для визначення чіткої послідовності дій керівництву та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів надання відповідних послуг до рівня точки беззбитковості. Такі заходи забезпечать позитивні значення показників рентабельності, а також зростання обсягів власного капіталу, тим самим зменшивши критичний рівень фінансової залежності підприємства від позикових ресурсів. Результатом запропонованих заходів стане економічний розвиток підприємства в цілому.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення управління системними змінами діяльності транспортних підприємств. Висновки та пропозиції, сформовані на основі результатів дослідження, полягають у наступному:

1. На основі опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури визначено, що основним компонентом розвитку підприємства є зміни, але лише ті, які здійснюються на основі системного підходу, мають єдину цілеспрямованість та відповідають загальній концепції розвитку організації. Розкрито й уточнено сутність понять «зміна» та «управління змінами». Зміст змін визначено як комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть розвитку підприємства та підвищенню його ефективності внаслідок отримання позитивних якісно нових результатів діяльності. Управління змінами стратегічного розвитку підприємств запропоновано інтерпретувати як управлінський процес, спрямований на передбачення можливих чинників впливу на результативність діяльності підприємств, що є основою обґрунтування портфеля стратегій, досягнення яких передбачає системні зміни в соціально-екологічному, організаційно-економічному та інтелектуально-інноваційному розвитку організацій.

2. На основі узагальнення існуючих методичних підходів до оцінки результативності управління змінами встановлено, що більшість із них економічно орієнтовані та не враховують соціальну складову розвитку підприємства. Запропоновано методичний підхід, в основі якого знаходиться визначення результативних показників діяльності в межах кожної функціональної підсистеми підприємства, що охоплює всі найбільш важливі аспекти управлінської діяльності, враховує рівень сприйняття і розуміння працівниками необхідності та адекватності змін на підприємстві, рівень і якість праці, рівень соціальної відповідальності на підприємствах, рівень

організаційної культури, стиль керівництва. Усе це сприятиме формуванню необхідного масиву інформації щодо прийняття управлінських рішень при побудові системи управління стратегічними змінами.

3. Аналіз показників обсягів перевезень вантажів ТОВ «УВК Україна», що здійснює надання послуг з перевезень вантажів автомобільним транспортом; виконання робіт, пов'язаних з ремонтом автомобілів та їх сервісним обслуговуванням тощ, за 2017-2019 роки показав, що обсяг перевезень збільшився на 7,8%, відповідно зріс вантажообіг на 10,6% у 2018 році та на 7,4% у 2019 році, що залежить в першу чергу пробігу автомобілей з вантажем.

4. Проведений аналіз ефективності використання основних виробничих засобів підприємства свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства у 2017-2019 роках, зниження забезпечення підприємства основними виробничими засобами, відносно стабільного значення забезпечення основними засобами на одного працівника.

5. Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «УВК Україна» свідчить про зростання грошових коштів в 2019 році в порівнянні з минулим роком, за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за роботи та послуги. Відбулося збільшення збитків за рахунок збільшення витрат на теплоенергоресурси та оплати за аренду земельної ділянки. В зв'язку зі збільшенням обсягу послуг збільшені грошові кошти від операційної діяльності.

6. В 2019 р. порівняно з 2018 р. загальні витрати ТОВ «УВК Україна» збільшилися за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та операційних витрат. Це відбулося за рахунок збільшення витрат на теплоенергоресурси та оплати за аренду земельної ділянки та підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів. Найбільшу абсолютну суму в 2019 р. має валовий прибуток, що збільшився на 32,4%, прибуток від операційної діяльності, що у 2019 році становив 72 тис. грн., чистий прибуток 75 тис. грн., які порівнюючи з 2017 роком суттєво зросли, проте зменшився у 2019 році до нуля.

7. За результатами дослідження визначено основні стадії управління змінами, які становлять основу для успішного впровадження останніх, а саме: Концептуальний підхід до формування потенціалу як системи заходів у контексті стратегічних перетворень; випереджувальне передбачення динамічних змін у зовнішньому середовищі; зміна позиції підприємства на ринках зовнішнього середовища шляхом реалізації обґрунтованих менеджерських ідей.

8. Дослідженням запропонована та обґрунтована модель управління змінами транспортних підприємствах, яка передбачає послідовність здійснення перетворень. Акцент зроблено на усвідомленні необхідності останніх і зміну філософії мислення власників господарюючих суб'єктів та необхідності залучення до обговорення плану дій та нововведень широкого кола спеціалістів та працівників підприємства.

9. Вирішення проблеми формування програми стратегічного розвитку ТОВ «УВК Україна» в першу чергу потребує встановлення змісту стратегії розвитку та її місця серед інших стратегій. Розробка стратегій діяльності автотранспортних підприємств - це процес формування перспективного напрямку розвитку підприємства на основі нових цілей, які визначаються виходячи із ступеня узгодженості між внутрішніми можливостями підприємства і умовами динамічних макро- і мікросередовища та комплексу заходів щодо їх здійснення.

10. Основними умовами стратегічного розвитку підприємства є визначення стратегічних та тактичних цілей ТОВ «УВК Україна» за основними видами діяльності, розробка дерева цілей для визначення чіткої послідовності дій керівництву та покращення фінансового стану підприємства за рахунок збільшення обсягів надання відповідних послуг до рівня точки беззбитковості. Такі заходи забезпечать позитивні значення показників рентабельності, а також зростання обсягів власного капіталу, тим самим зменшивши критичний рівень фінансової залежності підприємства від позикових ресурсів. Результатом запропонованих заходів стане економічний розвиток підприємства в цілому.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Манн : Иванов и Фербер, 2015. 512 с.
2. Азарова А.О., Желюк Н.С. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12. С. 91–100.
3. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О., Верпека А.О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*, 2019. С. 84-95.
4. Ареф'єва О.В. Управління змінами на підприємстві: оцінка доцільності процесу в організаційному та економічному аспекті. - *Стійкий розвиток в умовах соціально орієнтованої економіки*. Монографія / за ред. Прохорової В.В. – Харків, Смуґаста типографія, 2016. – С. 163-171.
5. Ареф'єва О.В. Процес реагування організаційної структури управління на зміни у зовнішньому середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4. С. 114-122.
6. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы. Киев: Знання-Прес, 2006. 876 с.
7. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2004. 20 с.
8. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством URL: [http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1\\_baraban.htm](http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm) (дата звернення: 27.03.2014).
9. Березівський П.С. Ефективність виробництва і формування ринку продукції скотарства в Карпатському регіоні. Львів: Українські технології, 1998. 256 с.

10. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінноситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
11. Білецька К.В. Основи менеджменту: навч.посіб. для студ. Луцьк: Східноєвроп.нац.ун-т ім.Лесі Українки, 2012. 228 с.
12. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php//> (дата звернення: 16.05.2017).
13. Бондар Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://businessconsultant.com.ua/publicaciiub101.html>. (дата звернення: 23.04.2016).
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред.: В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
15. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5 (107). С.52 – 59.
16. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 482 с.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. «Другой менеджмент: время перемен». *Российский журнал менеджмента*. 2004. Том 2. №3. С.105–126.
18. Воронкова А.Е. Воронков Д.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf). (дата звернення: 11.10.2018).
19. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві : теорія та прикладні аспекти: Монографія. Харків : ВД «Інжек», 2010. 340 с.
20. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Стратегічні зміни як базис інноваційного розвитку підприємства. *Вісник СХУ ім В. Даля*. 2012. № 2 (173). С. 134–139.

21. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 313 с.
22. Вступ в теорію систем і теорію управління : навч. посіб. / упоряд. Л. В. Долінська та ін. Херсон : 2010. 204 с.
23. Гайдей О.О., Лісун Я.В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика*. Спецвипуск 2012. Частина 1. С. 472–479.
24. Гончар В. В. Організаційний підхід до управління змінами на різних стадіях життєвого циклу металургійних підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 26. С. 54–160.
25. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04 Одеса, 2010. 37 с.
26. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. №10. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2013/10\\_0/247\\_252.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2013/10_0/247_252.pdf). (дата звернення: 11.06.2018).
27. Гудзинський О.Д. Судомир С.М. Стратегічне управління змінами: синергетичний аспект. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С.203–205.
28. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: Монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 404 с.
29. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення). 2014. 395 с.
30. Данильян О.Г., Тараненко О.Г. Основи філософії : навч. посіб. Харків: Право, 2003. 352 с.
31. Дейнека О.Г., Руссова К. А., Михалко А. В. Теоретичні підходи до процесу управління підприємством. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 135. С. 143–147.

32. Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/efdu\\_2013\\_34\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/efdu_2013_34_5.pdf) (дата звернення: 13.03.2017).
33. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL: [file:///C:/Users/Samsung/Downloads/pirpr\\_2013\\_1\\_20.pdf](file:///C:/Users/Samsung/Downloads/pirpr_2013_1_20.pdf). (дата звернення: 02.09.2016).
34. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
35. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. / пер с англ. М. : ИД «Вільямс», 2002. 398 с.
36. Жаворонкова Г.В., Дяченко О.О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2010\\_3/069-072.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2010_3/069-072.pdf). (дата звернення: 28.01.2017).
37. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науковометодичні аспекти її визначення URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>. (дата звернення: 13.06.2018).
38. Кабанов В.Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 30–33.
39. Касьян В.І. Філософія: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 347 с.
40. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010.../10.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010.../10.pdf) (дата звернення: 13.08.2017).
41. Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. Москва: Новое изд-во, 2007. 224 с.
42. Краткий экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2001. 58 с.

43. Куценко В.І., Паращук О.В. Соціалізація економіки шлях до сталого розвитку та високої якості життя. *Економіка і управління*. 2011. №2. С.25-33.
44. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С.101-108. URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/8098/101-108>. (дата звернення: 25.01.2018).
45. Лігоненко Л.О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять "ефективність" і "результативність" управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №10(88). С.207-216.
46. Лук'янихін В.О., Безуська А.Ю. Теоретико-методичні основи еколого-збалансованого управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Економіка розвитку*. 2011. №2(58).
47. Мерчанський В.В., В.М. Ключко, І.М. Ключко. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: колективна монографія. Харків: Вид-во Бровін О.В., 2010. 158 с.
48. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1999. 800 с.
49. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник 2-ге вид. Д.: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с. 203
50. Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. М.: Издательство «Экзамен», 2003. 384 с.
51. Нестеренко С.А. Теоретико-методологічні підходи щодо визначення стратегічного потенціалу в економічній літературі. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Вісник ХНАУ: Серія «Економічні науки»*. 2017. №2. С.50–61.
52. Нікітченко Т.О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. *Агросвіт*. 2015. №23. С.58-61.
53. Османова З. О., В. М. Ячменьова. Система управління діяльністю підприємства: сутність та складові. *Економіка и управление*. 2010. № 5. С. 65–70.

54. Отенко В. І., Гронь О.В. Формування моделі управління стратегічними змінами. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. №11 (182). Ч.1. С.361-366 206
55. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2014. № 3 (69). С.170–177.
56. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : НЖЕК, 2003. 328 с.
57. Приб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві: *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2014\\_2\\_15\\_207](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_15_207) (дата звернення: 04.10.2018).
58. Пушкар О.І., О.І. Плетньов. Формування вимог до організаційних змін на основі сучасних тенденцій менеджменту. *Управління розвитком*. 2011. №2 (118). С. 116-118.
59. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. Х.: ВД «Інжек», 2006. 496 с.
60. Рябкова О.В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства URL: [http://mevhnua.at.ua/load/2013/7\\_konkurentnij\\_potencial\\_pidpriemstva\\_metodi\\_ta\\_mekhanizmi\\_pidvishhennja/37-1-0-246](http://mevhnua.at.ua/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhanizmi_pidvishhennja/37-1-0-246). (дата звернення: 06.05.2014).
61. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №3. С.19 – 24.
62. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінанси-економічної нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Вип. 21. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010\\_21/Zb21\\_06.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010_21/Zb21_06.pdf). (дата звернення: 13.10.2016).
63. Садеков А.А. Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. *Управління змінами: навч. посіб.* Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

64. Силкіна Ю.О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі URL: [//File:///C:/Users/Samsung/Downloads/Inek\\_2013\\_5\\_22.Pdf](File:///C:/Users/Samsung/Downloads/Inek_2013_5_22.Pdf). (дата звернення: 14.06.2015).
65. Скібіцька Л.І. Скібіцький О.М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. *Наука й економіка : наук.-теорет. журнал*. 2008. № 4. С. 354-361.
66. Стадник В.В. Менеджмент URL: [http://lubbook.net/book\\_308\\_glava\\_103\\_14.4\\_Rezultativnist\\_taefek.html](http://lubbook.net/book_308_glava_103_14.4_Rezultativnist_taefek.html). (дата звернення: 11.04.2016).
67. Старик Р.Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.14. С. 297-303.
68. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30322>. (дата звернення: 26.05.2017).
69. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2011\\_714/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/25.pdf) (дата звернення: 08.08.2017).
70. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. №2(52). Т.2. С. 287–291.
71. Тебенко В.М. Взаємозв'язок категорій «ефективність» та «результативність» господарської діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. №3(27). С.7-10.
72. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография. Х.: ИД "ИНЖЭК", 2005. 169 с.

73. Томпсон Артур А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / 12-е изд.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 936 с.
74. Ус Ю.В., Ступіна Ю.Ю. Використання сучасних методів управління змінами на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С.118-121.
75. Фединець Н.І. Управління опором змінам в організації: URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_SSN\\_2012/Economics/6\\_117115.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/6_117115.doc.htm). (дата звернення: 07.12.2016).
76. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Политиздат, 1991. 560 с.
77. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л.Ф. Ильичев и др. М.: Сов.энцикл. 1983. 840 с.
78. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации / пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.
79. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С.157-160.
80. Чала О.В., Ричкова Л.В. Сутність стратегії управління підприємством в контексті економіки знань. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки* . 2013. Т. 16. № 1-2. С. 38-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/VMSU\\_econ\\_2013\\_16\\_1-2\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/VMSU_econ_2013_16_1-2_8.pdf). (дата звернення: 08.08.2017).
81. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства : сутність та види. *Схід*. 2012. № 6 (120). С. 116–126.
82. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
83. Шубін О. О., Гусева О. Ю. Обґрунтування системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства. *Торгівля і ринок України : тем. зб.*



*наук. пр. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського.*  
Донецьк, 2013. Вип. 36. С. 5-16.

84. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В.С.Автономова ; пер.с нем. В.С.Автономова, М.С.Любского, А.Ю.Чепуренко ; пер.с англ. В.С.Автономова, и др. М. : Эксмо, 2008. 864 с.

Trusoborodskyi

## **ДОДАТКИ**

Trusoborodskyi

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «УВК Україна» за 2019 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	5024	4725
первісна вартість	1011	12948	12923
знос	1012	( 7924 )	( 8198 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5024</b>	<b>4725</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	87	88
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	317	369
Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами	1130	0	0
за бюджетом	1135	103	30
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	660	559
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	366	401
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1533</b>	<b>1447</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6565</b>	<b>6172</b>

## Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3690	3690
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	2395	2119
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	75	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6160</b>	<b>5809</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	85
Цільове фінансування	1525	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>85</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	13	19
розрахунками з бюджетом	1620	98	67
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	28	27
розрахунками з оплати праці	1630	116	126
Поточні забезпечення	1660	100	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	50	39
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>405</b>	<b>278</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6565</b>	<b>6172</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2019 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	8210	7835
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5587 )	( 5355 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2623	2480
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 1476 )	( 1183 )
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	( 1307 )	( 1225 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	0	72
збиток	2195	( 160 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	14	68
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	0	140
збиток	2295	( 146 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0	75
збиток	2355	( 160 )	( 0 )

**II Сукупний дохід**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>( 160 )</b>	<b>75</b>

## Продовження дод. Б

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	848	876
Витрати на оплату праці	2505	2134	1872
Відрахування на соціальні заходи	2510	798	693
Амортизація	2515	318	413
Інші операційні витрати	2520	2880	2684
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>6978</b>	<b>6538</b>

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «УВК Україна» за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	5555	5024
первісна вартість	1011	13454	12948
знос	1012	( 7899 )	( 7924 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5555</b>	<b>5024</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	83	87
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	237	317
Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами	1130	0	0
за бюджетом	1135	62	103
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	315	660
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	129	366
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>826</b>	<b>1533</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6395</b>	<b>6565</b>

## Продовження дод. В

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3690	3690
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	2395	2395
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	75
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6085</b>	<b>6160</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	25	13
розрахунками з бюджетом	1620	83	98
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	26	28
розрахунками з оплати праці	1630	66	116
Поточні забезпечення	1660	57	100
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	53	50
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>310</b>	<b>405</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6395</b>	<b>6565</b>



**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2018 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	7835	6998
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5355 )	( 5044 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2480	1954
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 1183 )	( 1092 )
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	( 1225 )	( 1081 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	72	0
збиток	2195	(0)	( 219 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	68	95
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	140	0
збиток	2295	(0)	( 124 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	75	0
збиток	2355	(0)	( 142 )

**II Сукупний дохід**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	75	( 142 )

Продовження дод. Г

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	876	818
Витрати на оплату праці	2505	1872	1621
Відрахування на соціальні заходи	2510	693	600
Амортизація	2515	413	628
Інші операційні витрати	2520	2684	2469
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>6538</b>	<b>6136</b>

Trusoborodskyi