

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

«Управління змінами в реалізації стратегії торговельного підприємства

(на прикладі ТОВ “Магазин “Вінницький”»)»

Шифр _____

Виконав:

студентка 2 курсу група МО (н,мб) _____

Кутинська В.С.

Керівник:

Кандидат економічних наук, доц. _____

Сокирник І.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,

адміністрування та

готельно-ресторанної справи _____

доктор економ наук, проф.

_____ 20__ р.

Йохна М.А.

Хмельницький, 2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	управління, адміністрування та туризму
Кафедра	менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
Освітній рівень	магістр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

“ _____ ” _____ 2021р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Кутинська Вікторія Сергіївна

1 Тема роботи «Управління змінами в реалізації стратегії торговельного підприємства (на прикладі ТОВ «Магазин «Вінницький»)»

керівник роботи Сокирник І.В. к.е.н., доцент

Затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2 Строк подання студентом роботи на кафедру 16 грудня 2021р.

3 Вихідні дані до роботи. Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні засади управління змінами в реалізації стратегії розвитку сучасного підприємства.

2 Аналіз реалізації стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький».

3 Управління змінами стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

1. Управління змінами як складова реалізації стратегії
2. Характеристика змін, яких потребує реалізація базових стратегій підприємства
3. Характеристика сфери роздрібної торгівлі Хмельницької області
4. Основні показники діяльності ТОВ «Магазин «Вінницький» за 2018 - 2021 роки.
5. Аналіз структури та динаміки показників товарообороту

6. Стратегічна карта для реалізації стратегії концентрованого зростання ТОВ «Магазин Вінницький»
7. Кількісна оцінка змін для реалізації стратегії підприємства
8. Прогнозний результат від впровадження заходів управління змінами в реалізації стратегії розвитку

6 Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	ВСТУП	02.11.2021	
2.	РОЗДІЛ 1	16.11.2021	
3.	РОЗДІЛ 2	29.11.2021	
4.	РОЗДІЛ 3	13.12.2021	
5.	ВИСНОВКИ	14.12.2021	
6.	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	15.12.2021	

Студент _____

Керівник роботи _____

РЕФЕРАТ

Тема: Управління змінами в реалізації стратегії торговельного підприємства (на прикладі ТОВ “Магазин “Вінницький”)

Магістерська робота: 84 с., 6 рис, 25 табл., 64 літературних джерела, додатки
Об’єктом дослідження є ТОВ “Магазин “Вінницький”.

Предметом дослідження є управління змінами в реалізації стратегії розвитку ТОВ « Магазин « Вінницький».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління змінами в реалізації стратегії розвитку

Методи дослідження – економіко-статистичні, експертні опитування, стратегічного аналізу, монографічний.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти. РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади управління змінами в реалізації стратегії розвитку сучасного підприємства. РОЗДІЛ 2 Аналіз реалізації стратегії розвитку ТОВ « Магазин «Вінницький». РОЗДІЛ 3 Управління змінами стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький».

Наукова новизна роботи полягає у формуванні авторського визначення сутності етапу реалізації стратегії, класифікації стратегічних змін в залежності від забезпечення ними реалізації прийнятої стратегії розвитку.

У дипломній роботі магістра сформувано рекомендації з управління змінами стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький»: формування загальних підходів до управління змінами в реалізації стратегії торгового підприємства, заходи для реалізації змін у стратегії концентрованого зростання ТОВ « Магазин « Вінницький», застосування методів портфельного аналізу для управління змінами в бізнес-напрямах розвитку підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ЗМІНИ

KEY WORDS

STRATEGY IMPLEMENTATION, CHANGE MANAGEMENT, CHANGE

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Теоретичні засади управління змінами в реалізації стратегії розвитку сучасного підприємства	7
1.1 Реалізація стратегії як складова стратегічного управління підприємством	7
1.2 Стратегічні зміни як складова реалізації стратегії підприємства	15
1.3 Процес та методи управління змінами у стратегії розвитку підприємств	18
Висновки до першого розділу	26
2 Аналіз реалізації стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький»	28
2.1 Аналіз змін у сфері роздрібної торгівлі	28
2.2 Аналіз реалізації стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький»	35
Висновки до другого розділу	47
3 Управління змінами стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький»	49
3.1 Формування загальних підходів до управління змінами в реалізації стратегії торгового підприємства	49
3.2 Заходи для реалізації змін у стратегії концентрованого зростання ТОВ «Магазин «Вінницький»	54
3.3 Застосування методів портфельного аналізу для управління змінами в бізнес-напрямах розвитку підприємства	62
Висновки до третього розділу	65
Висновки	67
Перелік джерел посилання	69
Додатки	76

ВСТУП

Високий рівень нестабільності зовнішнього середовища створює складні умови для реалізації стратегії розвитку, впровадження змін на всіх рівнях управління. Враховуючи, що реалізація стратегії є найбільш складним етапом стратегічного управління підприємством, в разі неналежного управління змінами є висока вірогідність не тільки не досягти цілей, що ставить перед собою підприємство, але й відчуті негативні наслідки через невчасне реагування на вплив чинників бізнес-середовища.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена необхідністю проведення подальших досліджень теоретичних та практичних аспектів управління змінами в реалізації стратегії розвитку підприємства. Зміни становлять зміст стратегії розвитку підприємства. В залежності від виду стратегії, характеристик системи управління підприємством в цілому, рівня готовності реалізовувати обрану стратегію, формується система змін, що здатна перевести організацію у якісно новий стан та забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку. Тому формування системи змін та управління змінами представляє ключові елементи у реалізації стратегії.

Питаннями дослідження реалізації стратегії, як складової стратегічного управління, займалися такі відомі науковці, як Д. Аакер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А.Дж.Стрікленд, М Портер, П. Дойль, П. Друкер, Р. Каплан. Д. Нортон, Т. Джексон, Ф. Аналоуї, А Карамі, Д.Кемпбелл, Дж.Стоунхаус, Б.Хьюстон, З.Є.Шершньова, О.А.Попов, В.М.Порохня, Л.Д.Забродська, В.Д.Нємцов, Л.Є. Довгань, О.П. Пащенко, О.М.Сумець тощо. В працях цих науковців та у працях І. Адізеса, Дж.Дак, Р.В. Джейкобса, К.Тоумінена, Р.Шнайдера, П.Коллерет, Легрі П., Е.Камерона, М Грина , І.Б. Шевченко, О. Є. Кузьміна, В.В. Яцури, І.І. Грибик Г.В. Широкової, Д.Г.Воронкова розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління змінами. Це свідчить про

важливість вказаної проблематики та необхідність більш детального дослідження проблем реалізації стратегії в умовах пандемічної кризи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління змінами в реалізації стратегії розвитку

Для реалізації мети передбачається вирішення наступних задач:

-Дослідити та узагальнити наукові підходів до розуміння сутності етапу стратегічного управління – реалізація стратегії підприємства

-Систематизувати погляди на визначення стратегічних змін та управління змінами як складових реалізації стратегії розвитку

-Проаналізувати особливості зовнішнього середовища досліджуваного підприємства та визначити чинники, що зумовлюють формування та впровадження змін у реалізацію стратегії розвитку підприємства

-Провести аналіз реалізації стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький»

-Обґрунтувати методичні підходи до управління змінами в реалізації стратегії розвитку підприємства

-Розробити змін, доцільні для реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах пандемічної кризи

Об'єктом дослідження є роздрібне торговельне підприємство ТОВ «Магазин» Вінницький». Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління змінами в реалізації стратегії підприємства.

У дипломній роботі використано методи стратегічного аналізу, економічного аналізу, методи портфельного аналізу, експертний аналіз, статистичні методи, монографічний метод. Інформаційними джерелами для написання кваліфікаційної роботи стали наукові публікації з теми дослідження, статистичні дані щодо діяльності досліджуваного підприємства, статистична інформація діяльності роздрібних торговельних підприємств Хмельницької області, власні дослідження автора бізнес-середовища підприємства.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Реалізація стратегії як складова стратегічного управління підприємством

Сьогодні стратегічне управління є найважливішою складовою системи управління організації будь-якої форми власності. Від того, наскільки розвинуте стратегічне мислення власників, наскільки налагоджені процеси стратегічного управління залежить результат діяльності організації, її довготривала стійка конкурентна позиція, або ж банкрутство. Огляд наукової літератури, що присвячена сутності стратегічного управління, дозволяє зробити висновок, що це складова загальної системи управління, метою якої є досягнення стратегічних цілей організації на основі сформованої стратегії розвитку, що реалізується за рахунок стратегічного потенціалу. Типовий процес стратегічного управління можна представити наступним чином (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Процес стратегічного управління підприємством
Джерело:Складено автором на основі узагальнення [2,3,5,17,23,56]

Традиційно процес стратегічного управління містить певні етапи:

1. Визначення стратегічного бачення, визначення цілей та формулювання місії організації;
2. Стратегічний аналіз середовища діяльності організації.
3. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку, вибір загальної стратегії розвитку та створення системи забезпечуючих стратегій .
4. Реалізація стратегії
5. Стратегічний контроль

Питання управління реалізації стратегії традиційно розглядається в контексті процесу стратегічного управління. Реалізація стратегії – складний процес, що відрізняється від реалізації звичайних управлінських рішень. Його зміст та особливості детально розглянуті також і в роботах видатних українських вчених, що присвячені стратегічному управлінню Г. Осовською, А.П.Наливайко, З.Є.Шершньовою, Б. Мізюком, В.В. Пастуховою, І. Ігнат'євою, О.М.Сумець, Л.Д.Забродською тощо. Узагальнюючи наявні погляди науковців зазначимо, що реалізація стратегії:

- це управлінське втручання, що спрямоване на забезпечення узгодженості та координації організаційної діяльності на основі стратегічних намірів;
- передбачає перетворення стратегічних альтернатив в оперативний план;
- пов'язана з організаційними процесами, розробкою та практичним значенням маркетингових програм;
- це процес, за допомогою якого приводяться в дію стратегії та політика організації;
- це переведення обраної стратегії в площину тактичних дій [2, с.239];
- реалізація стратегії включає діяльність та прийняття рішень, що спрямовані на виконання стратегічного плану [60, С.202].

Аналіз відомих моделей стратегічного управління А.А. Томпсона, Р. Лінча. Ф.Р.Девіда показує, що реалізація стратегії є складовою частиною кожної з моделей. Зокрема, М.Мескон. розглядаючи процес стратегічного планування в етап реалізації стратегії включає тактику, політику, процедури, правила (35, С.284). Українські науковці Шершньова З.Є. та Оборська С.О. у запропонованій ними схемі стратегічного управління до реалізації стратегії відносять розробку системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення)[62]. А. Томпсон та Стрікленд виділяють реалізацію стратегії як одну з п'яти ключових задач стратегічного менеджменту [56, С.35] та зазначають, що добре продумана стратегія може залишатися незмінною на протязі декількох років та її можна лише корегувати. А.Томпсон та А.Дж.Стрікленд розглядають управління реалізацією стратегії як активну адміністративну роботу, спрямовану вирішення низки завдань:

- Створення організації, яка здатна ефективно реалізувати обрану стратегію. Розподіл ресурсів компанії за стратегічно значущими ланками ланцюжка цінності таким чином, щоб підрозділи, відповідальні за здійснення стратегічно важливих заходів та ініціатив, отримали достатньо людей та фінансів для виконання поставлених завдань;
- Вироблення політики та процедур на підтримку стратегії.
- Робота з персоналом (Інформування працівників про перегляд стратегії, створення для персоналу компанії умов ефективного виконання стратегічних завдань за допомогою впровадження інформаційних, комунікаційних, операційних та електронних систем);
- Стимулювання (стимулювання працівників на ефективну реалізацію стратегії; за необхідності зміна посадових інструкцій та робочих процедур, прив'язка системи винагороди до досягнення поставленої мети та ефективну реалізацію стратегії).
- Створення корпоративної культури, що стимулює реалізацію стратегії.

– Впровадження передових методик та політики безперервного вдосконалення.

– Створення системи формального та неформального лідерства для покращення реалізації стратегії. [56,С.48-49].

Взагалі ,за думкою цих авторів, зміни стратегії фірми відбувається в залежності від швидкості змін на ринку та типу поведінки фірми на ринку(адаптивний , чи активний) (рис. 1.2)

Стратегія підприємства

Майбутні цмови ринку		Адаптивна(послідовник	Активна(лідер)
	Швидкі та рішучі зміни	Швидко наслідує лідера, для втримання своєї позиції	Різко міняє стратегію. Породжуючи нові тенденції
	Повільні, Еволюційні зміни	Корегує стратегію, для того, щоб пристосуватися до нових тенденцій	Намагається передбачити зміни та тенденції, для того, щоб зберегти лідерство

Рисунок 1.2 – Стратегічні позиції фірми при підготовці до майбутнього [56.С. 47]

На важливості реалізації стратегії в контексті стратегічного управління наголошують українські вчені [49,С.116,52,С.19]., зазначаючи, що найчастіше в цей процес включають оцінку ресурсів організації їх перерозподіл, мотивацію працівників, рішення щодо зміни організаційної структури, визначення методів впровадження змін, визначення змін у відповідності до стратегій. Реалізація стратегії – це одна з найскладніших задач стратегічного менеджменту, що представляє собою динамічний процес. Вирішення її потребує злагоджених зусиль всіх підрозділів підприємства. Традиційно в етап реалізації стратегії

включають зміни в організаційній структурі, культурі організації, зміни стилю керівництва, зміни кваліфікації та знань співробітників, бюджетування тощо.

Практична значимість змісту та складових процесу управління реалізацією стратегією розглянута розробниками системи BSC відомими вченими Капланом Р. та Нортон Д. [22], які вважають його складовою комплексної інтегрованої системи менеджменту, що пов'язує розробку стратегії, планування та операційну діяльність. Ця система включає:

1. Формування стратегії, як системи стратегій, на основі методів стратегічного аналізу, визначення місії, стратегічного бачення, стратегічних цілей.
2. Використанням стратегічних карт та збалансованої системи показників для переведення стратегії в систему завдань, короткострокових планів.
3. Зміна всіх підсистем організації у відповідності до стратегії.
4. Детальне планування операційної діяльності з метою досягнення взаємозв'язку стратегій різного рівня та щоденної виробничої діяльності з операційними планами та бюджетами.
5. Проведення діагностики та моніторингу нових проблем, що виникають, чи можуть виникнути в організації, оцінка досягнутих результатів та розробка методів реагування на виявлені проблеми.
6. Внесення змін у розроблені стратегічні карти та систему збалансованих показників на підставі результатів попередніх етапів.

Дж.Д.Хангер та Т.Л.Уіллен зазначають, що саме комплекс реалізації стратегії взагалі є основною частиною стратегічного менеджменту, [60, С.202] складовими якої є визначення кола осіб, що будуть займатися реалізацією стратегії, визначення сукупності першочергових дій (розробка програм, бюджетів та процесів, досягнення синергії функцій та бізнес-одиниць), визначення напрямків та способів реалізації стратегії (узгодження стратегії та структури, здійснення радикальної реконструкції бізнес-процесів, впровадження програм підвищення якості, проектування робіт та послідовності

робіт) та врахування міжнародних аспектів реалізації стратегії.

Д.Колліс та С.Монтгомері [27] розглядають реалізацію стратегії з точки зору ресурсного підходу і зазначають, що складнощі цього процесу пов'язані із узгодженістю організаційної конфігурації з критичними елементами стратегії. В якості складових успішної реалізації стратегії ці вчені виділяють формування адміністративного середовища, яке визначається двома основними принципами: внутрішнє узгодження та створення можливостей [27,с.198]. Традиційні елементи (структура, система, процеси), впливають на три складових, що обумовлюють поведінку всередині фірми (розподіл прав та прийняття рішення), інформаційну структуру, структуру мотивації. У забезпечення контролю реалізації стратегії включають контроль результатів, контроль поведінки, чи застосування комбінованих системи контролю. Для успішної реалізації стратегії необхідна координація роботи бізнес-підрозділів, переміщення ресурсів та навичок (ротація висококваліфікованих менеджерів, закупка сировини, об'єднання систем розподілу).

За Д.Кемпеллом, Дж.Стоунхаусом та Б.Хьюстоном [23,С.138] етап стратегічного управління, що містить реалізацію стратегії – це впровадження обґрунтованої та сформованої стратегії в практику, забезпечення її матеріальними і нематеріальними ресурсами, зміни структури та культури підприємства, а також менеджмент змін.

Дж.Джонсон, К Шоулз та Р.Уиттингтон в якості важливих елементів для успіху реалізації стратегії вважають налагодження контролю, процесів управління знаннями, адекватну реакцію фірми на глобалізаційні процеси, об'єднання формальних і неформальних структур і процесів в організації, узгодження цих елементів між собою та відповідність їх ключовим стратегічним задачам підприємства [17, С.495-545]. Автори вважають, що динамічна взаємодія між різними зовнішніми факторами, конфігурацією та елементами стратегії створюють цикл посилення змін [17, С.543] (середовище, вид конкурентної стратегії, виробнича практика, система

управління, організаційна культура). Відповідно, правильна оцінка необхідного масштабу змін приводить до побудови нових циклів посилення.

Вважаємо, що процес розробки та реалізації стратегії організації є за своєю природою циклічним, оскільки оцінка та наступний аналіз досягнутих результатів певного етапу стратегічного розвитку, дає поштовх для корегування цілей організації та свідчить про досягнення нового рівня її потенціалу змін та динамічних здібностей. В залежності від того, наскільки успішно реалізована стратегія, будуть змінюватися подальші цілі фірми, а потенціал змін організації буде зростати або зменшуватися.

На нашу думку, реалізація стратегії включає визначення необхідної сукупності стратегічних змін у внутрішньому та оточуючому середовищі підприємства у відповідності до розробленого портфеля стратегій підприємства, оцінки необхідного часу для здійснення змін та можливого опору змінам, визначення методів впровадження змін, призначення виконавців (створення команди, визначення ролей, надання повноважень), впровадження змін.

Таким чином, розглядаючи етап стратегічного управління – реалізація стратегії, доцільно виділити такі складові: систему стратегічних змін, заходи з організації реалізації, управління обраними змінами та корегування стратегії. До системи стратегічних змін, як правило, входять зміни в структурі, зміни в організаційній культурі підприємства, зміни в технологіях підприємства, зміни в процесах інформування, зміни в мотивації співробітників, їх компетенціях та навичках, зміни у фінансовому та ресурсному забезпеченні. До складової організації реалізації входить розробка програм, бюджетів, процедур, системи BSC, стратегічних карт, створення команди змін, впровадження управління знаннями, управління клієнтами, управління відносинами із зовнішніми контрагентами, управління іміджем підприємства. управління змінами в реалізації стратегії. Ця складова реалізується за рахунок обраних моделей змін, стратегій змін, відповідних методів та інструментів впровадження змін, методів управління опором на всіх рівнях його виникнення. Корегування стратегії у

відповідності до змін бізнес-середовища передбачає застосування управління за слабкими сигналами, здійснення системного аналізу.

Реалізація стратегії, в умовах високого рівня не стабільності, потребує постійного моніторингу та з'ясування тих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що змінилися, визначення сили їх впливу на підприємство. Для роздрібних торгових підприємств малого бізнесу це насамперед обмеження їх діяльності у відповідності до ковід-пандемії.

В процесі реалізації стратегії розвитку малих та середніх підприємств ключова роль належить власнику (частіше всього і одночасно керівнику) такої організації. Вважаємо, що такий процес можна представити у вигляді певних етапів, послідовність виконання яких може змінюватися. Враховуючи високий рівень невизначеності середовища, та появу абсолютно незвичних джерел змін, такий процес має бути ітераційним, оскільки навіть добре розроблені стратегічні програми можуть вимагати корекції внаслідок ситуації, що вже змінилася, чи може змінитися з високою вірогідністю.

1. На першому етапі необхідно здійснити аналіз бізнес-середовища підприємства та оцінити відповідність цілей, сформованих стратегічних моделей розвитку тим змінам, відбуваються, чи прогнозуються з великою вірогідністю здійснення. Необхідно довести цілі, ідеї щодо їх досягнення до співробітників підприємства.

2. На другому етапі необхідно оцінити наявний торговельний потенціал організації з точки зору відповідності його прийнятій стратегії та тим змінам, що відбуваються у зовнішньому середовищі. В результаті керівник визначає ті зміни, що доцільно впровадити в організації для виконання бізнес-процесів підприємства, зокрема постачання, торгових процесів тощо. Вважаємо, що має бути оцінена також послідовність їх реалізації з точки зору сили їх впливу на можливість досягнення більш стійкого положення на ринку, збереження частки ринку в умовах кризи тощо.

3. На третьому етапі необхідно оцінити функціональні можливості, компетенції окремих працівників, служб підприємства впроваджувати доцільні

зміни, а також вірогідну силу опору, що може виникати до впровадження змін. Результатом є визначення змін, що стосуються персоналу підприємства.

4. Четвертий етап передбачає розробку заходів для реалізації визначених доцільних змін, створення детальних « дорожніх карт» для впровадження, якими буде користуватися персонал.

5. П'ятий етап – визначення чітких об'єктів контролю, показників оцінки досягнення мети запланованих змін.

Впровадження доцільних змін створює передумови гнучкості підприємства, та відповідно можливості досягати цілі, що визначені, як пріоритетні. Ключова задача етапу реалізації стратегії в процесі стратегічного управління розвитком підприємства полягає у формуванні складових стратегічного потенціалу для реалізації стратегії, та переведення організації в якісно новий стан у відповідності до її стратегічних цілей ця задача вирішується завдяки формуванню системи стратегічних змін та здійснення процесів управління змінами на рівні організації, групи та окремих осіб.

1.2 Стратегічні зміни як складова реалізації стратегії підприємства

Основою успіху торгового роздрібного підприємства в умовах пандемічної кризи є визначення тих стратегічних змін, що потрібні для адаптації до впливу зовнішнього середовища. Метою стратегічних змін є насамперед забезпечення стійкого положення на ринку, подолання невизначеності, що обумовлена стрімкими змінами всіх складових бізнес-середовища. Сутність самого поняття стратегічні зміни тісно пов'язана з процесами реалізації стратегії. Так, наприклад, В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань представляють їх у вигляді процесу переведення організації на якісно новий рівень із використанням певних ідей і концепцій, що має поступовий або східчастий характер[36,С.248]. Визначаючи стратегічні зміни, Р. Джейкобс

робить акцент на залученні до реалізації змін добре поінформованих співробітників, що орієнтовані на опанування нових вмінь, завдяки чому організація отримає переваги сьогодні та у майбутньому [15 С.26]. Згідно підходу І.Ансоффа фактично стратегічні зміни є ланкою процесу їх створення та реалізації [3,С. 201].

Стратегічні зміни представляють собою ,по суті, зміст сформованих стратегій підприємства, що входять у «піраміду» стратегій на різних рівнях управління, або на різних стадіях життєвого циклу організації. Це загально корпоративні стратегії, стратегії конкурентоспроможності(для окремих бізнес-напрямів організації),функціональні стратегії , стратегії зростання, стабілізації, скорочення тощо. реалі заучи стратегічні змін, що передбачені стратегіями підприємство набуває нових якісних та кількісних характеристик.

Кожна стратегія є унікальною та передбачає реалізацію визначених стратегічних змін. Разом з тим, виділяють певні основні сфери, що потребують змін – система інформування, система мотивації, стиль менеджменту, лідерство,складові організаційної культури, організаційна структура, матеріальні та нематеріальні ресурси, компетенцію та навички персоналу підприємства. Система стратегічних змін має бути динамічною,а окремі складові повинні бути узгодженими у змісті, часі впровадження.

Зміст стратегічних змін та успішна їх реалізація залежить від потенціалу змін організації [7]. Потенціал змін, за визначенням Віссемі Й.Г., це « рівень довіри і порядку в організації на початку процесу змін» [4,С.196].

Від потенціалу змін залежить можливість організації здійснити зміни у всіх сферах діяльності підприємства, забезпечити перехід від поточного до нового стану. Потенціал змін залежить від наявності фінансових, кадрових,матеріальних, інформаційних ресурсів та здатності підприємства їх поповнювати і розвивати. Від рівня потенціалу змін залежить не тільки можливість реалізації стратегії, а й здатність ініціювати необхідні зміни у відповідності до змін зовнішнього середовища,створювати нові можливості для

розвитку підприємства. На нашу думку система стратегічних змін має задовольняти певні вимоги.

Система стратегічних змін повинна охоплювати всі значущі складові організації та забезпечувати її органічний перехід з одного стану в інший, має бути органічною та комплементарною, гнучкою та динамічною по відношенню до зовнішнього середовища.

Реалізація кожної з базових стратегій передбачає впровадження змін (Додаток А, табл. А.1) Кожний обраний напрямок змін має певні варіанти реалізації, а результаті впровадження відбуваються зміни положення фірми в бізнес-середовищі.

Зміни високого рівня інтенсивності потребує реалізація стратегій диверсифікації. Для стратегій концентрованого зростання зміни переважно стосуються товарів, ринку. Для стратегій інтегрованого росту зміни стосуються насамперед організації в цілому (створення, або посилення контролю за структурами, що здійснюють постачання ресурсів, чи забезпечують збут продукції, послуг., або ж одночасні дії).

Першочерговість реалізації змін, що притаманні розглянутим стратегіям, залежить від стратегічного потенціалу підприємства, стадії його життєвого циклу, складових його бізнес-середовища.

В контексті реалізації стратегії розвитку підприємства, можна виділити наступні категорії змін:

1. Зміни, що забезпечують реалізацію прийнятої стратегії розвитку;
2. Зміни, потенціал яких менше, ніж потрібно для реалізації прийнятої стратегії;
3. Зміни, що призводять до перевершення запланованих цілей з реалізації стратегії;
4. Зміни, що приводять до кардинальної трансформації стратегії розвитку підприємства.

Кожна категорія змін формується та реалізується з урахуванням впливу зовнішнього середовища (наявності можливостей для розвитку та наявності

загроз) ,та в залежності від готовності організації ініціювати та реалізовувати зміни. Зміни зовнішнього середовища, що потребують врахування при реалізації стратегії, поділяються на безперервні та переривчасті. Безперервні , або еволюційні зміни відбуваються поступово. Їх можна передбачити, спостерігати за їх розвитком та розробити зміни у розвитку організації, що дозволять використати можливості, чи нейтралізувати загрози. Зміни такого типу, що є важливими для торговельних підприємств, це демографічні зміни, міграція, нові технології продажів , реклами , зміни законодавчої бази тощо. До впливу таких змін підприємство має певний час підготуватися та розробити відповідні зміни у внутрішньому середовищі. Переривчасті, стрибкоподібні зміни відбуваються раптово, супроводжуються різноспрямованістю впливу на підприємство, до них важко адаптуватися та складно передбачити. Ці зміни можуть визивати як зміни базової стратегії розвитку підприємства, так і зміни в окремих функціональних стратегіях, організаційній структурі, елементах організаційної культури фірми.

Сьогодні особлива увага має приділятися змінам у сфері технологій, що є передумовою успішної реалізації практично всіх стратегій розвитку підприємства. Цифровізація економіки разом із змінами, що обумовлені пандемією, викликають зміни у технологіях комунікації із споживачами, технологіях продажу товарів та надання послуг.

1.3 Процес та методи управління змінами у стратегії розвитку підприємств

Управління змінами є важливим для реалізації стратегії будь-якої організації. Мета управління змінами – здійснити стратегічний перехід організації, для досягнення свого нового якісного стратегічного стану. Управління змінами визначають як системний підхід до роботи із змінами, з точки зору організації і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації

до змін (як контролювання змін, так і їх здійснення). Управління змінами - це організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх бізнес-стратегій[18].

Сучасна практика управління змінами – полягає у розбудові корпоративної культури та потенціалу організації, що сприятимуть її переходу на якісно новий рівень, завдяки залученню колективу до розробки прогресивних рішень, формуванню командного духу у ставленні до роботи, заохочення до навчання[59],

В сучасних наукових працях « управління змінами» розглядається з точки зору процесного, системного, ситуаційного підходу [10,11]. Відповідно управління змінами розуміють як процес виконання послідовних взаємопов'язаних дій, реалізацію управлінських функцій. В контексті системного підходу управління змінами трактується як сукупність елементів (в середині та ззовні підприємства), що впливають на підприємство з метою переведення його в новий стан. Ситуаційний підхід до управління змінами базується на «ситуаційному мисленні» та передбачає вибір пріоритетних елементів на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них. С. Стеців, по суті об'єднавши розглянуті підходи, визначає управління змінами як процес послідовної реалізації етапів (функцій) ініціювання, планування, організування, мотивування, контролювання та впровадження змін, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [51, С 158].

Враховуючи, що кожна стратегія підприємства містить зміни, що мають бути впровадженими для її реалізації, варто погодитися з думкою Приймак Н.С.[45,46] щодо доцільності впровадження стратегічного підходу до управління змінами. Такий підхід на відміну від процесного, системного, ситуаційного, компетентнісного, адаптивного, когнітивного, психодинамічного, синергетичного тощо, є інтегрованим у стратегічне управління, а ефективна реалізація змін можлива тільки в рамках стратегії.

В умовах пандемічної кризи необхідна про активна швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Тому налагодження ефективного управління змінами стає ключовим елементом етапу реалізації стратегії.

На нашу думку процес управління змінами в реалізації стратегії розвитку підприємства містить складові:

1. Визначення джерел змін у зовнішньому середовищі підприємства та оцінка їх впливу на прийняту стратегію розвитку
2. Визначення потенціалу змін підприємства
3. Формування портфелю змін для реалізації прийнятої стратегії з урахуванням впливу зовнішнього середовища
4. Оцінка змін, що входять у систему(портфель) змін з точки зору визначених критеріїв. Такими критеріями можуть бути час впровадження, ризику впровадження(фінансові, репутаційні тощо), всі види необхідних ресурсів для успішного впровадження, рівень готовності організації , груп , яких стосуватимуться зміни, а також окремих співробітників, до впровадження змін.
5. Вибір ключових змін, що потребують першочергового впровадження. Вважаємо, що ключові зміни – це ті, що є драйверами розвитку організації (чи гальмують негативні тенденції її розвитку), та від успішності яких залежить впровадження всіх інших складових системи змін.
6. Вибір стратегії та методів управління змінами.
7. Застосування класичного процесу управління обраними змінами

Пристаюючи до реалізації необхідних змін керівник, або власник організації , має створити відчуття необхідності змін у співробітників, створити команду впливових прихильників змін, що будуть підтримувати ініціативи, працювати злагоджено і разом сформуєть бачення майбутнього, що необхідно досягти.

Для успішного здійснення змін необхідно пропагувати це бачення, пояснюючи співробітникам ті відчутні переваги, що в результаті будуть досягнуті. Необхідно створити умови для втілення задумів у реальність,

усуваючи перешкоди та заохочуючи всіх, хто задіяний у процес змін, а також тих, кого будуть зачіпати зміни.

Представимо процес управління змінами як складову реалізації стратегії (рис.1.3).

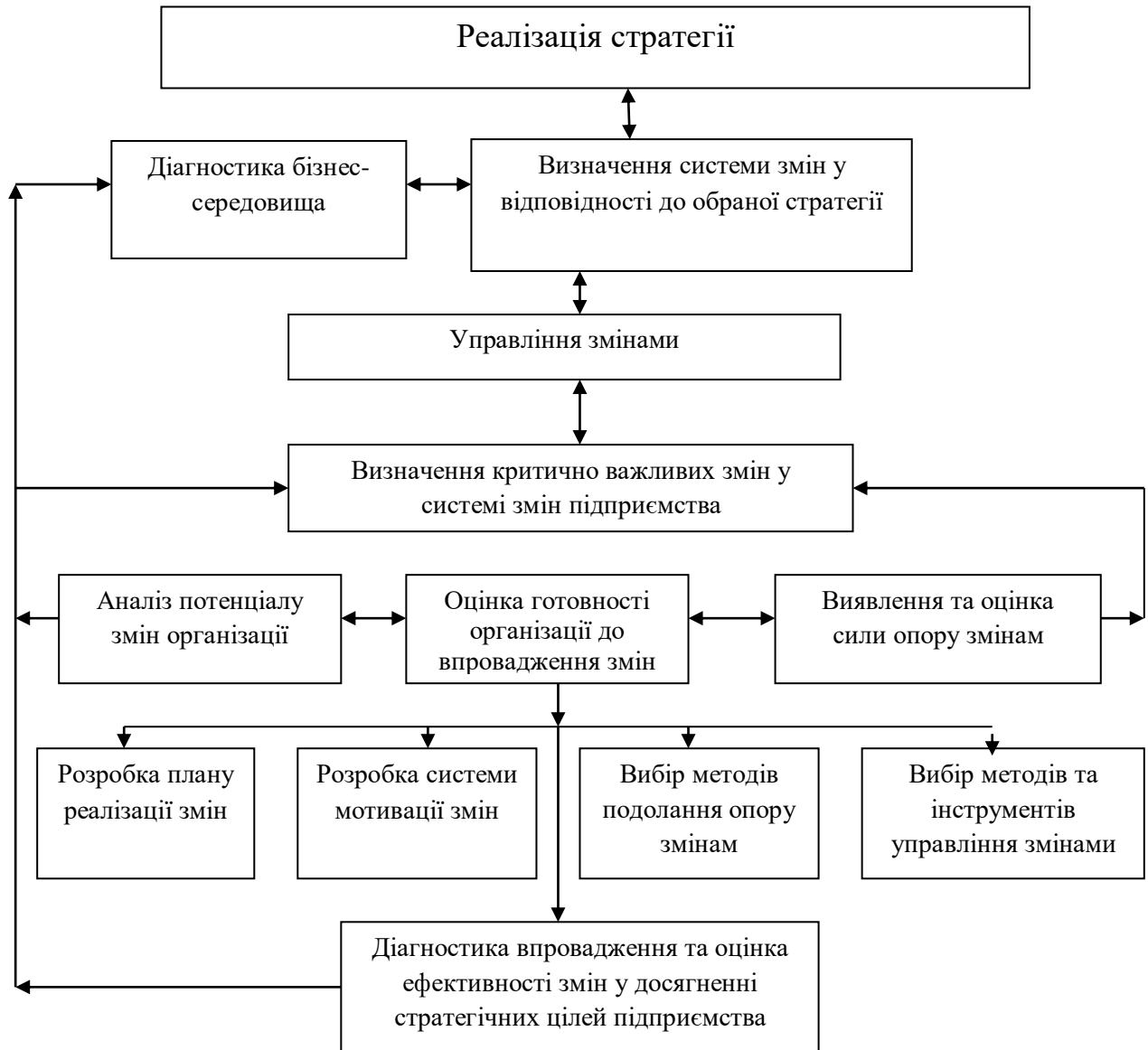


Рисунок 1. 3– Управління змінами як складова реалізації стратегії

Джерело :розроблено автором з урахуванням [39,С.171]

Виходячи з запропонованого процесу бачимо, що управління змінами є складовою загального процесу стратегічного управління. При чому важливим в цьому процесі є визначення системи змін у відповідності до сформованої

стратегії розвитку, відбір в ній ключових змін, оцінка готовності підприємства, діагностика ефективності впровадження, що обумовлює наявність динамічного характеру процесу.

Важливим є висвітлення та наголошення на перших позитивних результатах, що досягнуті та розширювати позитивний досвід та методи впровадження на всі необхідні сфери. Закріплення досягнутих результатів (просування по службі створення умов для розвитку, навчання, нормативні документи тощо) ,необхідно для недопущення повернення до старого порядку та методів роботи. передумовою подальших змін є закріплення досягнутого в організаційній культурі.

В науковій літературі наводяться різні методи управління змінами [6,20,39] та інструменти для їх реалізації Зокрема це методи, що орієнтовані на персонал та організаційну культуру (наприклад, DELPHI), методи, що орієнтуються на технологію і інструменти (SWOT, JUST-IN-TIME тощо), методи, спрямовані на структуру та стратегію підприємства, проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів, методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства. Крім такого підходу до характеристики методів управління змінами варто наголосити на підході, що поділяє їх на традиційні та нові [41]. До традиційних методів відносять методи, що орієнтовані на персонал підприємства і його організаційну культуру, обговорення результатів організаційного діагнозу.

Традиційні методи орієнтуються на створення критичної маси прихильників змін. При успішній реалізації за допомогою них покращуються процеси управління змінами на рівні окремих індивідуумів та груп (відділів, служб, тощо) організації Види традиційних методів управління змінами представлені в додатку Б, табл..Б.1.

Сучасні методи спрямовані на активне залучення і участь у змінах більшості співробітників , поповнення підприємства необхідними матеріальними та нематеріальними ресурсами (знаннями, компетенціями), адаптацію кращих практик ведення бізнесу, кардинальне перепроєктування

організації, оптимізацію її структури, та процесів, що виконуються (Додаток Б.,табл. Б.2).

Управління змінами базується на застосуванні певних моделей [41,С.64,61, С.88-97]. Модель К Левіна заснована на « силовому полі » та включає наступні етапи: розмороження (усвідомлення необхідності зміни,дестабілізація системи підприємства, визначення рушійних сил зміни, визначення бажаного кінцевого стану;рух (зміна) включає «ідентифікацію», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення та «інтерналізацію», або «засвоєння», безпосереднє впровадження зміни для переходу організації з одного стану в інший (як має бути, кінцевий результат); заморожування – впровадження у практику змін, підтримка та оцінка результатів вищою ланкою управління , закріплення змін у відповідних організаційних документах(посадових інструкціях, правилах,нормах тощо). Модель управління змінами Л. Грейнера базується на теорії життєвого циклу організації та деталізує розглянуту модель, містить такі шість етапів: тиск і спонукання , посередництво та переорієнтація уваги;діагностика і визначення конкретних проблем, вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу; експеримент і виявлення напрямків коригування, підкріплення і згода.

За моделлю Дж. Коттера для здійснення успішного процесу змін необхідно реалізувати у вісім послідовних кроків [29,С.49-201]:

- переконати людей у відчутті необхідності змін шляхом доведення інформації про ринкову ситуацію, дії конкурентів, наявні та потенційні кризи, внутрішні та зовнішні можливості, загрози розвитку);
- створення команди реформаторів (впливових співробітників – агентів змін, стимулюючи їх діяльність);
- створити образ бажаного майбутнього та визначення стратегії;
- пропагувати нове бачення, активно його доводити до свідомості колективу використовуючи метафори, аналогії, приклади моделей нової поведінки команди реформаторів);

- створити умови для широкої участі співробітників у перетвореннях
- спланувати обов'язкові перші кроки, пропагувати та винагороджувати перші досягнення;
- закріпити досягнуті успіхи та поглибити зміни поширити позитивний досвід по всій організації;
- закріпити зміни у корпоративній культурі(формалізувати нові правила, встановити взаємозв'язок між досягненнями та винагородами, створити умови розвитку для працівників).

Модель змін ADKAR Д. Хайята[61,С.92] дозволяє визначити готовність кожного окремого працівника до участі у змінах, за 5 факторами: усвідомлення необхідності змін, бажання і готовність кожного члена в групі підтримати зміни та особисто прийняти в них участь, знання про те, які зміни необхідні, зміст змін та як вони повинні проходити, наявність в учасників змін необхідні вміння та навички та/або можливість їх отримання, засвоєння , зміни повинні бути підкріплені позитивно, результати змін на всіх етапах впровадження мають винагороджуватися. Модель змін І. Адізеса [1,С.8], представляє циклічний процес змін, включає виявлення проблем, прийняття рішень для подолання проблем, вирішені проблеми генерують нові зміни. В процесі управління змінами на всіх етапах виникає опір. Різна інтенсивність та зміст опору визначається змістом змін та швидкістю їх впровадження, також рівнем готовності організації до змін. Найбільш відомими методами управління опором змінами є наступні методи (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1 – Методи подолання опору змінам у реалізації стратегії

№	Метод	Особливості у застосуванні	Проблеми у застосуванні	Доцільність застосування
1	2	3	4	5
1	Навчання та інформування	Допомога людей при отриманні інформації, підвищення	Потребує достатньої кількості часу, залучення	У випадку відсутності інформації, при появі більш

Кінець таблиці 1.1

		готовності персоналу до впровадження змін, розвиток потенціалу працівників, отримання додаткових компетентностей	додаткових ресурсів(інформаційних, фінансових, людських)	точної і перевреної інформації про зміст зміни, ресурси, що необхідні
2.	Залучення працівників до прийняття рішень щодо змін	Може допомогти людям усвідомити переваги в результаті змін та необхідність впровадження	Вимагає достатньо часу, може привести до помилок через некомпетентність окремих співробітників	У випадку відсутності повної інформації, технологій для успішного розробки та впровадження
3	Полегшення стану та підтримка	Вирішення індивідуальних проблем у сприйнятті змін	Багато часу Для застосування, вірогідність низької ефективності через психологічні особливості сприйняття змін	Наявність пересторог та невпевненості окремих працівників
4	Переговори	Допомагає сформуванню прихильників змін	Може бути дорогим, виникає загроза висування нових вимог від інших учасників змін	При загрозі виникнення опору групи, чи окремих людей через порушення існуючого

				положення в організації
5	Маніпуляції та кооптація	Надання бажаної ролі при плануванні та здійсненні змін, вибіркоче надання інформації про зміну	Може створити проблеми, якщо учасники змін відчують кооптацію	У специфічних ситуаціях, при неможливості застосування інших методів
6	Примушування (явне чи не явне)	Ініціатори змін мають авторитет та інші види сили впливу	Втрата довіри, якщо зміни не виправдують сподівання учасників перетворень	Коли необхідне швидке впровадження змін

Джерело :Доопрацьовано автором за результатами узагальнення 61,С.112, 41С.124-125.

Необхідно зазначити доцільність використання власниками малих підприємств декількох методів одночасно в залежності від ситуації. Тому важливим є вибір ролі керівника організації з метою реалізації змін (командир, контролер, партнер, культурний лідер, вихователь чемпіонів)(42, С.305)..Вважаємо, що в умовах пандемічної кризи та високого рівня невизначеності, необхідності швидкого впровадження змін, авторитетний, контролюючий та партнерський (заснований на співпраці) підходи є найбільш доцільними для застосування в практиці роботи роздрібних малих торгових підприємств.

Висновки до першого розділу

Аналіз наукової літератури з питання реалізації стратегії дозволив зробити висновок, що всі автори вважають цей процес найскладнішим етапом стратегічного управління підприємства , що відрізняється від звичайної діяльності управлінських працівників ,та містить систему стратегічних змін і

процесів управління змінами. З урахуванням проведеного огляду наукової літератури нами запропоновано власний погляд на процес реалізації стратегії, що містить певні послідовні етапи та є ітераційним. Розглянута сутність стратегічних змін, що входять до етапу реалізації стратегії дозволила сформулювати вимоги, яким має задовольняти портфель (система) стратегічних змін в складних умовах пандемічної кризи. Запропоновано класифікувати зміни у відповідності до впливу на результати реалізації стратегії. Визначено характеристики змін, що потребує реалізація базових стратегій. Управління змінами в процесі реалізації стратегії, на наш погляд, має бути спрямоване на вирішення наступних задач. Насамперед – формування збалансованої системи (портфелю) змін. По-друге - встановлення пріоритетності впровадження змін, визначення фокусу зусиль організації, що залежить від сили можливого впливу на реалізацію визначених можливостей розвитку організації та нейтралізації загроз. По-третє – вибір доцільної стратегії змін та методів управління змінами.

2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МАГАЗИН «ВІННИЦЬКИЙ»

2.2. Аналіз змін у сфері роздрібної торгівлі

Проведемо аналіз змін у сфері роздрібної торгівлі Хмельницької області. На діяльність підприємств впливали певні чинники зовнішнього середовища.

За даними Головного управління статистики Хмельницької області питома вага сфери оптової та роздрібної торгівлі у валовій доданій вартості валового регіонального продукту Хмельницької області складає 10,3% та стоїть на третьому місці після сільського, лісового та рибного господарства і промисловості. Торгівля та сфера послуг є пріоритетною сферою діяльності підприємств малого бізнесу. Питома вага її у загальному обсязі реалізованої продукції всіх секторів економіки області складає на протязі останніх років на рівні 34%. Характерними чинниками, що впливали на можливості розвитку підприємства стали вивільнення трудових ресурсів, уповільнення фінансових потоків, зниження рівня доходів населення, зміна мотивації в поведінці та діловій активності платоспроможного населення. Відчутний вплив на діяльність роздрібних торгових підприємств чинить також цифровізація. Підприємства вимушені переходити на нові форми організації власних робочих процесів та задовольняти попит споживачів на нові цифрові послуги та надання звичайних послуг у цифровому форматі. Це проявилось у створенні цифрових додатків, що надають можливість замовлень он-лайн, створення цифрових двійників підприємств, актуалізація веб-сайтів, активна присутність в соціальних мережах тощо. Аналіз даних таблиць 2. 1 та 2. 2 показує, що за останні три роки припинило свою діяльність 4,4% підприємств та відповідно 5,5% підприємців (ФОП) порівняно з кількістю на початок періоду. Кількість зайнятих працівників у оптові та роздрібній торгівлі Хмельницької області за 2018-2020 роки скоротилося більше як на 2,5 тисячі осіб (4,0 відсотки).

Таблиця 2.1 – Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності оптова та роздрібна торгівля Хмельницька область

Показник	2018	2019	2020	Зміна за період,од,
Усього, одиниць	33946	33974	33696	-250
У тому числі підприємства	1644	1711	1573	-71
У відсотках до загальної кількості,%	4,84	5,04	4,66	-1,6
У тому числі Фізичні особи підприємці	32302	32263	32123	-179
У відсотках до загальної кількості,%	95,16	94,06	95,33	-2,9

Таблиця 2. 2– Кількість зайнятих працівників у оптові та роздрібній торгівлі Хмельницької області 2018-2020

Показник	2018	2019	2020	Зміна за період,осіб,%
Усього,осіб	66543	66256	63946	-2 597
У тому числі підприємства	14022	14271	12202	-1 820
У відсотках до загальної кількості,%	21,07	21,53	19,08	-1,09
У тому числі Фізичні особи підприємці	52521	51985	51744	-777
У відсотках до загальної кількості,%	78,93	78,47	80,92	+1,99

Джерело :Складено та розраховано автором за[24,25]

У тому числі по підприємствах таке скорочення склало 1820 осіб , що становить 7,0% від загальної кількості. Темпи росту цифровізації збільшилися в рази у порівнянні до ковідним періодом, і це стало одночасно загрозою для діяльності малих підприємств і одночасно відкрило нові можливості для розвитку (оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат обертання, зростання продуктивності праці). Серед тенденцій, що будуть у подальшому суттєво впливати на споживчий ринок, формуючи нові його сегменти є омніканальність. Магазины та торгово-розважальні центри у фізичній їх формі перестали бути єдиним каналом задоволення споживчого попиту на товари та послуги і це вимагає інвестицій в он-лайн канали. В Україні темпи зростання електронної комерції склали у 2020 році 45% ,що є самими високими темпами у Східній Європі.

Згідно з прогнозами частка e-commerce у структурі продажів в Україні зросте до 2025 року до 11%, що більше 2020 року на три відсотки[58]. Серед трендів у продажах продуктів харчування більш затребуваним у всій Східній Європі виявився не великий формат магазинів[58]. Також знижується рівень прибутку офлайн продажів в розрахунку на 1 торгової площі(маржинальність), що потребує перегляду бізнес-процесів. Виникла необхідність інвестування у цифрову інфраструктуру для оптимізації системи управління запасами, що дозволить швидше реагувати на зміну попиту споживачів.

Роздрібна торгівля стала тим видом економічної діяльності, що швидко пристосувався до нових цифрових технологій, змін попиту населення, нових умов діяльності в умовах карантину.

Розвитку галузі сприяли також переорієнтація попиту на внутрішній ринок через обмеження міжнародного туризму, відкладений попит споживачів, зростання реальної заробітної плати.

Відповідно товарооборот роздрібною торгівлі збільшився відповідно у 2019 році на 10,3% та у 2020 році на 7,6% (табл.2.3). Роздрібна торгівля виявила високий рівень пристосування до нових умов функціонування.

Таблиця 2.3 – Роздрібний товарооборот Хмельницької області за 2016-2020 роки

№	Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Темп росту, %
1	Оборот роздрібної торгівлі, млн.грн	29050,0	20369,0	20551,0	24244,9	28168,8	96,96
2	Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у порівнянних цінах), % до відповідного періоду попереднього року	104,6	106,0	101,2	111,5	113,2	-
3	Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн.грн	11230,7	11398,4	11596,1	13870,8	16146,3	143,76
4	Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту (у порівнянних цінах), % до відповідного періоду попереднього року	104,7	106,0	102,1	113,1	113,4	-
5	Роздрібний товарооборот підприємств на одну особу, грн	798,3	890,6	913,3	1101	1292	161,84

Джерело: Складено автором за даними Головного управління статистики в Хмельницькій області [24]

Аналіз показників діяльності сфери роздрібної торгівлі Хмельницької області показує, що за останні п'ять років динаміка показника оборот роздрібної торгівлі була не рівномірною по роках періоду.

Зниження показника товарообороту відбулося у 2017- 2018 роках. Одночасно роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) збільшився за період 2016-2020 роки у 1,44 рази, а індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту (у порівнянних цінах) на протязі всіх років більше одиниці. Це свідчить про успішний розвиток підприємств - суб'єктів господарської діяльності сфери роздрібної торгівлі. Про це свідчить також те, що роздрібний товарооборот підприємств на одну особу збільшився з 798,3 грн. у 2016 році до 1292 грн. у 2020 році (у 1,62 рази).

Структура роздрібного товарообороту підприємств Хмельницької області наведена в табл.2.4

Таблиця 2.4– Структура роздрібного товарообороту підприємств Хмельницької області за 2017-2020 роки

Група товарів	2017	2018	2019	2020	Зміна ,+,-п.
Непродовольчі товари	74,3	70,5	66,8	68,2	-6,1
Продовольчі товари	25,7	29,5	33,2	31,8	+6,1
Всього роздрібний товарооборот	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: Складено і розраховано автором за даними Головного управління статистики в Хмельницькій області[24]

Аналіз структури роздрібного товарообороту показує, що на протязі 2017-2020 років зменшувалася питома вага непродовольчих товарів з 74,3% до 68,2% ,та відповідно , збільшилася питома вага продовольчих товарів – на 6,1 п.п. Такі зміни пояснюються змінами у структурі споживання товарів різних груп домогосподарствами області, більш швидким зростанням цін на продукти харчування за період.

Аналіз динаміки темпів росту групи продовольчих та непродовольчих товарів показує, що у 2018 році продаж непродовольчих товарів збільшився на 0,2%, продовольчих товарів – на 7,3%. У 2019р. зростання продажів

непродовольчих товарів складало 8,6%, продовольчих товарів –23,7%. У 2020 році порівняно із 2019р. продаж непродовольчих товарів збільшився на 15,3%,а продовольчих товарів відповідно на 4,5%.

Аналіз мережі неспеціалізованих магазинів, що здійснювали торгівлю переважно продуктами харчування за 2015-2019 роки показує, що фізичні особи підприємці становили 95% від загальної кількості суб'єктів господарювання у цій сфері (таблиця 2.5). За період , що аналізується ,відбулося зменшення кількості підприємств на 2,1 % та фізичних осіб-підприємців на 1,74%, що зайняті в цій сфері. Разом з тим, відбувалося збільшення кількості зайнятих працівників , як на підприємствах, так і ФОП.

Таблиця 2.5 – Кількість діючих суб'єктів господарювання та кількість зайнятих працівників сфери роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування в Хмельницькій області

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту,%
Кількість діючих суб'єктів господарювання усього, одиниць	6252	5591	5380	5411	5496	87,9
з них фізичні особи-підприємці, одиниць	5922	5316	5103	5139	5227	88,26
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання	12286	12234	12328	13085	13135	106,9
З них фізичні особи підприємці	10087	10056	10155	11056	10942	108,47

Джерело :Складено та розраховано автором на основі Даних Головного управління статистики і Хмельницькій області[24]

Аналіз темпів росту товарообороту роздрібною торгівлі Хмельницької області показує, що на протязі трьох останніх років зберігалася позитивна динаміка розвитку споживчого ринку. Зокрема за результатами 2020 року

оборот роздрібної торгівлі становив 28168,8 тим. грн., темп приросту у порівняних цінах у порівнянні з попереднім роком склав 13,2%.

Позитивні тенденції основних показників зберігалися у 2021 році. За даними Головного управління статистики в Хмельницькій області роздрібний товарооборот підприємств, для яких основним видом економічної діяльності за КВЕД є роздрібна торгівля, за 9 місяців 2021 року на 14,9% перевищував рівень відповідного періоду 2020 року.

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що Хмельницька область має розвинуту інфраструктуру споживчого ринку та достатньо високий рівень якісного торговельного обслуговування населення.

Пандемія прискорила зміни, що відбуваються на споживчому ринку. Згідно висновків міжнародної консалтингової компанії PWC [40] майбутнє споживчих ринків визначається наступними тенденціями:

1. Зміна характеристик закладу роздрібної торгівлі. Омніканальність— поєднання властивостей матеріального та цифрового середовища. Застосування моделі співпраці із споживачами напряду. Особливого значення набуває якість виконання замовлень, бездоганний технологічний сервіс, Забезпечення здоров'я та безпеки споживачів.

2. Зміна акцентів у сприйнятті брендів. Підвищення рівня очікування від брендів. Зростання рівня соціального споживання. Довіра до брендів, які поділяють цінності споживачів. Збільшення впливу соціальних мереж на сприйняття та репутацію брендів.

3. Цифрова система постачання. Зміни моделей поведінки споживачів трансформуватимуть системи постачання, роблячи їх прозорими, динамічними та здатними оперативно реагувати на потреби. Основна вимога – універсальна доступність

4. Зміни у продовольчому ринку. Збільшення попиту на корисні продукти харчування, локальність ринку, масовість виробництва, персоналізованість.

5. Посилення тиску різних груп суспільства та регулювання щодо корпоративної відповідальності, екологічної і соціальної відповідальності.
Зміна стандартів поведінки персоналу

Малі та середні роздрібні торговельні підприємства найбільш суттєво відчують вплив пандемічної кризи. Насамперед це пояснюється нестабільними грошовими потоками, низьким рівнем запасу фінансової міцності, обмеженою готовністю до впровадження цифрових технологій. Особливо це стосується діяльності у ресторанному бізнесі.

2.2 Аналіз реалізації стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Магазин Вінницький» має юридичну адресу Хмельницька область, м. Хмельницький, Старокостянтинівське шосе, буд.6, за якою зареєстровано 2 листопада 1995 року. На ринку роздрібною торгівлі працює 26 років. Підприємство має приватну форму власності із статутним капіталом у розмірі 804100 грн. ТОВ «Магазин «Вінницький» згідно КВЕД здійснює діяльність за такими основними напрямками:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Крім роботи у сфері роздрібною торгівлі підприємство здійснює продаж хлібобулочних виробів власного виробництва.

Підприємство здійснює свою діяльність на локальному споживчому ринку м. Хмельницького, що обмежений ближньою та середньою торговими зонами для роздрібною торгівлі продуктами харчування та на сегменті ринку діяльності із забезпечення стравами і напоями (ресторанного господарства) – швидка їжа(кафетерій) та кафе «Союз».

Організаційна структура підприємства, в якій наведений розподіл функціональних обов'язків представлена на рис 2.1.

Ця організаційна структура відноситься до лінійно-функціонального типу.

За останні чотири роки відбулися зміни – введена посада старшого менеджера в роздрібній торгівлі продовольчими товарами.

Особливістю організаційної структури управління ТОВ «Універсам «Вінницький» та відповідно реалізації функцій управління є те, що частина функцій управління виконується за принципами суміщення та поєднання.

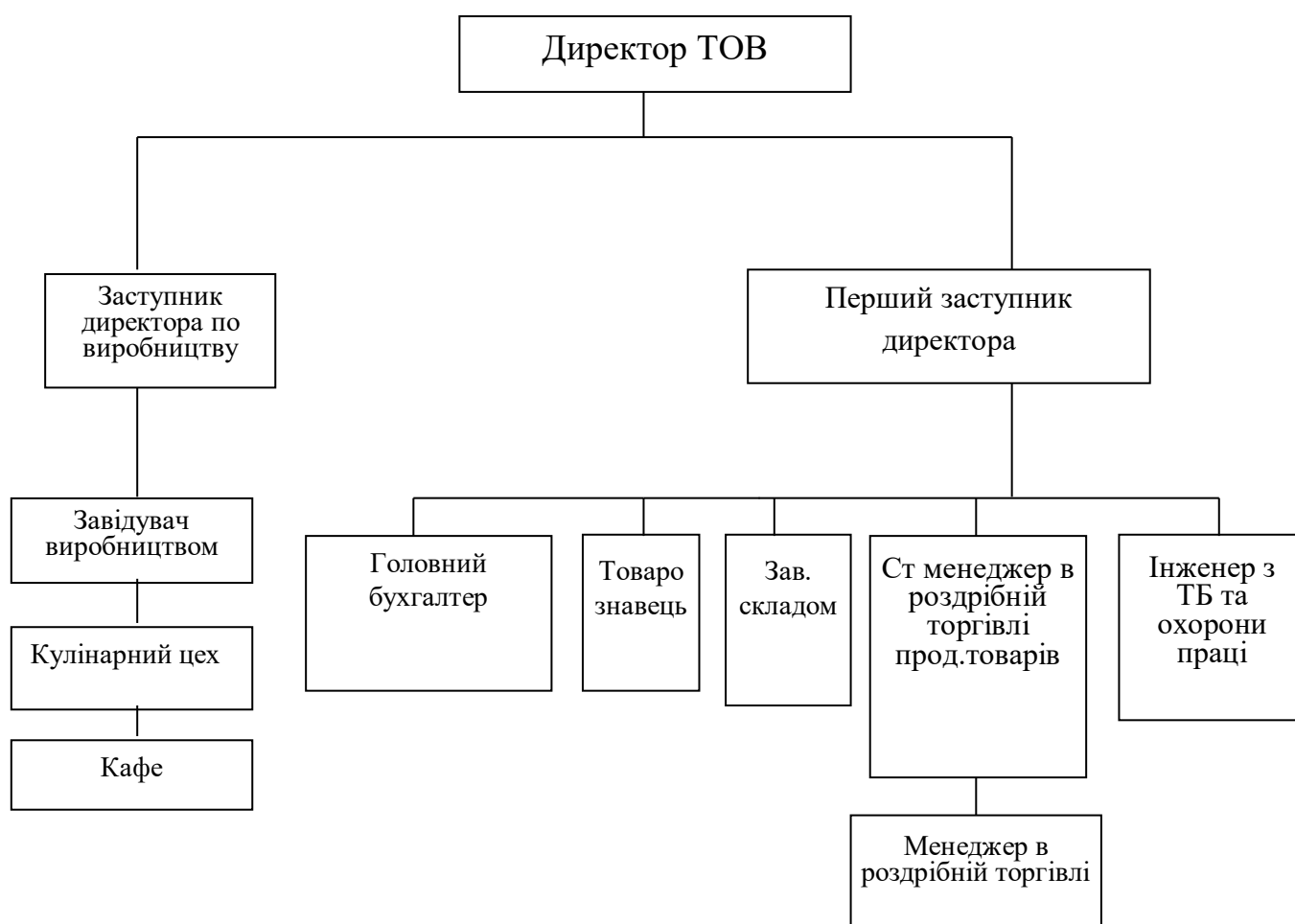


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Магазин «Вінницький»

За штатним розкладом товариства на початок 2021 року налічувалося 34,5 одиниць (3 особи працюють на 0,5 ставки).

Магазином «Вінницький» використовуються метод самообслуговування, та продаж товарів через прилавок.

Окрім торгівельної діяльності підприємство ще має бар та кафетерій, які також приносять значний прибуток. Процес надання послуг у барі та кафе проводиться методом самообслуговування.. Клієнт сам забирає замовлення до свого столика, часто створюючи значні черги. Обслуговування відвідувачів в кафе та бенкетів здійснюється офіціантами.

Проведемо аналіз результатів реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства, для розрахунків використовуємо статистичні дані щодо діяльності підприємства, відповідні форми звітності (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Основні показники діяльності ТОВ «Магазин «Вінницький» за 2018 - 2021 роки

№ п/п	Показники	Од. виміру	Роки			Темпи зміни, %	
			2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обсяг реалізованої продукції(товарів, послуг) без ПДВ	тис. грн	9880,2	10396,9	8083,5	105,2	77,74
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	9748,9	10266,7	7683,2	105,3	74,83
3	Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	6364,1	6688,3	4957,3	105,0	74,11
4	Інші операційні витрати	тис. грн	3290,8	3646,8	3099,9	110,8	85,00
4	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	334,8	180,2	44,0	53,82	24,41
5	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	274,5	147,8	36,1	53,84	24,42
6	Рентабельність реалізованої продукції	%	2,84	1,43	0,44	-1,41	-0,99

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Середньооблікова кількість працівників	осіб	33	32	25	96,96	78,12
	у т.ч. роздрібна торгівля		12	12	10	100,0	83,33
	діяльність ресторанів		21	20	15	95,23	75,00
8	Витрати на оплату праці	тис. грн	1550,8	1664,0	1471,6	107,2	88,43
9	Середньомісячна зарплата 1-го працівника	грн	3916,1	4333,3	4905,3	110,6	113,2
10	Середньорічний виробіток – одного працівника	тис. грн	299,4	324,90	323,34	108,5	99,48
11	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	1806,0 5	2023,15	2315,6 5	111,9	114,4
12	Фондовіддача	грн	0,159	0,073	0,015	45,91	20,54

Джерело: складено та розраховано автором за даними підприємства

Стратегічними цілями досліджуваного підприємства є досягнення стійких конкурентних позицій на ринку роздрібної торгівлі та надання послуг харчування.

Підприємство розвивалося динамічно до початку пандемії. У 2018 році підприємство отримало найбільший обсяг реалізації продукції (товарів, послуг), та отримало найбільший прибуток за період – 274,5 тис. грн.. рентабельність реалізованої продукції складала 2,84%. В наступних два роки показники діяльності підприємства значно погіршилися. Так, при темпі росту обсягу реалізації підприємства у 2019 році 105,2%, темп росту собівартості продукції склав 105,0%, інших операційних витрат – відповідно 110,8%. Чистий прибуток скоротився на 46,8%, а рентабельність реалізованої продукції – у два рази. За результатами 2020 року відбулося значне погіршення основних показників діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід зменшився на 25,17%, прибуток – більше, як на 75%. Відбулося скорочення персоналу ТОВ «

Магазин «Вінницький» на 7 працівників, у тому числі 5 працюючих у сфері діяльність ресторанів.

Скорочення виручки від реалізації у 2020 році порівняно з попереднім роком пояснюється скороченням купівельного попиту населення, карантинними обмеженнями та переведення роботи кафе у режим роботи за попередніми замовленнями у зв'язку з кризою.

Негативна динаміка за три роки спостерігається по показниках фінансового результату від основної діяльності та чистому прибутку. Так у 2020 році порівняно із 2018 чистий прибуток зменшився у 7,6 разів. Аналіз показника повної собівартості реалізованих товарів та інших операційних витрат у 2018 та 2020 роках показує перевищення темпів збільшення цих показників у порівнянні із темпами зміни обсягів реалізованої продукції. Відповідно зменшується показник рентабельності реалізованої продукції.

Кадровий склад підприємства традиційно був стабільним. Але за 2019 рік середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилася з 33 осіб до 32 чоловік, за останніх три роки скорочення персоналу склало 21,88%. Продуктивність праці робітників торговельного підприємства збільшувалася, та склала за 2018-2020 роки 107,99%, що нижче темпів росту заробітної плати працівників - 125,25% за період

Середня вартість основних фондів підприємства має тенденцію до збільшення у 2019-2020 роках, за період трьох років це збільшення значне 128,21%. Отже, основне обладнання було закуплене на кілька років і ефективно використовується підприємством протягом цього періоду.

Оскільки підприємство функціонує в сфері торгівлі, то його основними фондами є холодильники, вітрини, стелажі, обладнання для випікання кондитерських і хлібобулочних виробів, зважувальні пристрої, касові апарати, комп'ютерна техніка і т.і. Збільшення вартості основних фондів відбулося за рахунок придбання обладнання для кафе. Всі зазначені показники відображені у формі 1-підприємництво та 3-торг за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури та динаміки показників товарообороту ТОВ «Магазин «Вінницький»

	Показник	2018	2019	2020	Темп росту 2019/ 2018(%,) абсол. Відхил.	Темп росту 2020/ 2019(%,) абсол. Відхил.
1	2	3	4	5	6	7
1	Товарооборот всього , тис. грн.	9880,2	10396,9	8083,5	105,2	77,74
2	Роздрібний товарооборот тис. грн.	3552,4	3533,1	3476,5	111,5	86,41
3	Питома вага у товарообороті,%	35,95	33,98	42,34	-1,97	+8,36
4	Роздрібний товарооборот ресторанного господарства, тис. грн.	6327,8	6863,8	4607,0	108,47	67,12
5	Питома вага у товарообороті,%	64,05	66,02	56,99	+2,03	-9,03

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що за три роки періоду, що аналізується, відбулися значні зміни, як у кількісних так і у якісних показниках товарообороту підприємства. Зміни, що відбулися на підприємстві у 2019 році привели до збільшення обсягу товарообороту на 11,5%, а товарообороту ресторанного господарства – на 8,47%. Але у 2020 році відбулося зменшення обсягів загального товарообороту – темп росту складає 77,74% , переважно за рахунок зменшення товарообороту діяльності у сфері ресторанного бізнесу (на 32,88%).

За даними таблиці 2.7 видно, що структура загального товарообороту підприємства змінилася. Так, питома вага роздрібного товарообороту у загальному товарообороті підприємства збільшилася з 35,95 до 42,34%.

Питома вага товарообороту діяльності ресторанів у загальному обсязі показника підприємства за період мала тенденцію до зменшення з 64,05% у 2018 році до 54,09% у 2020 році.

Таким чином, можна стверджувати, що основний негативний вплив на загальні фінансові показники підприємства чинили обмежувальні заходи для закладів ресторанного господарства в умовах пандемії.

Про зміни у асортименті підприємства, відповідності його потребам споживачів свідчить рівень товарних запасів підприємства.

Показники, що характеризують товарні запаси ТОВ «Магазин» вінницький» представлені в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Аналіз товарних запасів ТОВ «Магазин «Вінницький»

п/н	Показник	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %
1	Роздрібний товарооборот торгової мережі, тис. грн.	3552,4	3533,1	3476,5	-75,9	97,86
2	Запаси товарів у торговій мережі, тис. грн	217,0	174,0	120,4	-96,6	55,29
3	Запасомісткість роздрібною торгівлі (2:1)	0,061	0,049	0,034	-0,57	55,73
4	Роздрібний товарооборот ресторанного господарства, тис. грн	6327,8	6863,8	4607,0	-1 720,8	72,80
5	Запаси продуктів і сировини, тис. грн.	238,4	210,7	142,0	-96,4	59,56
6	Запасомісткість ресторанного господарства, грн.(5:4)	0,038	0,030	0,030	-0,008	78,94
7	Рівень товарних запасів роздрібною торгівлі(дні)	22,26	17,88	12,41	-9,85	55,75
8	Рівень товарних запасів діяльності ресторанів(дні)	13,87	10,95	10,95	-2,92	78,94

Запасомісткість характеризує вартість товарних запасів, що припадає на одну гривню реалізованої продукції, показує, яка сума товарообігу отримана з однієї гривні товарних запасів. Для нашого підприємства цей показник зменшується, що свідчить про зменшення ефективності використання товарних ресурсів.

Великий мережний ритейлер «Сільпо»ТОВ « Фоззі-груп» є основним конкурентом нашого підприємства У безпосередній торговій зоні підприємства працюють магазин «Провесінь» з кафетерієм, підприємства мікро-бізнесу :міні-кав'ярні, магазин італійських продуктів «Міларі», три продовольчих магазини на зупинках громадського транспорту, овочеві кіоски.

При дослідженні конкурентного середовища кафе "Союз" ми оцінили конкурентів за ціновою політикою.

Виявлено, що ціни в кафе "Союз" знаходяться майже на однаковому рівні з досліджуваними закладами ресторанного господарства, а взагалі приблизно однаковому рівні для закладів такого рівня та стратегії розвитку. Мається на увазі те, що деякі страви в групі «Холодні закуски» дорожче в кафе "Союз" порівняно з іншими, проте групи «Перші страви» та «Гарячі закуски» містить страви, ціна яких менше.

Інші заклади ресторанного господарства, що знаходяться рядом з кафе і кафетерієм ТОВ « Магазин» Вінницький» мають рівень цін як вищий, так і нижчий, але вони націлені на інший контингент споживачів, відповідно з іншими доходами та частково інших соціальних груп.

Для успішної реалізації стратегії розвитку необхідно визначити ключові фактори успіху – ті критично важливі чинники, яких має забезпечувати підприємство.

Аналіз підприємств-конкурентів за допомогою методу ключових факторів успіху наведено в табл.2.9

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Магазин Вінницький»

Ключові фактори успіху(КФУ)	Питома вага КФУ	«Темп»		«Сільпо»		«Вінницький»		«Провесінь»		«Міларі»	
		абс.	зв.	абс.	зв.	абс.	зв.	абс.	зв.	абс.	зв.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Якість товару	0,1	8	0,8	8	0,8	10	1,0	1	0,1	6	0,6
2. Репутація (імідж)	0,1	8	0,8	7	0,7	10	1,0	1	0,1	6	0,6
3. Організація торгових процесів	0,05	2	0,1	10	0,5	4	0,2	5	0,25	1	0,05
4. Технології бізнесу	0,05	10	0,5	10	0,5	7	0,35	3	0,15	8	0,4
5. Додаткові послуги	0,05	9	0,45	9	0,45	10	0,5	5	0,25	1	0,5
6. Маркетинг/реклама	0,05	8	0,4	8	0,4	10	0,5	5	0,25	1	0,5
7. Ціни	0,1	8	0,8	10	1,0	7	0,7	3	0,3	1	0,1
8. Витрати у порівнянні з конкурентами	0,35	9	1,75	10	3,5	3	1,05	1	0,35	4	1,4
9. Якість обслуговування клієнтів	0,15	9	0,75	7	1,05	10	1,5	1	0,15	4	0,6
РАЗОМ загальна абсолютна оцінка	1	62	-	79	-	71	-	25	-	32	-
РАЗОМ Загальна зважена оцінка	-	-	6,35	-	8,9	-	6,8	-	1,9	-	3,85

Джерело: Розраховано автором за результатами власних досліджень

Аналіз загальних і абсолютних оцінок табл. 2.9 показує, що ТОВ «Сільпо» знаходиться серед конкурентів на першому місці із сумою балів 89 і

має значні переваги над конкурентами 1 і 3. Однак правильніше використовувати зважені оцінки, по яких у даному випадку підприємство знаходиться на першому місці, конкурент «Вінницький» та «Темп» завдяки високим оцінкам по самих значимих факторах займають відповідно друге та третє місце.

Оцінка конкурентної переваги показує, який суперник найбільш уразливий при конкурентній атаці і які його слабкі сторони. Якщо компанія володіє значною конкурентною силою сенс подумати про наступ у тих сферах, де конкуренти слабкі. Для ТОВ «Магазин «Вінницький» це насамперед процеси обслуговування покупців та застосування спеціальних методів стимулювання збуту – таких як дегустації, лотереї, періоди спеціальної торгівлі, застосування дисконтних карток, програма лояльності для пенсіонерів району. Складовою частиною бізнесу ТОВ «Магазин «Вінницький» є діяльність із забезпечення стравами та напоями – наявність в структурі закладу ресторанного господарства, що зазнав найбільших витрат через пандемію.

При аналізі конкурентного середовища закладів ресторанного бізнесу важливо аналізувати також магазини – кулінарії та продажу харчових продуктів. Можемо зазначити, що в досліджуваному районі міста є такі магазини, але вони мають невеликий асортимент, тому вони не несуть важливого стратегічного значення для розвитку ресторану. Також доцільно зазначити те, що ті особи, які частіше за все є відвідувачами закладу не будуть купувати продукти в цих магазинах.

Із появою поруч із ТОВ «Магазин «Вінницький» мережного магазину «Сільпо» сила торгу покупців збільшилася. Не зважаючи на більший асортимент товарів, що представлені у Сільпо, а також наявність власної кулінарії, ТОВ «Магазин «Вінницький» дотримується тактики цінової конкуренції та ексклюзивності власної продукції, що пропонується споживачам. Підприємство не працює з торговими марками, що представлені в «Сільпо» по молочним виробам, сирам, ковбасним та м'ясним виробам. При формуванні товарного асортименту підприємство орієнтується на торгіві

марки та виробників Хмельницької області, а також на тих виробників та оптові торгові підприємства, які пропонують нижчі відпускні ціни. Це дає можливість встановлювати більш низький рівень цін на основні товарні групи.

Ще одна перевага у конкуренції, це швидкість обслуговування споживачів. Менший торговий зал, компактне представлення товарів робить обслуговування покупців більш швидким. Товарний асортимент, що представлений в магазині, орієнтований на щоденні покупки товарів повсякденного попиту.

Враховуючи велику кількість конкурентів, що знаходяться у найближчій торговій зоні магазину, керівництвом було прийнято рішення збільшення питомої ваги продукції власного виробництва у загальному обсязі товарообороту. Підприємства виготовляє 42 види пиріжків, що реалізуються безпосередньо у торговому залі магазину, та повний набір страв для харчування відвідувачів у кафе. Це є фокусом конкуренції нашого підприємства та його стратегічною конкурентною перевагою. За останній рік для досліджуваного підприємства відбувалося зростання конкуренції з боку нових суб'єктів, що виходили на ринок м. Хмельницького. Зокрема це відкриття Макдональдс, що розташований в середній торговій зоні нашого магазину.

ТОВ «Магазин «Вінницький» реалізує стратегію концентрованого зростання на локальному ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. В межах обраного ринку здійснює горизонтальну диверсифікацію надаючи обраному сегменту споживачів послуги харчування, додаткові ресторанны послуги (організація бенкетів, продаж продукції власного виробництва тощо). Результати проведеного аналізу показують, що на наш погляд, підприємство не потребує кардинальної зміни варіанту стратегії. Потрібні зміни, що будуть сприяти кращій її реалізації.

Ринок ресторанного бізнесу м. Хмельницького є дуже конкурентним. Тому необхідно зрозуміти конкурентні переваги цього підприємства у сфері ресторанного господарства та визначити напрям зосередження зусиль для впровадження змін. Конкурентні переваги у цьому сегменті – орієнтація на

низький ціновий сегмент ресторанних послуг, формат закладу – кафе та кафетерій, пропозиція повноцінних страв, швидке обслуговування, вдале розташування, широкий асортимент української та європейської кухні.

Представимо у систематизованому вигляді чинників, що обумовлюють зміни у реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства та проведемо оцінку їх впливу.

Таблиця 2.10 – Чинники, що обумовлюють зміни у реалізації стратегії розвитку

№	Назва чиннику	Оцінка впливу, бал	Спрямованість впливу, +/-	Загальна оцінка	Джерело змін
1	2	3	4	5	6
1	Пандемічні обмеження у роздрібній торгівлі	3	-1	-3	Зовнішнє середовище
2	Цифровізація економіки	3	+1	+3	Зовнішнє середовище
3.	Пандемічні обмеження у ресторанному бізнесі	3	-1	-3	Зовнішнє середовище
4	Необхідність впровадження цифрових технологій	2	-1	-2	Внутрішнє середовище
5	Поява нових конкурентів високого технологічного рівня у торговій зоні	2	-1	-2	Зовнішнє середовище
6	Нові формати роботи із споживачами	2	+	+2	Зовнішнє середовище
7	Низький рівень маркетингової активності	3	-	-3	Внутрішнє середовище
8	Оптимізація бізнес-процесів підприємства	2	+	+2	Внутрішнє середовище
9.	Зниження рівня купівельної спроможності через високий рівень безробіття	2	-1	-2	Зовнішнє середовище

Джерело: Розраховано автором за результатами вивчення роботи підприємства

Оцінку пропонуємо здійснювати у балах за шкалою 0-3(0-відсутність впливу, 1-малий вплив, 2-середній рівень впливу, 3- сильний вплив).

Оцінка впливу залежить від того, наскільки підприємство може впливати на загрозу, чи можливість у різних складових середовища. Аналіз чинників показує, що підприємство відчуває сильний їх вплив на реалізацію стратегії розвитку та необхідно терміново розробляти та впроваджувати певні зміни.

Висновки до другого розділу

Головними чинниками формування бізнес-умов у сфері роздрібною торгівлі упродовж 2020-2021 років став відносно обмежений споживчий попит через заходи для перешкодження активному поширенню хвороби, зміна пріоритетів споживання, мотивація споживачів щодо утримання від не першочергових витрат. Вплив пандемії насамперед проявився на споживанні. Це проявилось у скороченні попиту на продукцію та послуги не першої необхідності Також суттєво змінилася інтенсивність витрачання коштів, що пов'язано із високим рівнем невизначеності та негативними очікуваннями споживачів щодо перспективи отримання доходів належного рівня.

Попит на продукти харчування залишався стабільним, оскільки це є першочергові витрати населення при скороченні витрат на непродовольчі товари. Така зміна споживчих пріоритетів привела до зростання цін на 5,2% у порівнянні з 2019 роком. Відбулося підвищення мінімальної заробітної плати з 4723 грн на початку 2020 року до 6500 у 2021 році. Номінальна середньомісячна заробітна плата у 2020 році збільшилася у порівнянні з 2019 роком на 10,4%, а реальна на 7,5%. Ці чинники сприяли стабілізації внутрішнього споживчого попиту.

Не зважаючи на складні умови розвитку, в яких опинилися торгові підприємства в наслідок розповсюдження пандемії, динаміка загальних показників галузі є позитивною.

Досліджуване підприємство за час кризи, спричиненої пандемією значно погіршило основні показники діяльності. Найбільших втрат підприємство понесло через пандемічні обмеження у діяльності підрозділів ресторанного бізнесу , надання послуг мобільного харчування.

3. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МАГАЗИН «ВІННИЦЬКИЙ»

3.1 Формування загальних підходів до управління змінами в реалізації стратегії торгового підприємства

Управління змінами в реалізації стратегії розвитку роздрібного торгового підприємства передбачає обґрунтування необхідних змін в стратегії розвитку, змін на рівні організації (зміни в організаційній структурі, функціональних обов'язках, зміни в комунікаційних процесах, фокусі конкуренції організації).

Вважаємо, що розробляючи систему змін для реалізації стратегії необхідно визначитися по-перше, чи придатна наявна базова стратегія розвитку підприємства в контексті тих умов, що склалися в середовищі його діяльності. Якщо зовнішні зміни не створюють передумов для зміни типу базисної стратегії розвитку (інтегроване зростання, диверсифіковане зростання, концентроване зростання, скорочення бізнесу тощо), то тоді варто обирати, та оцінювати на предмет їх можливості впровадження, зміни, що допоможуть реалізувати наявну стратегію (зміна ринку, чи окремих його сегментів, зміна асортименту товарів та послуг підприємства, зміна постачальників, зміна формату роботи роздрібного торгового підприємства, зміни у фокусі конкуренції тощо). Таким чином підприємство має переглянути стратегічні альтернативи реалізації обраної стратегії розвитку.

Під фокусом конкуренції розуміють характеристики товарів, послуг, формати продажів, імідж підприємства, ціни та інші характеристики діяльності, що є найбільш важливим для споживачів даного сегменту ринку роздрібною торгівлі в умовах, що склалися. Саме в фокусі конкуренції реалізуються конкурентні переваги підприємства. Для нашого підприємства доцільно розглядати фокус конкуренції по кафе і кафетерію та фокус конкуренції по роздрібній торгівлі продуктами харчування.

При обґрунтуванні змін необхідно проаналізувати наявні бар'єри переходу до нового варіанту стратегії розвитку, чи її корегування. До таких подолання бар'єрів варто віднести наявність нової бізнес-моделі, технології продажу продуктів, технології виготовлення продуктів ресторанного підрозділу підприємства, кваліфікація персоналу, реклама, наявність електронного двійника підприємства.

На початку впровадження стратегія підприємства має бути переведена у стратегічну карту[22], що є інструментом стратегічного управління та забезпечує деталізацію стратегії на оперативний рівень управління. Стратегічна карта повинна містити показники фінансового та не фінансового характеру, що деталізують стратегію торгового підприємства за фінансовою, клієнтською складовими, складовою реалізації внутрішніх бізнес-процесів, складовою навчання та розвитку персоналу організації. За кожною перерахованою складовою визначаються стратегічні цілі, операційні цілі, задачі, із чіткими термінами їх досягнення та рішення. Також необхідно визначити по кожній цілі ті зміни, що допоможуть її досягти. Подальша деталізація, на наш погляд, має стосуватися оцінки змін, що передбачені стратегічною картою. Для управління портфелем стратегічних змін доцільно використовувати три процеси: відбір змін, забезпечення їх ресурсами, визначення відповідальних за їх впровадження [22, с.166]. Зміни, що містить сформована та прийнята для реалізації стратегія розвитку підприємства відрізняються за змістом, силою впливу на результати реалізації стратегії в цілому, рівнем інтенсивності впровадження, різним необхідним ступенем готовності організації до їх впровадження.

З метою формалізації оцінки змін можемо пропонувати використання наступної методики (табл.3.2). Для оцінки використовують три критерії:

- стратегічна відповідність та вигода (50 балів);
- потреба в ресурсах (30 балів);
- ризики, що супроводжують реалізацію зміни (20 балів).

Таблиця 3.1–Стратегічна карта для реалізації стратегії концентрованого зростання ТОВ «Магазин Вінницький»

Стратегічна ціль	Задачі	Показники	Доцільні зміни
Фінансова складова			
Зростання рентабельності підприємства	Збільшення обсягів продажів Зростання доходів Збільшення рентабельності продажів Зменшення питомих витрат на реалізацію	Обсяги продажів Рентабельність продажів Витрати на 1 грн. товарообороту	Зміна постачальників товарів Зміна постачальників матеріальних ресурсів Підвищення продуктивності праці
Клієнтська складова			
Укріплення позиції підприємства на ринку	Залучення нових клієнтів Підвищення рівня лояльності клієнтів Налагодження партнерських зв'язків з місцевим співтовариством	Частка постійних клієнтів Збільшення частки нових клієнтів Зростання товарообороту роздрібною торгівлі Зростання товарообороту ресторанного господарства	Пропозиція цільового обслуговування Впровадження бонусної системи стимулювання покупок Організація доставки їжі Впровадження нових позицій в асортимент кафетерію Поєднання онлайн та офлайн торгівлі Інтенсифікація реклами

Кінець таблиці 3.1

Внутрішні бізнес-процеси			
Підвищення ефективності торгових та виробничих процесів	<p>Підбір каналів постачання</p> <p>Покращення якості продукції</p> <p>Покращення якості обслуговування покупців</p> <p>Створення нових каналів комунікації з споживачами</p> <p>Створення нових каналів продажу</p>	<p>Збільшення питомої ваги продукції власного виробництва у загальному обсязі товарообороту</p> <p>Покращення показників ефективності виробництва та загальних показників діяльності підприємства</p>	<p>Створення сайту закладу</p> <p>Диференціація та оновлення асортименту продуктів харчування та продукції власного приготування</p> <p>Оптимізація організації робочих місць в гарячому цеху кафе</p>
Складова навчання та розвитку			
Підвищення рівня ефективності роботи персоналу	<p>Лояльність співробітників</p> <p>Розвиток професіоналізму та кваліфікації торгового, виробничого персоналу,</p> <p>Підвищення кваліфікації управлінського персоналу</p>	<p>Питома вага співробітників, що задоволені умовами праці</p> <p>Питома вага співробітників, що задоволені рівнем оплати праці</p> <p>Рівень плинності кадрів</p> <p>Середній рівень оплати праці</p> <p>Продуктивність праці</p>	<p>Організація навчання управлінського персоналу</p> <p>Покращення умов праці торгового персоналу</p> <p>Удосконалення системи преміювання персоналу</p>

Джерело :Розроблено автором на основі даних підприємства з урахуванням 22

Вагові коефіцієнти для кожного критерію встановлюються у відповідності до думки та стратегічного бачення керівництва (власників) підприємства. Отримані бали по кожній зміні множаться на вагу критерію та знаходиться їх сума для отримання остаточного результату. Узагальнено описаний нами підхід до кількісної оцінки змін представлений в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Кількісна оцінка змін для реалізації стратегії підприємства

Критерії оцінки		
Відповідність стратегії та можливі вигоди(K_1) (50%),оцінка в балах (1-9)	Потреба в ресурсах(K_2) (30%),оцінка в балах (1-9)	Ризики (K_3) (20%), оцінка в балах (1-9)
($K_{1.1}$) Перевірка на відповідність стратегії розвитку 1-низька 5-середня 9-висока	($K_{2.1}$)Час на впровадження 1 бал - менше року 3бали-18-24 місяців 5балів-12-18 місяців 7балів-6-12 місяців 9балів - менше 6 місяців	($K_{3.1}$)Ризик реалізації 1-високий ризик 5-середній ризик 9- низький ризик ($K_{3.2}$)Глибина та масштаб змін 1-потрібні значні організаційні зміни 5-середні зміни 9-незначні зміни
($K_{1.2}$) Визначення стратегічної вигоди (споживча цінність) 1-низький чи середній вплив 5-значна цінність 9- прорив	($K_{2.1}$)Кількість персоналу (визначається в залежності від змісту зміни) 2.3Загальні витрати на впровадження (визначається в залежності від змісту зміни та відносно від загального бюджету)	($K_{3.3}$) Наявність персоналу належної кваліфікації 1-недостатньо персоналу належної кваліфікації, важко отримати 5-недостатньо персоналу належної кваліфікації, можна залучити ззовні 9-достатньо персоналу належної кваліфікації

Джерело:Розроблено автором на основі 22,С.122-124.

Сьогодні технологічним чинникам зовнішнього середовища притаманні швидкі та глибокі зміни. Вважаємо, що зміни виду стратегії розвитку підприємства необхідно розробляти з урахуванням ринку, на який орієнтується підприємство, або ж окремих його сегментів, та з урахуванням змін технологій ведення бізнесу(рис.3.1).

Новий Ринок	Стратегія розширення ринку Пошук нових клієнтів для наявних продуктів та послуг	Стратегія інновацій Створення нових товарів для нових ринків
	Стратегія захисту ринку Покращення обслуговування споживачів	Стратегія оновлення діяльності Задоволення нових потреб існуючих споживачів за рахунок нових продуктів та послуг з використанням цифрових технологій
Традиційний	Існуючі, традиційні	Нові, цифрові

Технології ведення бізнесу

Рисунок 3.1– Матриця стратегій проникнення на ринок

Джерело: Розроблено автором на основі[30,208]

3.2 Заходи для реалізації змін у стратегії концентрованого зростання ТОВ «Магазин «Вінницький»

Проведений аналіз середовища безпосереднього оточення ТОВ «Магазин Вінницький» дозволяє визначити можливості для подальшого розвитку підприємства в умовах пандемічних обмежень. Такі можливості обумовлені не

заповненими сегментами локального ринку роздрібної торгівлі та ресторанного бізнесу, на який орієнтується наше підприємство – сегмент швидкої доступної за ціною їжі, сегмент кави на винос, сегмент напівфабрикатів «домашнього приготування», сегмент екологічно-чистих продуктів харчування, підтримка тренду здорового способу життя (протягом всього періоду кризи відбулося збільшення соціального та екологічно-свідомого акценту у споживанні). Також у Хмельницькій області прийнята Програма розвитку малого та середнього підприємництва на 2021-2023 роки [48]. Згідно Програми передбачено сприяння у здійсненні промоційної діяльності підприємств шляхом часткового відшкодування їх участі у виставково-ярмарковій діяльності за рахунок обласного та місцевих бюджетів. Тому доцільним є налагодження співпраці досліджуваного підприємства з департаментами економічного розвитку туризму і курортів, фінансів облдержадміністрації для участі у відповідних заходах з метою розширення ринків збуту, отримання нових партнерських зв'язків.

Вважаємо, що саме ці можливості формують зміни, що варто впроваджувати для подолання негативного впливу пандемічної кризи, не допущення зниження товарообороту підприємства ТОВ «Магазин «Вінницький» (табл.3.3). Крім зазначених в таблиці до асортименту магазину доцільно додати продукцію власного виробництва – для диверсифікації основного продукту пиріжки жарені - пончики солодкі, виготовлення піци. Таким чином відбудеться пропозиція нових товарів традиційному колу покупців, що вписується в стратегію концентрованого зростання. Також доцільно розширення асортименту напівфабрикатів власного приготування. В магазині наявна обмежена пропозиція, а рядом немає магазину напівфабрикатів. Продукти власного виробництва не прорекламовані належним чином.

Таблиця 3.3– Напрями змін для реалізації стратегії розвитку ТОВ «Магазин «Вінницький»

	Напрям змін	Зміни в організації	Переваги при реалізації стратегії
1.	Зміна формату роботи з клієнтами	Оmnіканальність торгівлі Необхідно розробити сайт Навчання управлінських працівників	Легкість проникнення на нові сегменти ринку, охоплення більшої кількості споживачів, індивідуалізація взаємодії з клієнтами
2.	Доставка їжі	Перерозподіл обов'язків, чи введення посади кур'єра, Додавання коду КВЕД 56.2 Постачання готових страв Проведення навчання та інструктажу	Подолання санітарно-епідеміологічного бар'єру подальшої роботи у ресторанному бізнесі, усунення географічних бар'єрів та локальності роботи
3.	Розробка нового власного продуктового ряду (соуси, локшина власного приготування, піцца) ,	Розробка та освоєння технології приготування. Розробка технологічних та калькуляційних карт Реклама у соціальних мережах, представлення на сайті закладу Удосконалення організації робочих місць у доготівельному цеху кафе	Розширення кола клієнтів. Підвищення рівня лояльності споживачів

Кінець таблиці 3.3

4.	Оновлення асортименту продукції власного приготування (набори їжі для дієтичного, веганського, спортивного харчування, кава на винос) Впровадження нової товарної групи - екопродукція	Навчання персоналу. Розробка технологічних та калькуляційних карт. Розробка програм харчування за допомогою дієтолога. Для впровадження є в наявності все необхідне технологічне обладнання Укладення договорів із фермерськими господарствами	Вихід на нові сегменти ринку роздрібного продажу продуктів харчування
5.	Участь у програмах підтримки соціально-незахищених та малозабезпечених людей, участь у ярмарково-виставковій діяльності	Налагодження співпраці з місцевими органами влади, соціальними службами міста	Покращення репутації як соціально-свідомого суб'єкта ринку

Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень діяльності підприємства

Доцільна інтенсифікація реклами: реклама біля магазину і реклама на сайті. Реалізація зміни в асортименті - екопродукція, передбачає пошук постачальників з фермерських господарств сиру домашнього, кисломолочних продуктів, твердих сирів. домашніх яєць тощо. Також можлива організація постачання фермерської продукції на замовлення.

Реалізація кави на винос дозволяє працювати у прибутковому та перспективному сегменті ринку, що за останніх три роки набув динамічного розвитку у м. Хмельницькому. Крім того цей продукт є тісно пов'язаний із традиційними позиціями в асортиментів продукції власного приготування – пиріжки.

Пошук товарів і послуг у віртуальному середовищі має значний вплив на діяльність магазинів. Тому взаємодія з споживачем сьогодні все частіше починається з он-лайн середовища. Створення сайту підприємства дозволить виділитися серед конкурентів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій створює можливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства у період пандемії. Також підприємство отримує нові можливості у своєму розвитку. Особливо це стосується такого напрямку бізнесу ТОВ «Магазин «Вінницький» як забезпечення стравами і напоями, оскільки споживачі, користуючись мобільними пристроями, можуть отримувати послуги через мобільні додатки. Мобільні додатки наближають послуги до споживачів, розширюють коло традиційних споживачів. Споживачі можуть замовляти страви з дому, роботи, тим самим долаючи такий бар'єр підчас пандемії, як карантинні обмеження роботи.

Варто також використовувати інструменти інтернет-маркетингу, що надасть можливість просування підприємства за рахунок соціальних медіа. Здійснення соціального медіа маркетингу у Facebook, Telegram, Instagram, Twitter, You Tube, Wats App спрямоване на залучення більшого кола споживачів, покращення репутації підприємства шляхом формування лояльності.

Ефективність реклами в соціальних медіа може визначатися охопленням споживачів, кількістю взаємодій (лайки, репости, коментарі), кількістю конверсії, вартістю конверсії.

Проведемо оцінку прогнозованої ефективності від покращення організації та поліпшення умов праці працівників кулінарного цеху кафе. Для оцінки впливу умов праці на організм людини застосовуємо показник „фаза стійкої працездатності людини”. Він визначається як співвідношення робочого часу, який людина працює з повною віддачею до тривалості робочого дня. Згідно досліджень, у робітників підприємства максимальна величина повинна досягати значень 0,75-0,8, тобто 6 - 6,4 год за день. Спостереження за робітниками кулінарного цеху довели, що фаза стійкої працездатності у них складає 5 годин за день, відповідно коефіцієнт стійкої працездатності дорівнює $K_{\text{факт}} = 0,625$. Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності запропонованого заходу наведені у табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для розрахунку ефективності заходу

№ з/п	Показники	Умовне позначення	Од. виміру	Величина показника
1	Питома вага фази стійкої працездатності основних робітників: - до впровадження заходу - після впровадження заходу	$K_{\text{факт}}$ $K_{\text{норм}}$	- -	0,625 0,8
2	Чисельність робітників цеху	Ч	осіб	8
3	Середньомісячна заробітна плата одного робітника	ЗПсер	грн.	6500
4	Відрахування на соціальні заходи	-	%	22
5	Загальні витрати на покращення умов праці	В	тис. грн.	20,0

Проведемо розрахунок економічної ефективності заходу:

Зростання продуктивності праці на виробництві від впровадження заходу обчислюється за формулою:

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{K_{\text{норм}} - K_{\text{факт}}}{1 + K_{\text{факт}}} \cdot \lambda \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де $\lambda = 0,2$ – коефіцієнт, що оцінює умови праці на виробництві:

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{0,8 - 0,625}{1 + 0,625} \cdot 0,2 \cdot 100\% = 2\% \quad (3.2)$$

Умовне вивільнення чисельності робітників визначається за формулою:

$$\Delta\mathcal{C} = \frac{\Delta\Pi\Pi \cdot \mathcal{C}}{100 + \Delta\Pi\Pi} \quad (3.3)$$

$$\Delta\mathcal{C} = \frac{2 \cdot 8}{100 + 2} \approx 0,16 \text{ (чол)}$$

Річна економія фонду заробітної плати розраховується за формулою:

$$E_{\text{зп}} = 0,16 \times 6500 \times 12 = 12480 \text{ (грн.)}$$

Економія з нарахувань по заробітної платі:

$$E_{\text{нар}} = \frac{12480 \cdot 22}{100} = 2475,6 \text{ (грн)}$$

Умовна-річна економія від впровадження заходу :

$$E_{\text{ур}} = 2475,6 + 12480 = 14955,6 \text{ (грн)}$$

Річний економічний ефект:

$$E_{\text{ек}} = 14955,6 - 0,15 \cdot 20000 = 11955,6 \text{ (грн)}$$

Таким чином очікується зростання продуктивність праці на 2%, річний економічний ефект від впровадження досягає 11955,6 грн.

Для проведення запланованих рекламних заходів в мережі інтернет та покращення зовнішньої магазинної реклами за оцінками власника підприємства необхідно 42761 грн. За допомогою цих коштів підприємство зможе реалізувати головну ціль рекламної кампанії – інформувати та нагадувати споживачам про підприємство та його послуги, завоювати їх прихильність з метою збільшення попиту на послуги. Також дані витрати на заходи рекламної кампанії в найближчому майбутньому дозволять збільшити обсяги доходу

підприємства. Для вартісного вираження даного приросту та оцінки ефективності запропонованої реклами можна скористатись економічним методом визначення ефективності, зокрема формулою Ж.-Ж. Ламбена [32, С.249].

$$Q_1 = 2,024 * Q_{t-1}^{0,565} * S_1^{0,190} \quad (3.4)$$

де Q_1 - планований приріст валового доходу за період t ,

Q_{t-1} - фактичний валовий дохід за попередній період,

S_1 - витрати на рекламу.

Враховуючи чистий дохід від реалізації продукції і плановані витрати на рекламу:

$$Q_1 = 2,024 * 7983,2^{0,565} * 42,761^{0,190} = 167,808 \text{ тис. грн.}$$

Як видно з вищенаведених розрахунків дохід, за рахунок реалізації реклами, становитиме 167,808 тис. грн. Визначимо прибуток підприємства з врахуванням того, що були понесені маркетингові витрати в сумі 42761,33 грн.

$$\Pi = 167,808 - 42,761 = 125,047 \text{ грн.}$$

Визначимо термін окупності запропонованого заходу:

$$T_{\text{окупн}} = 42761,0 / 125047 = 0,34 \text{ роки}$$

Окрім прогнозного приросту прибутку проведена рекламна кампанія сформує у потенційних покупців позитивний імідж фірми.

Для впровадження змін в організації необхідно застосовувати спеціальні методи, що спрямовані на подолання опору змінам. Опір змінам – це системне явище, що проявляється як на рівні організації в цілому, так на рівні окремих груп і окремих працівників. За результатами аналізу підприємства можна стверджувати, що опір запропонованим змінам очікується не великий. Це пояснюється не великим, стабільним колективом підприємства. Також зміни, що потрібні для реалізації стратегії є не великого рівня інтенсивності та спрямовані на окремі бізнес-процеси підприємства. Вважаємо, що для

досліджуваного підприємства необхідно застосовувати наступні методи подолання опору змінам. Метод спілкування та навчання доцільно використовувати, оскільки для впровадження змін потрібна детальна інформація, зміни вимагають удосконалення технологічних знань – а саме знання цифрових технологій, роботи із сайтом підприємства, розробка технологій виготовлення соусів, ознайомлення з технологіями приготування піци. Застосування методу співучасті у розробці змін та підготовці змін до впровадження необхідне для організації доставки їжі, додавання до асортименту продуктів харчування екологічно-чистих, фермерських продуктів. Цей метод також дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми та побачити ,які є відмінності у сприйнятті персоналом підприємства змін для реалізації стратегії. В окремих випадках варто застосовувати примус (для всіх запропонованих змін), оскільки впроваджувати зміни в умовах кризи потрібно швидко. Застосовуючи владу власника та заступників директора підприємства можна змусити працівників прийняти зміни. Для впровадження запропонованих змін потрібний певний перерозподіл ресурсів, зокрема виділення коштів на створення, підтримку роботи сайту закладу, рекламу. Тому доцільним є також застосування такого методу подолання опору, як підтримка власника підприємства. Підтримка , безпосередня участь у інформуванні, згуртуванні команди тих, хто буде впроваджувати зміни ,потрібна для того, щоб продемонструвати важливість всіх управлінських працівників та спеціалістів у реалізації змін.

3.3.Застосування методів портфельного аналізу для управління змінами в бізнес-напрямах розвитку підприємства

Враховуючи, що підприємство орієнтується на три бізнес-напрями у своїй діяльності, для допомоги управлінським працівникам у визначенні необхідних

змін у наявних (або прогнозних) стратегічних бізнес-напрямах доцільно застосовувати матрицю GE/McKinsey. Вона містить рекомендації щодо інвестицій та змін поведінки підприємства у бізнес-напрямах в залежності від результатів оцінки перспективної привабливості роботи в обраному напрямку та рівня конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Стратегічні бізнес-напрями(СБН) діяльності (стратегічні зони господарювання, або стратегічні поля бізнесу) це ті частини бізнес-середовища підприємства в яких воно працює в теперішній момент, або хоче почати працювати. Стратегічні бізнес-напрями базуються на визначених потребах споживачів, технологіях для задоволення цих потреб, та включають характерні особливості ведення бізнесу у цих сферах(як сприятливі для розвитку підприємства, так і не сприятливі). Отже, СБН ТОВ «Магазин «Вінницький» у відповідності до зазначених ознак включають:

СБН₁ – роздрібна торгівля продуктами харчування;

СБН₂ – діяльність з забезпечення стравами і напоями (швидка їжа , кафетерій) ;

СБН₃ – діяльність закладів ресторанного господарства (кафе «Союз»);

Кожний з зазначених бізнес-напрямів має свої особливості в організації діяльності. Разом з тим, необхідно відмітити їх тісний синергетичний зв'язок. Для використання зазначеного методу портфельного аналізу ми проведемо розрахунок перспективної привабливості діяльності досліджуваного підприємства у зазначених бізнес-напрямах, скористаємося відомою методикою оцінки [3,С.90-103]

Оцінка перспективної привабливості здійснюється за формулою:

$$P_{CZ} = \alpha \cdot V + \beta \cdot R + \gamma \cdot O - \delta \cdot T, \quad (3.5)$$

де: V – комплексний параметр перспектив попиту в СБН;

R – комплексний параметр перспектив рентабельності в СБН;

O – комплексна оцінка сприятливих факторів для ведення бізнесу в даній зоні господарювання;

T – комплексна оцінка несприятливих факторів для ведення бізнесу в даній зоні господарювання;

α , β , γ , δ - це коефіцієнти, що вказують на порівняння привабливості факторів попиту, рентабельності, сприятливих та несприятливих тенденцій для кожного стратегічного бізнес-напряму. В сумі вони рівні одиниці.

Параметри O і T оцінимо балах за шкалою від нуля до п'яти.

Проведемо оцінку параметрів перспектив рентабельності у стратегічних бізнес-напрямах ТОВ «Магазин Вінницький» (Додаток В)

Комплексна оцінка та значення коефіцієнтів питомої ваги факторів аналітичної моделі для кожної СНБ визначено з урахуванням думки власник підприємства та наведено в таблиці 3.5.

Визначення стратегічної привабливості кожної стратегічної зони господарювання у майбутньому за формулою 3.5.

$$П_{СНБ-1} = 2,625*0,4 + 1,625*0,4 + 4*0,1 - 3*0,1 = 2,4$$

$$П_{СНБ-2} = 2,25*0,5 + 2,25*0,3 + 4*0,2 - 2*0,2 = 3,0$$

$$П_{СНБ-3} = 2,625*0,35 + 1,875*0,35 + 5*0,1 - 4*0,2 = 2,875$$

Таблиця 3.5 – Коефіцієнти значущості

СНБ	Рівень факторів для ведення бізнесу		Коефіцієнт значущості факторів			
	O	T	α	β	γ	δ
СНБ ₁	4	3	0,4	0,4	0,1	0,1
СНБ ₂	4	2	0,5	0,3	0,2	0,2
СНБ ₃	5	4	0,35	0,35	0,1	0,2

За проведеними розрахунками прогнозна привабливість швидкої їжі та діяльність кафе є більш високими. Проведемо оцінку конкурентоспроможності, користуючись методом ключових факторів успіху(Додаток В, Табл.В.3-В.5).

Якщо користуватись наступною шкалою конкурентоспроможності:

0 – 2,0 балів – низький рівень конкурентоспроможності; 2,1 – 3,5 балів – середній рівень конкурентоспроможності; 3,6 – 5,0 балів – високий рівень конкурентоспроможності, то ми бачимо, що СНБ₁ (роздрібна торгівля

продуктами харчування) є середня, а зони СНБ₂ і СНБ₃ відносяться до високого рівня конкурентоспроможності.

Користуючись матрицею ДжЕлектрик-МакКінзі (Додаток Г) проведемо обґрунтування доцільних стратегічних змін щодо обраних СНБ фірми.

Отже, для СНБ₁ (роздрібна торгівля) привабливість та конкурентоспроможність є середньою.

За матрицею «Дженерал Електрик/МакКінзі» підприємству потрібно обирати напрямок «Вибірковість/ управління спрямоване на доходи, захист існуючої програми». Фактично це та сама стратегія яку і використовує підприємство на даному етапі, хоча по відношенню до усіх напрямків своєї діяльності. Натомість СНБ 2 (кафетерій) та 3 (кафе) мають середню привабливість і високу конкурентоспроможність. Відповідно до матриці «Дженерал Електрик/МакКінзі» потрібно використовувати напрямок пов'язаний із «Інвестиціями у розширення виробництва».

Висновки до третього розділу.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Магазин «Вінницький» запропоновано комплексний підхід до управління змінами в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства на основі використання стратегічних карт, методу оцінки змін на основі критеріїв стратегічної відповідності, вигоди, потреби в ресурсах та ризиків, визначення змін в стратегії розвитку підприємства з урахуванням новизни ринку підприємства, та технологій ведення бізнесу. Обґрунтовані заходи для реалізації змін є доцільними та придатними для практичного впровадження. Запропоновано використання методів впровадження змін. Прийняття рішень щодо змін у стратегічних напрямках бізнесу підприємства здійснювати на основі матричних методів аналізу. Запропоновані заходи представимо в узагальненому вигляді (табл.3.6)

Таблиця 3.6 – Прогнозний результат від впровадження заходів управління змінами в реалізації стратегії розвитку

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозний результат від впровадження
1	2	3	4
1.	Формування загальних підходів до управління змінами в реалізації стратегії торгового підприємства	Використання стратегічних карт, методу оцінки змін для реалізації стратегії, матриця стратегій на основі критеріїв ринок-технологія ведення бізнесу	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, переведення розробленої стратегії на операційний рівень
2.	Заходи для реалізації змін у стратегії концентрованого зростання ТОВ «Магазин «Вінницький»	Оmnіканальність торгівлі, інтенсифікація реклами, розробка нового власного продуктового ряду, оновлення асортименту продукції власного приготування, доповнення товарних груп продуктів харчування, участь у соціальних програмах підтримки, ярмарково-виставковій діяльності	Вихід на нові сегменти ринку, збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності, іміджу підприємства, лояльності клієнтів
3.	Застосування методів портфельного аналізу для управління змінами в бізнес-напрямах розвитку підприємства	Застосування матриці Дж. Електрик/МакКінзі з урахуванням оцінки перспективної привабливості бізнес-напрямів та рівня конкурентоспроможності підприємства	Обґрунтування вибору стратегічних змін, формалізація прийняття управлінських рішень щодо розвитку стратегічних бізнес-напрямків підприємства

ВИСНОВКИ

Сьогодні будь-який суб'єкт господарювання роздрібної торгівлі існує у динамічному середовищі, що обумовлює необхідність зміни стратегій їх розвитку. Управління змінами в реалізації стратегії необхідне не тільки в умовах кризи, а й за умов відносно стабільних, з можливістю хоча б частково передбачити майбутні джерела змін у бізнес-середовищі. В умовах пандемічної кризи уміння управляти змінами в реалізації стратегії є умовою виживання.

В першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти реалізації стратегії як складової процесу стратегічного управління підприємством. Узагальнення наукової літератури дозволяє говорити, що реалізацію стратегії включає визначення необхідної сукупності стратегічних змін у внутрішньому та оточуючому середовищі підприємства у відповідності до розробленого портфеля стратегій підприємства, оцінку готовності організації до здійснення змін та можливого опору змінам, визначення методів впровадження змін, призначення виконавців (створення команди, визначення ролей, надання повноважень), впровадження змін. Визначено етапи реалізації стратегії. Визначено вимоги, що має задовольняти система стратегічних змін та доповнена їх класифікація в залежності від забезпечення ними реалізації прийнятої стратегії розвитку. Запропоновано розглядати управління змінами як процес в контексті реалізації стратегії. Наголошено, що для успішного управління змінами доцільно застосовувати модель ДЖ. Коттера.

В другому розділі роботи проведено аналіз змін в сфері роздрібної торгівлі Хмельницької області, що відбулися за останні роки. Узагальнені наявні тенденції змін в сфері роздрібної торгівлі в період пандемії.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ТОВ «Магазин» Вінницький». Це підприємство працює на роздрібному торговому ринку м Хмельницького з 1995 року та пройшло переформатування своєї діяльності з великого гастроному до підприємства малого бізнесу, що включає два споріднених

напрями діяльності – роздрібна торгівля та надання послуг харчування. Підприємство орієнтується на локальний територіальний споживчий ринок у роздрібній торгівлі та місцевий ринок у сфері надання послуг харчування. Аналіз показників діяльності підприємства показує, що у до-ковідний період воно розвивалося стабільно. За два останніх роки ситуація значно погіршилася, що виражається у зменшенні прибутку, скороченні персоналу. Аналіз структури товарообороту показує, що найбільше скорочення відбулося по громадському харчуванню. Аналіз конкурентоспроможності підприємства показує, що найбільшим конкурентом для ТОВ «Магазин» Вінницький» є ТОВ «Фоззі груп «Сільпо». Стратегічною конкурентною перевагою досліджуваного підприємства є виготовлення власної продукції – пиріжки та хлібобулочні вироби. Підприємство реалізує стратегію концентрованого зростання на локальному ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування. За результатами проведеного аналізу зроблено висновок, що підприємство не потребує кардинальних змін стратегії розвитку.

В третьому розділі сформовані загальні підходи до управління змінами. запропоновано кількісну оцінку змін. Обґрунтовано зміни, що доцільні для реалізації у стратегії розвитку підприємства, що дозволять використовувати наявний виробничий, торговельний управлінський потенціал підприємства. Наголошено, що для реалізації запропонованих змін потрібна активізація рекламної діяльності підприємства. Причому необхідно використовувати різні види реклами – зовнішню, внутрішню магазинну, рекламу у соціальних мережах, інтернет-рекламу. Вважаємо, що ключовими змінами у сукупності запропонованих змін для реалізації стратегії розвитку в умовах пандемії є розробка сайту підприємства та запровадження омніканальності обслуговування споживачів, внесення змін в асортимент продукції власного виробництва..

Для реалізації змін обґрунтовано застосування відповідних методів подолання опору.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адизес И. Управляя изменениями./ И.Адизес–СПб.:Питер,2008.– 224с.
2. Анолоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник ; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005.– 400 с.
3. Ансофф И.Стратегическое управление./И. Ансофф.– М.:Економика,1989.– 456с.
4. Виссема Й.Г. Университет третьего поколения:Управление университетом в переходный период/Й.Г.Виссема: пер.с англ.–М.:Изд-во «Олимп-Бизнес», –2016. –205с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики. –2002.– 256с.
6. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д.К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету : наук. журнал.– Сер.: Економічні науки.– 2009. – № 6. – С. 7-11.
7. Воронкова А.Е.,ВоронковД.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку/А.Е. Воронкова,Д.К. Воронков.– [Електронний ресурс]Режим доступу: <http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/11822>
8. Гарафонова О.І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством /О.І.Гарафонова//«Вісник».– Вип.№1(23).–2014.– С.40-44.
9. Грин Майк Управление изменениями: пер. с англ./ М. Грин.– СПб.:ДК.– 2007. – 360 с.

10. Грінько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку/ Т.В.Грінько //Бізнес-інформ.– №10. – 2013.– с.247-252

11. Гринько Т.В.,Гвініашвілі Т.З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. Економіка і менеджмент.2013.Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку:колективна монографія. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.confcontact.com>.

12. Гусєва О.Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах/ О.Ю Гусєва. //Вісник Сумського Державного університету. Сер. « Економіка».– 2012.– №4. – С.130-139

13. Дак, Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. / Джинни Даниэль Дак. – М.: Альбина Паблишер, 2002. –268с.

14. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник/ Р. Дафт; пер. с англ. под ред.С.К.Мордовина.-8-е изд. – СПб.:Питер,2009. – 800с.

15. Джейкобс Роберт В. Стратегические переменны в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху. Пер. с англ. /Р. Джейкобс – Днепр.: Баланс-Клуб, 2004, – 408с.

16. Джексон Т. Хоскин канри: как заставить стратегию работать / Т.Джексон пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.

17. Джонсон Дж.,Шоулз К.,Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е изд./ Дж.Джонсон , К.Шоулз , Р.Уиттингтон; пер. с англ.– М.:ООО «Н. Д. Вильямс», 2007. – 800 с.

18. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами як основної складової діяльності підприємства/І.А.Дмитрієв,Н.М.Курилова-[Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> > cgiirbis_64

19. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.
20. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства / І.Б.Запухляк, Г.О.Зелінська, С.А.Побігун - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://global-national.in.ua> › archive
21. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. / Э.Камерон, М.Грин ; пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 360 с.
22. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связи стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Роберт Каплан, Дэвид Нотрон ; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2010. – 368 с.
23. Кемпбелл Д. Стратегический менеджмент: Учебник. / Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003, – 336 с.
24. Головне управління статистики у Хмельницькій області: веб.сайт. URL. <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>
25. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. // Головне управління статистики у Хмельницькій області: веб.сайт. URL. <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>
26. Коен Ден С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Коен Ден С. пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2007. – 320 с., С.282-285
27. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход. / Д. Дж. Коллис, С. А. Монтгомери ; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2007. – 400 с.
28. Коротков Є.М., Жернакова М.Б. Управління змінами / Є.М.Коротков, М.Б.Жернакова – [Електронний ресурс] Режим доступу: http://stud.com.ua/32260/menedzhment/upravlinnya_zminami

29. Коттер Дж.П. Впереди перемен./Дж.П.Коттер ;пер. с англ.– М.:ЗАО«Олимп-Бизнес»,2003. – 256с.
30. Краснокутська Н.С.Стратегічне управління:навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей// Н.С. Краснокутська ,І.А. Кабанець– Харків:НТУ «ХП», 2017 – 460с.
31. Кузьмін О.Є. Управління змінами: навч. посіб./О.Є. Кузьмін,В.В. Яцура,І.І. Грибик,А.М.Грищук,Н.В.Смолінська.—Львів:Вид-во Львів.політехніки,2014.—355 с.
32. Ламбен Ж.Ж.Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг/ Ж.Ж.Ламбен – СПб.:Питер,2004. – 372с.
33. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией.– М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 288 с.
34. Малевський Е.Г.Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств / Е.Г.Малевський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:Міжнародні економічні відносини та світове господарство. –2019. –Вип.25.ч.1–с.170-174. - [Електронний ресурс]Режим доступу: www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua › archive
35. Мескон М.Х., Альберт М.,Хедоури Ф. Основы менеджмента./ М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури ; пер. с англ.– М.:Дело,1992.- 702с.
36. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент./В.Д. Нємцов,Л.Є. Довгань. –К.: Вид-во УПВК ЕксОб, 2002. – 248 с.
37. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. — 6-е изд.— М. : КНОРУС, 2012. — 496 с. (с. 370)
38. Пашенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами /О.П. Пашенко[Електронний ресурс].Режим доступу:<https://km-news.ztu.edu.ua>

39. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві./Пащенко О.П.//Вісник ЖДТУ.Сер. «Економічні науки». – 2014. – №3(69). –С.170-178
40. Підготовка до роботи з новим поколінням споживачів уже сьогодні: майбутнє споживчих ринків.[Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2021/future-of-consumer-markets->
41. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. пос./Т.С. Пічугіна, С. С.Ткачова,О. П. Ткаченко.– Х.: ХДУХТ,2017.– 226 с.
42. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: ученик для вузов/С.А. Попов. – М.:Издательство Юрайт,2014. –448с.
43. Порохня В. М. Стратегічне управління. Навч.посіб./В.М.Порохня,Т.О.Безземельна,Т.А. Кравченко– К.:Центр учбової літератури, 2012.–224 с.
44. Порудєєва Т.В.,Кишковська О.Л.,Скрипник К.Л. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах/Т.В.Порудєєва, О.Л.Кишковська,К.Л.Скрипник//Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство. – Вип19. – 2018. –с.568-572
45. Приймак Н.С.Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін/Н.С. Приймак//Проблеми економіки.– 2019 .– № 3(41).–С.140-146
46. Приймак Н.С. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства/Н.С. Приймак//Галицький економічний вісник. – Т.ТНТУ,2019. –Т.57. – №2.– С .99-106
47. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами/ Н.С. Приймак – Причорноморські економічні студії. – Вип.38-1. – 2019 . – С.72-76
48. Програма розвитку малого і середнього підприємництва Хмельницької області на 2021–2023 роки.-[Електронний ресурс]Режим доступу:<https://www.adm-km.gov.ua> › uploads › 2021/07

49. Сокирник І.В.Управління реалізацією стратегії сучасної організації/І.В. Сокирник//Вісник Хмельницького національного університету.– 2010.Т.2.–№4.–С.112-118
50. СтецівС.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві./ С.Р. Стеців // Вісник Сумського Державного університету. Сер. « Економіка».– 2012.– №4. – С.155-163
51. Стеців С.Р.Сутність та етапи управління змінами на підприємстві./С.Р.Стеців//Вісник національного університету Львівська політехніка.– 2011.–№714. – С.155-161
52. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент:підручник/О.М.Сумець.– Харків:ХНУВС,2021. – 208с.
53. Тертичко В.В. Стратегічне управління: підручник/В. Тертичко.– Київ: «К.І.С.» ,2017. – 932 с.
54. Тоуминен К. Качество управления изменениями./ К.Тоуминен; пер. с англ. — М.: РИА Стандарты и качество, 2008. –96с.
55. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством/ Тарасюк Г.М.//Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
56. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.12-е изд./ А.А.Томпсон,А. Дж.Стрикленд. – М.:Издательский дом Вильямс,2006. – 928с.
57. Турчіна С.Г.Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємства/ С.Г.Турчіна //Вісник сумського національного аграрного університету.Сер. «Економіка і менеджмент».–Вип. 1(67). – 2016 . –С.11-15
58. Україна у 2020 році стала лідером зростання e-commerce у Східній Європі .Euromonitor International: веб-сайт. - [Електронний ресурс] Режим доступу <https://ua.interfax.com.ua/news/economic>
59. Управління змінами /PWC:веб-сайт.-[Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/>

60. Хангер Дж. Д. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; пер. с англ., 4-е изд. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 319 с.

61. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів /І.Б.Шевченко.–Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231с.

62. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Навч.-метод.посібник для самост.вивч.дисц./З.Є.Шершньова,С.В.Оборська,Ю.М. Ратушний. – К.:КНЕУ,2001. – 232с.

63. Широкова Г.В.Управление изменениями: учебник;/ Г.В. Широкова;- 2-е изд. - СПб.:Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С. Петерб. Гос ун-та,2008. – 480с.

64. Шнайдер Р., Коллерет П., Легри П. Управление реорганизациями компаний. Часть. Выбор стратегии внедрения/ Р.Шнайдер, П.Коллерет, П.Легри. [Электронный ресурс.].Режим доступа: [http://www. management.com.ua](http://www.management.com.ua)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Характеристика змін, яких потребує реалізація базових стратегій підприємства

Назва базової стратегії	Необхідні зміни у реалізації стратегії:				Прогнозний результат змін для підприємства
	Товари та послуги	Ринок	Технології ведення бізнесу	Маркетинг	
1	2	3	4	5	6
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Не змінні, або мінімальні зміни	Не змінюється,	Традиційні. або не значна зміна	Інтенсивні зміни у реклами, маркетингових комунікаціях	Посилення позиції на ринку
Стратегія розвитку ринку	Традиційні, або мінімальні зміни	Освоєння нових ринків, сегментів ринку	Застосування нових технологій ведення бізнесу	Зміна методів та засобів реклами	Вихід на нові сегменти ринку, створення нових ринків
Стратегія розроблення товару	Зміна товарів та послуг, зміна асортименту	Не змінюється	Зміна технологій виготовлення товарів надання послуг	Зміни значної кількості складових маркетингу	Розширення кола споживачів
Стратегія прямої інтеграції	Традиційні, або нові товари	Традиційний, або новий	Зміна технологій ведення бізнесу	Збільшення інтенсивності маркетингу	Вихід на нові ринки збуту, сегменти ринку, укріплення положення на ринку

Кінець таблиці А.1

Стратегія оберненої інтеграції	Модифікації товарів та послуг	Традиційний, вихід на нові сегменти	Зміна технологій ведення бізнесу	Традиційні методи	Укріплення положення на ринку, вихід на нові сегменти ринку
Стратегія горизонтальної інтеграції	Традиційні, модифіковані, нові товари	Традиційний, вихід на нові сегменти	Зміна технологій	Звичні методи просування товарів , послуг та їх модифікація	Укріплення положення ринку, вихід на нові сегменти ринку
Стратегія концентрованої диверсифікації	Нові товари, послуги	Традиційний, вихід на нові ринки, чи їх сегменти	Модифікація без суттєвої зміни	Більш інтенсивні методи	Укріплення позиції на ринку
Стратегія горизонтальної диверсифікації	Нові товари. послуги	Традиційний	Модифікація. Нові технології виробництва товарів	Інтенсивні методи	Укріплення позиції на звичному ринку
Стратегія конгломератної диверсифікації	Нові товари, послуги	Нові ринки	Нові технології виробництва товарів надання послуг	Збільшення інтенсивності методів просування	Вихід на нові ринки

Джерело:Розроблено автором на основі опрацювання джерел [38,39,56]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Види традиційних методів управління змінами

Метод управління змінами	Зміст методу
1	2
1.Методи, орієнтовані на людей і культуру.	<p>– обговорення результатів організаційного діагнозу (Збір , аналіз, узагальнення інформації від членів організації або робочих груп);</p> <p>– переведення отриманих даних у зрозумілий формат та доведення даних до тих,хто бере участь у змінах; (Цей метод є частиною моделі «дослідження-дія»). Доведення інформації до зацікавлених сторін у змінах,використання інформації для планування дій з вирішення специфічних проблем.</p> <p>–побудова команди змін. Встановлення групових цілей і пріоритетів; розподіл ролей у команді,аналіз ефективності виконуваної групової роботи; вивчення відносин між членами групи в процесі роботи</p> <p>–консультування з процесу .Допомога консультантів менеджерам і працівникам у сприйнятті, розумінні і діях по процесам змін, які відбуваються</p>
	<p>–програми якості життя на роботі. Поліпшення умов, які впливають на результати роботи (питання техніки безпеки, здоров'я, зовнішньої безпеки, участь у прийнятті рішень, можливості навчання, контроль понаднормової роботи)</p> <p>–системи «високі зобов'язання – високі результати». Поєднання технічних аспектів і групову роботу в спробі створити у працівників відчуття власників процесу, виконувати роботу на високому рівні</p>

Кінець таблиці Б.1

1	2
<p>2. Методи, орієнтовані на інструменти, завдання, технології.</p>	<p>–перепроєктування роботи, реструктуризацію виконання роботи з метою посилення мотивації співробітників, їх залученості та продуктивності , поліпшення виконання роботи в цілому</p> <p>–перегляд та оптимізація відносин між технологічним та соціальним аспектами підприємства.</p> <p>– організація та підтримка гуртків якості (робочі групи певної однієї області діяльності, що регулярно збираються для відстеження та вирішення проблем якості виконання окремих операцій, процесів тощо).</p> <p>–проведення реінжинірингу бізнес-процесів (перепроєктування, реорганізація бізнес-процесів з метою зниження витрат, підвищення якості їх реалізації та ефективності).</p> <p>– всебічне управління якістю. Об'єднання більшості працівників навколо такої організаційної цінності, як якість як окремих продуктів , так і всіх складових діяльності підприємства</p>
<p>3. Методи, що орієнтовані на структуру та стратегію.</p>	<p>– організаційне проектування у відповідності до стратегії, застосування адаптивних організаційних структури. (паралельні, матричні ,горизонтальні)</p> <p>– Зміна стратегії на основі системи відкритого планування, що передбачає проведення систематичної оцінки середовища і дозволяє розробити стратегію, здатну адаптувати організацію до впливу зовнішнього оточення.</p>

Джерело Складено та доопрацьовано автором на основі [39,41]

Таблиця Б.2 – Характеристика сучасних методів управління змінами

Метод управління змінами	Зміст методу
1	2
<p>Аутсорсинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інформаційних технологій - бізнес-процесів (зокрема й облік, маркетингові дослідження, реклама, логістика тощо), - основних та додаткових процесів виробництва - окремих послуг 	<p>Передбачає запозичення ресурсів різних видів із зовнішнього середовища. Підприємство віддає виконання окремих виробничих, чи управлінських процесів, суб'єктам ринку, що є найкращими та найбільш компетентними у визначених сферах</p>
Аутстафінг	Підприємство залучає для виконання необхідних функцій або окремих операцій сторонніх працівників
Бенчмаркінг	<p>Проведення аналізу діяльності, вибір та адаптація кращих методів ведення бізнесу, провідних підприємств галузі, де працює фірма, чи інших галузей</p> <p>Також застосування внутрішнього бенчмаркінгу, розповсюдження кращих практик окремих структурних підрозділів підприємства</p>
Даунсайзинг	<p>Перетворення організації шляхом зменшення її розміру, змін організаційної структури для зменшення витрат, підвищення ефективності її роботи</p> <p>Частіше всього відбувається шляхом скорочення персоналу, злиття та ліквідації підрозділів, впровадження нових технологій, оптимізації організаційної структури підприємства тощо.</p>

Кінець таблиці Б.2

Тотальне управління якістю	Розробка та застосування підвищення якості всіх бізнес-процесів підприємства, продукції, окремих операцій, що має всебічний характер
----------------------------	--

Джерело: Складено та доопрацьовано автором за [39,41]

Додаток В

Таблиця В.1 – Оцінка комплексних параметрів перспектив попиту

Параметри	Шкала інтенсивності -5----- 0 ----- +5	СЗГ		
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3
1. Збільшення попиту в середньому та низькому ціновому сегменті	Знизиться - Підвищиться	+5	+5	+4
2. Поява нових конкурентів	Відсутність - Поява	+1	+1	-1
3. Поява нових асортиментних позицій та додаткових послуг	Відсутність - Поява	+3	+3	+5
4. Сприятлива законодавча база	Погіршиться - Покращиться	+4	+4	+4
5. Зменшення цін на сировину та продукти	Підвищиться - Знизиться	-1	-2	0
6. Впровадження нових технологій продажів та реклами	Відсутність - Поява	+4	+3	+5
7. Стабілізація попиту у сегменті ринку	Погіршиться - Покращиться	+5	+5	+5
8. Зменшення конкурентного тиску	Підвищиться - Знизиться	0	-1	-1
Комплексний параметр перспектив попиту в СНБ		2,625	2,25	2,625

Таблиця В.2 – Оцінка комплексних параметрів перспектив рентабельності

Параметри	Шкала інтенсивності -5----- 0 ----- +5	СНБ		
		СНБ-1	СНБ-2	СНБ-3
1. Коливання рентабельності	Відсутні – Значні	+2	+3	+2
2. Коливання обсягу реалізації	Відсутні – Значні	+4	+4	+3
3. Коливання цін	Відсутні – Значні	+2	+2	+1
4. Оновлення асортименту	Немає - Проводиться	+1	+2	+4
5. Дії конкурентів	Агресивні - Ліберальні	-2	-2	-2
6. Повнота задоволення потреб споживачів	Неповне – Повне задоволення	+4	+5	+3
7. Коливання у структурі ринку	Відсутні – Значні	0	0	0
8. Інтенсивність завантаження ринку	Значна – Незначна	+2	+4	+4
Комплексний параметр перспектив рентабельності СНБ		1,625	2,25	1,875

Таблиця В.3 – Оцінка конкурентоспроможності СНБ₁ (роздрібна торгівля)

Ключовий фактор успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат (гр.2×гр3)
1	2	3	4
1 Ціни та система знижок	0,25	2	0,5
2. Асортимент	0,25	4	1
3. Кваліфікація персоналу	0,2	4	0,8
4. Часи роботи	0,15	3	0,45
5. Місце розміщення	0,15	2	0,3
Разом	1	15	3,05

Таблиця В.4 – Оцінка конкурентоспроможності за ключовими факторами успіху для СНБ₂ (кафетерій)

Ключовий фактор успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат (гр.2×гр3)
1.Якість наданих послуг	0,3	5	1,5
2. Якість страв	0,1	4	0,4
3. Висока кваліфікація працівників	0,2	5	1
4. Ціни на страви	0,1	4	0,4
5. Наявність нового обладнання	0,3	3	0,9
Разом	1	21	4,2

Таблиця В.5 – Оцінка конкурентоспроможності СНБ₃ (кафе)

Ключовий фактор успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат
1.Якість послуг	0,25	4	1
2. Швидкість обслуговування	0,25	5	1,25
3. Ціна	0,25	2	0,5
4. Асортимент основних та додатковий послуг	0,05	4	0,2
5. Часи роботи	0,2	5	1
Разом	1	12	3,95

Додаток Г

Привабливість СНБ	Сильний	Середній	Слабкий
Висока	Захищена позиція Максимальні інвестиції у розвиток Концентрація зусиль на підтримку ефективності	Інвестиції у розширення виробництва Прагнення до лідерства Вибіркові інвестиції за критерієм ефективності Укріплення слабких місць	Вибіркове розширення виробництва Спеціалізація на обраних напрямках Пошук шляхів здолання слабких місць Ліквідація у випадку відсутності стабільного росту
Середня	Вибіркове розширення виробництва Інтенсивні інвестиції у найбільш привабливі сегменти Збільшення прибутковості за рахунок підвищення продуктивності	Вибірковість/ управління спрямоване на доходи, захист існуючої програми Концентрація інвестицій на напрямках з високою доходністю та відносно низьким ризиком	Обмежене розширення чи збір "врожаю" Пошук можливостей розширення з низьким ризиком, чи скорочення інвестицій
Низька	Захист і переорієнтація Управління поточними доходами Концентрація на привабливих сегментах ринку Підтримка ефективності виробництва	Управління, зорієнтоване на доходи Захист позицій у найменш (більш) доходних сегментах Удосконалення виробництва Скорочення інвестицій	Ліквідація Вибір моменту для продажу одиниці бізнесу Скорочення постійних витрат і відмова від інвестицій

Конкурентоспроможність

Рисунок Г.1 – Матриця «Дженерал Електрик/МакКінзі»[30,с.211]