

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина**

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Януш Любов Володимирівна

**Управління організаційними змінами у міжнародному бізнес-середовищі / Change
management in international business environment**

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом
Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МАУБ-41/1
Януш Л.В.

_____ підпис

Науковий керівник:
канд. економ. наук, доцент
Мазур В.С.

_____ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.
_____ підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**
_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Януш Л.В. Управління організаційними змінами у міжнародному бізнес – середовищі. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 6.030601 – Менеджмент, освітньо–професійна програма – Управління міжнародним бізнесом – Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2019.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти управління організаційними змінами у міжнародному бізнес – середовищі. Проведено системний аналіз управлінської діяльності на ПП «Галіт». Обґрунтовано шляхи вдосконалення впровадження управлінських інновацій та розроблено пропозиції щодо запровадження нових інновацій в управлінську діяльність підприємства.

ANNOTATION

Yanush L.V. Change management in international business environment. – Manuscript.

This research is to submit Bachelor's degree study on specialization 6.030601 – Management, educational and professional program – International Business Management –Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

In the final qualification work the theoretical aspects of management of organizational changes in the international business environment are considered. System analysis of management activity at PP "Galit" is conducted. The ways of improvement of implementation managerial innovation are substantiated. Proposals for implementation new innovations in the management activity of the enterprise are developed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС –	
СЕРЕДОВИЩІ	
Організаційні зміни: стратегії формування.....	6
Управлінські інновації – інструмент організаційних змін	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ У	
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС – СЕРЕДОВИЩІ	
2.1. Соціально – економічна характеристика підприємства	29
Оцінка рівня менеджменту на ПП «Галіт».....	43
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ	
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС –	
СЕРЕДОВИЩІ	
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємство змушене функціонувати в умовах постійно мінливого міжнародного бізнес – середовища, яке в період останніх десятиріч характеризується такими кардинальними і фундаментальними змінами, як глобалізацією і розвитком міжнародних ринків; надшвидким обміном інформацією та доступом до неї; високим рівнем комунікацій; прогресивним розвитком технологій, що загалом сприяє швидкому і прогресивному розвитку соціальних і як наслідок - економічних потреб, темп змін яких перевищує темп природнього розвитку соціальних та економічних систем. Внутрішнє середовище організацій, як соціо-технічних систем, теж підлягає впливу постійних змін, суть яких більше соціальна, ніж економічна. Поєднання всіх вищенаведених факторів змін світового економічного простору з політичною залежністю національних економік країн третього світу, до яких відноситься і вітчизняна економічна система, спричинила швидке старіння і нівелювання конкурентних переваг вітчизняних виробництв. Наша економіка перетворюється в сировинний та трудовий ресурс транснаціональних економік розвинених країн. Як запорука виживання стає виявлення сутності, формування та розвиток майбутніх конкурентних переваг в контексті імовірних змін навколишнього та внутрішнього середовища організації.

Проблема управління організаційними змінами достатньо повно досліджена вітчизняними та зарубіжними фахівцями: В.І.Павелка, В.А.Кременя, Ю.С.Погорелова, І.М.Маринець, Дж.Коттера, І.Адзеса, М.Хаммера і Д.Чампі, Й.Фішера, Д.Коена, К.Левіна, Г.Мінцберга, П.Друкера, Ю.А.Гануса, Дж.Коттера, Л.Шлезінгера, Л.Грейнер, І.Анософф, Дж.Гібсон, К. Девіс, Р.Блейк, Дж.Ньюстром, Р.Грант, К.Фрайлінгер.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в оцінці правильності вибору стратегії управління організаційними змінами на підприємстві в контексті фінансово-економічної ситуації, що склалася на ньому.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- розглянути теоретичні аспекти сутності та змісту категорії "організаційні зміни";
- розглянути управлінські інновації як інструмент організаційних змін;
- провести аналіз управління організацією у міжнародному бізнес – середовищі;
- впровадження інновацій на підприємстві в контексті підвищення ефективності управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних та практичних засад формування та ефективного функціонування системи управління організаційними змінами підприємства.

Предметом дослідження є процес формування та ефективного функціонування системи управління організаційними змінами ПП "Галіт".

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, взаємопов'язані та послідовно застосовані у загальній логіці аналізу: діалектичний метод пізнання, методи індукції та дедукції, системний та міждисциплінарний аналізи (визначення сутності організаційних змін підприємства), економіко-математичні методи економічного та фінансового аналізу.

Інформаційною базою дослідження стала наукова монографічна література, статті вітчизняних та зарубіжних вчених у періодичних виданнях та в мережі Internet, також статті та монографії, присвячені описанню організаційних змін діючих підприємств світового та вітчизняного економічного простору; дані статистичної та фінансової звітності підприємства, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлені у вигляді узагальнюючих висновків як основи до розробки практичного інструментарію, необхідного керівництву підприємства в процесі вдосконалення та підвищення ефективності діючої системи управління організаційними змінами.

Апробація результатів дипломної роботи. Теоретичні та практичні результати дослідження були обговорені та отримали схвалення на: XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.); VIII Міжнародній науково практичній конференції « Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (м. Тернопіль, 16-17 травня 2019 р.).

В межах науково-дослідної роботи по темі «Тенденції розвитку сучасного туризму» (Державний реєстраційний номер 0118U003551) були проведені дослідження по даній кваліфікаційній роботі.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, список використаних джерел складається із 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС – СЕРЕДОВИЩІ

Організаційні зміни: стратегії формування

Глобалізаційні процеси у світовій економіці, розвиток технологій, мінливість зовнішнього середовища призводять суб'єктів господарювання до активних змін. Як вчені так і менеджери-практики єдині у тому, що необхідність змін визначається швидким розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланням внутрішніх протиріч, а вміння вчасно і належним чином змінюватись є важливим фактором виживання та успіху підприємства.

Термін “зміна” буквально означає "перетворення чогось у щось", "змінити" — означає "зробити іншим" [6, 202].

Як зазначає А. Г. Войтов, більш складною формою змін, що передбачає якісні, незворотні зміни, є процес "перетворення". Існують різні форми перетворень - реформи, революції, відкриття. При оцінюванні стану об'єкта “необхідно мати на увазі не власне об'єкти, а процеси, що з ними відбуваються. Реальний об'єкт знаходиться одночасно під впливом кількох таких процесів. Розвиток об'єкта не заперечує інші форми його стану. Просто "зміна" — більш розвинена, ніж спокійна, форма стану об'єкта. Для "зміни" є характерним динамічний, тобто рухливий, мінливий стан властивостей об'єкта. Системними формами "змін" можна вважати рух, потоки, переміщення, які спричиняють якісні зміни об'єкта та є основою його розвитку або деградації" [7,472].

Модель, яка була вперше розроблена психологом К.Левіним в 1958 р., розділяє процес змін на три стадії: теперішній дійсний (початковий) стан, стан переходу (трансформації) і бажаний (кінцевий) стан. Всі ці три стадії по суті

своїй являються відзеркаленням реакції системи на кризовий для неї стан [17,82].

Чіткої єдиної наукової думки про визначення поняття “організаційні зміни” немає, й дослідники до аналізу організаційних змін підходять із різних сторін. Розрізняють дві важливі складові організаційних змін: змістовну (що змінилося?) і процесну (як змінилося?).

Змістовний аналіз змін дає змогу зрозуміти, які організаційні характеристики змінилися за досліджуваний проміжок часу. При цьому “організаційні зміни” пов’язують із перетворенням, зміною окремих аспектів, елементів, характеристик організації і визначають як:

- “зміну в тому, як організація функціонує, хто її члени й лідери, якої форми вона набуває і як вона розподіляє свої ресурси” (Х’юбер [2]);
- “створення нових організаційних форм і розвиток нових здатностей” (Е. Кемпбелл і К. Саммерс Лачс [11]);
- зміну головних компонентів організації: “стратегії, структури або процесу” (Дж.Харрінгтон [35,310]), “бачення, цілей, стратегій, технологій, внутрішніх структур, людських ресурсів” (К.Фрайлінгер і І.Фішер [33,73]), а також бізнес-процесів, культури, структури і влади (Д.Бодді, Р.Пейтон [4]).

Процесний аналіз вказує на те, яким саме способом відбувається ця зміна. Зазначені організаційні зміни визначають як “послідовність подій, які привели до спостережуваної змістовної зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміну, і підпроцесів ухвалення рішення про зміну, його детальне пророблення й упровадження в організації” [2,36]).

Ряд дослідників, використовуючи процесний підхід, визначають організаційні зміни як:

- “перетворення організації між двома моментами часу” (В. Р. Барнетт, Г. Р. Керролл [2]);
- “процес руху від поточного стану до стану майбутнього, розділений перехідним періодом” (Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Хан Ван Німвеген [35,19]);

Таким чином, у розглянутих підходах до визначення організаційних змін науковці використовують як визначальні терміни елементи організації (структура, форма, процес), так і елементи управління (цілі, стратегія, технологія, політика) та їх поєднання. Відсутність єдності і ясності в розумінні організаційних змін зумовлює необхідність використання системного підходу до дослідження. Застосування принципу системності дає можливість визначити місце, значущість організаційної характеристики перетворень, виокремити об'єкти змін підприємства.

Термін “організація” походить від грецького слова “органон” (organon), що означає устрій, сполучення, об'єднання чого-небудь або кого-небудь в одне ціле, приведення в струнку систему. “Організовую” дослівно перекладається як “надаю стрункого вигляду, улаштовую” [6].

Є.А.Смірнов справедливо відзначає подвійність даного поняття: з одного боку, це процес, з другого — явище. “Як процес організація — це сукупність дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого. Як явище організація — це об'єднання елементів для реалізації програми або мети, що діє на підставі певних елементів і процедур” [30].

Перше значення слова “організація”, що використовується в теорії і дослідженнях, — це певне соціальне утворення або колектив. У людській діяльності організація — це група людей, об'єднаних загальною програмою, загальною метою або завданням [20,117].

Відновлення організації являє собою процес заміни застарілих і нездатних належною мірою виконувати свої функції елементів новими чи доповнення їх такими, що раніше не існували з метою наблизити її можливості до вимог життя.

Австрійський вчений Й.А.Шумпетер виділяв п'ять типових змін:

- 1) використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля - продаж);
- 2) впровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;

- 4) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;
- 5) поява нових ринків збуту [40].

Рахується, що легше змінювати проекти, системи і структури, складніше - стратегії, цілі, культуру [39]. Існує так звана ієрархія змін - від більш простих до фундаментальних (Рис.1.1.).



Рис. 1.1. Ієрархія змін по зростанню складності і важливості [39]

Найважливішою ідеологічною передумовою впровадження змін і перетворень є впровадження у свідомість членів організації розуміння тієї обставини, що цей процес - ознака нормального, здорового розвитку організації, і люди повинні бути постійно до нього готові. Зміни зовсім не обов'язково свідчать про те, що організація потрапила в критичний стан, але вони і не повинні здійснюватися заради самих себе, а бути на користь усім співробітникам.

Другою ідеологічною передумовою змін є формування й у наступному удосконалювання нової системи загальних цінностей, що складають одну з основ міцності і стійкості організації. Для того щоб останні були прийняті більшістю її членів, потрібно враховувати їхні індивідуальні цінності. У цьому випадку люди будуть більш активно прагнути до досягнення загальних цілей.

Третя ідеологічна передумова перетворень складається у визнанні унікальності особистості кожного члена організації і формуванні у всіх її ланках довіри до виконавців, відношення до них, як до головної творчої сили, а не просто як до персоналу.

Четверта ідеологічна передумова змін проявляється в створенні і підтримці в організації необхідного морально - психологічного клімату, що забезпечує здорові відносини між людьми, усунення внутрішніх бар'єрів, непримиренності до склок, інтриг, нечистої поведінки.

До інформаційних передумов змін варто віднести формування надійних каналів комунікації, що дозволяють вчасно чи з упередженням одержувати необхідні достовірні зведення про стан внутрішнього і зовнішнього середовища організації, результатах процесу змін, настроях серед співробітників і партнерів [39].

Погляди більшості менеджерів на вироблення стратегії організаційних перетворень сформовані в рамках класичного підходу, суть якого полягає в тому, що саме стратегія визначає організаційну структуру, вибір технологій, систему менеджменту, роботу з персоналом тощо, що вважає організацію похідною, вторинною по відношенню до стратегії. При цьому панує головна ідея, що "організація повинна змінюватись" в процесі змін зовнішнього оточення. Описуючи економіку сучасного світу, Майкл Портер заявляє, що "ніяку перевагу неможливо зберегти в економіці з перенасиченим виробництвом подібних товарів за умови високого рівня конкурентної боротьби та відсутності виражених унікальних конкурентних переваг", і що "у компаній немає вибору, окрім як залишатись рухливими, гнучкими і вміти швидко пристосовуватись." В основі такого підходу до стратегії - стійка ідея, що "компанії можуть вижити, лишень пристосовуючись до змін зовнішнього середовища, постійно вдосконалюючись та покращуючи власну ефективність і зменшуючи витрати." [28]

Ю.Одегов виділяє два фактора, що визначають стратегію і формують майбутні результати змін - це зовнішні умови, в яких організація вимушена

змінюватись (економіка, конкуренція, правове регулювання, суспільна свідомість, фінансові ринки і т.д.) та якість ресурсів, якими володіє організація і може використовувати для реакції на коливання вказаних зовнішніх факторів і пристосовуватись до них (капітал, дослідження і розробки, технології, досвід, корпоративна культура, якість управління і т.д.). Таким чином, для того, щоб менеджери могли сформулювати необхідну стратегію змін, їм перш за все слід визначити, які вимоги висуває компанії мінливе зовнішнє середовище для збереження наявних і отримання нових конкурентних переваг, а далі - перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй бути відповідною цим вимогам. [23]

В Табл.1.1. приведені співвідношення між групами факторів і вказані п'ять можливих станів компанії чи ситуацій, що в них виникли, з позиції необхідності впровадження організаційних змін. Приведена матриця припускає, що стан компанії може змінюватись в результаті комплексного впливу зміни зовнішніх умов і ефективності дій, що приймаються у відповідь. Теоретично можливе любе сполучення параметрів, представлених у матриці.

Таблиця 1.1

Можливі стани організації

		Зовнішні умови ведення бізнесу					
			Дуже благо-приємна	Відносно благопри-ємна	Невизначена	Відносно неблагопри-ємна	Дуже неблаго-приємна
Ресурси організації	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація				
	Скорше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація			
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація	Ситуація руху по інерції/напруження		
	Мало адекватні			Ситуація руху по інерції/напруження	Ситуація руху по інерції/напруження	Кризова ситуація	
	Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація	

Джерело: розробила автор на основі [26]

Однак можна замітити, що при погіршенні чи покращенні стану організації по одній групі параметрів її стан по іншій групі також прямо-

пропорційно погіршується. Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці.

Кожна із вказаних в табл.1.1 ситуацій характеризується власною динамікою, описаною за допомогою індикаторів, наведених в табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Індикатори динаміки станів організації

Змінні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація	Ситуація руху по інерції/напруження	Кризова ситуація
Продуктивність	Виключно висока	Блище до верхнього стандартного рівня	Ближче до нижнього стандартного рівня	Нижче стандартної	Дуже низька
Економічна ефективність	Виключно висока	Блище до верхнього стандартного рівня	Ближче до нижнього стандартного рівня	Нульова	Дуже низька
Доля ринку компанії	Більша частина ринку	Значна частина ринку	Помірна частина ринку	Мала частина ринку	Незначна
Реагування на зміни зовнішніх умов	Безперервне вдосконалення	Періодичне покращення	Випадкові вдосконалення	Мінімальні покращення	Відсутні
Відносини всередині компанії	Активне співробітництво	Заохочуване співробітництво	Труднощі в співробітництві	Командний стиль управління	Антагонізм
Технологічний рівень	Передовий	Адекватний	Прийнятний	Несучасний	Застарілі технології
Головні області інтересів	Споживачі, товари, послуги	Спочатку - продукція, потім - процеси	Спочатку - процеси, потім - продукція	Процеси	Конфлікти
Вирішення проблем	Творче	Послідовне по мірі виникнення	Часткове	Застій	Застій і конфлікти
Рівень мотивації	Ентузіазм	Мотивована концентрація зусиль	Пасивність	Відсутність мотивації	Негативний
Відношення до керівництва	Партнерство	Співробітництво	Вичікування	Недовіра	Антагонізм
Прийнятна стратегія змін	Випереджуюча	Розвиток	Оптимізація	Перебудова	Скорочення або продаж

Джерело: розробила автор на основі [26]

Цінність цієї таблиці в тому, що вона дозволяє виявити поточний стан організації. Звичайно, значимість окремих індикаторів може бути різною для різних компаній, і тому для отримання достовірної оцінки стану компаній їх слід застосовувати з відповідними коефіцієнтами важливості.

Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть здійснюватись поступово, у вигляді маленьких кроків або ж радикально, у вигляді великих скачків. В зв'язку з цими двома полярними підходами організаційні зміни поділяють на еволюційні та революційні (Табл.1.3) Прихильники еволюційної концепції змін відштовхуються від того, що в першу чергу повинні змінюватись погляди, ціннісні уявлення і моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система (організація), яка по суті вважається обслуговуючою підсистемою в рамках соціальної системи.

В 1993 р. американські спеціалісти з менеджменту М. Хаммер та Дж. Чампі в основних рисах сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу як революційне фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів. Результатом цього являється різке (на порядок) покращення найважливіших кількісно вимірних показників витрат, якості, прибутковості, росту. Згідно цієї концепції процес змін являє собою глибинну реорганізацію підприємства впродовж всього ланцюга створення вартості. Радикальній реорганізації також підлягає процес задоволення потреб клієнта організації [34].

В центрі процесу функціонування організації стоїть задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх клієнтів організації. Від стратегії підприємства залежить визначення ключових процесів, що підлягають реорганізації та вдосконаленню. Допоміжні процеси повинні вдосконалюватись та перебудовуватись не самі по собі, а виключно під вимоги ключових процесів організації.

Різні стани компанії чи ситуації у відповідності з їх динамікою потребують різних підходів до впровадження змін в її роботу. Чим ближче стан компанії до відмінного, тим більше уваги потрібно приділяти стратегіям, заснованим на поступових і безперервних вдосконаленнях. Такі стратегії мають

своєю ціллю вдосконалення чи оптимізацію відрегульованої практики роботи компанії. Тобто ціллю змін являється покращення того, що вже є (збільшення об'ємів виробництва, зниження витрат, підвищення якості). Чим ближче стан компанії підходить до кризового, тим більше значення і важливість для компанії мають радикальні стратегії змін, що базуються на розриві спадковості і відходу від стереотипності. Такі стратегії пов'язані зі змінами напрямків і методів роботи компанії і, зазвичай, ведуть до зміни домінуючої політики (парадигми) - до зміни технологій, продуктів, ринків, до повної перебудови організаційної структури внаслідок радикальних змін стратегій.

Таблиця 1.3

Співставлення еволюційної та революційної форм управління змінами

Критерій	Господарський інжиніринг	Еволюційний розвиток
Походження методу	Інженерні науки, практичний менеджмент	Соціальна психологія, практична соціологія
Основна ідея	Радикальне переосмислення та перепроєктування підприємств (господарських процесів)	Довготривала, всеосяжна зміна та розвиток організації та її членів
Характер змін	Глибокі, всеосяжні, глобальні різкі зміни, преривисті	Тривалий і безперервний процес навчання та розвитку
Стиль управління	Деспотичний	Демократичний
Кризові фактори ініціації	Криза ліквідності та успіху	Криза успіху, стратегії
Терміни реалізації проекту	Мінімально можливі	Напротязі тривалого періоду
Об'єкти змін	Люди і процеси	Люди і стратегія
Основні цілі	Вживання (рентабельність)	Розвиток (перспектива)
Стратегія змін	Зверху - вниз	Двостороння (біполярна ініціація)
Ключові ролі	Лідер, господар процесу, група інжинірингу	Агенти змін
Сильні сторони	Можливість швидкого і радикального оновлення та оздоровлення	Можливість перспективного розвитку, висока соціальна сприйнятність
Слабкі сторони	Нестабільність та ризикованість, низька альтернативність та соціальна сприйнятність	Недостатня швидкість змін, необхідність пошуку компромісів, обмежені можливості реалізації непопулярних рішень

Джерело: розробила автор на основі [33]

Вибір радикальної стратегії перебудови у випадку відмінного чи стійково стану компанії неминуче викличе негативний вплив на її благополуччя. З іншого боку, стратегія безперервних, поступових змін для компанії, яка знаходиться передкризовій чи кризовій ситуації, здатна тільки продовжити її і без того нелегке становище, а інколи і погіршити її становище. Іншими словами, корисність тієї чи іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки в контексті стану конкретної компанії.

Оцінка доцільності використання того чи іншого методу залежить від багатьох факторів. Визначну роль мають відношення персоналу організації до змін та загальна ситуаційна готовність до змін, яка оцінюється в залежності від виду кризи, в якому опинилась соціальна система.

Успішна ділова стратегія – це завжди результат рівноваги між аналітичною творчістю та творчим аналізом, можливим лишень при дотриманні п'яти основних кроків, визначених К. Омає [24,187-188]: чітке визначення сфери бізнесу; ідентифікація рушійних сил в оточенні підприємства та розуміння причинно-наслідкових зв'язків їх дії; повне ресурсне забезпечення обраних стратегічних альтернатив; підтримка паритету між темпом стратегії та ресурсами компанії; встановлення балансу між стійкістю стратегічних намірів та їх переглядуваністю.

Аналіз показує, що управління змінами може застосовуватись у найрізноманітніших ситуаціях, які визначають необхідність застосування тих чи інших підходів в управлінні змінами. Між крайніми формами реалізації змін - господарським інжинірингом та організаційним розвитком лежить ряд проміжних варіантів (Табл.1.4) Вони можуть відрізнятися ступенем участі членів організації і свободи дії вищого менеджменту у реалізації змін. В залежності від цього робиться акцент на економічну або соціальну ефективність змін. Вид кризових явищ в організації визначає терміновість змін і тим самим ступінь їх радикальності.

Таблиця 1.4

Крайні та проміжні стратегії розвитку організацій

Становище організації	Описання ситуації	Необхідна стратегія
Відмінний	Являється лідером ринку і має найвищі конкурентні переваги	Випереджуюча стратегія на основі досконалого аналізу та прогнозування
Стійке прибуткове становище	Ефективно приймає участь в конкурентній боротьбі і витримує тиск середовища	Стратегія розвитку і вдосконалення існуючих методів роботи
Незахищене становище	Існуючий попит має тенденцію до зменшення, а ресурси до забезпечення попиту мають тенденцію до збільшення	Стратегія оптимізації та реформації вкрай негативних факторів в роботі компанії
Рух по інерції (напружена ситуація)	Існуючі методи роботи неспроможні вплинути на зменшення попиту та збільшення витрат	Стратегія перебудови при наявності необхідних ресурсів
Кризове становище	Існуючий стан компанії та наявні ресурси унеможливають подальше її існування	Стратегія згорання, скорочення і розпродажу та трансформації в новий бізнес

Джерело: розробила автор на основі [30]

З позиції управління процесом змін Стратегія управління змінами повинна базуватися на розумінні різних моделей змін в залежності з їхніми цілями. Вони представляють собою загальну схему, в рамках якої можна зробити стратегічний вибір. Вихідним завданням формування стратегії змін являється гарантія ефективною відповіді організації на існуючу потребу чи проблему при виконанні певних умов, за яких організація буде володіти найбільшими успіхами досягнути поставлених перед нею цілей [1].

В основі директивної стратегії впровадження організаційних змін знаходиться фактор влади примусу, завдяки якій менеджер, як ініціатор та керівник процесу змін в одній особі, здійснює стратегічні зміни, не рахуючись із думкою, поглядами і реакцією решти зацікавлених учасників змін. Даний тип

стратегії, як правило, використовується тоді, коли неможливо використати інші типи стратегій і, як правило, в стислі терміни.

Цей тип стратегії для своєї реалізації потребує високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей і націленості на результат, наявності всієї необхідної інформації і можливості долати та придушувати опір змінам зі сторони працівників організації. Використання даної стратегії логічне в умовах кризи та загрози банкрутства, а також за умови наявності в організації високого рівня супротивулюбим організаційним змінам, коли необхідно не витратити час на пояснення та переконання, а, швидко поставивши організацію перед фактом змін, швидко і якісно їх здійснити.

Застосовуючи стратегію, засновану на перемовинах, менеджер хоч і являється ініціатором змін, однак проявляє готовність вести перемовини з іншими групами учасників змін по всім питанням, готовий до прийняття можливих компромісів та поступлень. На здійснення стратегії перемовин необхідно більше часу, ніж на реалізацію директивної стратегії, але учасники змін мають змогу висловити свої бачення щодо запланованих змін та спробувати домогтись задоволення власних вимог від керівництва організацією, що зменшить негативний емоційний настрій та рівень колективної напруги.

При використанні нормативної стратегії робиться спроба не тільки отримати згоду персоналу організації на якісь зміни, але і виробити в них відчуття відповідальності за досягнення загальних цілей організації. Персонал мотивується до постійного вдосконалення і покращення своєї роботи, що стає нормою організаційної поведінки для всіх її членів.

При формуванні аналітичної стратегії використовуються залучення технічних експертів та спеціальних консультантів для вивчення поставлених проблем, результати досліджень яких використовуються менеджерами змін для прийняття стратегічних рішень, при чому думки і проблеми співробітників можуть і не враховуватись.

При стратегійчному підході, орієнтованому на дію, члени організації, яких стосуються заплановані організаційні зміни, самі пробують знайти альтернативні і компромісні шляхи вирішення проблем і досягнення поставлених цілей методом спроб і помилок.

При аналізі ситуації, пов'язаної зі змінами організаційної структури, менеджери при виборі того чи іншого підходу явно чи неявно орієнтуються на швидкість здійснення змін, об'єм попереднього планування, необхідність залучення інших співробітників чи спеціалістів. Успішне здійснення змін відбувається тоді, коли даний вибір являється послідовним і відповідає ключовим характеристикам ситуації [31].

При певних умовах кожна стратегія має визначені переваги. Але в той же час можна скласти раціонально обумовлений список факторів, які можуть впливати на вибір менеджера. Такими факторами являються: необхідний час для здійснення змін; ступінь і вид очікуваного супротиву змінам; сила (повноваження) ініціатора змін; об'єм необхідної інформації; об'єм необхідних ресурсів; фактори ризику.

Звичайно, при виборі певної стратегії враховується загальна картина і загальний вплив всіх наявних факторів в цілому, а також проблемний і стратегічний контекст ситуації, величина і структура організації, що майже неможливо адекватно усвідомити і вирішити одній людині одноособово, якою б повнотою влади вона б не володіла, тому на практиці, як правило для вироблення стратегій впровадження організаційних змін створюються команди стратегічних перетворень [9].

Класичним можна вважати поділ процесу перетворень на етапи, який запропонував американський психолог Курт Левін в період його роботи в Массачусетському інституті в 40-ві роки 20-го століття [17]. Він розділив весь процес на три великих етапа: "Розморожування", "Рух" та "Заморожування".

Не дивлячись на всю неповноту такого лаконічного "дроблення", в ньому підкреслюється значимість найважливішої діяльності по "Входу" і "Виходу" з процесу власне "Руху". Однак більшість теоретиків і практиків послідуєчих

років приділяли і приділяють основну увагу самому процесу "Руху" і усуненню перешкод на його шляху та виявленню і розумінню причин невдалих організаційних змін.

Отже, можемо підсумувати вищенаведені міркування та історично сформовані постулати щодо управління змінами і сформувані загальний універсальний алгоритм реалізації цього процесу:

- управління змінами розпочинається з усвідомлення існування проблеми втрати ефективності функціонування чи загрози появи цієї проблеми в майбутньому;
- після цього слідує постановка цілей адміністративного проекту, що складається з проектування нової стратегії, систем і структур управління, відповідним мінливим умовам діяльності;
- при настанні готовності нового організаційного проекту складається програма його реалізації;
- в процесі реалізації організаційного проекту здійснюється проміжний контроль досягнення результатів та необхідне корегування програми.

Підсумовуючи матеріал даного підрозділу, його дуалістичну істинність в контексті філософського аспекту існування будь-якої організації, наслідуюсь заявити, що попри все різноманіття логічних схем та програм, таблиць і планів, аналізів та стратегічних рішень, необхідно пам'ятати, що люба організація існує для людей і завдяки людям, тому для реалізації запланованих організаційних змін, в першу чергу, необхідно розпочинати зміни з людей, так як любий процес перетворення - це послідовність індивідуальних відкриттів і рішень, що приймаються людьми, тому цей процес повинен розпочинатись зі зміни людиною самої себе, а корпоративні зміни - це вже результат особистісних змін, а не метод для їх реалізації.

Управлінські інновації – інструмент організаційних змін

Вагомим аспектом сучасного менеджменту є процедура управління організаційними змінами. Під організаційними змінами в менеджменті прийнято розуміти введення інновацій, необхідність яких викликається постійним процесом адаптації організації до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основою інноваційної діяльності є впровадження і розробка нововведень, котрі носять новаторський характер. Спершу, при впровадженні інновацій виходить зміна продукції, готовність задовольнити запити майбутніх споживачів, орієнтація на впровадження та поширення нововведень, запровадження нової продукції, технологій, зазвичай, пов'язаних із розробкою та освоєнням нововведень у сфері організації і управлінні виробництвом. Дані інновації дозволяють більш детально використовувати потенціал підприємства та інноваційних продуктів.

Організаційно-управлінські інновації – це зміни у системі управління організацією для досягнення цілей її функціонування та розвитку, тобто зміни в системі управління компанією з метою підвищення ефективності функціонування і суперництва [3, 59]. Простіше кажучи, управлінські інновації можуть бути визначені як суттєвий відхід від традиційних принципів управління, процесів та практики, або відхід від звичайних організаційних форм, що суттєво змінює процес управління роботою. Тобто інновації в галузі управління змінюють спосіб роботи менеджерів, яку вони виконують. Як правило, управлінська робота включає в себе:

- Встановлення цілей та складання планів;
- Мотивація та націлювання зусиль;
- Координація та контроль діяльності;
- Накопичення та розподіл ресурсів;
- Отримання та застосування знань;
- Будівництво та виховання відносин;

- Виявлення та розвиток таланту;
- Розуміння та збалансування вимог зовнішніх виборчих округів.

У великій організації єдиний спосіб змінити роботу менеджерів полягає в тому, щоб винаходити процеси, які регулюють цю роботу. Управлінські процеси, такі як стратегічне планування, капітальне бюджетування, управління проектами, наймання та просування, оцінка працівників, розвиток виконавців, внутрішні комунікації та управління знаннями є інструментами, які перетворюють принципи управління в повсякденну практику. Вони встановлюють рецепти та ритуали, які керують роботою керівників. Незважаючи на те, що операційні інновації зосереджені на бізнес-процесах компанії (закупівлі, логістика, підтримка клієнтів тощо), управлінські інновації спрямовані на процеси управління компанією [36, 108].

Доцільним є поділ управлінських інновацій з точки зору функцій менеджменту. Таким чином, можна виділити чотири групи інновацій: інновації в організації; інновації в мотивуванні; інновації в плануванні; інновації в контролі [38, 108].

Окрім цього, управлінські інновації класифікують за такими основними напрямками:

- вдосконалення оргструктури (створення нових і ліквідація існуючих відділів, підрозділів, дільниць) об'єднання, укрупнення або розділення підприємств; надання нових або розширення діючих послуг; передача окремих функцій від одних установ іншим тощо);
- механізація й автоматизація управлінської праці, в тому числі впровадження різних інформаційних систем управління;
- підвищення кваліфікації фахівців управлінської ланки.

Види та зміст управлінських інновацій подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Види управлінських інновацій

Вид	Зміст
Контролінг	Забезпечення системи управління значущою інформацією

Продовження таблиці 1.5

Реінжиніринг	Радикальне перетворення бізнес-процесів та системи управління
Системна стратегія втручання	Упорядкування та забезпечення системного відходу до управління
Нейро-сіткові технології	Вирішення аналітичних, дослідних, прогнозних задач управління, пов'язаних з великими інформаційними потоками
Структурно-функціональне моделювання	Управління кожним елементом бізнес-процесу як самостійним елементом єдиної соціально-економічної системи
Інформаційно-асоціативне моделювання	Застосування семантичних властивостей понять шляхом використання аналогії їх вторинних змістових відтінків

Джерело: розробила автор на основі [33]

Звідси розглянемо особливості управлінських інновацій:

1. Дозволяють створити необхідні умови для здійснення інновацій інших типів, і є основою для організації інноваційного процесу на підприємстві.
2. Непередбачуваність наслідків. Управлінські нововведення характеризуються великою невизначеністю результатів. Багато інноваційних рішень не піддаються попередній перевірці (тестуванню). Помилки виявляються після їх реалізації.
3. Креативний характер інноваційних рішень. Розроблення управлінських нововведень вимагає великих інтелектуальних зусиль, вимагає великі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів. Розробники інновацій повинні володіти креативними здібностями, навичками творчої роботи, наполегливістю тощо.
4. Суперечка між поточними і інноваційними завданнями. Менеджерам організацій доводиться одночасно виконувати оперативну й стратегічну роботу тому, що систему управління не можна призупинити на час капітального ремонту, дана управлінська діяльність в умовах перетворення виконується гірше. Така властивість нововведень висуває високі вимоги до процесу реалізації стратегічних завдань.

5. Наявність перешкод на шляху управлінських змін. Інертність систем управління. Наявність противників змін у колективі організації [10, 164].

Необхідно зазначити, що ефект від запровадження управлінських інновацій може визначатися не зразу, а через визначений, деякий подовжений період часу. До того ж величина ефекту в значній мірі залежить від того, як був організований процес запровадження інновацій [48, 201].

Потрібно розуміти, що не всі управлінські інновації можуть надати конкурентні переваги, проте, у будь-якому випадку інновації слідує строгому закону: «За кожною справді радикальною ідеєю, яка несе за собою великий успіх, є десятки інших ідей, які виявляються менш цінними». Але це зовсім не означає, що не потрібно діяти. Інновації – це завжди лотерея: чим частіше ти цим займаєшся, тим більші шанси на отримання достойної винагороди [32].

Без постійного впровадження нововведень у діяльності будь якого підприємства його життєвий цикл різко скорочується і практично стає неможливим досягнення поставлених цілей взагалі та на кожному етапі зокрема. Проте, наслідки змін, що здійснюються на підприємстві бувають різними. В одних компаніях вони допомагають успішно розвиватися, а в інших – сприяють фінансовому оздоровленню та закріпленню позицій на ринку, у третіх – збільшують ріст витрат і поглиблюють кризу на підприємстві. Тому сучасне інноваційне управління має базуватися на виявленні причин і взаємозв'язків, які виникають у діяльності систем, урахуванні швидкоплинних змін навколишнього середовища, а також глобальних явищ і подій, які так чи інакше впливають на розвиток підприємства.

Згідно результатів дослідження Асоціації Менеджерів, без впровадження управлінських інновацій сучасним компаніям в умовах жорсткої світової конкуренції неможливо досягти шаленого успіху у своїй діяльності. Представники опитаних підприємств у якості провідних цілей застосування управлінських інновацій зазначили підвищення конкурентних переваг на ринку, приріст прибутку та покращення продуктивності праці. Також відмітили

швидку і ефективну адаптацію компанії до нових умов функціонування, вихід на нові ринки. Окрім того, більшість опитаних зазначили високу значущість управлінських інновацій у формуванні конкурентних переваг і досягненні стратегічних цілей компанії [18, 100].

Звідси виходить, що метою управлінських інновацій є здобуття конкурентних переваг організаціями за такими напрямками:

- зменшення витрат на ресурси (фінансові, людські, часові) на розробку і рішення управлінських завдань;
- збільшення ефективності рішень по розвитку бізнесу;
- підвищення конкурентноспроможності бізнесу.

Саме інновації в менеджменті дозволяють компанії ефективно пристосовуватись до змін в ринковому та економічному середовищі. Впровадження управлінських інновацій є, мабуть, єдиним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації є індивідуальними для кожної компанії.

Коли підприємство планує вийти на міжнародний ринок, йому обов'язково потрібно змінювати систему роботи, стандарти праці, продуктів, іншими словами: адаптуватися до нового середовища, зокрема й законодавства. Все це необхідно не тільки для здійснення основної діяльності не порушуючи закони іншої країни, а й для можливості конкурувати з уже відомими та прийнятими суперниками у новому для нас суспільстві.

На думку експертів, вітчизняні підприємства насамперед потребують інновацій, пов'язаних зі зміною організаційної структури, аудитом та оптимізацією бізнес-процесів, виявленням та мобілізацією внутрішніх резервів, концентрацією ресурсів на головних, найбільш рентабельних напрямках діяльності, передачею ряду функцій на аутсорсинг, зміною способів просування товарів та послуг, підвищенням якості робіт з клієнтами та ін. [19, 271].

Управлінські інновації приймаються практично у всіх видах діяльності організації, тому можна говорити про різні види ефективності управлінських

рішень (організаційна, економічна, соціальна, правова, екологічна, технологічна). В загальному, ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшення частки ринку та конкурентоспроможності, удосконалення процесу формування стратегії, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат, поліпшення якості продукції, зростання рівня задоволення споживачів та персоналу. Щоправда фахівці стверджують, що на практиці ефективність кожного ухваленого управлінського рішення доцільно розглядати з різних позицій, комбінуючи при цьому критерії різних видів ефективності.

Отже, організаційна ефективність управлінських інновацій - це результат досягнення організаційних цілей за рахунок менших зусиль, меншого числа працівників або меншого часу. Виявом організаційної ефективності (організаційним результатом) управлінського нововведення може бути:

- для людини - зміна робочих функцій, поліпшення умов праці, дотримання правил техніки безпеки і т.п .;
- для компанії - оптимізація організаційної структури, перерозподіл робочих функцій, вдосконалення системи стимулювання і оплати праці, скорочення чисельності персоналу і ін.

В результаті може бути створений новий відділ, система стимулювання, група успішних організаторів виробництва або управління, нові правила та інструкції і ін.

Соціальна ефективність управлінських інновацій розглядається як результат досягнення соціальних цілей для більшої кількості працівників та компанії, за більш короткий час, меншим числом працівників. Дана ефективність може виражатися в наступному:

- для людини - можливість участі в творчій діяльності, можливість спілкування, самовираження та самовиявлення;
- для компанії - ступінь задоволення попиту населення (споживачів, замовників) на товари і послуги, зниження плинності кадрів, забезпечення стабільності, розвиток організаційної культури.

Результатом може бути хороший соціально – психологічний клімат в підрозділах, взаємодопомога, позитивні неформальні відносини.

Технологічна ефективність управлінських інновацій – це результат досягнення галузевого, національного або світового технічного і технологічного рівня виробництва за більш короткий час або з меншими фінансовими витратами.

Виявом цієї ефективності може бути:

- для людини - зниження трудомісткості, монотонності, напруженості праці, підвищення її інтелектуального змісту;
- для компанії - впровадження сучасної високопродуктивної техніки і технології, підвищення продуктивності праці, якості товарів і послуг.

В результаті можуть бути впроваджені сучасні прийоми творчої праці, підвищена конкурентоспроможність продукції, професіоналізм персоналу.

Правова ефективність оцінюється ступенем досягнення правових цілей організації і персоналу за більш короткий час, меншим числом працівників або з меншими фінансовими витратами. Ефективність виявляється в наступних факторах:

- для людини - забезпечення безпеки, організації та порядку, правова захищеність від адміністративного свавілля;
- для компанії - забезпечення законності, безпеки і стабільності роботи, позитивних результатів у взаєминах з державними органами та партнерами.

Результатом може бути робота в правовому полі, зменшення штрафних санкцій за правопорушення і т.п.

Екологічна ефективність управлінських інновацій – це результат досягнення екологічних цілей організації і персоналу за короткий час, меншим числом працівників або з меншими фінансовими витратами. Вона виражається в наступному:

- для людини - забезпечення безпеки, охорони здоров'я, санітарних норм умов праці (рівень шуму, вібрації, радіоактивності);

- для компанії - зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище, підвищення екологічної безпеки продукції.

Результатом може бути виробництво екологічно чистої продукції, сприятливі для людини умови праці, екологічно безпечне виробництво.

З усіх видів ефективності рішень найбільш пріоритетною є саме економічна ефективність. Економічна ефективність управлінських рішень – це співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого за рахунок реалізації конкретного управлінського рішення, і витрат на його підготовку та реалізацію. Додатковий продукт може бути представлений в вигляді прибутку, зниження витрат, отримання кредитів. Економічна ефективність пов'язана з реалізацією всіх потреб людини і компанії.

Висновки до розділу 1

Оцінюючи всю багатогранність та багатовекторність досліджуваної проблематики, якою являється сфера управління організаційними змінами, її принципову важливість для виживання та розвитку організацій, наслідуюсь підсумувати та спробую зробити наступні висновки.

В контексті вищесказаного напрошується встановлення основної цілі управління життєдіяльністю підприємства, яке полягає в наступному - як підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища (що виникають часто, але нерегулярно і практично непередбачені), а також за допомогою попередніх заходів або відповідної реакції зберегти свою життєздатність і досягати намічених цілей. Підприємство повинно постійно стежити за основними компонентами навколишньої системи і робити висновки щодо своїх потреб у змінах. Зазвичай серед цих компонентів виділяють економічні (наприклад, глобалізація ринку або його регіональна диференціація), технологічні (швидке поширення нових технологій), політико-правові (зміни у законодавстві), соціально-культурні (демографічні зрушення,

зміни в системі цінностей) та фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему).

Майбутнє формується сьогодні, і в багатьох випадках це є незворотнім. Тому менеджерам доводиться зараз управляти обома станами - сьогоднішньою ситуацією, яка є основою, і майбутньою можливою. У наш неспокійний час менеджери не можуть думати, що завтра - це просто продовження сьогоднішнього дня. Навпаки, вони повинні управляти зміною, як новою можливістю і, можливо, як загрозою. Отже, для того щоб розвиватися, організації необхідно змінюватися.

Не дивлячись на відсутність чітких доказів ефективності організаційних змін, ясно, що підприємство, яке не здійснює інвестиції у перетворення, ставить на карту свою здатність до виживання на ринку. З іншого боку, саме стремління до змін не являється гарантією виживання чи переваги у конкурентній боротьбі.

Вагомим аспектом сучасного менеджменту є процедура управління організаційними змінами, під якими прийнято розуміти введення інновацій, необхідність яких викликається постійним процесом адаптації організації до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме інновації в менеджменті дозволяють компанії ефективно пристосовуватись до змін в ринковому та економічному середовищі. Впровадження управлінських інновацій є, мабуть, єдиним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації є індивідуальними для кожної компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС – СЕРЕДОВИЩІ

(на прикладі приватного підприємства «Галіт»)

2.1. Соціально – економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Галіт» (скорочена назва — ПП «Галіт») засновано в 2000 році. Керівник організації - Золотий Володимир Петрович. Компанія знаходиться за адресою Тернопільський район, с.Байківці, вул.15 Квітня, 6Є. Основним видом діяльності є виробництво стоматологічних установок, аспіраційних пристроїв та компресорів. Також підприємство виготовляє стоматологічні крісла та стільці, монітори для медицини, стоматологічні наконечники, стоматологічні світильники, ультразвукові апарати, імпланти Leader, обладнання для імплантології і мікрохірургії, апарат Vector, зуботехнічне обладнання та запасні частин тощо [25].

«Галіт» представляє в Україні цілий ряд відомих світових виробників стоматологічного обладнання та забезпечує якісний сервіс проданого обладнання. Майже 2000 українських стоматологів працюють на установках «Галіт» [25].

Великий вплив на результати господарської діяльності ПП «Галіт» справляють асортимент (додаток А) і структура товарної продукції. Товарна продукція — це та частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам. Грошові надходження від продажу товарної продукції називають грошовим доходом або грошовою виручкою підприємства, який є дуже важливим показником господарської діяльності підприємства, на основі якого визначають прибуток по кожній галузі і компанії в цілому. Оптимізація структури (збільшення частки тих виробів, які приносять великий прибуток підприємству) є досить важливим джерелом резервів збільшення

суми прибутку . Проте потрібно мати на увазі, що керівництво організації ніколи не зведе свою виробничу програму тільки до одного найбільш дохідного виробу або послуг для того, щоб мінімізувати ймовірність банкрутства у зв'язку із зміною кон'юнктури ринку. Об'єм і структура товарної продукції нашого підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Об'єм і структура товарної продукції ПП «Галіт»

Види продукції	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %	Виручка від реалізації, тис. грн.	Питома вага, %
Меблі	1927,20	5,01	2931,15	6,32	5753,50	6,26
Установки	7308,73	19,00	10300,78	22,21	20247,55	22,03
Компресори та відсмоктуючі агрегати	4627,59	12,03	4563,69	9,84	8786,50	9,56
Стерилізаційне обладнання	2904,26	7,55	2365,33	5,1	5110,14	5,56
Цифрове обладнання Durr Dental	3573,58	9,29	5574,76	12,02	11948,17	13,00
Монітори для стоматології	2204,16	5,73	2713,17	5,85	5872,99	6,39
Мікромотори	2481,12	6,45	2309,67	4,98	4007,23	4,36
Освітлення	1538,68	4,00	1711,39	3,69	2205,82	2,40
Імпланти Leader	3704,37	9,63	4637,90	10,00	6433,63	12,09
Обладнання для імплантології	3077,36	8,00	4457,02	9,61	7931,75	8,63
Мікроскопи	2946,57	7,66	2434,90	5,25	5266,39	5,73
Запасні частини	1200,17	3,12	964,68	2,08	1792,23	1,95
Інше	973,22	2,53	1414,56	3,05	1874,94	2,04
Разом	38467	100%	46379	100%	91909	100%

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Станом на 2016 рік найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають установки (22,03%) та цифрове обладнання Durr Dental (13,00%). Також значну частину мають імпланти Leader (12,09) і компресори та відсмоктуючі агрегати (9,56%), проте їхня частка дещо знизилася порівняно із

2017-2016 рр. – 9,84% та 12,03% відповідно. Питома вага мікромоторів у 2016 р. становила 6,45%, а у 2018 р. уже 4,36%. Окрім цього, досить незначну тенденцію до зменшення мають запасні частини (2016 р. – 3,12%; 2017 р. – 2,08%; 2018 р. – 1,95%), що можна розглядати як позитивний фактор: зменшення кількості неполадок, підвищення якості продукції. Усі решта види продукції залишаються приблизно на тому самому рівні.

Поміж основних показників, які у достатній мірі характеризують ефективність управління на досліджуваному підприємстві, проаналізовано наступні:

1) зміни показника собівартості реалізованої продукції - показує виробничу собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг);

2) динаміку отриманого прибутку (збитку) – прибуток (збиток), який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків.

Оцінку динаміки показників собівартості реалізованої продукції та отриманого прибутку ПП «Галіт» відображено на рис. 2.1

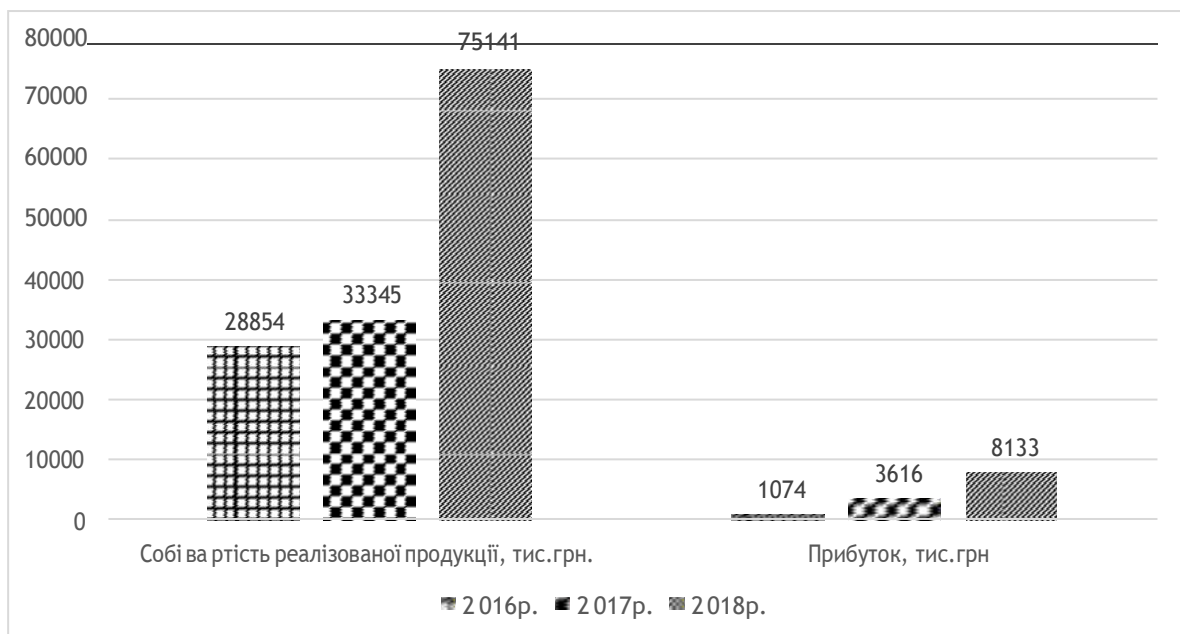


Рис. 2.1. Динаміка показників собівартості реалізованої продукції та отриманого прибутку ПП «Галіт» за 2016-2018 рр. тис. грн.

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Також розглянемо показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції відповідних податків, зборів, знижок тощо. Після цього визначимо валовий прибуток (різниця між чистим доходом від реалізації продукції та собівартістю реалізованої продукції). Окрім цього вираховуємо прибуток від операційної діяльності, який розраховується як алгебраїчна сума валового прибутку, іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Всі отриманні дані наведемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати ПП «Галіт»

№ п/п	Показник	Значення тис.грн.			Відхилення			
		2016р.	2017р.	2018р.	2016-2017 рр.		2017-2018 рр.	
					абс.	відн., %	абс.	відн., %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	38467	46379	91909	7912	20,59	45530	98,17
2.	Собівартість реалізованої продукції	28854	33345	75141	4491	15,56	41796	125,34
3.	Валовий прибуток	9613	13034	16768	3421	35,59	3734	28,65
4.	Операційний прибуток	1450	4285	9922	2835	195,52	5637	131,55
5.	Чистий прибуток	1074	3616	8133	2542	236,69	4517	124,92

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Найменший чистий дохід від реалізації продукції був зафіксований у 2016 році (38467 тис.грн.), у 2017 році цей показник зріс на 7912 тис. грн. в порівнянні з 2016 роком. Варто зазначити, що велику роль зіграла інфляція, а саме різке підвищення курсу долара. Як ми бачимо з таблиці в 2018 році чистий дохід знову збільшився на 45530 тис.грн., що є на 98,17% більше в порівнянні з 2017 роком. Це свідчить про стабільну динаміку на підприємстві.

Протягом 2016 року сума собівартості реалізованої продукції склала 28854 тис. грн., а сума чистого прибутку – 1074 тис. грн. У 2017 році фінансово-економічна ситуація виглядала так: показник собівартості становив 33345 тис. грн., тобто на 4491 тис. грн. (15,56%) більше, ніж у 2016 році. Сума

ж отриманого прибутку дорівнювала 3616 тис. грн., та є більшою на 2542 тис. грн. або на 236,69%, у порівнянні із даними минулого року. У 2018 році відбулося значне збільшення собівартості реалізованої продукції – 75141 тис. грн., тобто на 41796 тис. грн (125,34%) більше ніж у 2017 році. Разом із цим сума отриманого прибутку склала 8133 тис. грн., що є на 4517 тис. грн. більше (124,83%), ніж у попередньому році.

Валовий прибуток у 2017 році становить 13034 тис. грн., що на 3421 тис.грн. більше рівня 2016 року, тобто на 35,59%. У 2018 році він знову зріс до 16768 тис.грн. (28,65%). Це обумовлено збільшенням товарообороту і, відповідно, збільшенням чистого доходу від реалізації продукції.

Аналізуючи дані з таблиці видно, що операційний прибуток в 2016 році становив 1450 тис.грн. У 2017 році – 4285 тис.грн., що на 2835 тис.грн. або 195,52 % більше ніж у попередньому. У 2018 році знову спостерігаємо збільшення прибутку на 5637 тис.грн. (131,55 %) у порівнянні з 2017 роком. Такі зміни відбулись внаслідок нарощування обсягів виробництва та підвищення якості продукції.

Розрахуємо показники оцінки ефективності діяльності ПП «Галіт» на основі відносних показників - рентабельності. Їх перевага полягає в тому, що вони характеризують ефективність діяльності в цілому, тобто відношення результату (прибутку) до понесених витрат на досягнення цього результату.

1. Коефіцієнт рентабельності продукції (характеризує ефективність витрат на виробництво і збут продукції).

Рентабельність продукції ($R_{пр}$) = Чистий прибуток (збиток) : Собівартість продукції x 100%

$$R_{пр.2016р.} = (1074 : 28854) \times 100\% = 3,72\%$$

$$R_{пр.2017р.} = (3616 : 33345) \times 100\% = 10,84\%$$

$$R_{пр.2018р.} = (8133 : 75141) \times 100\% = 10,82\%$$

Рентабельність продукції показує, що в 2016 році витрати на виробництво і збут продукції становили 3,72%, а в 2018 зросли до 10,82%.

2. Коефіцієнт рентабельності продажу (характеризує розмір прибутку, що надходить на підприємство з кожної гривні від продажу продукції (робіт, послуг)).

Рентабельність продажів ($R_{\text{продаж}}$) = Чистий прибуток (збиток) : Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції x 100%

$$R_{\text{продаж}2016} = 1074 : 38467 \times 100\% = 2,79\%$$

$$R_{\text{продаж}2017} = 3616 : 46379 \times 100\% = 7,80\%$$

$$R_{\text{продаж}2018} = 8133 : 91909 \times 100\% = 8,85\%$$

Рентабельність продажів також активно зростає за рахунок збільшення чистого прибутку.

Для більш детального аналізу економічної діяльності компанії, розглянемо показники ліквідності. Ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконаємо за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, які мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До таких коефіцієнтів належать:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття): здатність організації забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легкої реалізованої частини активів – оборотних коштів.

$K_{\text{зл}} = (\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}) : (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів});$

$$K_{\text{зл}2016} = 15685 : 11817 = 1,33$$

$$K_{\text{зл}2017} = 33245 : 26310 = 1,26$$

$$K_{\text{зл}2018} = 42728 : 31524 = 1,36$$

Значення коефіцієнта незначно перевищує 1, тобто ПП «Галіт» володіє незначним обсягом вільних ресурсів, що сформувалися завдяки власним джерелам. З погляду менеджера, незначне нагромадження запасів на даному підприємстві пов'язане з ефективним управлінням активами.

2. Коефіцієнт поточної ліквідності (швидкої): показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості). Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. Розраховується за формулою :

$$K_{пл} = (\text{Оборотні активи} - \text{запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}) : (\text{поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів});$$

$$K_{пл2016} = 2430 : 11817 = 0,21$$

$$K_{пл2017} = 7799 : 26310 = 0,30$$

$$K_{пл2018} = 7216 : 31524 = 0,29$$

Досліджуваний показник знаходиться нижче нормативного значення, але це не означає, що у ПП «Галіт» були проблеми з платоспроможністю. Тому, що бізнес, який продає товари за готівку без використання комерційних кредитів так і залишається платоспроможним при дещо нижчому показнику відносно нормативного.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності: визначає частку короткострокових зобов'язань, яке підприємство може погасити найближчим часом, без оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів найближчим часом.

$$K_{.a.} = \text{Грошові кошти та їх еквіваленти} : (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів});$$

$$K_{.a.2016} = 106 : 11817 = 0,009$$

$$K_{.a.2015} = 1398 : 26310 = 0,05$$

$$K_{.a.2018} = 1593 : 31524 = 0,05$$

Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, оскільки вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів. А більш низький показник, як у нашому випадку, вказує на те, що у підприємства зможуть виникнути проблеми із вчасною виплатою боргів, якщо термін погашення платежів настане незабаром. Для

уникнення проблеми ПП «Галіт» може залучити позикові кошти чи реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Отримані дані занесемо в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Оцінка ліквідності підприємства

№ п/п	Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.
1.	Коефіцієнт покриття	1,33	1,26	1,36
2.	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,21	0,30	0,29
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,05	0,05

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Наступними в аналізі техніко-економічних показників ми розрахуємо показники ефективності використання основних фондів, які включають:

1. Фондовіддачу (показує, скільки приходить до продукції на одиницю вартості основних виробничих фондів, які використовуються для її виробництва та реалізації).

Фондовіддача ($\Phi_{\text{від.}}$) = Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції :

Середньорічна залишкова сума основних засобів

$$\Phi_{\text{від.}2016} = 38467 : ((3375 + 3160) : 2) = 11,77$$

$$\Phi_{\text{від.}2017} = 46379 : ((3160 + 2835) : 2) = 15,47$$

$$\Phi_{\text{від.}2018} = 91909 : ((2835 + 4739) : 2) = 24,27$$

Як такого нормативного значення немає, бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження, що ми і спостерігаємо. У 2016 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 11,77 гривні на кожну використовувану гривню основних засобів. 2018 року показник виріс до 24,27 гривні. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів.

2. Фондомісткість (показує, скільки приходиться вартості основних виробничих фондів, які використовуються на виробництво і реалізацію продукції, на одиницю вартості виробленої та реалізованої продукції).

Фондомісткість ($\Phi_{\text{міст.}}$) = Середньорічна залишкова сума основних засобів : Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції

$$\Phi_{\text{міст.}}.2016 = ((3375 + 3160) : 2) : 38467 = 0,08$$

$$\Phi_{\text{міст.}}.2017 = ((3160 + 2835) : 2) : 46379 = 0,06$$

$$\Phi_{\text{міст.}}.2018 = ((2835 + 4739) : 2) : 91909 = 0,04$$

Вважається нормальним, коли фондомісткість має тенденцію до зниження. У 2016 році коефіцієнт дорівнював 0,08, а у 2018 році досяг 0,04.

3. Фондоозброєність (показує, яка величина основних виробничих фондів приходиться на одного середньооблікового робітника підприємства).

Фондоозброєність ($\Phi_{\text{озб.}}$) = Середньорічна залишкова сума основних засобів : Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності

$$\Phi_{\text{озб.}}.2016 = ((3375 + 3160) : 2) : 53 = 61,65 \text{ грн./чол.}$$

$$\Phi_{\text{озб.}}.2017 = ((3160 + 2835) : 2) : 62 = 48,35 \text{ грн./чол.}$$

$$\Phi_{\text{озб.}}.2018 = ((2835 + 4739) : 2) : 72 = 52,60 \text{ грн./чол.}$$

Зростання рівня фондоозброєності - шлях до підвищення продуктивності праці. Але, необхідно слідкувати за тим, щоб темпи росту фондоозброєності не випереджали темпи росту продуктивності праці. Даний показник має різну тенденцію: у 2017 р. він зменшився до 48,35 грн./чол. (або на 13,3 грн./чол.) в порівнянні з 2016 роком. У 2018 році він піднявся до 52,60 грн./чол., що на 4,25 грн./чол. більше ніж у минулому році. Напрями підвищення фондоозброєності: розширення автоматизації виробництва шляхом впровадження верстатів з числовим програмним управлінням, роботокомплексів, гнучких автоматизованих систем, електронно-обчислювальної техніки.

Зведемо отримані дані в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних фондів

№ п/п	Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1.	Фондовіддача	11,77 грн.	15,47 грн.	24,27 грн.
2.	Фондомісткість	0,08	0,06	0,04
3.	Фондоозброєність	61,65 грн./чол.	48,35 грн./чол.	52,60 грн./чол.

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

Схема управління на ПП «Галіт» за типом організаційних відносин є лінійно-функціональною (рис.2.2).

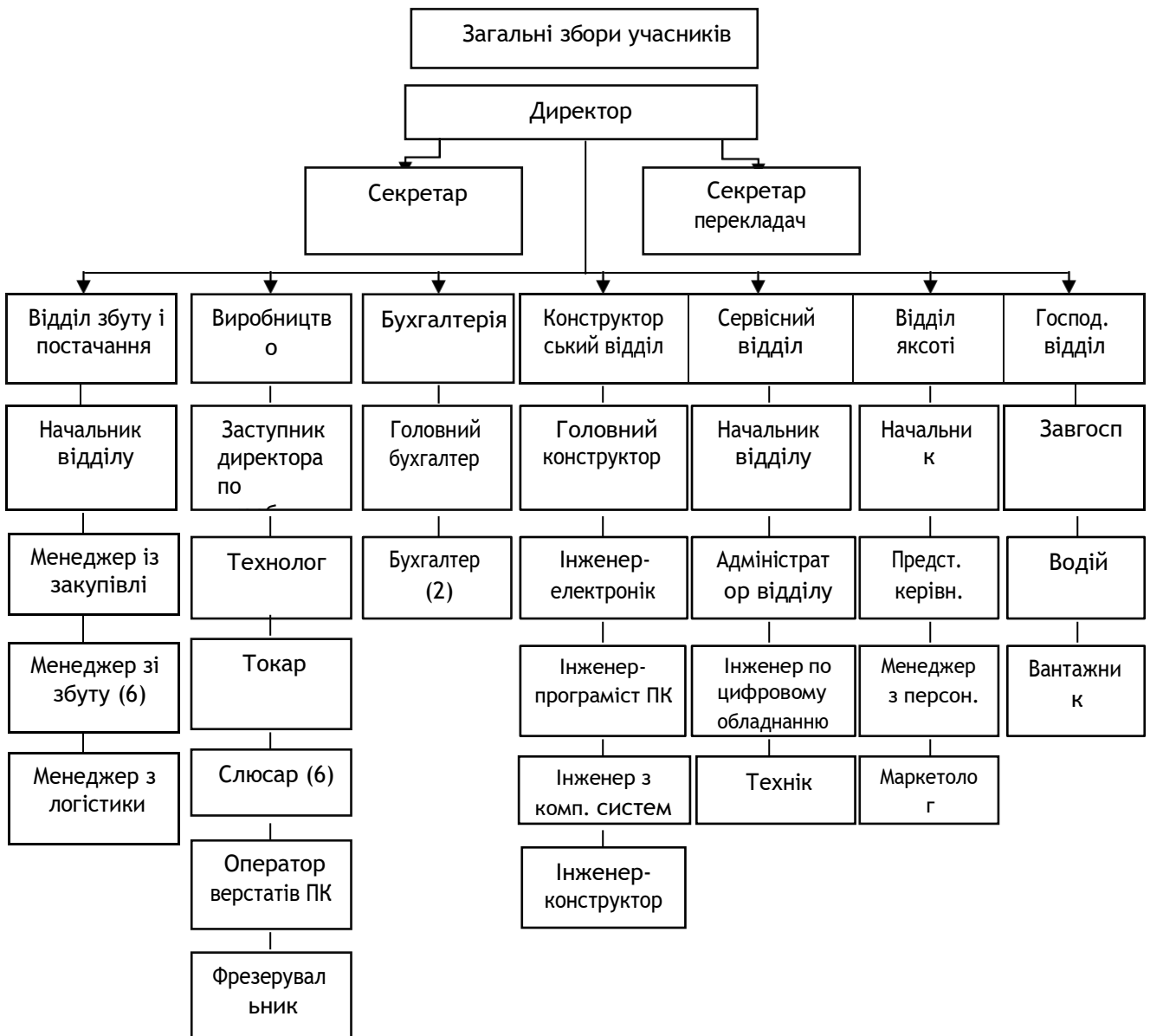


Рис.2.2. Організаційна структура ПП «Галіт»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Лінійно-функціональна організаційна структура управління побудована на розподілі повноважень і відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, а функціональні підрозділи лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Варто зауважити, що лінійні керівники не являються підлеглими керівникам функціональних підрозділів.

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління можна віднести:

- 1) швидку реалізацію управлінських рішень;
- 2) високу спеціалізацію, яка впливає на підвищення ефективності роботи функціональних служб;

3) наявність можливості маневрувати ресурсами.

До недоліків такої структури відносяться:

- 1) незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції;
- 2) неефективність в умовах частої зміни технології виробництва;
- 3) відсутність необхідної злагодженості у роботі функціональних підрозділів підприємства
- 4) уповільнення процесу підготовки і прийняття рішення [26, 381].

При умовах масового виробництва із сталим асортиментом продукції та незначних змінах технології виробництва застосування даної організаційної структури управління на ПП «Галіт» є найбільш доцільною.

Органами управління підприємством «Галіт» є загальні збори його учасників і одноособовий виконавчий орган (директор).

Вищим органом Підприємства є загальні збори його учасників. Учасник може передати свої повноваження представнику, що оформляється дорученням, засвідченим належним чином. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у загальних зборах учасників, сповістивши про це письмово інших учасників.

Загальні збори учасників підприємства вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш ніж 60% голосів. Рішення загальних зборів приймаються простою більшістю голосів від числа присутніх учасників. Кожен з учасників підприємства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну розміру його частки у статутному фонді. Голосування проводиться за принципом: на один відсоток статутного фонду припадає один голос.

Одноособовим виконавчим органом підприємства є директор. Директор здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, є підзвітним загальним зборам його учасників та організовує виконання їх рішень.

У межах своєї компетенції директор видає накази, розпорядження, інструкції та інші документи, які є обов'язковими для всіх працівників підприємства, затверджує договірні ціни на продукцію підприємства, розпоряджається майном підприємства тощо.

Секретар здійснює координацію роботи підприємства. Секретар – перекладач відповідає за технічні переклади, оскільки більшість документів партнерів та інструкцій по складанню/використанню товару приходять на англійській, німецькій мовах.

Заступник директора по виробництву забезпечує виробництво стоматологічного обладнання, а головний конструктор – забезпечення роботи конструкторського відділу підприємства.

Що стосується бухгалтерії, то головний бухгалтер веде бух облік на підприємстві. Також до даного відділу входять бухгалтер, який веде облік рахунків із постачальниками та бухгалтер, який веде розрахунки з покупцями.

Відділ контролю якості відносно новий і до нього входять всього дві людини: начальниці відділу, який проводить контроль якості продукції на підприємстві та представник керівництва, який забезпечує функціонування системи управління якості.

Відділ збуту та постачання звичайно, що складається з начальника, менеджера із закупівлі - закупка матеріалів, компонентів та комплектуючих

частин; менеджера з логістики – забезпечення логістичних процесів на підприємстві; інженера по цифровому обладнанню – монтаж, обслуговування та продаж цифрового обладнання; п'яťох менеджерів зі збуту – збут стоматологічного обладнання, зуботехнічного обладнання (троє) та продаж дезенфікуючих засобів.

Начальник сервісного відділу відповідає за забезпечення монтажу та обслуговування стоматологічного обладнання. Інженер по цифровому обладнанню – монтаж та обслуговування цифрового обладнання. Ще шість працівників сервісного відділу відповідають за обслуговування стерилізаційного, стоматологічного обладнання та обслуговування компресорів, відсмоктуючих агрегатів, наконечників та мікромоторів. А для координації роботи данного відділу є адміністратор.

Маркетлог - проведення досліджень споживачів продукції; моніторинг конкурентів; стратегічний аналіз умов діяльності; інформаційне забезпечення маркетингових рішень; розробка стратегії комплексу просування; організація рекламних кампаній; організація зв'язків з громадськістю.

Більш детальна робота інших підрозділів та спеціалістів описана у наступному пункті - «Особливості менеджменту».

Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміють кількісний і якісний склад співробітників служби з управління персоналом [12, 48].

Кількісний склад кадрової служби визначають на основі чисельності працівників організації, сфери діяльності організації і структурного складу співробітників. На табл. 2.5 ми розглянемо структуру чисельності робітників.

Структура персоналу ПП «Галіт» виглядає таким чином: кількість робочих на підприємстві з 2016 по 2018 роки зросла на 19 осіб. За три розглянутих періоди структура керівників майже не змінювалася, лише у 2018 році стало на 1 керівника більше, що пов'язано із відкриттям нового відділу – контролю якості. На 2018 рік у загальній структурі персоналу жінки складають 22,23% (16 чол.), чоловіки – 77,77% (56 чол.). Можна зробити висновок, що

персонал з середньою освітою на підприємстві не затребуваний, а більшу частину персоналу становлять працівники з вищою освітою (61,1%) та середньо-спеціальною (38,9%).

Таблиця 2.5

Структура чисельності робітників на ПП «Галіт»

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	Кількість чол.	Пит. вага, %	Кількість чол.	Пит. вага, %	Кількість чол.	Пит. вага, %
Кількість за списками	53	100	62	100	72	100
1. За категоріями:						
- робочі	19	35,8	27	43,5	32	44,44
- керівники	4	7,6	4	6,5	5	6,94
- спеціалісти	30	56,6	31	50	35	48,61
2. За статтю:						
- жінки	11	20,7	13	21	16	22,23
- чоловіки	42	79,3	49	79	56	77,77
3. За рівнем освіти:						
- вища	31	58,49	35	56,5	44	61,1
-середньо-спеціальна	22	41,51	27	43,5	28	38,9
- середня	-	-	-	-	-	-

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

Для оцінювання та прийняття управлінських рішень у галузі кадрового потенціалу потрібно провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів, а саме продуктивність праці. Отримані дані занесемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання кадрового складу

№ п/п	Показник	Значення			Відхилення			
		2016р.	2017р.	2018р.	абсол	відн.,%	абсол	відн. %
1.	Середньоспискова чисельність персоналу	53	62	72	9	17,00	10	16,13
2.	Продуктивність праці, грн./чол.	725,80	748,05	1276,51	22,25	3,10	528,46	70,65

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

Продуктивність праці має тенденцію до збільшення, за рахунок збільшення коефіцієнта використання обладнання.

Оцінка рівня менеджменту на ПП «Галіт»

Сфера охорони здоров'я є однією з найбільш пріоритетних галузей діяльності для сучасної держави, метою якої є підвищення і збереження здоров'я населення. Для кожної країни в світі дуже важливо забезпечувати конкурентоспроможність цієї галузі як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Отож, стан і особливості ринку медичної техніки впливають на специфіку та ефективність діяльності підприємств в цій сфері.

ПП «Галіт» – виробник стоматологічного обладнання. І головним принципом виробництва є досягнення високої якості та доступної ціни через максимальне використання високоякісних компонентів партнерів по кооперації.

Тому, однією із особливостей менеджменту ПП «Галіт» є досить прискіплива система управління якістю. Так, на даному підприємстві ретельно дотримуються міжнародних норм стандартизації ISO 9001 та ISO 13485 «Система менеджменту якості для виробників медичної техніки». А допомагає їм у цьому новостворений відділ контролю якості.

Аналізуючи діяльність роботи з клієнтами було виявлено, що їх сайт повністю адаптований під іноземних покупців: можливість переключення мови на російську, англійську, німецьку, французьку мови. У розділі «Контакти» для кращої комунікації з працівниками є ознайомлення з персоналом фірми та функціональними обов'язками кожного. Також сайт є досить зручним у користуванні, інформативним та з логічно посортованою інформацією.

Ще однією особливістю та сильною стороною ПП «Галіт» є утилізація залишків від ливарного виробництва пластикових виробів. Підприємство використовує ливареу машину «термопласт» на якій виготовляє вироби з

первинного матеріалу, після чого утворюються відходи, що переробляються на дробильній машині, які згодом використовуються для виготовлення менш важливих елементів та упаковальних матеріалів.

На ПП «Галіт» відсутня кадрова служба і її функції виконує один працівник, - менеджер з персоналу. Він має універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу на підприємстві «Галіт» є провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, має високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміє вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислить масштабно, забезпечує позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримує почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Тобто, менеджер з персоналу:

- координує роботу з персоналом у відповідності зі стратегічними цілями організації;
- забезпечує формування штату організації висококваліфікованими працівниками;
- проводить діагностику професійної придатності персоналу і атестацію персоналу;
- організовує підвищення кваліфікації персоналу організації;
- складає та оформляє трудові договори, веде особисті справи працівників і іншу кадрову документацію.

Кадрове діловодство на підприємстві «Галіт» ведеться у таких напрямках:

1. Облік особового складу установи та її підрозділів.
2. Підготовка звітів та необхідних довідок про переведення кадрів, розробка та виготовлення необхідних форм та бланків для цього.
3. Облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву.

4. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу, контроль за їх виконанням, насамперед виконання наказів та розпоряджень по кадрах.

5. Організація документообігу для забезпечення оперативного і чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва стосовно всіх напрямів роботи з кадрами, додержання загальних та специфічних для кадрової роботи правил складання та виконання документів.

6. Складання номенклатурних справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.

7. Підготовка документів з кадрів для передачі в архів на зберігання.

8. Механізація, автоматизація і комп'ютерна обробка даних з особового складу.

ТОВ «Майстер Дент» працює на стоматологічному ринку України з 1997 р. За цей час підприємством був придбаний неоціненний досвід, що стосується специфіки вітчизняного стоматологічного ринку, завдяки якому компанія "Майстер-Дент" по праву вважається дуже надійною і респектабельною фірмою, одним з найбільших стоматологічних депо країни.

Компанія володіє великими зв'язками з різними регіонами України, налагодженою системою поставок і продажів, а також зарубіжними партнерами. Підприємство готове надати своїм клієнтам необхідні консультаційні послуги та оперативно вирішити виниклі проблеми. Компанія "Майстер-Дент" гарантує своїм покупцям високу якість придбаної продукції та повноцінне сервісне обслуговування. Підприємство бере активну участь у проведенні різних спеціалізованих міжнародних та регіональних виставок, під час яких намагається продемонструвати весь спектр реалізованого обладнання та матеріалів. Компанія систематично запрошує на виставки своїх закордонних партнерів, організовує практичні курси та семінари за участю провідних фахівців в галузі стоматології ближнього і далекого зарубіжжя.

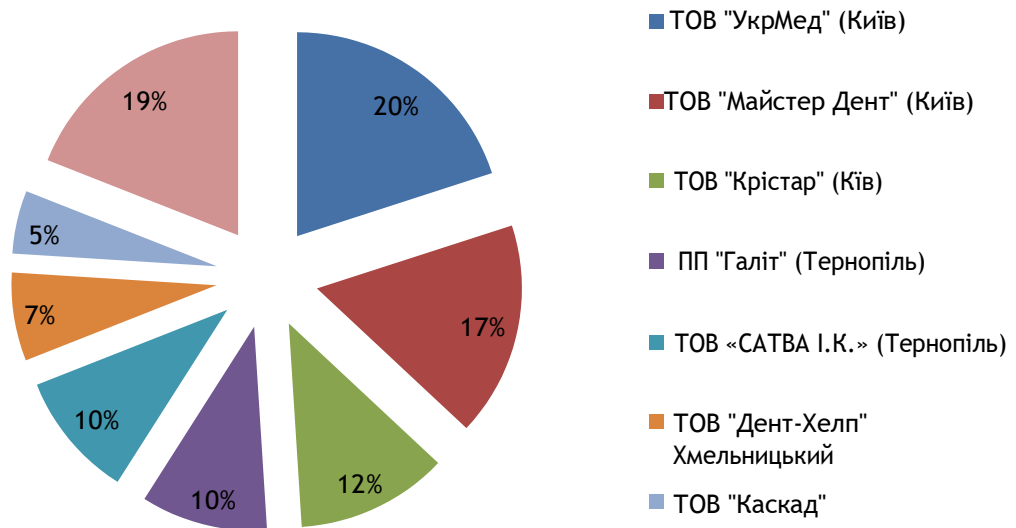


Рис. 2.3. Частки ПП «Галіт» та його конкурентів на ринку стоматологічного обладнання

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «Галіт».

Головними потенційними учасниками ринку можуть стати невеликі компанії, які займаються перепродажем стоматологічного матеріалу. Але вони не загрожують ПП «Галіт», оскільки сумарна доля ринку, яку займають усі ці фірми не перевищує 8-9%. Але негативне в цій ситуації є те, що вони займаються продажем контрабандного товару, незареєстрованого в Україні, а це хоч і суперечить закону, але цю продукцію покупають за її низьку ціну. Саме цей факт створює на ринку недобросовісну конкуренцію, яка ніяк не припиняється через неякісне функціонування регулюючих органів.

На даному підприємстві має місце цілий комплекс логістичних операцій, які взаємозалежні й підлеглі єдиної мети - керування товарно-матеріальними потоками:

1. Складування, визначення оптимального рівня запасів по асортименту товару. Рівень матеріально-технічної бази має першочергове значення для продуктивності кадрів, якості товару, виробничих потужностей, собівартості продукту, а отже, і його конкурентоспроможності на ринку тощо. На ПП «Галіт» існує потреба частої зміни технологічних процесів при виготовленні

різнопланової продукції, залежно від замовлень. Тому, для усунення проблем із матеріально-технічним постачанням і підготовкою, безпосередньо, самого виробництва на підприємстві впроваджена система «канбан», яка полягає у забезпеченні підготовки виробництва з непостійним попитом, тобто адаптованої під виготовлення саме тієї продукції, яка потрібна в певний період під певне замовлення.

2. Регулювання й контроль рівня запасів у збутовій системі. Управління запасами також на високому рівні. Адже кожному підприємству, особливо яке спеціалізується на медичних виробках, потрібна система для реєстрації руху запасів. Надійний облік дуже важливий, оскільки помилки, спричинені поганим обліком, вплинуть на надання послуг. Наприклад, якщо облікові записи, що використовуються для оцінки потреб, не є точними, то можна замовити забагато або замало. Точне ведення обліку залежить від простих у використанні, добре розроблених методів та форм. Облікові картки та бухгалтерські облікові книги є найпростішими та найефективнішими. Їх використовують і закордонні фірми.

3. Проектування зон складування, зон навантаження-розвантаження. На даний момент поряд із головним офісом підприємства знаходиться склад площею 400 кв. м., що і слугує зоною навантаження-розвантаження; було вирішено, що таке розміщення є найбільш зручним.

4. Визначення умов поставки. За умовами контракту із постачальниками «Галіт» працює на умовах поставки EXW, такі ж самі правила перевезення розповсюджуються і на покупців продукції підприємства (EXW Тернопіль). Тому, коли виникає необхідність поставок із закордону, «Галіт» подає запити на пошук вільної машини на різні відібрані бази перевізників.

5. Визначення раціональних строків і обсягів поставок термін поставки від моменту замовлення продукції до моменту її отримання покупцем складає 4-6 тижнів

6. Післяпродажне обслуговування, що включає приймання на повернення чи ремонт товару. Характерною рисою сервісного обслуговування та технічної

допомоги є те, що на нашому підприємстві завжди є у наявності потрібні комплектуючі, що призводить до значного скорочення терміну ремонту, у випадку звернення клієнта для надання сервісних послуг, на відміну від конкурентів, які замовляють потрібні деталі лише у разі надходження замовлення на обслуговування.

7. Ретельний вибір постачальників, якій є однією із основних проблем більшості підприємств в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів. Це пояснюється не тільки тим, що на даний момент існує велика кількість постачальників подібних матеріальних ресурсів, але й тим, що постачальник має бути надійним партнером компанії по реалізації її логістичної стратегії [15, 182].

Нижче наведено основні етапи вибору постачальників, які практикує наше підприємство:

I. Пошук потенційних постачальників.

При цьому використовуються такі методи:

- вивчення рекламних матеріалів (оголошень у засобах масової інформації, фірмових каталогів тощо);
- відвідування виставок та ярмарків;
- листування та особисті контакти з можливими постачальниками.

На цьому етапі формується загальний список можливих постачальників матеріальних ресурсів і згідно нього проводиться подальша робота.

II. Аналіз потенційних постачальників.

Складений список аналізується за спеціальними критеріями, які дозволяють відхилити прийнятних постачальників:

- терміни виконання замовлень;
- надійність постачання;
- умови оплати;
- можливість отримання знижки;
- частка постачальника у покритті витрат;
- умови розподілу ризиків;

- повнота асортименту;
- репутація постачальника;
- наявність сервісного обслуговування;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність тощо.

Внаслідок такого аналізу формується перелік уже конкретних постачальників, з якими проводиться робота по встановленню договірних відносин. Список складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються.

III. Оцінка результатів роботи з постачальниками.

На вибір постачальника суттєвий вплив здійснюють результати роботи згідно з вже укладеними договорами. Оцінка проводиться не тільки на стадії пошуку, але й у процесі роботи з вже відібраними постачальниками. Для оцінки вже відомих постачальників підприємство користується методикою ранжування, за допомогою якої розробляється шкала оцінок і складається відповідний рейтинг постачальників.

Таким чином, «Галіт» має найкращих постачальників: Bien-Air Dental SA, CATTANI S.p.A., CSN Industrie srl., D-Tec, DCI international, DID S.r.l , DURR DENTAL AG, EKOM s.r.o., FARO S.p.A., Fini S.p.A., IDEM S.r.l., Jolly Dental s.r.l., LEADER ITALIA srl., LUZZANI DENTAL S.R.L., MANFREDI S.p.A., MECTRON S.r.l., MELAG, PROMED S.R.L., TECNODENT S.p.a., TKD – Dental dynamic manufacturing, Yoshida Dental Mfg. Co.,Ltd. тощо [25].

З метою провадження ефективної взаємодії всіх суб'єктів ринку стоматології та ПП «Галіт», зокрема, важливим є забезпечення їх всією необхідною інформацією про свою діяльність, яка б забезпечувала ефективні комунікації. На рисунку 2.2. подано основні канали розповсюдження інформації про продукцію та діяльності даного підприємства [50]:



Рис. 2.4. Розподіл методів донесення інформації про стоматологічне обладнання ПП «Галіт»

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «Галіт»

З рисунка 2.4 видно, що ПП «Галіт» у донесенні інформації про свою діяльність надає перевагу виставкам та розміщенню рекламних матеріалів у спеціалізованих виданнях. Це пов'язано з тим, що стоматологічні виставки відбуваються у форматі виставка-ярмарок, тому це є реальною можливістю для підприємства продати свою продукцію. Що стосується, спеціальних видан, то вони володіють високими для такого ринку накладками і завдяки підпискам, кур'єрським доставкам та розповсюдженням на виставках, здійснюють сильний вплив на цільову аудиторію (лікарів). Також, варто зазначити, що для керівництва ПП «Галіт» пріоритетним та найефективнішим є комплексний підхід, що ґрунтується на персональній роботі зі споживачем та розміщенні реклами у спеціалізованих виданнях.

Для покращення управління обліково-фінансовою діяльністю підприємства на ПП «Галіт» впроваджено систему документообігу 1С: Документообіг 8 – це нове рішення для автоматизації обліку документів і взаємодії працівників підприємства. Завдяки такого програмного забезпечення здійснюється автоматизація всіх етапів обробки внутрішніх і офіційних

документів , незалежно від типу - електронний або паперовий документообіг. Автоматизована система документообігу комплексно вирішує широкий спектр завдань автоматизації обліку документів, взаємодії працівників, контролю і аналізу виконавської дисципліни. Програма підтримує роботу багатьох користувачів через інтернет.

Робочий стіл секретаря. Секретар організації працює зі списком своїх завдань , веде листування , редагує документи . На робочому столі передбачена панель обраного для швидкого доступу до часто використовуваних даних - відомостями про співробітників , списку корисних телефонів , рекомендаціями щодо складання вихідних листів і т.д.

Робочий стіл керівника відділу. Керівник проектного бюро працює зі списком своїх завдань , розробляє проектну документацію. На робочому столі передбачена панель обраного для швидкого доступу до часто використовуваних даних і панель повнотекстового пошуку для знаходження потрібної інформації.

Робочий стіл директора. Директор працює зі списком своїх завдань і звертається до панелі обраного для швидкого доступу до цікавлять даними - звітам про витрати робочого часу, відомостями про виконавську дисципліну та т.д.

Адміністратором або користувачем, що має відповідні повноваження , визначаються права доступу користувачів. Права доступу до файлів налаштовуються по папках для користувачів і груп з урахуванням спадкування прав батьківської папки. Можна встановити права, що дозволяють і права, що забороняють.

Налаштування прав проводиться за теками та видами внутрішніх документів . Налаштування за теками документів аналогічне налаштуванню за теками файлів: можна встановити права, що дозволяють і права, що забороняють , вказати права для користувачів і груп з урахуванням спадкування прав батьківської теки. Для виду внутрішніх документів права настроюються через групи доступу як для користувачів , так і для груп користувачів. Права доступу до внутрішніх документів передаються файлам, що приєднані та їх

версіям . У наведеному прикладі групі доступу Користувач , до якої входять всі користувачі, заборонений доступ до внутрішніх документів на зразок Бухгалтерських звітів і Трудових угод.

Досить вагомим чинником є те що підприємство налагодило зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма організаціями як в СНД, так і в країнах Заходу. ПП «Галіт» експортує продукцію у 10 країн Європи, незначні відправки йдуть також в Америку та Японію. Найбільша частка експорту припадає на Чехію, Францію, Німеччину та Нідерланди. Також продається обладнання в Молдову, Казахстан, Швейцарію, Росію. Що стосується Росії, то варто зазначити те, що перед напруженими стосунками із східним сусідом підприємство експортувало в дану країну 30-40 стоматологічних установок на рік, то сьогодні кількість проданих в Росію установок не перевищує п'яти – семи. Як бачимо, конфлікт на сході здійснив вплив і на цей бізнес.



Рис. 2.5. Географічна структура експорту продукції ПП «Галіт»

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «Галіт».

За 2016 рік ПП «Галіт» експортувало 40% продукції, решту продавало на території України. Також варто зазначити, що протягом найближчих 3 років очікується збільшення частки експортованої продукції до 55 %. Дане

збільшення пояснюється спадом продажів в Україні, причинами якого є зміни в політичній та економічній ситуації в країні, зокрема, за останні роки істотно збідніло населення, що спричинило зменшення прибутків стоматологів, які, внаслідок цього, не поспішають купувати дороге обладнання, також причиною служить і обвал гривні. Що стосується України, то тут ПП «Галіт» працює здебільшого із приватними структурами, оскільки при закупівлях у державні медзаклади існує досить велика корупція, тому тендери зазвичай виграють свої. Тому, варто сподіватися, що покращиться стан справ у приватному медичному бізнесі, продовжиться активна купівля, все зміниться й економіка України, а отже, і купівельний потенціал українців зросте [45].

Тобто, на даній час підприємство переорієнтовується на експорт до Європи, звісно, це не говорить про припинення роботи в Україні, але робота на Захід забезпечить стабільність, перспективність та вигідність.

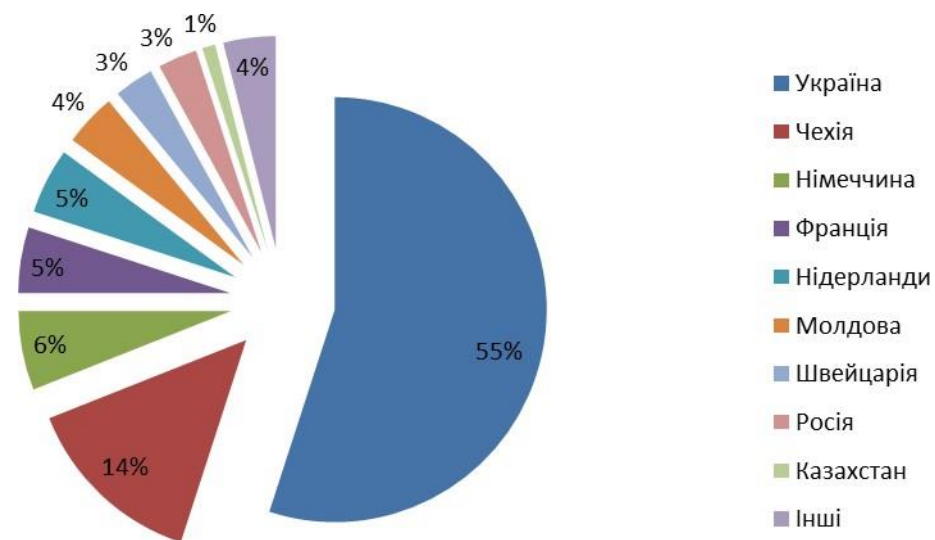


Рис. 2.7. Розподіл продажу продукції ПП «Галіт» за країнами у 2016 році

Джерело: сформовано автором на основі даних ПП «Галіт».

Як бачимо із рисунка 2.7, окрім України, найбільша частка продукції продається в Чехії, де розміщується найбільший дилер даного підприємства, на

якого припадає 31% всього експорту ПП «Галіт». На інші країни припадають приблизно однакові частки експорту, які коливаються від 3 до 6%.

Як бачимо, на експорт йде майже половина всієї продукції ПП «Галіт». Підприємство вже 10 років має всі необхідні європейські сертифікати для виробників медичного обладнання. Ринок Європи характеризується високим рівнем конкуренції, складним та трудомістким процесом входження на ринок і високими стандартами, однак, тут, на відміну від ринку України зрозумілі та доступні правила гри і потужний ринок, який постійно удосконалюється та розвивається.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши діяльність ПП «Галіт», визначено, що дане підприємство створене в 2000 р., основним видом його діяльності виступає виробництво стоматологічних установок, компресорів та аспіраційних пристроїв.

Під час аналізу ефективності управління підприємством було встановлено, що 2016 року сума собівартості реалізованої продукції складала 28854 тис. грн., у 2017 році - 33345 тис. грн., тобто на 4491 тис. грн. (15,56%) більше, ніж у 2016 році, а у 2018 році за рахунок збільшення операційних витрат відбулося значне збільшення собівартості реалізованої продукції – 75141 тис. грн., тобто на 41796 тис. грн (125,34%) більше ніж у 2017 році. Сума чистого прибутку 2016 року налічувала 1074 тис. грн., у 2017 - 3616 тис. грн. (на 2542 тис. грн. або на 236,69% більше ніж у 2016 р.). У 2018 році сума отриманого прибутку складала 8133 тис. грн., що є на 4517 тис. грн. більше (124,83%), ніж у попередньому.

Що стосується відносних показників, то всі вони мають позитивну динаміку: рентабельність продукції зростає із 3,72% у 2016 році до 10,72% у 2018 році, рентабельність продажів – із 2,79% до 8,85%; так само хороши

результати у коефіцієнтах ліквідності, всі вони в межах норми, та в показниках ефективності використання основних фондів.

Організаційна структура управління ПП «Галіт» поєднує переваги лінійної та функціональної структури. Така організаційна структура є достатньо ефективною, оскільки у кожній галузі діяльності є той спеціаліст, який найбільш компетентний у ній. Основними перевагами даної системи є направленість на цілі компанії; спеціалізація та якість обслуговування; швидке реагування на потреби ринку. Та в процесі аналізу організаційної структури не було виявлено необхідних ланок для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС – СЕРЕДОВИЩІ

Велике значення для конкурентних переваг компанії і підтримки її інноваційного потенціалу має місце запровадження інновацій у організаційну структуру і систему управління підприємства, - потрібно узгоджувати організаційну структуру управління із стратегією нововведень.

Для реалізації стратегічно-інноваційних планів організація повинна бути гнучкою, здатною оперативно розв'язувати нові, нетипові завдання у встановлені терміни і в межах виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних змін [37, 98].

Тому, для ефективного функціонування на зовнішньому ринку необхідно створення окремого закордонного підрозділу фірми. Ми вибрали інноваційний метод виходу на міжнародний ринок: замість побудови міні-копії компанії, розмістити лише частину бізнесу за кордоном, а саме збут та логістику. Виробництво та бек-офіс будуть знаходитися у Тернополі. Оскільки, це є економічно невигідно дублювати усі відділи підприємства за кордоном, що призведе до збільшення витрат на оренду/покупку приміщення, облаштування офісу, зарплати працівникам. Таким чином, ми отримаємо глобально інтегровану компанію.

Варто зазначити, що із врахуванням оптимізації витрат та зручності розташування було вирішено розмістити підрозділ фірми у Польщі, як країни із дещо нижчими цінами на приміщення і заробітними платами, у м. Краків для вигідного транспортного сполучення із країнами Європи. Розрахунки економічної доцільності на запровадження вибраного варіанту виходу на зовнішні ринки наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльні витрати на функціонування повноцінного підрозділу
фірми (міні-копії) та відділів збуту і логістики**

№ п/п	Витрати	Міні-копія підприємства	Відділи збуту та логістики
1.	Заробітня плата	676 тис. грн. щомісяця	186 тис. грн. щомісяця
2.	Оренда приміщення	260 тис. грн. щомісяця.	75 тис. грн. щомісяця.
3.	Комунальні послуги	28 тис. грн. щомісяця	8 тис. грн. щомісяця
4.	Технічне оснащення	228 тис. грн.	65 тис. грн.
5.	Оформлення документів	21 тис. грн.	21 тис. грн.
	Разом за 1-й рік	11 817 тис. грн.	3314 тис. грн.

Джерело: розробила автор на основі власних дослідень

За результатами аналізу встановлено, що завдяки запропонованій формі діяльності на міжнародному ринку нам вдалося зекономити до 71,96% витрат (8503 тис. грн.), з яких 5880 тис.грн. (69,15%) припадає на адміністративно-управлінські. А також досягти значної соціальної ефективності у своєчасності і повноті виконання замовлень іноземних споживачів, якісному та швидкому після продажному сервісі.

Відділ збуту складатиметься із керівника відділу, двох менеджерів та інженера. Головним обов'язком керівника буде керівництво, контроль і координація робіт з продажу товарів, а також обов'язки, пов'язані зі складанням плану продажу та проведенням заходів щодо розширення ринків збуту і збільшення обсягів продажу. Для цього вивчатимуться, потреби і вимоги конкретних споживачів до продукту для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності фірми і діяльності в сфері збуту. Менеджери, звичайно, що будуть займатися безпосередньо збутом продукції.

Сфера діяльності нашого підприємства передбачає необхідність інженера по цифровому обладнанню у відділі збуту. Інженери відділу продажів покликані здійснювати технічне обслуговування та можливий продаж цифрового обладнання, оскільки продаж деяких видів товарів пов'язаний з їх випробуванням, налагодженням і використанням різних приладів. Ми пропонуємо поєднання в одній особі двох професій: інженера і продавця, що зумовлює особливу значущість такого фахівця. Використання праці інженера

при продажу деяких товарів має дуже широке поширення та являє собою додатковий вид послуг. Економічна вигода для підприємства полягає в тому, що ми економимо на заробітній платі працівника: якщо нам необхідно дві людини – інженер та менеджер зі збуту із зарплатами 30 000 грн. кожен, то наймаючи одну людину із заробітною платою 43 000 грн., яка може виконувати роботу за двох, ми економимо 17 000 грн. щомісячно.

Успішне керування матеріальними потоками в організації можливе лише у випадку виділення відповідної функції. Ситуація, яка досить активно змінюється на ринку, створює об'єктивну потребу у створенні відділу логістики, відсутність якого у свою чергу призводить до безсистемності та непогодженості у закупівлях, зберіганні продукції, запасах, цінах, організації збуту тривалості виробничого циклу та інше.

Отже, у сучасних умовах за кордоном ПП «Галіт» необхідний відділ логістики, завданням якого буде організація, оптимізація та контроль матеріальних потоків із використанням сучасних технічних засобів. Такий відділ буде виконувати наступні функції:

У структурі відділу логістики будуть виділені ланки (працівники), що відповідатимуть за такі функції управління: регулювання і контроль, складання прогнозів і планів, оперативне управління і координація, проектування і розвиток системи логістики та ін.

У зв'язку з відкриттям нових відділів фірми за кордоном, одним із яких є логістика, нам просто необхідно реінжиніринг логістичних процесів на підприємстві. Тому наша друга управлінська інновація - формування конкурентних переваг через скорочення логістичних витрат і поліпшення якості обслуговування на основі створення ефективно функціонуючих логістичних систем.

Адже, виходити на міжнародні ринки з архаїчними поданнями, методами й способами здійснення логістичних операцій - свідомо приректи себе на невдачу. Поява й швидкий розвиток міжнародних логістичних систем є

проявом глобалізації, процесу, який самим прямим образом зачіпає економіку й господарську діяльність підприємств.

Правильне формування й подальший розвиток логістичної системи на основі впровадження міжнародних стандартів функціонування логістики є запорукою успішної діяльності ПП «Галіт» на світовому ринку та його інтеграції у сучасну структуру світової економіки.

Рекомендується запровадити транспортну програму бази даних «Cargo online». «Cargo online» - веб сервіс автоматизації перевезення вантажів в режимі реального часу для логістичних компаній вантажовласників та перевізників.

Розрахована на багато користувачів транспортна програма з гнучкою настроюванням прав і повноважень, призначена для вирішення транспортних завдань. «Cargo online» керується принципами інформативності, зручності, доступності та надійності; зібрано команду професіоналів, компетентних в web-технологіях, картографії, системах моніторингу та управлінні транспортом.

Простий інтуїтивно зрозумілий інтерфейс з широким спектром функціоналу, що дозволяє налагодити автоматизацію вантажоперевезень. Процес автоматизації включає реєстрацію всіх необхідних відомостей про кожне перевезення, підбір виконавців серед залучених транспортних компаній, приватних водіїв і субпідрядників, - сервіс отримує дані про рух транспорту (як найманого, так і власного автопарку) від різних систем моніторингу, аналізує їх в реальному часі і автоматично надає готові дані для прийняття управлінських рішень; оперативний контроль виконання перевезень, формування та друк документів, перегляд звітів. Також транспортна програма оснащена можливостями швидкого формування таких документів, як друкована форма заявки на фірмовому бланку компанії, шляховий лист, товарно-транспортна накладна, накази про відрядження, деталізації надання послуг для клієнта і по виконавцю і так далі. Безліч наочно-корисних зведених звітів по всіляких умовах і критеріях.

Тобто, підприємство «Галіт» підключається до бази даних та подаючи заявку на вантажоперевезення, отримує усю необхідну інформацію про

кількість вільних водіїв, їх розташування, вартість перевезення по кожному вибраному варіанті та час доставки. Програма також може вибрати найоптимальніший маршрут по заданому параметру (швидкість, вартість, надійність).

Розрахунок вартості перевезень здійснюється або за тарифами (погодинна оплата, кілометраж, вага, обсяг), або за фіксованими тарифами за маршрут, або за договірними цінами, які мають частий характер. Всі тарифні ставки задаються окремо для клієнта і окремо для виконавця. На підставі зареєстрованих замовлень миттєво формуються і виводяться на друк платіжні документи - або по одному замовленню, або за сукупністю замовлень, або за певний період надання послуг транспортних перевезень. Це що стосується самих перевезень. А плата за користування програмою складає 5% від вартості перевезення.

Техпідтримка надається 7 днів на тиждень з 06:00 до 19:00 години.

Після покупки проводиться безкоштовний онлайн курс навчання. Також, за бажанням, можливе додаткове безкоштовне навчання для співробітників компанії: менеджерів-логістів, керівників відділів, секретарів, бухгалтерів і директора в зручний для нас час.

Користування сервісом «Cargo online» допоможе ПП «Галіт» збільшити прибутковість, підвищити надійність і якість послуг, що надаються, посилити прозорість відносин і довіру між учасниками вантажоперевезень.

Жодна інша ланка з ланцюжка поставок не пропонує стільки способів економії грошових коштів.

Головна причина, чому варто впровадити дану систему полягає в тому, щоб скоротити вартість перевезення вантажу. Правильно підібрана система дозволяє зберегти кошти за допомогою аналітики існуючих варіантів поставок і подальшої оптимізації. Адже ціни на перевезення у різних виконавців можуть різнитися на 20%! Як уже зазначалося, усе залежить від вибраного критерію: швидкість, вартість, надійність. Оскільки, плата за користування сервісом складає 5% від вартості перевезення, то ми зможемо зекономити до 15% наших

витрат. А це 435 тис. грн. на внутрішньому ринку + 15% від перевезень закордонного підрозділу.

Окрім цього, «Cargo online» - це зростання прибутку бізнесу завдяки економії трудовитрат: скорочення організаційної роботи логістів (до 20 хв економії на оформленні одного перевезення), менеджерів та бухгалтерів завдяки повній автоматизації та витрачання меншої кількості часу на формування звітності, так як система може вивантажувати всі дані в один звіт, що дуже зручно. Тобто, зменшується час керування вантажними перевезеннями і збільшується час роботи над іншими проектами компанії; передбачається збільшення продуктивності праці на 11% (до 140,42 тис. грн./чол.).

Крім того, якщо програма інтегрована в інші системи, такі, як ERP, то знижується вірогідність введення неправильних даних і вивільняється час, необхідний для роботи над можливими помилками. У поєднанні з системою керування складом можна отримати повноцінну систему керування ланцюжком поставок, необхідну для ухвалення потрібних рішень, які стимулюють подальше скорочення витрат і зменшують неефективність роботи компанії в цілому. Фактично, використання автоматизованого контролю знижує витрати і ризику при перевезенні вантажів автомобільним транспортом.

До оцінки ефективності варто також включити той факт, що завдяки використанню SaaS моделі підприємство уникає великих витрат на створення, підтримку і модернізацію своєї внутрішньої IT-інфраструктури (до 50% економії: 33 тис. грн.) та використовує у своєму бізнесі потужний програмний продукт при порівняно низькій вартості. До того ж, хмарні технології:

- гарантують постійний доступ з будь-якої точки світу з будь-якого пристрою, що має вихід в Інтернет;
- не потребують початкових інвестицій;
- низька вартість впровадження;
- безплатне оновлення;
- відсутність операційних затрат;
- відсутність апаратної інфраструктури;

- всі затрати прогнозовані.

Слід виділити високий рівень безпеки: «Cargo online» дбайливо зберігає всі документи на захищених сервера і тільки замовник (ПП «Галіт») отримує до них доступ відповідно до системи прав користувачів. Передача даних між нашим комп'ютером і сервером здійснюється по захищеному каналу по протоколу SSL.

Окрім цього, можна виділити такі переваги користування програмою «Cargo online»:

- доступ до місця розташування вантажу: можливість відслідковувати весь процес перевезення, включаючи маршрут і розклад, в режимі реального часу. За допомогою «Cargo online» кожен замовник отримує інформацію тільки про свій вантаж тільки на час рейсу.

- улюбий момент після створення нової заявки можна роздрукувати прямо з системи будь-який документ, який стосується нашого замовлення: рахунок на оплату, акт виконаних робіт, ТН, і т.д;

- всі документи мають скановану печатку і підпис;

- можливість у будь-який момент отримати акт звірки будь-якої складності;

- можливість перегляду історії поїздок;

- завжди зможе підняти архів документів, в тому числі і відскановані оригінали. Все це впорядкує і прискорить бізнес процес взаємовідносин і заощадить час;

- реальна картина в бухгалтерії: «Cargo online» дасть можливість побачити справжню інформацію як ми розпоряджаємося фінансами, вести реальний облік. Ну і звичайно ж всі дані можна з легкістю імпортувати в 1С;

- впровадження програми не вимагає фахівця - установка повністю автоматизована;

- можливість одночасної систематизованої роботи співробітників;

- протоколювання дій користувачів;

- автоматичні розрахунки вартості перевезень за тарифами, формулами і правилами;
- інтелектуальний пошук клієнтів і виконавців (водіїв, транспортних засобів);
- облік і аналіз всіх фінансових операцій з надання транспортних послуг;
- друк заявки на фірмовому бланку за шаблоном;
- витяг рахунків, рахунків-фактур, актів виконаних робіт, актів звірки взаєморозрахунків;
- деталізації надання транспортних послуг (звіт для клієнта, звіт для виконавця);
- пакетна вивантаження всіх необхідних бухгалтерських документів;
- широкий фільтр замовлень згідно заданим умовам відбору;
- своєчасні нагадування про неоплачені замовлення, повідомлення про заборгованість;
- оперативна технічна підтримка користувачів по електронній пошті і телефоном.

Висновки до розділу 3

При дослідженні організаційної структури підприємства не було виявлено необхідних ланок для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, тому ми запропонували інноваційну форму виходу на міжнародний ринок: побудову лише частини бізнесу, а саме відділу збуту та логістики. Таке рішення пов'язане із економічної неефективністю дублювати усі відділи підприємства за кордоном.

Завдяки саме таким внесенням до організаційної структури підприємства, нам вдалося зекономити до 71,96% витрат (8503 тис. грн.), з яких 5880 тис.грн. (69,15%) припадає на адміністративно-управлінські та досягти значної соціальної ефективності, яка проявляється у своєчасності і повноті виконання

замовлень іноземних споживачів, якісному та швидкому після продажному сервісі.

Особливого значення після створення закордонного відділу логістики набуває реінжиніринг логістичної системи, що дозволяє підвищити ефективність керування матеріальними потоками та поліпшує всю господарську діяльність.

Запропоновано транспортну програму «Cargo online» - веб сервіс автоматизації перевезення вантажів в режимі реального часу. Ефективність функціонування даної міжнародної логістичної системи у найбільш загальному виді можна представити як системне економічне завдання, спрямоване на рішення проблеми досягнення високої якості її роботи.

Таким чином, у контексті економічної ефективності, ми економимо до 15% витрат на перевезенні (на внутрішньому ринку це 435 тис. грн., збільшення продуктивності праці на 11%, а це збільшення прибутку на 11% (до 140,42 тис. грн./чол.), уникає великих витрат на створення, підтримку і модернізацію своєї внутрішньої IT-інфраструктури (до 50% економії: 33 тис. грн.).

Запропонована інновація проявляється для людини і у технологічній ефективності: зниження трудомісткості, монотонності праці, скорочення термінів обробки інформації (до 20 хв на одному замовленні), скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці.

А також такі переваги, як своєчасність і повнота замовлень, скорочення часових витрат на цикл реалізації управлінських рішень завдяки автоматизованій системі з пошуком оптимальних варіантів.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень дозволяють зробити наступні висновки:

1. Глобалізаційні процеси у світовій економіці, розвиток технологій, мінливість міжнародного бізнес – середовища середовища призводять суб`єктів господарювання до активних змін. Як вчені так і менеджери-практики єдині у тому, що необхідність змін визначається швидким розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланням внутрішніх протиріч, а вміння вчасно і належним чином змінюватись є важливим фактором виживання та успіху підприємства.

Підсумовуючи матеріали, його дуалістичну істинність в контексті філософського аспекту існування будь-якої організації, наслідуюсь заявити, що попри все різноманіття логічних схем та програм, таблиць і планів, аналізів та стратегічних рішень, необхідно пам'ятати, що люба організація існує для людей і завдяки людям, тому для реалізації запланованих організаційних змін, в першу чергу, необхідно розпочинати зміни з людей, так як любий процес перетворення - це послідовність індивідуальних відкриттів і рішень, що приймаються людьми, тому цей процес повинен розпочинатись зі зміни людиною самої себе, а корпоративні зміни - це вже результат особистісних змін, а не метод для їх реалізації.

2. Вагомим аспектом сучасного менеджменту є процедура управління організаційними змінами, під якими прийнято розуміти введення інновацій, необхідність яких викликається постійним процесом адаптації організації до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме інновації в менеджменті дозволяють компанії ефективно пристосовуватись до змін в ринковому та економічному середовищі. Впровадження управлінських інновацій є, мабуть, єдиним засобом забезпечення неповторності та ефективності системи

управління підприємством. Це зумовлено тим, що управлінські інновації є індивідуальними для кожної компанії.

3. Проаналізувавши діяльність ПП «Галіт», визначено, що дане підприємство створене в 2000 р., основним видом його діяльності виступає виробництво стоматологічних установок, компресорів та аспіраційних пристроїв.

Під час аналізу ефективності управління підприємством було встановлено, що 2016 року сума собівартості реалізованої продукції складала 28854 тис. грн., у 2017 році - 33345 тис. грн., тобто на 4491 тис. грн. (15,56%) більше, ніж у 2016 році, а у 2018 році за рахунок збільшення операційних витрат відбулося значне збільшення собівартості реалізованої продукції – 75141 тис. грн., тобто на 41796 тис. грн (125,34%) більше ніж у 2017 році. Сума чистого прибутку 2016 року налічувала 1074 тис. грн., у 2017 - 3616 тис. грн. (на 2542 тис. грн. або на 236,69% більше ніж у 2016 р.). У 2018 році сума отриманого прибутку склала 8133 тис. грн., що є на 4517 тис. грн. більше (124,83%), ніж у попередньому.

Що стосується відносних показників, то всі вони мають позитивну динаміку: рентабельність продукції зростає із 3,72% у 2016 році до 10,72% у 2018 році, рентабельність продажів – із 2,79% до 8,85%; так само хороші результати у коефіцієнтах ліквідності, всі вони в межах норми, та в показниках ефективності використання основних фондів.

Організаційна структура управління ПП «Галіт» поєднує переваги лінійної та функціональної структури. Така організаційна структура є достатньо ефективною, оскільки у кожній галузі діяльності є той спеціаліст, який найбільш компетентний у ній. Основними перевагами даної системи є направленість на цілі компанії; спеціалізація та якість обслуговування; швидке реагування на потреби ринку. Та в процесі аналізу організаційної структури не було виявлено необхідних ланок для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

4. При дослідженні організаційної структури підприємства не було виявлено необхідних ланок для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, тому ми запропонували інноваційну форму виходу на міжнародний ринок: побудову лише частини бізнесу, а саме відділу збуту та логістики. Таке рішення пов'язане із економічної неефективністю дублювати усі відділи підприємства за кордоном.

Завдяки саме таким внесенням до організаційної структури підприємства, нам вдалося зекономити до 71,96% витрат (8503 тис. грн.), з яких 5880 тис.грн. (69,15%) припадає на адміністративно-управлінські та досягти значної соціальної ефективності, яка проявляється у своєчасності і повноті виконання замовлень іноземних споживачів, якісному та швидкому після продажному сервісі.

Особливого значення після створення закордонного відділу логістики набуває реінжиніринг логістичної системи, що дозволяє підвищити ефективність керування матеріальними потоками та поліпшує всю господарську діяльність.

Запропоновано транспортну програму «Cargo online» - веб сервіс автоматизації перевезення вантажів в режимі реального часу. Ефективність функціонування даної міжнародної логістичної системи у найбільш загальному виді можна представити як системне економічне завдання, спрямоване на рішення проблеми досягнення високої якості її роботи.

Таким чином, у контексті економічної ефективності, ми економимо до 15% витрат на перевезенні (на внутрішньому ринку це 435 тис. грн., збільшення продуктивності праці на 11%, а це збільшення прибутку на 11% (до 140,42 тис. грн./чол.), уникає великих витрат на створення, підтримку і модернізацію своєї внутрішньої IT-інфраструктури (до 50% економії: 33 тис. грн.).

Запропонована інновація проявляється для людини і у технологічній ефективності: зниження трудомісткості, монотонності праці, скорочення термінів обробки інформації (до 20 хв на одному замовленні), скорочення втрат

робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці.

А також такі переваги, як своєчасність і повнота замовлень, скорочення часових витрат на цикл реалізації управлінських рішень завдяки автоматизованій системі з пошуком оптимальних варіантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина Паблишер, 2002. 288 с.
2. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций. *Вестник Санкт-Петербург. ун-та*. 2004. Вып. 2 (№ 16). Сер. 8. С. 33–50
3. Блейк Р. Р., Мутон Д.С. Наукові методи управління [навч. посібник] / [пер. з англ. І. Ющенко]. К: Вища школа, 2013. 274 с.
4. Бодди Д., Пэйтон Д. Основы менеджмента. Сер. “Теория и практика менеджмента” / Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 816 с.
5. Бойетт Дж.Т., Бойетт Дж.Г. Лучшие идеи мастеров управления изменениями, статья. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct023.html>
6. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. 5-е изд., доп. и перераб. М.: Ин-т новой экономики, 2002. 1280 с.
7. Войтов А. Г. Философия: Учеб. пособие для аспирантов. М.: Изд.-торг. корпорация “Дашков и Ко”, 2003. 512 с.
8. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
9. Зуб А. Т., Лактионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. 752 с.
10. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 164 с.
11. Кемпбелл Э., Саммерс К. Стратегический синергизм. 2-е изд. СПб: Питер, 2004. 416 с.

12. Кібанов А. Я. Управління персоналом: навч. посібник. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.
13. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємства : теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2013. №4. С. 44-56.
14. Кожухар В.М. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. М.: Дашков і К, 2014. 292 с.
15. Крикавський Є.В. Сучасні аспекти теорії і методології логістики. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2015. С. 157–159, С. 182–183.
16. Кучеренко С. К. Роль управлінських інновацій в розвитку підприємства. «Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». 2013. URL: <http://confcontact.com/node/514>.
17. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / [Пер. с англ. И. Ю. Авидон]. СПб.: Речь, 2000 407с.
18. Маннапов, А. Система управління інноваційною діяльністю в організації . Проблеми теорії і практики управління. 2013. № 6. С. 98-104.
19. Маслак О.О. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип.22.8. С.269-274.
20. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 704 с.
21. Микитюк П.П., Інноваційна діяльність: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009 392 с.
22. Момчева А. М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm>.
23. Одегов Ю. Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах : Учебное пособие. М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007 360 с.
24. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски /Пер. С англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с.
25. Офіційний сайт ПП «Галіт». URL: <http://www.galit.com.ua>.

26. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. 476 с.
27. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Труды Одесского политехнического университета. 2009. № 1 (31). С. 193–198.
28. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. М.: «Альпина Паблицер», 2008 (2-е изд. — 2008). 720 с.
29. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_60.
30. Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000. 376 с.
31. Том Н. Управление изменениями. Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 68–75
32. Філоненко С. Чи готовий український бізнес до соціальної відповідальності. URL: <http://www.viche.info/journal/1811/>
33. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.
34. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі - видавництво Санкт-Петербурзького університету, 1997 р. 167 с.
35. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб: АЗБУКА, БМикро, 2002. 318 с.
36. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. К.: КНЕУ, 2014. с. 194.
37. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: [навч. посібник]. К.: МАУП, 2008. 260 с.
38. Чухрай Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання. Інновації: проблеми науки і практики. Харків: ІНЖЕК, 2006. С. 107 — 133.

39. Шамис Е., Жогин Б., стаття "Зміни: мода чи необхідність?". "Управление компанией" (Издается в России). №11. 2005. стр.34-38
40. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. М:Прогрес, 1982. 401с.
41. Януш Л. В. Менеджмент організаційних змін як важливий інструмент управління сучасною організацією. Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.). Тернопіль. 2019. С.114-115.
42. Януш Л. В.Управлінські інновації – інструмент сучасного бізнесу. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково–практичної конференції (м. Тернопіль, 16–17 травня 2019).Тернопіль. 2019. С.201-203.
43. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000.
44. Beer M. Organization Change and Development. - Santa Monica, California: Goodyear Publishing, 1980.
45. Bonini, S., Brun, N., & Rosenthal, M. (February 2009). Valuing corporate social responsibility: McKinsey global survey results. URL: [http://www.mckinseyquarterly.com / Valuing corporate social responsibility, McKinsey_Global_Survey_Results_2309](http://www.mckinseyquarterly.com/Valuing_corporate_social_responsibility_McKinsey_Global_Survey_Results_2309)
46. Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers / Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2017. 346 p.
47. Burke W. W. Organization Development: A Process of learning and change. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
48. Hamel G. The Future of Management. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 288 p
49. Huse E. F. Organization Development and Change. St. Paul, 1985.

50. International Organization for Standardization, 2015 . *Quality management system.Requirements*. URL:<http://pqmonline.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-fdis.pdf>
51. Jacobs Robert F. Real Time Strategic Change, Hardcover, 576 Pages, Published 1998 by Mcgraw-Hill College
52. Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. The Challenge of Organizational Change. New York et al., 1992
53. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail//Harvard Business Review, 1995, Vol. 73, № 2
54. Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2015). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. Strategic Management Review, forthcoming. URL:http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920502
55. Luo X, Bhattacharya CB. 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. Journal of Marketing 70: 1–181.
56. O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine Books, 1996, p.161-164
57. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual. Paris: OECD, Eurostat, 1997. C. 37-42.
58. Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. Journal of the Academy of Marketing Science. URL: <http://smgpublish.bu.edu/cb/JAMS2006.pdf>
59. The Global Innovation Index. The Human Factor in Innovation. URL: www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-2014-v5.pdf.

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ім. Б.Д.ГАВРИЛИШИНА**

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

ЯНУШ Любов Володимирівна

**ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У
ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

спеціальність: 6.030601 – Менеджмент

освітньо – професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2019


Додаток А

Таблиця А.1

Продукція ПП «Галіт»

Номенклатура	Асортимент	Середня ціна тис. грн.	Вигляд
Стоматологічні установки	Gallant Омніпрактик NEW (HU, HL, НК, FU, FL, FK); стоматологічна установка Gallant Pro (TU, TL, ТК); Gallant автономний; Gallant Омніпрактик (HU, HL, НК, FU, FL, FK); Стоматологічна установка Gallant Ambidextre.	240 000	
Стоматологічні крісла та стільці	Крісла пацієнта: LUX IT, LINDA 3, ECO 19, STING; стільці лікаря: ERGO A Stool, ERGO S Stool, EGG R.	100 000 13 000	
Компресори	Торнадо 1, Торнадо 2, Квадро, ДК 50-10Z, DUO	50 000	
Відсмоктувачі апарати	Радіальна аспіраційна установка Tyscor V2, Агрегат мокрого відсмоктування з сепаратором V300S, Агрегат сухого відсмоктування V600, Агрегат мокрого відсмоктування з сепаратором VS250S...	80 000	
Монітори для стоматологів	NEOVO DR22, NEOVO DR17	29 000	
Автоклави та аксесуари для них	Melatronik 23, Euroklav 23VS+, Sonica S.A.M.3, Vacuklav 31B+, Vacuclav 23B+, MELAdest 65...	130 000	
Дезінфекція	Orochemie, Durr Dental	1 200	
Стоматологічні наконечники	Турбіна TORNADO, Кутовий наконечник EVO.15, Optima MCX LED, FRESH CARE, Турбіна Bora L (Galit) з 4-канальним перехідником Unifix, Турбіна Black Pearl Eco...	20 000	
Рентгенапарат и та рентгенопроявочне обладнання	Panoura 18S, DENT NAVY, MAX70, XR 04....	200 000	
Стоматологічні світильники	IRIS VIEW, POLARIS, Clair, Denta Hybrid, Denta MIDI...	80 000	
Ультразвукові апарати, фотополімерні лампи	Combi touch, Multipiezo, Фотополімеризаційна лампа Starlight Pro, Easyjet Pro,	54 000	

Продовження таблиці А.1

Обладнання для імплантології та мікрохірургії	Система для імплантології та хірургії Chiropro, Piezosurgery white, П'єзоелектричний апарат для мікрохірургії Piezosurgery 3, Хірургічний відсмоктуючий пристрій VARIOSUC...	180 000	
Зуботехнічне обладнання	Фрезерний станок M5, Сканер S600 ARTI, Шпиндель, Магазин для автоматичної заміни фрез,	150 000	
Програмне забезпечення	Програмні модуля: MODELLIER, CAM, CAD/CAM Prettau, CAD/CAM Attachment	30 000	
Мікроскопи	Prima DNT Microscope, MAGNA Microscope...	500 000	