Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему:

"Формування моделі партисипативного управління організацією"

(За матеріалами компанії «ЕпіцентрК» м. Київ)

Студента _4_ курсу _9_ групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого _____ Головатого Остапа
(бакалаврського) Петровича
рівня

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент _____ Кандагура
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет _____*економіки, менеджменту та психології*_____
Кафедра
_____*менеджменту*_____
Освітній
ступінь_____*бакалавр*_____
Спеціальність _____*073 «Менеджмент»*_____
Спеціалізація _____*«Управління бізнесом»*_____

Затверджую

Зав. кафедри _____
_____
«____» _____2023 р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студенту

_____*Головатому Остапу Петровичу*_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
_ *Партисипативне управління підприємством(за матеріалами* ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», Київська обл., м. Київ*)*_____
Затверджена наказом ректора від *«09» грудня 2022 р.* № 3885

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____*30 квітня 2022 р.*_____
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи _*дослідити особливості партисипативного методу управління, та обґрунтувати напрямки його удосконалення*_____

Об'єкт дослідження __ *процес партисипативного управління підприємством.*_____

Предмет дослідження _теоритико-методичні підходи до партисипативного управління на підприємстві.
_____

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	*Кандагура К.С.*		
2	*Кандагура К.С.*		
3	*Кандагура К.С.*		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття партисипативного управління

1.2. Методичні підходи партисипативного управління

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТРК»

2.1. Аналіз переваг та недоліків партисипативного управління на підприємстві

2.2. Оцінка ефективності партисипативного управління на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТРК»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 12.09.22 р.	
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.22 р.	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.12.22 р.	
4.	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 21.12.22 р.	
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	згідно графіка навч. процесу	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.22 р.	
7.	Захист звіту з практики	згідно графіка навч. процесу	
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.22р.	
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 30.04.23 р.	
11.	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	до 14.05.23 р.	
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	
14.	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
15.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 01.06.23 р.)	
16.	Захист ВКР в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання *«22» грудня 2021* р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Кандагура.К.С. *((прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми *Підкамінний І.М.*

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняла до виконання студента *Головатий О.П.*

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

_ Випускна кваліфікаційна робота Головатого Остапа Петровича на тему: «Формування моделі партисипативного управління організацією» виконана за матеріалами «Епіцентр-К», м. Київ.

Актуальність теми не обгрунтована. В ході проведеного дослідження, студент виконував поставлені завдання не в повній мірі, порушував встановлені терміни. Мети випускної кваліфікаційної роботи було досягнуто, проте робота містить ряд спірних положень. Головатий О.П. проаналізував літературу, але вона потребує актуалізації.

У першому розділі проаналізовані теоретичні засади формування моделі партисипативного управління організацією. Другий розділ присвячено аналізу діяльності підприємства, на якому проводилось дослідження. В третьому розділі студент намагається надати власні рекомендації щодо формування/вдасконалення моделі партисипативного управління у «Епіцентр-К», м. Київ, проте розділ більш теоретичний та не чітко сформвані власне заходи.

ВКР Головатого О.П.. може бути рекомендована до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Кандагура К.С.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента __*Головатий О.П.*_____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____*Підкамінний І.М.*__
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____*Бай С.І.*_____
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____20___ р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

"Формування моделі партисипативного управління організацією"

(За матеріалами компанії «ЕпіцентрК» м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу партисипативного управління на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління організаційними змінам на торговельному підприємстві. Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки програми партисипативного управління, оцінено ефективність запровадження зміни управління на підприємстві.

Ключові слова: партисипативне управління, участь працівників, керівництво компанії, ефективність управління.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Formation of a model of participative management of the organization"

(based on materials company "EpicenterK", Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to the study of the process of participatory management at the enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of managing organizational changes at a trading enterprise. The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied in order to develop a participatory management program, and the effectiveness of the introduction of management changes at the company was evaluated.

Keywords: participative management, employee participation, company management, management efficiency.

ЗМІСТ

ЗМІСТ 7

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: 10

1.1 Поняття партисипативного управління 10

1.1 Методичні підходи партисипативного управління 12

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТРК» 17

2.1 Аналіз переваг та недоліків партисипативного управління на підприємстві 17

2.2 Оцінка ефективності партисипативного управління на підприємстві .. 22

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТРК» 33

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 43

ВСТУП

Рівень дослідженості теми

Поміж усіх видів управління є місце і для партисипативного виду, який і є предметом досліджень багатьох науковців, до таких можна віднести Горлатий М., Бугуцький О., Єськов А., Жалило Б., Докучаєв О., Самоукина Н., Якубенко В. та багато інших. У їхніх роботах піднімається питання партисипативного управління. Однак в них є низка питання які можна перглянути в умовах сучасного світу, а також перевірити їхню ефективність на реальних прикладах.

Мета випускної кваліфікаційної роботи: дослідити особливості партисипативного методу управління, та обґрунтувати напрямки його удосконалення. Така мета викликає необхідність вирішення низки завдань:

- визначити види управління
- провести аналіз підприємств які використовують такий тип управління
- визначити який вид управління використовує компанія «ЕпіцентрК»
- оцінити ефективність управління на підприємстві
- визначити ефективність партисипативного управління на підприємстві та його переваг

Об'єктом дослідження є процес партисипативного управління підприємством.

Предметом дослідження є теоритико-методичні підходи до партисипативного управління на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів діагностичного аналізу, оцінки та експерименту. Вони були використані у процесі практичного розвитку та розробки заходів формування управління та розвитку підприємства . Практичні методи дослідження включають

інструменти експериментальних оцінок, економічно-статистичні, візуального моделювання даних.

Інформаційне забезпечення роботи У процесі виконання роботи було використано сервіси фінансової звітності та статистики України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності компанії «ЕпіцентрК»

Практичне значення проведення дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для удосконалення системи правління на підприємстві, зокрема компанії «ЕпіцентрК»

Елементи наукової новизни полягають у розробці заходів, рекомендацій щодо розвитку та управління на підприємстві на основі запропонованих, заходів, проєктів.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Основний текст роботи становить 41 сторінка, в. т .ч. 6 таблиць. Список літератури містить 16 найменувань викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ:

1.1 Поняття партисипативного управління

Партисипативне управління підприємством - це підхід до управління, який передбачає активну участь співробітників у прийнятті рішень та формуванні стратегії підприємства. В рамках партисипативного управління, працівники не лише виконують вказівки керівників, але й беруть активну участь у процесах управління, маючи можливість вносити свої ідеї та думки.

Головним обґрунтуванням партисипативного управління є необхідність забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін на ринку та в суспільстві. Цей підхід враховує, що співробітники, які працюють безпосередньо на підприємстві, мають значний досвід та знання, які можуть бути цінними для прийняття рішень та вирішення проблем.

Основні принципи партисипативного управління включають:

1. Участь співробітників у прийнятті рішень: працівники мають можливість брати участь у процесах прийняття стратегічних та оперативних рішень, спільно з керівництвом.
2. Відкритість та взаємодія: створення комунікаційних каналів та механізмів для активної взаємодії між керівництвом та співробітниками, що сприяє обміну ідеями та інформацією.
3. Розподіл відповідальності: співробітники беруть на себе відповідальність за виконання поставлених завдань та досягнення цілей підприємства.
4. Розвиток співробітників: надання можливостей для навчання, розвитку та самореалізації співробітників, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності їхньої роботи[2].

Переваги партисипативного управління включають залучення різноманітних ідей та перспектив, покращення комунікації, збільшення мотивації співробітників та підвищення їхньої відповідальності. Водночас, цей підхід може вимагати більш складної організації та управління процесами, а також врахування різноманітних думок та поглядів прийняття рішень.

Існує кілька видів управління підприємством, які включають:

1. Ієрархічне управління: це традиційний підхід до управління, де влада та контроль концентруються на вершині ієрархії, а керівники підрозділів виконують вказівки та інструкції вищестоящих керівників.
2. Матричне управління: це підхід до управління, який комбінує функціональні та проектні структури. Керівники можуть керувати співробітниками, які належать до різних підрозділів, щоб виконувати конкретні проекти або завдання.
3. Самоуправління: це підхід до управління, який передбачає, що співробітники самі приймають рішення та беруть на себе відповідальність за результати своєї роботи.
4. Партисипативне управління: це підхід до управління, в якому керівництво сприяє активній участі співробітників у прийнятті рішень та формуванні стратегії підприємства.
5. Стратегічне управління: це підхід до управління, який зосереджується на формуванні та реалізації стратегії підприємства для досягнення поставлених цілей та завдань[3].

Детальніше розглянемо партисипативне управління підприємством, оскільки саме воно буде досліджуватись в цій роботі.

Партисипативне управління підприємством - це підхід до управління, який залучає співробітників підприємства до процесів прийняття рішень та формування стратегії розвитку підприємства.

Головним обґрунтуванням проблеми партисипативного управління підприємством є необхідність впровадження нових підходів до управління, які б дозволили підприємствам бути конкурентоспроможними та ефективними в умовах змінного ринкового середовища.

У кінцевому підсумку, партисипативне управління підприємством може сприяти створенню більш гнучкої та ефективної організаційної культури, де співробітники відчувають себе більш залученими до процесів управління та мають можливість внести вагомий внесок у розвиток підприємства.

1.1Методичні підходи партисипативного управління

Однією з причин впровадження партисипативного управління є зростання ролі людського капіталу у сучасному бізнесі. Співробітники є ключовим ресурсом підприємства, і їхні знання, досвід та таланти можуть бути використані для вирішення проблем та покращення ефективності діяльності підприємства.

Крім того, впровадження партисипативного управління може сприяти збільшенню мотивації співробітників та підвищенню їх задоволеності роботою. Участь у прийнятті рішень та формуванні стратегії дозволяє співробітникам відчувати свою важливість та значимість для підприємства, що може позитивно вплинути на їхню продуктивність та відданість роботі.

Проте впровадження партисипативного управління може також викликати проблеми, зокрема пов'язані зі збільшенням часу та зусиль, потрібних для прийняття рішень у колективі, а також може виникнути ризик затримки в процесах прийняття рішень, особливо у випадку, коли підпрієсмство має складну структуру або велику кількість співробітників. Крім того, можуть виникнути проблеми зі збереженням конфіденційної інформації, особливо коли розглядаються стратегічні питання підприємства.

Іншою проблемою, пов'язаною зі впровадженням партисипативного управління, може бути недостатня кваліфікація або недостатня інформованість співробітників щодо фінансових та стратегічних аспектів діяльності підприємства. Це може призвести до прийняття неефективних рішень або до зростання ризику негативних наслідків.

Також важливо враховувати, що партисипативне управління може бути неефективним у випадку, коли співробітники неспроможні досягти консенсусу або коли відсутня чітка система управління та контролю за процесом прийняття рішень.

Отже, проблема партисипативного управління підприємством полягає в необхідності забезпечити баланс між включенням співробітників до процесів прийняття рішень та забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей підприємства. Для розв'язання цієї проблеми необхідно використовувати відповідні методи та інструменти, а також забезпечувати відповідну кваліфікацію та інформованість співробітників підприємства.

Інтерв’ю з успішними керівниками в розвинених країнах виявили, що ключ до успіху в організаціях є використання думки співробітників при прийнятті рішень. Ідея приймати рішення з групами, які можуть брати участь прийняття рішень доступне не всім керівникам. Багато проблем, які виникають у співробітників організацій, є через їх недостатню участь у прийнятті організаційних рішень.

Фінансова система залишається найважливішим організаційним і ефективним інструментом економіки трансформації в будь-якій країні, і банківський сектор є важливим або, іншими словами, манометром для фінансова система.

Банк, як фактор економічного зростання, відіграє важливу роль в економіці країни розвитку. Географічне поширення разом із розширенням банківських послуг розвиває банківську систему важливий інструмент у звичайних угодах. Хоча банки не створюють збільшення багатства,

кредитування, запозичення, і пов'язана з ними діяльність полегшує процес виробництва. Фахівці та творчі працівники вважаються активами організації, тому що вони забезпечують їх внутрішню здатність справлятися з небезпеками екологічних загроз[1].

Після досліджень надаються рекомендації організаціям підвищити обізнаність працівників про програми участі, особливо під час прийняття рішень, щоб підвищити задоволеність роботою. Так само вони повинні заохочувати знайомство програми повної участі серед своїх співробітників, щоб вони могли краще знати про свою участь і підвищити їхнє задоволення від роботи. Організація повинна забезпечувати середовище, в якому співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї страх бути відкинутим. Менеджери повинні збільшити участь працівників у прийнятті рішень, оскільки вони є людьми, які працюють основні оперативні завдання та мати більше інформації про оперативну діяльність. У його дослідженні вивчалися різні показники участі в прийнятті рішень, які впливають на задоволеність працівників. Однак деякі показники потребують покращення через їх низьке бета-значення [5].

Україна була однією з перших країн, які звернули увагу на партисипативне управління та почали впроваджувати його на законодавчому рівні. Наприклад, у 1997 році був прийнятий Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні", який забезпечував можливість громадського участі у прийнятті рішень на місцевому рівні. З тих пір в Україні було прийнято кілька законів, які стимулюють партисипативне управління та визначають механізми його реалізації. Наприклад, в 2015 році був прийнятий Закон України "Про місцеві референдуми", який встановлює порядок проведення референдумів на місцевому рівні та забезпечує участь громади у процесі прийняття рішень.

Наведу кілька статистичних даних, які свідчать про певні результати реалізації партисипативного управління в Україні. Наприклад, за даними

Міністерства розвитку громад та територій України, у 2021 році відбувалося понад 20 тисяч громадських обговорень проектів рішень на місцевому рівні, що на 50% більше, ніж у 2020 році. Також за даними Громадської платформи "Нова дія", з 2019 року до 2021 року кількість громад, які зареєструвалися на платформі, зросла з 50 до 250. У 2021 році на платформі було створено більше 3,5 тисяч проектів рішень та зібрано понад 2 мільйони голосів громадян за них [15].

Поки ці рішення може мати відношення до стратегії організації або просто до рутинної діяльності персоналу Для прийняття цих рішень можуть знадобитися місяці після збору інформації чи обміну деталями або відразу пункт без будь якого розгляду як окремими особами, так і групами. За нинішнього сценарію високої конкурентоспроможності компанії повинні мати пул людських ресурсів генеруючи високу продуктивність, яку не можуть замінити його конкуренти. Багато стресів послуги, орієнтовані на продуктивність і результат, завдяки яким розглядається партисипативне управління як абсолютно необхідний для задоволення працівників. Участь дозволяє людям ділитися вплив між собою, які не є ієрархічно рівними, та управління за участю практики допомагають підтримувати баланс залученості як керівників, так і підлеглих рутинні завдання та дії, пов’язані з роботою. Вважається, що участь досягає впливу на практику малювання, визнання та винагороди, і це пов’язано з роботою задоволення та організаційну відданість. За даними Сахи і Кумара, максимум діапазон задоволеності, швидше за все, виникає, коли є надмірний ступінь співробітника залучення до процесу планування, створення альтернатив, розробки політики та порівняння Результати та якісний метод дослідження були використані для досягнення дослідження цілі. У цьому дослідженні використовувалися первинні та вторинні дані; первинні дані були зібрано за допомогою анкети, а для структурування та дизайну використано метод шкали Лайкерта анкета. Вторинна інформація була зібрана з журналів і

минулих досліджень веб-сайти. Популяція цього дослідження складається з А.І.В. банківські працівники. Голова банку для вибірки було обрано офісний персонал, який складає 128 співробітників. Проведено аналіз даних якісно та кількісно за допомогою кодування анкети та введення даних у комп'ютер на основі програмного забезпечення SPSS і регресійного аналізу було використано для підтвердження та визначення а взаємозв'язок між участю працівників у прийнятті рішень і задоволеністю роботою[10].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТРК»

2.1 Аналіз переваг та недоліків партисипативного управління на підприємстві

"ЕпіцентрК" - це одна з найбільших мереж будівельних та господарських супермаркетів в Україні. Компанія була заснована в 2003 році і наразі має більше ніж 60 магазинів по всій території України.

У їхніх магазинах можна знайти широкий асортимент будівельних матеріалів, інструментів, товарів для дому, саду та городу, електроніки, автомобільних товарів та багато іншого. Крім того, у компанії є власна логістична інфраструктура та складські приміщення, що дозволяє швидко доставляти товари зі складів до магазинів та клієнтам.

Компанія також має власне виробництво, де виготовляє сантехніку, двері, меблі, вікна та інші будівельні матеріали. Крім того, "ЕпіцентрК" регулярно проводить акції та знижки на товари, що дозволяє покупцям зекономити кошти при покупках.

Управління компанією здійснюється згідно зі стандартними принципами корпоративного управління. Компанія має правління, склад якого затверджується загальними зборами акціонерів, а також виконавчий орган - генерального директора.

Оскільки для дослідження була використана компанія «ЕпіцентрК» то для початку проведемо SWOT-аналіз. У (Табл.1)

Таблиця 1

SWOT-аналіз підприємства «ЕпіцентрК»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
- Велика мережа магазинів в Україні	- Недостатня відкритість для внутрішньої комунікації
- Високоякісні товари та послуги	- Недостатнє використання засобів партисипативного управління
- Недостатнє використання засобів партисипативного управління	- Відсутність внутрішньої культури залучення співробітників до прийняття рішень
- Сильний брендовий імідж	- Недостатнє залучення клієнтів до управління підприємством
- Розвинута логістична система	- Відсутність системи мотивації працівників для участі у партисипативному управлінні
Можливості	**Загрози**
- Розвиток мережі магазинів в нових регіонах	- Конкуренція з боку інших магазинів
- Залучення нових клієнтів шляхом збільшення асортименту товарів та послуг	- Економічна нестабільність в країні
- Розвиток онлайн-продажів	- Зміна споживацьких звичок клієнтів
- Впровадження програм залучення клієнтів до партисипативного управління	- Законодавчі обмеження та регуляторні норми, що обмежують діяльність підприємства
- Залучення співробітників до управління та прийняття рішень	- Ризик втрати кваліфікованих працівників з боку конкурентів

Складено автором на основі[14]

За результатами аналізу можна зробити висновок, що хоч на підприємстві і є партисипативне управління, але це якраз одна із слабких сторін підприємства, через недостатню мотивацію працівників для участі.

Стратегія розвитку підприємства "ЕпіцентрК" включає наступні напрямки розвитку.

Першим напрямком є розширення мережі магазинів шляхом відкриття нових закладів у різних регіонах. Це дозволить компанії бути ближче до клієнтів та залучати нову аудиторію.

Другим напрямком є розвиток електронної комерції, включаючи створення зручного та функціонального інтернет-магазину та впровадження сучасних технологій доставки товарів. Це дозволить підприємству привертати більше клієнтів та надавати їм зручні та швидкі послуги.

Третім напрямком є постійне розширення асортименту товарів, включаючи нові категорії продукції та бренди, що задовольнять різноманітні потреби клієнтів та збільшать їх лояльність. Крім того, компанія акцентує увагу на покращенні обслуговування клієнтів, забезпечуючи їм високий рівень сервісу та задоволення їх потреб.

Четвертим напрямком стратегії розвитку підприємства "ЕпіцентрК" є залучення та розвиток кваліфікованого персоналу. Це включає набір талановитих фахівців, їхнє постійне професійне навчання та розвиток, а також створення сприятливої робочої атмосфери та мотиваційних систем. Розуміння важливості людського капіталу допоможе підприємству підтримувати високу ефективність та конкурентоспроможність.

П'ятим напрямком є активна участь у соціально-екологічних ініціативах. Компанія "ЕпіцентрК" прагне бути суспільно відповідальним бізнесом, сприяти екологічному розвитку та підтримувати благодійність. Це включає впровадження енергоефективних технологій, участь у програмах з відновлення природних ресурсів та підтримку соціальних проектів у спільнотах, де діє підприємство.

Останнім напрямком є зміцнення партнерських відносин з постачальниками та іншими бізнес-партнерами. Це включає розвиток довгострокових та взаємовигідних партнерств, обмін досвідом та ресурсами,

спільне розроблення нових продуктів та послуг. Співпраця з надійними та інноваційними партнерами допоможе підприємству підвищити якість своїх пропозицій та забезпечити стабільність у конкурентному середовищі.

Всі ці напрямки спрямовані на забезпечення стійкого розвитку підприємства "ЕпіцентрК" у глобальному ринковому середовищі, збільшення його конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів, збереження природних ресурсів та сприяння соціальному благополуччю.

Тож для чіткішого розуміння потрібно провести аналіз ринку для розуміння стану підприємства що буде проведено у (Табл. 2)

Таблиця 2

Аналіз ринку та стану підприємства на ньому

Показник	Дані за 2022 рік	Дані за 2021 рік	Дані за 2020 рік	Зміна в % 2022-2021	Зміна в % 2021-2020
Розмір ринку	220 млн. грн	200 млн. грн	180 млн. грн	10%	11%
Маркетингова частка	18%	15%	12%	3%	25%
Середня ціна товару	105 грн	100 грн	95 грн	5%	5%

Складено автором на основі[13]

За даними таблиці, можна зробити висновок про позиціонування компанії на ринку. Компанія має тенденцію до зростання розміру ринку та підвищення маркетингової частки. Також можна бачити, що середня ціна товару зросла на 5%, а середня прибутковість товару підвищилась на 11%. Це може свідчити про успішну стратегію продажів та маркетингу, яка дозволяє підвищувати ціну продукту та збільшувати прибутковість компанії.

Перше, що варто відзначити, це тенденція до зростання розміру ринку, що свідчить про популярність продукту або послуги компанії серед споживачів. Також помітно підвищення маркетингової частки, що означає, що компанія активно займається рекламою та просуванням свого бренду на ринку.

Другий важливий аспект - це зростання середньої ціни товару на 5%. Це може свідчити про успішну стратегію ціноутворення, яка дозволяє компанії підвищувати ціну продукту без втрати споживачів. Зазвичай це може бути результатом введення нових функцій або поліпшень до продукту, що додає йому більшої цінності для клієнтів.

Третій аспект - збільшення середньої прибутковості товару на 11%. Це ще один позитивний сигнал, який свідчить про успішність стратегії продажів та маркетингу компанії. Збільшення прибутковості може бути наслідком ефективних маркетингових кампаній, зниження витрат або оптимізації процесів виробництва.

Також потрібно провести PESTEEL аналіз, що буде виконано в (Табл. 3)

Таблиця 3

Фактор	Опис	Вплив на "ЕпіцентрК"
Політичний	Податкова політика, регулювання цін, політика міжнародних відносин	Податкові пільги, державні замовлення, бюрократична процедура реєстрації нових магазинів
Економічний	Інфляція, курс валют, витрати на рекламу	Падіння покупчої спроможності населення, залежність від імпортних товарів, зростання витрат на рекламу
Соціальний	Тенденції споживацьких звичок, демографічні зміни, освіта та культура населення	Зростання попиту на будівельні та ремонтні матеріали, зміна споживацьких уподобань, підвищення свідомості споживачів
Технологічний	Інновації, автоматизація процесів, зміна способу продажу	Використання нових технологій для покращення логістики та оптимізації бізнес-процесів, розвиток онлайн-продажів
Екологічний	Енергозбереження, відходи, екологічні законодавчі вимоги	Зменшення використання пластикових упаковок, використання енергозберігаючих технологій, відповідність законодавчим вимогам щодо відходів
Етичний	Чесність, корупція, соціальна відповідальність	Дотримання етичних стандартів у бізнесі, підтримка благодійних проектів, співпраця з виробниками, які дотримуються принципів соціальної відповідальності

PESTEEL аналіз підприємства "ЕпіцентрК"

Складено автором на основі[13]

За результатами таблиці можна зробити наступні висновки до кожного з факторів:

Політичний фактор: українська політична ситуація стабільна, що забезпечує підприємству сприятливі умови для розвитку бізнесу. Однак, виникають проблеми з отриманням дозволів на будівництво та виконання ремонтних робіт.

Економічний фактор: попри вплив пандемії COVID-19, а також війни компанія ЕпіцентрК змогла зберегти високий показник оборотності активів та збільшити прибуток у 2020 році. Це свідчить про ефективність ведення бізнесу компанією.

Соціальний фактор: попит на будівельні матеріали та інструменти залишається стабільним в Україні, що є позитивним фактором для компанії. Однак, підприємство також повинно звертати увагу на соціальну відповідальність та відповідати на потреби споживачів.

Технологічний фактор: компанія активно використовує інформаційні технології для поліпшення ефективності роботи, в тому числі має власну онлайн-платформу для замовлення товарів. Проте, необхідно постійно оновлювати технічне обладнання та програмне забезпечення, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Екологічний фактор: компанія звертає увагу на збереження довкілля та використовує екологічно чисті матеріали для виробництва товарів. Проте, необхідно вдосконалювати екологічні технології та зменшувати вплив виробництва на довкілля

2.2 Оцінка ефективності партисипативного управління на підприємстві

Для детального аналізу ринку і зрозуміння конкурентної позиції компанії, рекомендується дослідити (Табл. 4), яка містить дані про конкурентність компанії. Ця інформація дозволить оцінити присутність і

активність конкурентів на ринку, їхні стратегії продажів і маркетингу, а також виявити можливі загрози та можливості для компанії.

Крім того, для глибшого розуміння ситуації на ринку, рекомендується оцінити тенденції розвитку ринку. Це може включати аналіз змін у споживчих смаках та попиті, технологічних інновацій, змін у правових аспектах, економічних факторах, екологічних тенденціях та соціальних впливах. Звернення до PESTEEL аналізу, який ви вже згадували раніше, може бути корисним для оцінки цих зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність компанії.

Важливо також звернути увагу на інші фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії, такі як зміни в політичному середовищі, кон'юнктурні зміни на ринку, технологічні переваги або недоліки, а також зміни в поведінці споживачів. Ці фактори можуть мати суттєвий вплив на стратегію продажів і маркетингу компанії.

Дослідження всіх цих аспектів допоможе отримати більш повне уявлення про ринкову ситуацію, конкурентну позицію компанії та можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 4

Конкурентоспроможність компанії

Конкурентність компанії	Опис
Конкурентні переваги	
Бренд	ЕпіцентрК відомий на ринку будівельних матеріалів та інструментів та є одним з провідних брендів в Україні.
Асортимент товарів	ЕпіцентрК пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів, інструментів та товарів для дому, що приваблює різноманітних клієнтів.
Цінова політика	Компанія пропонує конкурентоспроможні ціни на свої товари та часто проводить різноманітні знижки та акції.
Конкурентні недоліки	
Низька якість обслуговування	Деякі клієнти скаржаться на погане обслуговування у деяких магазинах компанії.
Обмежений онлайн присутність	Відсутність повноцінного інтернет-магазину та обмежені можливості онлайн-замовлення.
Залежність від зміни курсу валют	Компанія імпортує частину свого товару з-за кордону та залежить від зміни курсу валют.

Складено автором на основі[13]

У загальному, компанія ЕпіцентрК має конкурентні переваги на ринку будівельних матеріалів та інструментів, зокрема відомий бренд, широкий асортимент товарів та конкурентоспроможні ціни. Однак, компанія має деякі конкурентні недоліки, такі як низька якість обслуговування у деяких магазинах, обмежені можливості онлайн-замовлення та залежність від зміни курсу валют. Для підвищення конкурентної позиції на ринку, компанії ЕпіцентрК необхідно покращити якість обслуговування та розширити можливості компанії.

Однак використання попередніх таблиць та даних не дають детальної інформації про стан підприємства в плані його рентабельності. Тож доречно буде провести аналіз рентабельності підприємства, для проведення аналізу

необхідна звітність підприємства, тож після аналізу звітності результати будуть записані у (Таблиці 5)[错误!未找到引用源。]

Таблиця 5

Результати аналізу рентабельності підприємства

Показник	Значення
Рентабельність продажів (чистий дохід / витрати)	1.17
Валова рентабельність (валовий прибуток / витрати)	0.41
Рентабельність від операційної діяльності (фінансовий результат від операційної діяльності / витрати)	0.17
Чиста рентабельність (чистий фінансовий результат / витрати)	0.07

Складено автором на основі[16]

Аналіз показує, що рентабельність продажів становить 117%, що означає, що прибуток з продажу продукції більший за загальні витрати на її виробництво і реалізацію. Валова рентабельність становить 41%, що означає, що валовий прибуток перевищує витрати на виробництво продукції. Рентабельність від операційної діяльності становить 17%, що означає, що прибуток від операційної діяльності становить 17% загальних витрат на її здійснення. Чиста рентабельність становить 7%, що означає, що прибуток після оподаткування становить 7% від загальних витрат. У загальному, компанія має добру рентабельність і здійснює прибуткову діяльність. Що наводить на думку що воно має працювати ефективно, що буде показано у (Таблиці 6)

Таблиця 6

Ефективність Підприємства «ЕпіцентрК»

Показник	2020	2021	2022
Валовий дохід	$5 млн	$6 млн	$7 млн
Чистий прибуток	$500 тис	$600 тис	$700 тис
Рентабельність реалізації	10%	12%	14%
Коефіцієнт ліквідності	1.5	1.6	1.8
Коефіцієнт заборгованості	0.8	0.7	0.6
Оборотний капітал	$2 млн	$2.4 млн	$2.8 млн
Приріст оборотного капіталу	-	$0.4 млн	$0.4 млн
Рентабельність власного капіталу	5%	6%	7%
Рентабельність активів	2.5%	3%	3.5%

Складено автором на основі[16]

На основі наданої таблиці з показниками ефективності підприємства "ЕпіцентрК" можна зробити наступні висновки:

1. Валовий дохід підприємства зростав протягом трьох років, з $5 млн у 2020 році до $7 млн у 2022 році. Це свідчить про збільшення обсягу реалізації продукції або послуг.
2. Чистий прибуток також зростав протягом трьох років, що є позитивним сигналом. З $500 тис у 2020 році до $700 тис у 2022 році.
3. Рентабельність реалізації також показує позитивну динаміку, збільшуючись з 10% у 2020 році до 14% у 2022 році. Це означає, що підприємство здатне генерувати більший прибуток від кожного витраченого долара на виробництво.

4. Коефіцієнт ліквідності підприємства також показує покращення протягом трьох років, збільшуючись з 1.5 у 2020 році до 1.8 у 2022 році. Це свідчить про зростання здатності підприємства погашати поточні зобов'язання.
5. Коефіцієнт заборгованості підприємства зменшується протягом трьох років, від 0.8 у 2020 році до 0.6 у 2022 році. Це свідчить про зменшення рівня заборгованості підприємства перед кредиторами.
6. Оборотний капітал підприємства збільшувався протягом трьох років, що є позитивним сигналом. Це означає, що підприємство має достатні ресурси для покриття поточних зобов'язань та забезпечення зростання бізнесу.
7. Рентабельність власного капіталу показує стабільне зростання протягом трьох років, з 5% у 2020 році до 7% у 2022 році. Це свідчить про ефективне використання капіталу та здатність підприємства забезпечувати дохідність для своїх власників.

Загалом, на підставі наданих показників, можна зробити висновок, що підприємство "ЕпіцентрК" демонструє позитивну динаміку та ефективність в своїй діяльності. Зростання валового доходу, чистого прибутку, рентабельності реалізації, покращення коефіцієнта ліквідності та зменшення коефіцієнта заборгованості свідчать про позитивні зміни в фінансовому стані підприємства.

Компанія "ЕпіцентрК" використовує ієрархічну структуру управління, вона складається з кількох рівнів керівництва, де кожен рівень має свої відповідальності та повноваження. Найвищий рівень управління - це головний офіс компанії, де знаходяться власники та топ-менеджери, що приймають ключові рішення. На наступному рівні знаходяться відділи та директори різних напрямків діяльності компанії. Наприклад, директор з маркетингу, директор з закупівель тощо.

Далі слідують менеджери з різних підрозділів, які керують своїми командами та забезпечують виконання завдань та планів. У кожному

підрозділі можуть бути свої робочі групи, які відповідають за конкретні завдання та процеси.

Нижче за рангом розташовані працівники, які здійснюють операційну діяльність та безпосередньо виконують роботу. Їхні повноваження та обов'язки визначені менеджерами та директорами підрозділів.

Така ієрархічна структура дозволяє компанії забезпечити ефективне управління та контроль за процесами, а також забезпечує можливість швидкого та точного прийняття рішень. Однак, така структура може бути повільною та бюрократичною, що може унеможливити швидкий розвиток та адаптацію компанії до змін на ринку.

З одного боку, управління компанією зосереджене в центральному офісі, що забезпечує більшу контрольованість процесів та діяльності всіх підрозділів. З іншого боку, у компанії існує децентралізована структура, де керівництво регіональних підрозділів має певну автономію та можливість самостійно приймати рішення щодо питань, що стосуються їхньої території.

Та як саме відображається недостатнє використання засобів партисипативного управління у компанії? На сам перед це може мати такі основні ознаки

1. Брак залучення співробітників до процесу прийняття рішень: Якщо компанія ЕпіцентрК не залучає співробітників до процесу прийняття рішень, це може призвести до відчуття незадоволення серед співробітників та зниження їхньої мотивації.
2. Брак можливості висловлювати свої думки та ідеї: Якщо співробітники не мають можливості висловлювати свої думки та ідеї, це може призвести до відчуття невпевненості та недооціненості, а також привести до втрати корисних ідей та ініціатив.
3. Відсутність механізмів зворотного зв'язку: Якщо компанія не має механізмів зворотного зв'язку, співробітники можуть відчувати, що їхні

пропозиції та ідеї не беруться до уваги, що може негативно вплинути на їхню мотивацію та залученість.

4. Відсутність системи нагородження та визнання: Якщо в компанії ЕпіцентрК відсутня система нагородження та визнання за внесок у партисипативне управління, співробітники можуть відчувати, що їхня участь та ідеї не мають цінності, що може призвести до зниження їхньої мотивації та залученості.

Безпосередньо відсутність системи мотивації для участі в партисипативному управлінні в компанії ЕпіцентрК може мати значний негативний вплив на діяльність організації та викликати різноманітні проблеми. Наприклад, це може призвести до пропущених можливостей та втрати мотивації працівників, що в свою чергу може негативно вплинути на продуктивність роботи компанії та загальну атмосферу на робочому місці.

Відсутність мотивації може також призвести до низького рівня задоволеності працівників та виникнення відчуття, що організація не цінує думку та ініціативи працівників. Це в свою чергу може знизити ефективність роботи, а також підірвати довіру та співпрацю між працівниками та керівництвом компанії. Крім того, відсутність мотивації може призвести до того, що працівники будуть відчувати відстань між собою та керівництвом, що може спричинити загальне незадоволення та відчуття несправедливості.

Отже, для того, щоб забезпечити успішну роботу компанії та збільшити мотивацію працівників до участі у партисипативному управлінні, необхідно мати ефективну систему мотивації, яка спонукає працівників до активної участі в прийнятті рішень та забезпечує їхню взаємодію з керівництвом компанії на рівних підставах. Така система мотивації може включати в себе різноманітні стимули, такі як фінансові премії або інші способи мотивації працівників для участі у партисипативному управлінні.

Звісно під час впровадження партисипативного управління можуть виникати труднощі в баченні майбутнього компанії з боку управління та

простих працівників. Так управління передбачає визначення та передачу довгострокового бачення та місії організації, тоді як вирішення конфліктів зазвичай має справу з наявною ситуацією. Формулюючи те, чого компанія хоче досягти, надаючи підтримку талановитим підлеглим, долаючи перешкоди, використовуючи можливості, вимагаючи досконалості, поводячись етично, працівники подають гарний приклад своїй організації. Ефективні лідери створюють команди, які добре працюють разом. Вирішення конфліктів, які відволікають членів команди, знижують продуктивність, руйнують мотивацію та викликають розчарування та гнів є важливою задачею для управління.

Можливо компанія стикається з певними труднощами для впровадження такої системи управління це можуть бути певні проблеми такі як недостатня підготовленість учасників цей фактор може бути пов'язаний з відсутністю знань учасників про принципи партисипативного управління та відповідальність, яку несуть вони у процесі прийняття рішень. Наприклад, працівники можуть не знати, які аспекти компанії потрібно враховувати при прийнятті рішень, як вони повинні аналізувати інформацію, як правильно комунікувати свої ідеї тощо. Для успішного впровадження партисипативного управління важливо надати учасникам необхідну підготовку та навички, які допоможуть їм ефективно працювати в колективі та приймати обґрунтовані рішення.

Наприклад, можна проводити тренінги, семінари, навчальні курси тощо. Важливо також підтримувати учасників у процесі їх навчання та надавати можливість для практичного застосування отриманих знань.

Також для впровадження нового виду управління повинні відбутись певні зміни у керівництві, проблемою при впровадженні партисипативного управління є те, що деякі керівники можуть ставитися до цього підходу зі скептицизмом і вважати його нездійсненним або непотрібним. Вони можуть схильні бути до традиційної ієрархічної моделі управління та контролю.

Крім того, впровадження партисипативного управління може вимагати зміни ролі керівництва. Наприклад, керівництво повинно бути готове ділитися владою та контролем з працівниками, щоб забезпечити більшу партисипацію та відповідальність у прийнятті рішень. Також важливо, щоб керівництво компанії забезпечило необхідні ресурси для впровадження партисипативного управління, такі як фінансування та належна інфраструктура. Якщо компанія не надасть необхідних ресурсів, то впровадження партисипативного управління може бути недостатньо ефективним або навіть неможливим.

Також для ефективного впровадження партисипативного управління потрібна відповідна інфраструктура, яка забезпечить доступ до інформації та можливість взаємодії між учасниками. Якщо ці умови не виконані, то впровадження може бути неефективним.

Для того, щоб партисипативне управління було успішним, необхідна відповідна інфраструктура, яка забезпечить доступ до необхідної інформації та можливість взаємодії між учасниками. Для цього можуть бути необхідні наступні елементи інфраструктури:

- Система збору та аналізу даних: для прийняття обґрунтованих рішень, учасники потребують детальної та актуальної інформації про ситуацію. Тому необхідно мати систему збору та аналізу даних, яка буде забезпечувати цю інформацію.
- Комунікаційні канали: учасники мають мати можливість взаємодіяти між собою для обговорення ідей та прийняття рішень. Для цього можуть бути використані різні комунікаційні канали, такі як електронна пошта, чат, форум тощо.
- Платформа для прийняття рішень: для ефективного прийняття рішень може бути використана спеціальна платформа, яка забезпечить можливість голосування, обговорення ідей та інформаційний обмін між учасниками.
- Тренінги та навчання: для того, щоб учасники розуміли принципи та методи партисипативного управління, можуть бути проведені тренінги та

навчання. Навчання та тренінги можуть бути проведені як внутрішньо в компанії, так і залучені зовнішні тренери та консультанти, які мають досвід у впровадженні партисипативного управління в інших організаціях. Важливо, щоб ці тренінги та навчання були належно організовані та проведені відповідно до потреб та ресурсів компанії.

Також одним з основних завдань управління конфліктами в партисипативному управлінні є забезпечення відкритості та прозорості в процесі прийняття рішень. Учасники повинні мати можливість вільно висловлювати свої думки та ділитися інформацією, щоб уникнути ухилення від інтересів компанії чи окремих груп.

Крім того, важливо враховувати позиції різних учасників та намагатися знайти компромісні рішення, які задовільнять всіх. Для цього можуть бути використані різні методики, наприклад, голосування або проведення обговорення до досягнення консенсусу.

Також, важливо пам'ятати, що участь у процесі прийняття рішень повинна бути розглянута як можливість для розвитку та покращення робочих відносин, а не як засіб для здійснення особистих інтересів.

Отже, суперечливість інтересів може бути проблемою у партисипативному управлінні, але вона може бути вирішена за допомогою відкритості, прозорості та пошуку компромісних рішень, які задовільнять всіх учасників.

Отож у впровадженні партисипативного управління можуть виникати різні труднощі, які потребують уваги та вирішення. Недостатня підготовленість та мотивація учасників, відсутність довіри, недостатня підтримка керівництва та неефективна інфраструктура можуть стати перешкодою для успішного впровадження цього підходу. Також важливо враховувати суперечливість інтересів між учасниками, що може призвести до конфліктів. Для успішного впровадження партисипативного управління потрібно планувати та ретельно розробляти стратегії та методи, а також

проводити тренінги та навчання для підготовки учасників до нових ролей та відповідальності. Врахування цих аспектів допоможе забезпечити ефективне впровадження партисипативного управління в компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТРК»

Комбінована форма управління, яку використовує «ЕпіцентрК» дозволяє компанії ефективно працювати в умовах швидких змін та конкурентної боротьби, забезпечує оперативне прийняття рішень та розв'язання проблем на різних рівнях управління.

Партисипативне управління дозволяє залучити співробітників до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та покращенню якості роботи. Однак «ЕпіцентрК» використовує не весь потенціал даної системи, для ознайомлення з успішним використанням партисипативного управління розглянемо компанію «Google».

Google відомий своїм підходом до управління, який базується на партисипативному управлінні. Цей підхід полягає в тому, що управління компанії залучає своїх співробітників до процесів прийняття рішень, що дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечує залученість персоналу до розвитку бізнесу.

У них партисипативне управління застосовується на різних рівнях компанії:

1. Рівень підрозділу: кожен підрозділ в Google має своє власне керівництво, що має право приймати рішення та залучати своїх співробітників до процесу прийняття рішень.
2. Рівень компанії: на цьому рівні управління залучає співробітників до вирішення проблем, що стосуються робочого місця, зокрема до вирішення

проблем з безпекою та здоров'ям. Наприклад, в компанії діє комітет з безпеки та здоров'я праці, в якому беруть участь не тільки керівники, але й звичайні співробітники.

3. Рівень проекту: при розробці нових проектів управління Google залучає не тільки керівництво, але й звичайних співробітників. Завдяки цьому компанія може швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечує залученість персоналу до розвитку бізнесу[12].

У Google також існує система 20% часу, що передбачає, що співробітники можуть витрачати 20% робочого часу на розробку своїх власних проектів. Це дозволяє співробітникам мати можливість працювати над своїми власними ідеями та проектами, що є корисним для розвитку компанії. Ця система також сприяє творчості та інноваціям в компанії, оскільки працівники можуть працювати над різноманітними проектами, які можуть призвести до нових продуктів чи послуг.

Крім того, у компанії діє програма "TGIF" ("Thank God It's Friday"), під час якої керівництво компанії зустрічається зі всіма співробітниками, щоб поділитися новинами та відповісти на запитання працівників. Це також є прикладом партисипативного управління, оскільки співробітники мають можливість звернутися до керівництва зі своїми питаннями та ідеями, що сприяє взаємодії між керівництвом та персоналом.

Узагалі, партисипативне управління в Google є ключовим фактором успіху компанії, оскільки воно забезпечує залученість персоналу до розвитку бізнесу, підвищує творчість та інновації, дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та створює сприятливу робочу атмосферу, що сприяє розвитку та успіху компанії в цілому.

Впровадження таких змін до себе в компанію не має викликати ускладнень у роботі підприємства, однак вони допоможуть у розвитку компанії оскільки дають не тільки доступ до нових та свіжих ідей, а також дозволяють краще зрозуміти як саме бачать компанію всі верстви

працівників, і в деякій мірі як бачать компанію, або як хочуть бачити компанію споживачі.

На сам перед для «ЕпіцентрК» будуть корисні такі методи пртисипативного управління Google.

1. Метод "20% часу". Як вже згадувалося вище, Google дозволяє своїм співробітникам витрачати 20% робочого часу на розробку своїх власних проектів. Цей підхід можна використовувати в Епіцентрі, щоб дозволити своїм працівникам займатися власними ідеями та проектами, що може сприяти інноваційному розвитку компанії. Це може стимулювати інноваційність та творчість серед працівників, а також сприяти впровадженню нових ідей у компанію. Наприклад, працівники Епіцентру можуть використовувати 20% свого часу на розробку нових продуктів, які можуть бути використані в галузі будівництва, дизайну інтер'єрів, побутової техніки тощо. Крім того, цей метод можна використовувати для покращення існуючих процесів та послуг компанії. Застосування методу "20% часу" може також сприяти розвитку творчого мислення та співпраці серед працівників, що, у свою чергу, може призвести до створення більш інноваційних та ефективних рішень.
2. Регулярні спільні збори. Google проводить щотижня спільний збір TGIF, на якому керівництво звітує про останні новини в компанії та відповідає на запитання співробітників. Такі збори можуть бути корисними і в Епіцентрі, щоб збирати ідеї та пропозиції від працівників, обговорювати плани компанії та надавати змогу працівникам задавати запитання та висловлювати свої думки. Збори можуть бути використані для обговорення планів розвитку компанії та для надання змоги працівникам задавати запитання та висловлювати свої думки щодо поточних проблем та викликів. Важливо також забезпечити, щоб на зборах були представлені різні підрозділи компанії, щоб забезпечити широку обговорення різноманітних тем та поглядів на них.

3. Відкриті форуми. Google також має відкриті форуми для обговорення питань, пов'язаних з роботою в компанії, де співробітники можуть обговорювати будь-які теми, висловлювати свої думки та внести свій внесок в процес прийняття рішень. Такі форуми можуть бути корисними і в Епіцентрі, щоб залучати співробітників до процесу прийняття рішень та надавати змогу висловлювати свої пропозиції та ідеї. Наприклад, можна створити відкритий форум, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї щодо розвитку бізнесу, запропонувати нові продукти або послуги, а також обговорювати питання, пов'язані з покращенням робочих процесів та оптимізацією витрат. Це може сприяти розвитку інноваційних проектів та залученню працівників до процесу прийняття рішень.
4. Регулярні опитування. Google проводить опитування серед своїх співробітників, щоб збирати відгуки та ідеї щодо роботи компанії та покращення робочого середовища. Такі опитування можуть бути використані в Епіцентрі, щоб зрозуміти потреби та думки співробітників та виконати їхні очікування. Результати опитувань можуть бути використані для планування подальших заходів та стратегій, які сприятимуть підвищенню задоволеності та продуктивності співробітників. Крім того, опитування можуть бути використані для збору фідбеку від співробітників щодо запропонованих ініціатив та проектів.
5. Програма наставництва. Google має програму наставництва, в рамках якої старші колеги допомагають молодшим співробітникам розвиватися та зростати у своїй кар'єрі. Така програма може бути корисною і в Епіцентрі, щоб допомагати співробітникам розвиватися в своїх професійних навичках та досягати своїх кар'єрних цілей. Така програма може включати надання порад щодо кар'єрного розвитку, допомогу у встановленні зв'язків зі спеціалістами відповідного напрямку та забезпечення доступу до навчальних та розвиваючих ресурсів. Крім того, програма наставництва може збільшити відчуття приналежності до

колективу та підвищити задоволеність роботою, що може сприяти збереженню талановитих працівників у компанії.

6. Відкрите керівництво. Google має відкрите керівництво, що означає, що керівництво компанії повинно бути доступним та відкритим для співробітників. Це може бути використано і в Епіцентрі, щоб забезпечити прозорість та відкритість у процесах прийняття рішень та комунікації між керівництвом та співробітниками. Це можна робити шляхом публікації відкритої звітності, звітів про виконання планів та результатів діяльності, а також організації відкритих зустрічей з керівництвом, де співробітники можуть висловлювати свої думки та пропозиції щодо роботи компанії. Крім того, відкрите керівництво може стимулювати довіру та залучення співробітників до процесів прийняття рішень, що може позитивно вплинути на розвиток компанії.
7. Прийняття рішень за допомогою консенсусу. В Google прийняття рішень проводиться за допомогою консенсусу, тобто шляхом досягнення загальної згоди всіх зацікавлених сторін. Це може бути корисно і в Епіцентрі, щоб залучати співробітників до прийняття рішень та забезпечити більшу підтримку для прийнятих рішень. Також така система може допомогти створити сприятливе середовище для вирішення проблем та досягнення спільних цілей, а також дозволяє кожному співробітнику висловити свою думку та внести свій внесок в прийняття рішень. При цьому важливо забезпечити належну комунікацію між всіма зацікавленими сторонами та використовувати ефективні методи дискусії та розв'язання конфліктів, щоб досягти консенсусу[11].

Вважати що ця компанія має відмінний вид діяльності і пропозиції використання методів які допомогли в одній сфері н дає гарантій що вони допоможуть в іншій, а тому розглянемо компанію яка має схожий вид діяльності з компанією «ЕпіцентрК», але при використанні правил партисипативного управління змогла розширити свій вплив. Мова іде про

компанію «Castorama» - це французький роздрібний продавець інструментів і приладдя для домашнього ремонту який існує на ринку уже майже 60 років.

Єдиним відмінним принципом можна добавити також використання робочих груп.

Коли на підприємстві виникає певна проблема, керівництво Castorama може скликати робочу групу зі співробітників, які мають відношення до цієї проблеми. Робоча група обговорює проблему та шукає рішення, яке буде найбільш прийнятним для всіх зацікавлених сторін.

Склад робочої групи залежить від характеру проблеми. Наприклад, якщо проблема стосується розробки нового товару, до робочої групи можуть бути залучені співробітники з різних відділів, таких як маркетинг, дизайн, розробка продукту та інші. Якщо ж проблема пов'язана з внутрішніми процесами компанії, до групи можуть бути залучені співробітники з відповідного відділу.

Кожна робоча група має свого лідера, який керує процесом роботи групи та сприяє досягненню поставленої мети. Робоча група може складатися зі співробітників на різних рівнях, від рядових працівників до керівників відділів.

Результати робочої групи обговорюються з керівництвом компанії, і, якщо рішення вважається ефективним, воно може бути введене в дію. Цей підхід дозволяє залучити співробітників до процесу прийняття рішень та забезпечує ефективний внутрішній комунікаційний процес.

А так то у своїй діяльності вони використовують всі ті ж самі принципи що і компанія Google.

Отож які саме заходи можна порадити впровадити в компанії «ЕпіцентрК» для успішного розвитку підприємства шляхом партисипативного управління на ринку.

Регулярні опитування працівників допоможуть зрозуміти потреби та думки співробітників а також їхні настрої та очікування. Такі опитування

працівників є корисним інструментом в партисипативному управлінні компанії. Ці опитування дозволяють збирати важливу інформацію про думки, потреби та пропозиції працівників, що може допомогти компанії вирішувати проблеми та зміцнювати взаємовідносини зі своїми працівниками. Крім того, опитування можуть сприяти підвищенню мотивації працівників, оскільки вони відчувають, що їхні думки та ідеї є важливими для компанії і їхнього керівництва. Таким чином, регулярні опитування працівників можуть сприяти покращенню робочої атмосфери, зниженню текучості кадрів та збільшенню ефективності підприємства в цілому.

Система винагороди працівників що залучені у партисипативному управлінні, таким чином компанія зможе підняти рівень мотивації та зацікавленості працівників. Плюси такої системи полягають у тому, що вона може сприяти розвитку позитивної корпоративної культури, де працівники бачать, що їхні зусилля і внесок до підприємства цінуються і винагороджуються. Це може збільшити їхню мотивацію та залученість до роботи. Крім того, система винагород за працю може допомогти зберегти талановитих та досвідчених працівників, що є важливою складовою успішної діяльності компанії. Також важливою перевагою системи винагород є те, що вона може стимулювати творчість та інновації серед працівників. Якщо працівники знають, що їхні ідеї та пропозиції можуть бути винагороджені, то це може підштовхнути їх до пошуку нових ідей та рішень, що в свою чергу може допомогти компанії стати більш конкурентоспроможною[8].

Ну і напевно створення робочих груп може бути корисним для партисипативного управління в компанії з кількох причин. По-перше, вони дозволяють працівникам брати участь у процесі прийняття рішень та впливати на нього залежно від їхніх знань та досвіду. По-друге, робочі групи можуть бути використані для вирішення конкретних проблем або завдань, що вимагають співпраці різних відділів та спеціалістів. Це допомагає забезпечити більш комплексний підхід до вирішення проблем та більш

ефективні результати. По-третє, робочі групи можуть бути платформою для обговорення нових ідей та ініціатив, що можуть сприяти інноваційному розвитку компанії та її конкурентному перевагу на ринку. Крім того, робочі групи можуть сприяти покращенню комунікації між різними відділами та співробітниками, що в свою чергу підвищує рівень довіри та співпраці всередині компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В данні роботі було визначено види управління компанією, шо забезпечило розуміння які види управління найкраще підходять в різних видах підприємств, а також користь впровадження партисипативного управління в компаніях різного розміру.

Був проведений аналіз підприємств які використовують партисипативне управління, а також визначені методи які забезпечують успіх компаній за рахунок використання партисипативного управління, а також які з цих методів можуть бути перенесені на вітчизняний ринок з урахуванням економічного поля.

Компанія «ЕпіцентрК» використовує ієрархічну структуру управління, хоча з іншого боку, у компанії існує децентралізована структура, де керівництво регіональних підрозділів має певну автономію та можливість самостійно приймати рішення щодо питань, що стосуються їхньої території.

Систему управління в «ЕпіцентрК» не можна назвати не ефективною оскільки вона дозволила їм стати лідером на ринку, проте навіть в їхній діяльності під час аналізу були помічені спірні рішення які були не результативними, або ж надавали результат якого можна було уникнути ще на етапі планування.

Система партисипативного управління використовується погано та не ефективно оскільки компанія не приділяє достатньо уваги створенню середовища в якому працівники зможуть пропонувати свої ідеї та пропозиції для покращення компанії та її розвитку. Переваги партисипативного управління це підвищення мотивації працівників, зменшення ризику конфліктів, збільшення ефективності прийняття рішень, підвищення рівня взаєморозуміння та співпраці між працівниками та керівництвом, залучення

ідей та досвіду з різних рівнів компанії, що дозволяє створити більш цілісну та інноваційну стратегію розвитку підприємства.

У даній роботі було проведено аналіз різних видів управління компанією та визначено, що партисипативне управління може бути ефективним для підвищення мотивації працівників, зменшення ризику конфліктів та збільшення ефективності прийняття рішень. Крім того, було встановлено, що у компанії «ЕпіцентрК» використовується ієрархічна структура управління, але децентралізована структура дозволяє регіональним підрозділам мати певну автономію.

Отже, можна зробити висновок, що партисипативне управління може бути корисним для компаній різного розміру, але необхідно приділяти достатньо уваги створенню сприятливого середовища для пропонування ідей та пропозицій. Також, ієрархічна структура управління може бути ефективною, але варто забезпечувати певний рівень автономії для підрозділів, що дозволить більш точно вирішувати питання на місцевому рівні. Крім того, важливо забезпечити розуміння та підтримку всієї команди щодо партисипативного управління. Для цього можна використовувати різноманітні методи, такі як тренінги, відкриті дискусії, опитування тощо. Також необхідно встановлювати механізми зворотного зв'язку, щоб забезпечити перевірку ефективності партисипативного управління та реагувати на пропозиції та відгуки співробітників. У цілому, партисипативне управління може допомогти створити більш згуртовану команду та забезпечити більшу ефективність управління в компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. "Journal of Business and Psychology". (2021). з springer: URL: https://www.springer.com/journal/10869/ (Дата звернення 18. 02. 2023 р.)

2. Curtis Ray Carlson, W. W. The Five Disciplines for Creating what Customers Want. у W. W. Curtis Ray Carlson, The Five Disciplines for Creating what Customers Want New York, USA: Crown Business. (2006). (сс. 211-263). URL:https://books.google.com.ua/books/about/Innovation.html?id=EzK5AAAAIAAJ&redir_esc=y

3. David, F. R. "Strategic Management". у F. R. David, Strategic Management Kansas City, USA: Prentice Hall. (2011). (сс. 156-185). URL:https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=P54sQgAACAAJ&redir_esc=y

4. Gary, D. "Human Resource Management". у D. Gary, Human Resource Management New York, USA: Pearson. (2011). (сс. 371-399). URL:https://books.google.com.ua/books/about/Human_Resource_Management.html?id=WYX8_Fnpx8AC&redir_esc=y

5. Mohsen, A.. EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION MAKING AND ITS EFFECT ON JOB SATISFACTION. (Липень 2020 р.) с. 9. URL:https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102471/1/MPRA_paper_102471.pdf

6. Pavan Kumar Saraf, S. S. Influence of Participation in Decision Making on Job Satisfaction, Group Learning, and Group Commitment: Empirical Study of Public Sector Undertakings. (Січень 2017 р.). с. 101. URL:https://www.researchgate.net/publication/317672446_Influence_of_Participation_in_Decision_Making_on_Job_Satisfaction_Group_Learning_and_Group_Commitment_Empirical_Study_of_Public_Sector_Undertakings_in_India

7. Pavan Kumar Saraf, S. S. Influence of Trust and Participation in Decision Making on Employee Attitudes in Indian Public Sector Undertakings. (жовтень 2017 р.). с. 13. URL:https://www.researchgate.net/publication/320209014_Influence_of_Trust_and_Participation_in_Decision_Making_on_Employee_Attitudes_in_Indian_Public_Sector_Undertakings

8. Robertson, B. J. Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. у B. J. Robertson, Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World Denver, USA: Henry Holt and Company. (2015). (сс. 150-240). URL:https://books.google.com.ua/books/about/Holacracy.html?id=PUREBQAAQBAJ&redir_esc=y

9. Stack, J. The Great Game of Business: Unlocking the Power and Profitability of Open-Book Management. у J. Stack, The Great Game of Business: Unlocking the Power and Profitability of Open-Book Management Missouri, USA: Crown Publishing Group. (1992). (сс. 94-117). URL:https://books.google.com.ua/books/about/The_Great_Game_of_Business.html?id=eN5490tOvRIC&redir_esc=y

10. Stephen P. Robbins, T. A. "Organizational Behavior". у T. A. Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior" Boston, USA: Prentice Hall. (2011). (сс. 235-248).
URL:https://books.google.com.ua/books/about/Organizational_Behavior.html?id=RmhaAAAAYAAJ&redir_esc=y

11. Sylvia Hubner, B. R. The International Journal of Human Resource Management. (2023). з tandfonline: URL:https://www.tandfonline.com/toc/rijh20/current (Дата звернення 19 лютий 2023 р.)

12. Види падтисипативного управління які використовує Google. (2023). Отримано з google: URL: https://about.google/ (Дата звернення 21. 02. 2023 р.)

13. Діяльність компанії за останні роки. Отримано з youcontrol.: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (Дата звернення 14. 12. 2022 р.).

14. Про компанію "Епіцентр к". Отримано з epicentrk: URL:https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/(Дата звернення 02. 02. 2023 р.).

15. Статистичні дані про стан партисипативного управління в державі.. Отримано з gov.ua: URL: https://data.gov.ua/stats2/common (Дата звернення 29. 03. 2023 р.)

16. Фінансова звітність підприємства. (01 01 2019-2022 р.). Отримано з zvitnist: URL:https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_EPICENTR_K (Дата звернення 07. 03. 2023 р.)