

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційним розвитком підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління
бізнесом» першого
(бакалаврського) рівня

Корчевського Дениса
Ярославовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

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»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

_____ Корчевському Денису Ярославовичу _____

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

_____ **Управління організаційним розвитком підприємства** _____

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____ 16.05.2023 р. _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Метою дослідження є розроблення теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства на основі дослідження його стану та динаміки діяльності.

Об'єктом дослідження є процес організаційного розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К», що функціонує у м. Києві у сфері роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні проблеми управління організаційним розвитком підприємства.

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

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

ВСТУП

*РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА*

1.1. Сутність та моделі організаційного розвитку підприємства

*1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління
організаційним розвитком підприємства*

*РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»*

2.1. Аналіз факторів організаційного розвитку підприємства

*2.2 Оцінка ефективності управління організаційним розвитком
підприємства*

*РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ «Епіцентр»*

3.1. Розробка програми організаційного розвитку підприємства

3.2. Прогнозування ефективності організаційного розвитку підприємства

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Миколайчук І.П.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Корчевський Д.Я.

(прізвище, ініціали, підпис)

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління організаційним розвитком підприємства»

Структура роботи. Основний текст роботи викладено на 42 сторінках, в т. ч. відтворено у 10 таблицях та 21 рисунках; робота містить 44 джерела (в т. ч. Інтернет-ресурси), а також 11 додатків, викладених на 28 сторінках.

Метою дослідження є розроблення теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства на основі дослідження його стану та динаміки діяльності.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність, зміст та моделі організаційного розвитку підприємства;
- дослідити методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства;
- проаналізувати фактори організаційного розвитку підприємства в системі управління;
- оцінити ефективність управління організаційним розвитком підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційним розвитком підприємства;
- розробити заходи щодо впровадження змін у системі управління організаційним розвитком підприємства;
- спрогнозувати ефективність організаційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організаційного розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К», що функціонує у м. Києві у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні проблеми управління організаційним розвитком підприємства.

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

АНОТАЦІЯ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління організаційним розвитком підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню управління організаційного розвитку підприємства

У ході виконання роботи було розглянуто показники фінансової діяльності підприємства, був проведений SWOT та PEST аналіз, проаналізований склад персоналу підприємства та ефективність діючої системи управління організаційним розвитком ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», визначено наявні в управлінні підприємством проблеми з цього приводу.

Також було сформульовано напрями вдосконалення організаційного розвитку підприємства, запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління підприємства, оцінено економічний ефект.

Ключові слова: організаційний розвиток, розвиток, стратегія розвитку, управління розвитком.



Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of organizational development of the enterprise»

(based on the materials of "EPICENTR K" LLC, Kyiv)

Graduation qualifying paper is devoted to the study of the management of organizational development of the enterprise

In the course of the work, indicators of the company's financial activity were considered, a SWOT and PEST analysis was carried out, the composition of the company's personnel and the effectiveness of the current organizational development management system of "EPICENTR K" LLC were analyzed, and the problems in the company's management in this regard were determined.

Directions for improving the organizational development of the enterprise were also formulated, measures aimed at increasing the efficiency of enterprise management were proposed, and the economic effect was assessed.

Keywords: organizational development, development, development strategy, development management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та моделі організаційного розвитку підприємства	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «Епіцентр К»	15
2.1. Аналіз факторів організаційного розвитку підприємства	15
2.2. Оцінка результативності управління організаційним розвитком підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «Епіцентр К»	34
3.1. Розробка програми організаційного розвитку підприємства	34
3.2. Прогнозування ефективності організаційного розвитку підприємства ...	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасному світі однією з головних проблем при зміні положенні на ринку є відсутність ефективних та дієвих механізмів управління розвитком підприємств. Зміни, які впливають на економічну, технологічну та соціальну складову управління підприємств, нині відбуваються в суспільстві та значно підвищують значущість теорії управління розвитком, яка потребує відповідного наукового забезпечення. Інтегрованість внутрішньої структури підприємства у відповідь на різноманітні зміни зовнішнього середовища значно впливає на конкурентні переваги цього підприємства в довгостроковій перспективі. Це має важливе значення для підтримки організації в необхідному конкурентному стані, що вимагає від керівників організації неперервного розвитку. Організаційна складова є однією з важливих ланок внутрішнього середовища кожного підприємства. Це передбачає необхідність у гнучких організаційних схемах в управлінні та підвищенні швидкості реагування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Українські та зарубіжні вчені присвятили свої дослідження теоретичним аспектам управління розвитком підприємств. До переліку вітчизняних вчених, що займалися цією проблемою, входять О.А.Бабак, С.І.Бай, М.О.Бесєдін, О.Ю.Гусєва, А.А.Дорошук, О.В.Гронь, Н.С.Краснокутська, Л.С.Ладонько, Н.А.Мазур, І.П.Миколайчук, Т.С.Пічугіна та інші. Серед зарубіжних вчених, які вивчали проблему управління розвитком підприємств, можна назвати І.Адїзеса, П.Сенге, Р.Дафта, Дж. Коллінза, Дж.Гроува, Дж.Коттера, Г.Мінцберга та інших.

Наукові праці з управлінського спрямування не достатньо детально висвітлюють організаційний розвиток як систему. Декілька вітчизняних вчених, зокрема О. М. Полінкевич, Г. А. Дорошук та О.Г.Дейнека, досліджували теоретичні засади розвитку підприємства як соціально-економічної системи та визначали концептуальні основи управління організаційним розвитком. Інші автори, такі як О.В.Гронь та Є.О.Діденко, акцентували увагу на важливості

людських ресурсів для підприємства та підкресливали, що організаційні зміни включають зміни в основних компонентах організації, таких як завдання, стратегії, технології, структури та людські ресурси.

Метою дослідження є розроблення теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства на основі дослідження його стану та динаміки діяльності.

Для реалізації мети в роботі були поставлені та виконані такі **завдання**:

- з'ясувати сутність, зміст та моделі організаційного розвитку підприємства;
- дослідити методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства;
- проаналізувати фактори організаційного розвитку підприємства в системі управління;
- оцінити ефективність управління організаційним розвитком підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційним розвитком підприємства;
- розробити заходи щодо впровадження змін у системі управління організаційним розвитком підприємства;
- спрогнозувати ефективність організаційного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні проблеми управління організаційним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організаційного розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К», що функціонує у м. Києві у сфері роздрібною торгівлі.

Методи дослідження. Для проведення дослідження було використано різні методи, зокрема аналіз та синтез, системний аналіз, порівняння, спостереження, формалізацію, графічний метод, метод експертних оцінок та інші. Інформацію було зібрано за допомогою опитування та аналізу документів.

Отримані дані були оброблені методами узагальнення, групування, розрахунку показників динаміки, середніх величин та економічного аналізу. Результати аналізу були представлені у вигляді таблиць та рисунків.

Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, періодичні джерела та Інтернет-ресурси з предмету дослідження, а також звітні та фактичні дані діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні заходів щодо удосконалення системи управління організаційним розвитком ТОВ «Епіцентр К».

Структура роботи. Основний текст роботи викладено на 42 сторінках, в т. ч. відтворено у 10 таблицях та 17 рисунках; робота містить 44 джерела (в т. ч. Інтернет-ресурси), а також 11 додатків, викладених на 28 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та моделі організаційного розвитку підприємства

Сучасна євроінтеграція змусила вітчизняні підприємства стикнутися з проблемою забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та швидкого реагування на ринкові зміни. Для того, щоб розглянути питання організаційного розвитку детальніше, необхідно спочатку зрозуміти сутність поняття «організація». В соціальних науках існують кілька основних визначень поняття «організація»: організація – це соціальне об'єднання, що складається з індивідів, які спільно працюють над досягненням спільних цілей; організація – це комбінація процесів та прийомів, спрямованих на впорядкування та покращення зв'язків між усіма її частинами, що допомагає досягти загальних цілей [19].

У менеджменті існує багато термінів, які пов'язані з поняттям «організаційний розвиток», такі як «розвиток організації», «розвиток підприємства» та інші. Однак, за визначенням О.Є.Кузьміна, В.В.Яцури та І. І. Грибика організаційний розвиток означає здатність компанії ефективно вирішувати будь-які проблеми і мати можливість модернізації у довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети організації вдосконалюють свою технічну і організаційну структуру, підвищують ефективність управління та навчають свій персонал. В економічній літературі існує різні визначення поняття «організаційний розвиток», і методи його визначення були досліджені та проаналізовані за допомогою табл. А.1 у Дод. А.

Для успішного розвитку організації необхідно займатися постійним та комплексним управлінням стратегічними змінами, що об'єднає різні складові структури, виробничий процес та всі ресурси, залучені до діяльності, з урахуванням індивідуальних потреб співробітників. Оновлення стратегії та

операційної системи управління організаційним розвитком може значно полегшити перехід на новий етап розвитку з мінімальними витратами.

Ключовим підходом до формулювання концепції постійного, керованого та організаційного розвитку є використання концепції розвитку підприємства як основи [2].

Дослідження існуючих поглядів на розуміння природи організаційного розвитку дозволяє виокремити компоненти або елементи визначення фірмою організаційного розвитку, як показано на рис. А.1 Дод. А.

Розвиток підприємства базується на законах соціальної та прикладної науки, тобто на основі індивідуального розвитку, уніфікації аналізу та синтезу, самозахисту, конкуренції, ефекту масштабу, застосування нових методів і принципів. Виробнича або експлуатаційна організація (табл. А.2, Дод. А) [28].

Щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, підприємствам доводиться вносити зміни в свою господарську діяльність. Більш традиційні методи організації та управління можуть перешкоджати здатності компаній швидко адаптуватися до змін у бізнесі та модернізуватися. У цьому контексті, компанії намагаються вдосконалити свої структури та процеси, щоб підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Організаційний розвиток є довгостроковим та комплексним процесом, спрямованим на зміну та розвиток організації та її персоналу [8].

З усіх концепцій, які можна віднести до організаційних змін, концепція корпоративної структури отримала найбільше поширення. Вони показують різні бізнес-підрозділи, підрозділи та зв'язки між відділами підприємства. Ці відносини є найважливішими та найбільшими організаційними чинниками, оскільки організаційний розвиток підприємства в основному відображається на змінах організаційної структури. У загальному вигляді під організаційним розвитком розуміють «процес позитивної якісної зміни в організації, який впливає на способи та засоби організаційної діяльності та взаємодії та відображається в трансформації організаційної структури.

Найважливіші тенденції організаційного розвитку показано на рис. 1.1.



Рис.1.1. Найбільш значимі тенденції розвитку організацій

Джерело: складено за [4]

Модель McKinsey – це спосіб розуміння проблем, пов'язаних з організаційним розвитком або реструктуризацією. Назва моделі «7S» походить від семи факторів (слів англійською мовою, які починаються на літеру «S»), які, на думку винахідника моделі, є основними факторами організаційного розвитку: стратегія (strategy); навички (навички);); визнані цінності (спільні цінності); структура (структура); система (система); персонал; стиль.

Будь-який етап є одночасним результатом попереднього етапу і основою для наступного етапу. Кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління на підтримку зростання, а кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яку необхідно вирішити, перш ніж зростання може продовжуватися.

Л. Грейнер виділив п'ять етапів еволюції та революції на життєвому шляху організацій, назвавши їх «стадіями зростання» на рис. 1.2 [5, с.65-70].

Розвиток кожної організації має диференціюватись розробленою стратегією, тому важливо пов'язувати зміни, які відбуваються в організації, з її стратегією та іншими важливими параметрами. Однією з найвідоміших моделей організаційного розвитку є модель McKinsey “7S” (рис.А.2 Дод. А) [5, с. 55-60].

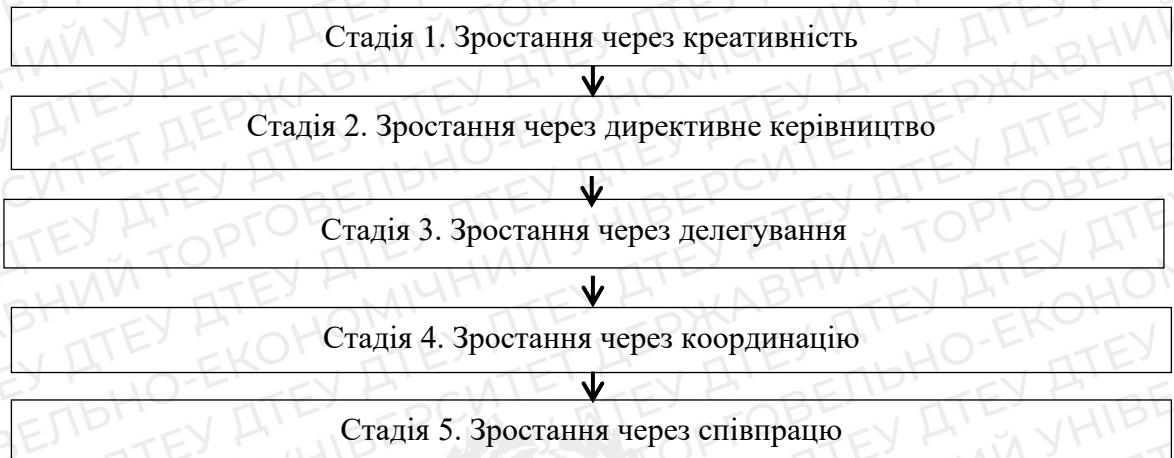


Рис.1.2. П'ять етапів еволюції і революції на життєвому шляху організації за Л. Грейнер

Джерело: складено за даними [7]

Успіх процесу організаційного розвитку залежить від багатьох факторів, одним із головних є те, що всі внесені зміни мають бути лише на благо організації. З точки зору зарубіжної практики існує переважно дві моделі дослідження підприємницького ОР: це модель І. Адізеса та модель Л. Грейнера. Більше моделей наведено у Дод. Б.

Модель І. Адізеса базується на порівнянні фірм із живими організмами. З цієї моделі видно, що не всі підприємства можуть процвітати, лише якщо вони живі, процвітання має супроводжуватися бюрократизацією підприємств, а потім смертю. Хоча модель І. Адізеса визначає багато небезпек, які чекають на розвиток фірми, вона не дає чіткої відповіді на питання, до якого організаційного стану повинні прагнути фірми, щоб довше залишатися на стадії процвітання.

На відміну від І.Адізеса, Л. Грейнер запропонував модель, яка описує процес розвитку фірми шляхом послідовного проходження через кризові точки. Л. Грейнер нараховує п'ять стадій організаційного розвитку, які відокремлені одна від одної моментами організаційної кризи. На наступний етап розвитку підприємство переходить з одного етапу розвитку, долаючи відповідну кризу в конкретний період [14].

До моделей, що представлені у Дод. Б, доцільно додати також модель Г. МакЛіна, який представив структурно-процесний підхід до моделювання організаційного розвитку. Переваги та особливості цієї моделі в тому, що Г. МакЛін відмовляється від ідеї циклічності, тим самим визначаючи, що процес організаційного розвитку має свій початок та є скінченним. Ця модель організаційного розвитку передбачає вісім етапів. Консультант із організаційного розвитку вивчає діяльність організації та її середовище на початковому етапі.

Наступний етап – старт-ап містить підбір команди та визначення завдань. Діагностика визначає найбільш важливі аспекти для змін, а планування дій містить детальний план для досягнення організаційних цілей. Етап впровадження змін відбувається після цього, після чого проводиться оцінка успіху інтервенції. Якщо зміни є успішними, вони інституціоналізуються, інакше процес змін повторюється. Розділення відбувається в разі недостатніх компетенцій спеціаліста наступного етапу.

Модель Г. МакЛіна (Дод. В) застосовує проектний підхід до організаційних перетворень. Проектний підхід є виграшним порівняно з іншими, оскільки надає можливість залучити найкращих фахівців в галузі організаційної діагностики та розвитку, покращити якість прийнятих управлінських рішень, і що більш важливо – покращити якість впроваджень, знаходження нових інноваційних способів управління організацією у скорочений термін при обмеженій ресурсах [6].

Отже, організаційний розвиток допомагає компаніям покращити свою ефективність, модернізуватися та досягати своїх стратегічних цілей у довгостроковій перспективі, він є важливим процесом для підприємств, які бажають бути конкурентоспроможними на ринку та адаптуватися до змін.

1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства

Ефективність будь-якої бізнес-операції залежить від того, як взаємодіють її основні компоненти, і від того, як кожен з них впливає на інші. Основними елементами управління підприємством, які найбільше впливають на його якість, є: трудові ресурси (персонал), виробничий процес і технологія. Для того, щоб оцінити якість системи управління, необхідно розглянути та проаналізувати починаючи з початку ХХ-го століття теорію результативності, яка набула найбільш широкого розвитку впродовж 80-90-х років. Узагальнення еволюції наукових підходів до оцінювання результативності діяльності й управління представлено в таблиці у Дод. Г.

Одна з перших методик, що передбачала системне використання фінансових і не фінансових показників оцінки результативності управління була сформульована в 1985 р. Р. Фріменом як система показників відповідальності (Accountably Scorecard – ASC). У цій системі взаємопов'язані інтереси різних зацікавлених сторін, наприклад, керівників, робітників, постачальників, споживачів та ін. А в 1993 р. вчені Е. Мосенг та П. Бредап визначали результативність виходячи з понять: ефективність, економічність, гнучкість; що утворюють певну тривимірну модель оцінювання результативності як узагальнюючого поняття, що синтезує в собі більш глибокі якісні явища, що є підсумковими показниками роботи підприємства[7].

Досконалість системи управління відображається в тому, як кожен елемент системи працює, функціонує і використовується за призначенням, а також наскільки він ефективний. Це системний ефект, який відображає як якісні та кількісні характеристики кожного елемента управління як відкритої системи, так і принципово нову якість, що виникає внаслідок того, як управління реалізує системні зв'язки та відносини. Враховуючи це, необхідно розробити систему параметрів, за допомогою якої можна вимірювати кінцеві результати управління підприємством.

Для успішної реалізації організаційного розвитку потрібен чіткий план, в якому беруть участь співробітники та консультанти. План містить аналіз результатів, навчання працівників, зміни в структурі, контроль за неформальними групами, створення формальних груп, міжгрупову взаємодію, управління конфліктами, привласнення діагностичного персоналу та консультантів, забезпечення дотримання заходів керівництвом вищого рівня, відповідність планованих заходів, залучення співробітників відділів кадрів, соціології, психології та охорони праці до розробки та реалізації заходів, спрямованих на покращення трудових відносин, оцінку результатів, вдосконалення структури управління, збільшення реклами, перерозподіл повноважень та відповідальності та інші [8].

Процес подолання проблем і змін організації визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами середовища. Щоб зрозуміти це, необхідно розглянути характеристику основних складових організаційного розвитку. Їх дослідження склалися з наступних етапів: - аналіз стану організації (здійснюється за результатами анкетування, опитування, спостереження, вивчення документів); - доведення отриманих даних до персоналу організації; - прийняття рішень щодо розроблення конкретних планів дій; - реалізацію планів дій; - оцінювання результатів розроблених та впроваджених планів дій шляхом збору відповідних повторних даних [15].

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Розраховані кількісні показники використовуються для оцінки таких складових ефективності управління, як ефективність підсистем управління (оцінка ефективності управлінського персоналу, ефективність технології управління, ефективність організаційної структури управління) та ефективність керованих підсистем.

Якісні показники, отримані шляхом експертного оцінювання, використовуються для оцінки ефективності організаційної культури в рамках визначення ефективності підсистем управління, а також для оцінки зовнішньої ефективності різних складових управління підприємством.

На основі аналізу літературних джерел [9] можна визначити, що впровадження організаційних змін у систему управління є сучасним. Бізнес визначається такими факторами: люди, навички та здібності, фактор часу, засоби та інструменти, бізнес-культура, структура та менеджмент, бізнес-стратегія та наявні ресурси (інформація).

У роботі Л. С. Ладонько виділено комплекс ключових внутрішніх факторів, які можуть бути джерелом сильних і слабких сторін фірми [10]. Наведений рисунок у Дод. Д для пояснення результатів факторів, що впливають на впровадження організаційних змін у системі управління організацією.

Суть поняття «розвиток» — це не просто зміни, вони мають бути значущими для вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Організаційний розвиток та організаційні зміни значною мірою сприяють продуктивності управління шляхом вдосконалення системи управління організацією та її підлеглих. Через це економічний ефект управління залежить від удосконалення та вдосконалення управлінської та підлеглої систем з одного боку з іншого боку — зміни на основі організаційно-економічних показників.

Взаємозалежність та ефективність розвитку підприємства, організаційних змін та організаційного розвитку показано на рис. 1.3

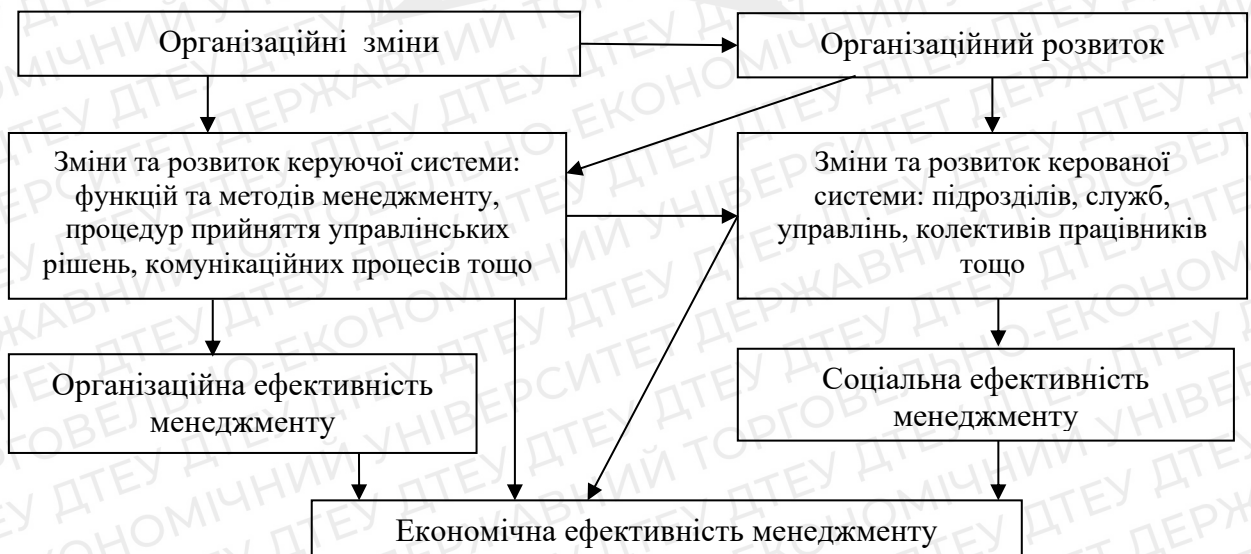


Рис.1.3. Взаємозв'язок між розвитком підприємства, організаційними змінами та організаційним розвитком

Джерело: складено за даними [11]

Отже, досконалість системи управління проявляється у працездатності, функціонуванні та ефективності кожного її елемента, а також у взаємозв'язках та відносинах між ними. Для досягнення успіху у розвитку організації важливо мати чіткий план, який включає аналіз результатів, навчання працівників, структурні зміни, контроль над неформальними та формальними групами, управління конфліктами та інші заходи. Процес подолання проблем та змін в організації визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами середовища. Існує кількісний та якісний підхід до оцінки ефективності управління. Кількісні показники використовуються для оцінки ефективності підсистем управління та керованих підсистем, тоді як якісні показники допомагають оцінити ефективність організаційної культури та зовнішню ефективність. А успішне управління підприємством вимагає системного підходу, розробки чіткого плану та використання якісних та кількісних показників для оцінки ефективності. Також, впровадження організаційних змін є необхідним у сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Аналіз факторів організаційного розвитку підприємства

Об'єктом дослідження даної роботи є процес організаційного розвитку товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Епіцентр К» що функціонує у м. Києві. Сфера діяльності даного підприємства – торгівля будівельними матеріалами та господарськими товарами. Юридична адреса - 04128, місто Київ, ВУЛИЦЯ БЕРКОВЕЦЬКА, будинок 6-К. Форма власності – Товариство з обмеженою відповідальністю. Власники мережі – подружжя Галини та Олексія Герег, а директор – Михайлишин Петро Йосипович.

ТОВ «Епіцентр К» розпочало свою діяльність у 2003 році, з невеликого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м. Сьогодні компанія налічує 75 торгових центрів, загальна площа яких становить 105 000 м². ТОВ «Епіцентр К» спеціалізується на роздрібній торгівлі будівельними матеріалами, предметами декору для дому, меблями, побутовою хімією, автотоварами, товарами для саду та городу, товарами для дітей.

Мета мережі «Епіцентр К» – запропонувати покупцям широкий асортимент товарів за найкращими цінами та забезпечити більш високий рівень обслуговування у форматі «від і до» для повного асортименту матеріалів та товарів для дому.

На рис. 2.1 показана репутація в медіа ТОВ «Епіцентр К» за 2011-2023 роки, за всі роки ТОВ «Епіцентр К» згадувався у 50 розслідуваннях, серед яких 8 – в яких компанії виступає фігурантом. Більшість з цих розслідувань були у 2020 році, на початку пандемії, та стосуються незаконного продажу гуманітарної допомоги таких як антисептики та респіратори.

У 2020 році «Епіцентр К» став лідером непродовольчого ринку України, він не лише розширив мережу торгових центрів, а й розвинув нові ритейл проекти.



Рис. 2.1 Репутація в медіа ТОВ «Епіцентр К» за 2011-2023 роки

Джерело: складено за даними [36]

Зокрема, «Епіцентр К» виводить на ринок два нових бренди спортивних товарів, відкривши перші в Україні магазини 4F і TAF у столичних торгових центрах Retoville та Blockbuster відповідно. Крім того, компанія почала розвивати власні роздрібні концепції поза межами мережі «Епіцентр К». Зокрема, відкрито три Deco Galleries у столичних ТРЦ Dream Town, Retroville та Arkadia, а також дитячий магазин E.PIC у тому ж ТРЦ Retroville.

Також компанія продовжила розширювати мережу власних торгових центрів і протягом року відкрила сім нових: Житомир, Вінниця, Запоріжжя, Долина, Калуша, Мелітополь та Первомайську. Чотири з них «оптимальних форматів» площею 4800 кв. м до 5500 м. кв.

Сучасний стан світової економіки в умовах глобальної кризи в контексті війн та епідемій характеризується тим, що компаніям дуже складно коригувати свої бізнес-процеси в довгостроковій перспективі. Крім того, існує невизначеність щодо короткострокового погляду. Ця криза показала, що не лише окремі підприємства, але й цілі галузі можуть втратити можливість

здійснювати свою повсякденну діяльність, щоб досягти соціального дистанціювання, практично в один день.

Оборот операційного ринку суттєво зріс порівняно з аналогічним періодом минулого року: українці не чекали закінчення війни, щоб почати відбудову, а попит на будматеріали високий.

Відповідно до звіту підприємства, вплив пандемії COVID-19 на діяльність був досить сильним. За підсумками 2020 року, компанія зазнала збитків у розмірі 78,3 млн грн. Незважаючи на це, ТОВ «Епіцентр К» довів свою стійкість і відновив свої фінансові показники у 2021 році. За результатами третього кварталу 2021 року чистий прибуток підприємства становив 1,1 млрд грн.

Проте вплив пандемії COVID-19 на ринок непродовольчих товарів був значний. У 2020 році продажі підприємства знизилися на 5,5%, а у 2021 році продажі зросли лише на 1,7%.

У лютому 2022 року війна в Україні спричинила значні збитки для мережі гіпермаркетів «Епіцентр», яка втратила дев'ять гіпермаркетів - майже 15% від загальної кількості магазинів. Більшість магазинів, які зупинили свою діяльність, знаходилися в зоні бойових дій або окупації. Внаслідок зменшення обсягів виробництва та поставок товарів, ціни на певні непродовольчі товари зросли, зокрема в будівельному секторі. ТОВ «Епіцентр К» відчуло значні втрати через зростання цін на паливо та логістику, що призвело до підвищення вартості транспортування товарів і певних товарів в цілому.

Протягом широкомасштабної агресії Росії у 2022 році було повністю знищено три Торгово-розважальних центри «Епіцентр» у містах Чернігів, Маріуполь та Буча. У 2023 році, також внаслідок ворожого вторгнення, було зруйновано ще один ТЦ в Херсоні. Було змушено припинити роботу шести ТЦ: два у Херсоні, два у Харкові, а також в Мелітополі та Краматорську, через бойові дії та окупацію українських територій. Магазины, які знаходилися на тимчасово окупованому півострові Криму, були збережені, але їх власництво було перереєстровано на російську компанію. Незважаючи на це, компанія

виражає намір відновити всі зруйновані об'єкти та продовжувати інвестувати в українську економіку [39].

Окрім цього, підприємство зіткнулося з проблемами у постачанні товарів, що виготовляються в зоні АТО та на окупованих територіях. Наприклад, будівельні матеріали, такі як цегла, цемент, пінопласт, стали складніше доступні через те, що багато з цих матеріалів виробляється на Донбасі. За даними компанії, ціни на будівельні матеріали зросли в середньому на 25-30% з початку війни. Крім того, підприємство втратило доступ до багатьох постачальників з Росії, які раніше були важливим джерелом дешевих матеріалів.

За Л. Грейнером, п'ять ключових факторів відіграють важливу роль у побудові моделі організаційного розвитку. Ці фактори включають вік організації, темпи зростання галузі, етапи еволюції, етапи революції та розмір організації. Запропонована модель організаційного розвитку описує п'ять послідовних стадій, які одночасно є наслідком попередньої стадії і причиною наступної. Згідно з І. Адісесом, для успішного створення організації, такої як ТОВ «Епіцентр К», необхідні не лише хороша ідея, але й фінансова підтримка і готовність ринку. Головним мотиваційним фактором є задоволення потреб ринку, будь то шляхом створення нових якостей у виробництві товарів або наданні послуг. Моделі Грейнера та Адісеса наведені у рис. Е.1 та Е.2 Дод. Е.

У 2022 році компанія зайняла третє місце серед топу стійких рітейл-компаній у воєнний час за версією Forbes (рис. 2.2)

Місце	Компанія	Власники	Динаміка виторгу	Кількість балів
1	Концерн Галнафтогаз 	Віталій Антонов, ЄБРР	63,6%	9,5
2	WOG 	Степан Івахів, Сергій Лагур	18%	7,9
3	Епіцентр К 	Олександр та Галина Герєги, Тетяна Суржик	-6,8%	7,6
4	Varus 	Валерій Кіпчик, Руслан Шостак	—	7,1
5	Нова Пошта 	В'ячеслав Климов, Володимир Поперешнюк	—	—
6	Rozetka 	Ірина та Владислав Чечоткіни, Horizon Capital	—	—
7	Фокстрот 	Валерій Маковецький, Геннадій Виходцев	—	—

Рис. 2.2. Топ-7 стійких рітейл – компаній у воєнний час за версією Forbes
Джерело: складено автором за даними [42]

Хоча виторг впав аж на 6,8%, компанія змогла продемонструвати міцність бренду за шкалою рейтингу стійкості.

Загальний тренд доходів від експорту ТОВ «Епіцентр К» (табл. Ж.1 Дод.Ж) спостерігався з 2010 року до 2019 року, коли доходи підвищувалися від 950 000 до 2 000 000 000 – 2 500 000 000 гривень. Протягом 2014-2019 років компанія отримувала стабільно високі доходи від експорту, коливаючись в межах 4 500 000 000 – 5 000 000 000 гривень.

Починаючи з 2020 року, доходи від експорту ТОВ «Епіцентр К» зменшилися і становили від 850 000 000 до 1 500 000 000 – 2 000 000 000 гривень. У 2022 та 2023 роках доходи були нульовими.

У період з 2009 по 2013 роки компанія майже не мала доходів від експорту, за винятком 2013 року, коли доходи становили від 100 млн. грн. до 150 млн. грн. Загалом, доходи від експорту ТОВ «Епіцентр К» зазнали суттєвих змін протягом років, з високим піком у 2018-2019 роках, але зменшенням в наступні роки.

Динаміку доходів від експорту ТОВ «Епіцентр К» 2009-2023 роки показано на рис. 2.3.

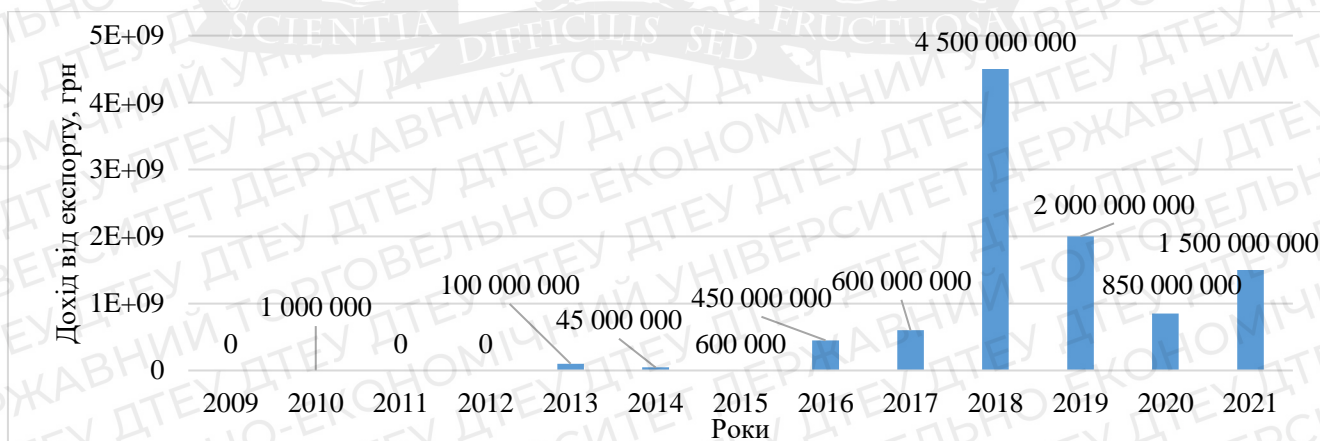


Рис 2.3. Динаміка доходів від експорту ТОВ «Епіцентр К» за період 2009-2021 роки

Джерело: складено за даними [37]

Протягом останнього року було успішно відновлено майже всі закриті торгові точки в Україні, які були знищені внаслідок війни. Згідно з дослідженням Асоціації ритейлерів, в даний час працюють 15 873 з 16 787

торгових об'єктів, що становить 95%. Тенденція до відновлення роботи магазинів спостерігається з квітня 2022 року і продовжується дотепер, з приростом працюючих магазинів від 1% до 6% залежно від місяця.

На даний момент було відновлено понад 80% торгових точок, які були закриті в березні. У сфері торгівлі будматеріалами було відновлено на 22% більше магазинів за рік війни, з 68% до 90%.

Компанія наразі налічує 165 об'єктів нерухомості та 235 об'єктів земельної ділянки. Динаміка відкриття нових центрів з початку створення компанії наведена на рис. 2.4.

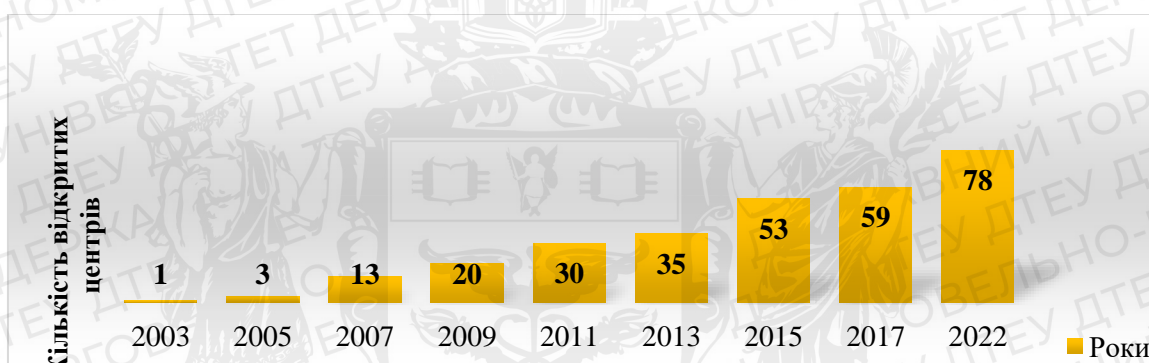


Рис. 2.4. Динаміка відкриття торгових центрів ТОВ «Епіцентр К», од.

Джерело: складено за даними [37]

«Епіцентр К» активно розвивається та займає динамічну позицію на ринку, що сприяє появі нових торгових напрямків та розширенню товарних груп з урахуванням потреб покупців. Компанія пропонує не тільки величезний асортимент товарів, а й конкурентоспроможні ціни.

Мережа «Епіцентр К» запускала різноманітні програми та ініціативи протягом свого функціонування та розвитку. Наприклад, компанія ввела програму лояльності для своїх постійних клієнтів, яка дозволяє збирати бали та обмінювати їх на знижки та подарунки. Також була запущена програма «Еко Епіцентр», спрямована на зменшення впливу магазину на довкілля, включаючи сортування та утилізацію відходів та використання екологічно чистих матеріалів.

ТОВ «Епіцентр К» має кілька програм для залучення та задоволення клієнтів. «Клуб клієнтів» надає бонусні бали за покупки, які можна використовувати для отримання знижок на майбутні покупки або подарунки. Наприклад, «Картка покупця», що дозволяє отримувати бонусні бали за кожну покупку в гіпермаркетах, або «дисконтна картка», що дозволяє отримувати знижки на весь асортимент товарів та послуг в гіпермаркетах «Епіцентр К». «Еко Шоп» та «Епіцентр-Культура» – це програми, які пропагують екологічність та культурні події в Україні.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна та оптова торгівля будівельними матеріалами. Гіпермаркет також пропонує своїм клієнтам додаткові послуги – ремонт та установки, кафе та ресторани для громадського харчування та транспортні послуги. Крім того, Гіпермаркет є платником окремих податків у відповідному податковому органі, залежно від місця свого розташування.

Предметом діяльності гіпермаркету «Епіцентр К» такі напрями (рис. 2.5):



Рис. 2.5. Предмет діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

У табл. Е.1 Дод. Е наведені основні етапи розвитку «Епіцентр К» з моменту його заснування у 2003 році. Найголовніші з них такі:

У 2013 році компанія придбала більшість акцій мережі будівельних гіпермаркетів під назвою «Нова Лінія». Починаючи з 2019 року, ця мережа почала змінювати свій формат, перетворюючись на торговельні центри під брендом «Епіцентр».

У 2014 році «Епіцентр» розпочав перехід від будівельно-господарського гіпермаркету до сучасного формату торговельного центру.

У 2015 році було укладено ліцензійний договір зі швейцарською компанією INTERSPORT, однією з найбільших мереж магазинів спортивних товарів у світі.

У 2015 році група компаній «Епіцентр» розпочала розвиток аграрного напрямку «Епіцентр Агро». Вона також має тваринницькі комплекси та активно розвиває елеваторне господарство.

У 2016 році був запущений партнерський проект – інтернет-магазин під назвою «27.ua». А в 2019 році на базі цієї технічної платформи було створено Epicentr.ua, який пропонує близько 1,5 мільйона товарів та має сучасні центри видачі товарів у всіх торговельних центрах мережі.

У 2019 році компанія розширила свої потужності шляхом відкриття фулфілмент центру на вул. Полярний у Києві з площею 14 тис. кв.м та потужного фулфілмент центру «Віскозна» загальною площею 30 тис. кв. м., що забезпечують обробку замовлень онлайн-клієнтів з високою точністю та швидкістю [38].

Протягом понад півроку компанія «Епіцентр» проводить експерименти з використанням нейронних мереж на своїй онлайн-платформі. ШІ бере на себе завдання створення контенту та програмного коду для онлайн-платформи «Епіцентру», в т.ч. генерацію рекламних банерів, голосових повідомлень і простих програмних кодів, запуск роботів, які відповідають за генерацію товарного контенту [40].

Новий соціальний проєкт «Незламний хаб» у 2022 році – це безкоштовний коворкінг з більш ніж 100 робочими місцями у торговельному центрі на вулиці Почайній. Це повноцінний коворкінг простір з більш ніж 100 робочими

місцями. Для відвідувачів доступний безкоштовний Wi-Fi, а також є спеціальна зона з пуфами для школярів, щоб вони могли продовжувати своє навчання онлайн у випадку відключення світла вдома. Проект мав на меті підтримку українців, які не можуть працювати через аварійні відключення світла, відсутність Інтернету та зв'язку [41].

Власний автопарк групи компаній налічує 1770 комерційних та легких вантажних автомобілів, а також спеціалізовані вантажні автомобілі для перевезення будівельних матеріалів та легкові автомобілі. Також підприємство має 88 зареєстрованих торгових марок та має 845 ліцензій [43].

Керівництво підприємства завжди прагне створити комфортні умови для своїх працівників, тому вони надають їм можливість скористатися безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, спецодягом, а також пільговими умовами для відпочинку і оздоровлення, відвідуванням різноманітних культурно-розважальних заходів, спортивних секцій, семінарів, конференцій і тренінгів для професійного та особистого розвитку.

В компанії приділяють велику увагу якості будівельних матеріалів і ретельно відбирають постачальників, щоб гарантувати якість продукції. Клієнти можуть придбати якісний товар за доступною ціною, що робить покупку вигідною для будь-якого споживача. Декотрі товари продаються за фіксованою ціною, що приваблює покупців.

Головною метою ТОВ «Епіцентр К» є задоволення потреб споживачів в якісних товарами та послугах за доступними цінами. Компанія ставить перед собою завдання забезпечувати клієнтів найширшим асортиментом товарів і послуг, щоб задовольняти їхні потреби в будь-який час і за будь-яких обставин. Основний принцип підприємства – це якість, надійність і доступність, що підтверджується задоволенням клієнтів, їхнім довір'ям та лояльністю.

Табл. Ж.2 Дод. Ж відображає відношення виручки від тендерів до загальної виручки. На рис 2.6 відображена динаміка отриманих тендерів за 2018-2023 роки

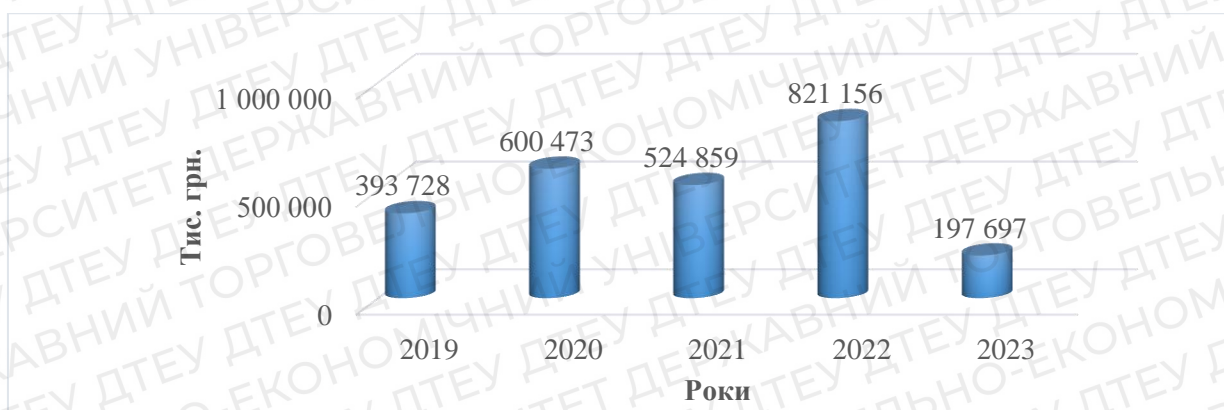


Рис. 2.6. Динаміка отриманих тендерів ТОВ «Епіцентр К» у 2018-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [38]

В цілому на основі цих даних можна сказати, що ТОВ «Епіцентр К» показує коливання в обсязі тендерів протягом останніх п'яти років. Значний ріст у 2020 та 2022 роках може свідчити про позитивну динаміку розвитку компанії, але зниження в 2021 та 2023 роках вказує на можливі труднощі що пов'язані із пандемією 2021 року, та повномасштабною війною у 2022-2023 роках.

У табл. Ж.3 Дод. Ж наведено ключові складові організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» – гіпермаркету. Один з основних викликів, з яким стикається гіпермаркет, полягає у необхідності зростання рівня культури споживання, зміні уподобань споживачів торговельних послуг з підвищенням уваги до якості та безпеки товарів та послуг.

Організаційна структура управління підприємством, що має матричний тип, зображена на рис Ж.1. у Дод. Ж.

Для оцінки організаційного розвитку будівельного гіпермаркету «Епіцентр-К» розпочнемо з аналізу його товарної політики, яка має на меті задоволення потреб і запитів клієнтів, використання передових технологій та оптимізацію фінансових результатів. У табл. Ж.4 Дод. Ж можна побачити результати аналізу асортименту продукції та додаткових послуг, які надаються працівниками торгових відділів.

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2020 роки за Формою № 1 «Баланс» та Формою № 2 «Звіт про фінансові результати» (дод. З). Згідно з результатами, наведеними в

табл. 3.4, Дод.3 можна зробити висновок про зростання загальної суми активів на підприємстві в 2019 році (рис. 2.7).

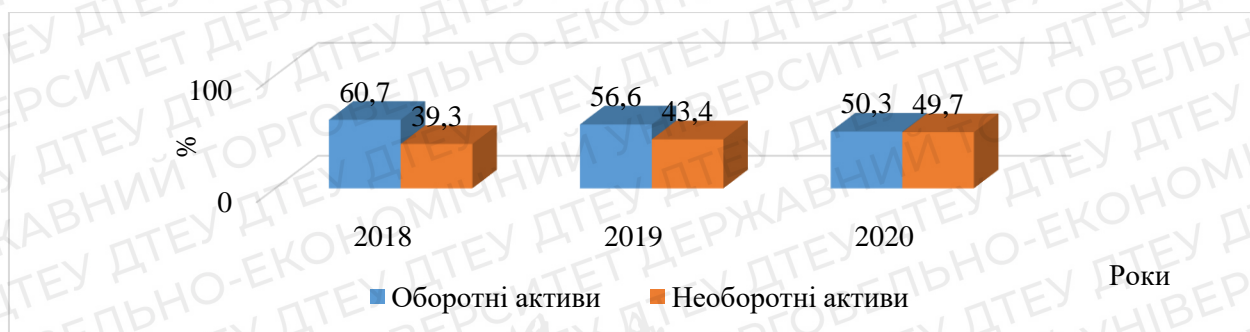


Рис. 2.7. Структура активів ТОВ «Епіцентр К» протягом 2018-2020 рр..

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Це зростання відбулося завдяки збільшенню оборотних активів на майже 14%, аналогічній тенденції сталися і в 2018 році зі зростанням оборотних активів на 7% та необоротних на 28,6%. Значно зросли запаси на підприємстві – на 15% в порівнянні з 2018 роком. Рис. 2.7 наочно демонструє, що на підприємстві в період 2018 – 2020 роках значно переважають оборотні активи, Крім того, прогнозується зменшення майбутніх витрат в 2020 році в півтори рази порівняно з минулим роком. У 2019 році підприємство збільшило частку необоротних активів майже на 4,1%, та наступного, 2020 року їх зростання збільшилося ще на 6,3%. Це можна вважати позитивним знаком для процесу накопичення необоротних активів підприємством.

За даними звіту про фінансовий стан підприємства власний капітал зменшився від 41,3% у 2018 році до 39,8% у 2019 році, отже підприємство стало менш стійким до фінансових ризиків та менш здатним виконувати свої зобов'язання. Проте у 2020 році власний капітал зріс до 40% у складі пасивів, що може свідчити про покращення фінансового стану Епіцентру.

Поточні зобов'язання у динаміці часток за роками зменшувалися – з 55,6% у 2018 до 50% у 2020 році, що є позитивним явищем (рис. 2.8).

За результатами фінансової звітності підприємства, наведеної в дод. 3 та даними фінансового аналізу підприємства, виконаємо на наступному етапі аналіз основних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» (рис. 2.9).

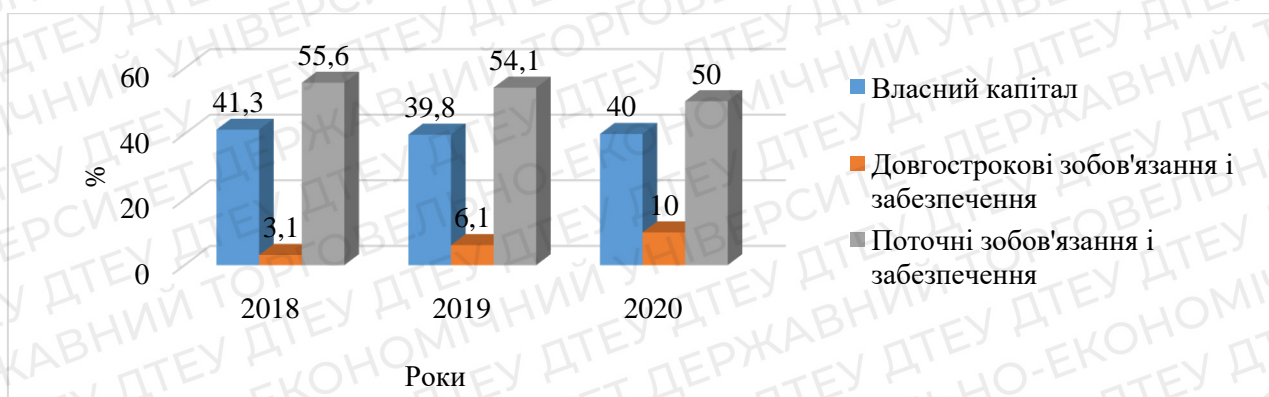


Рис. 2.8. Структура пасивів ТОВ «Епіцентр К» протягом 2020-2022 рр..

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

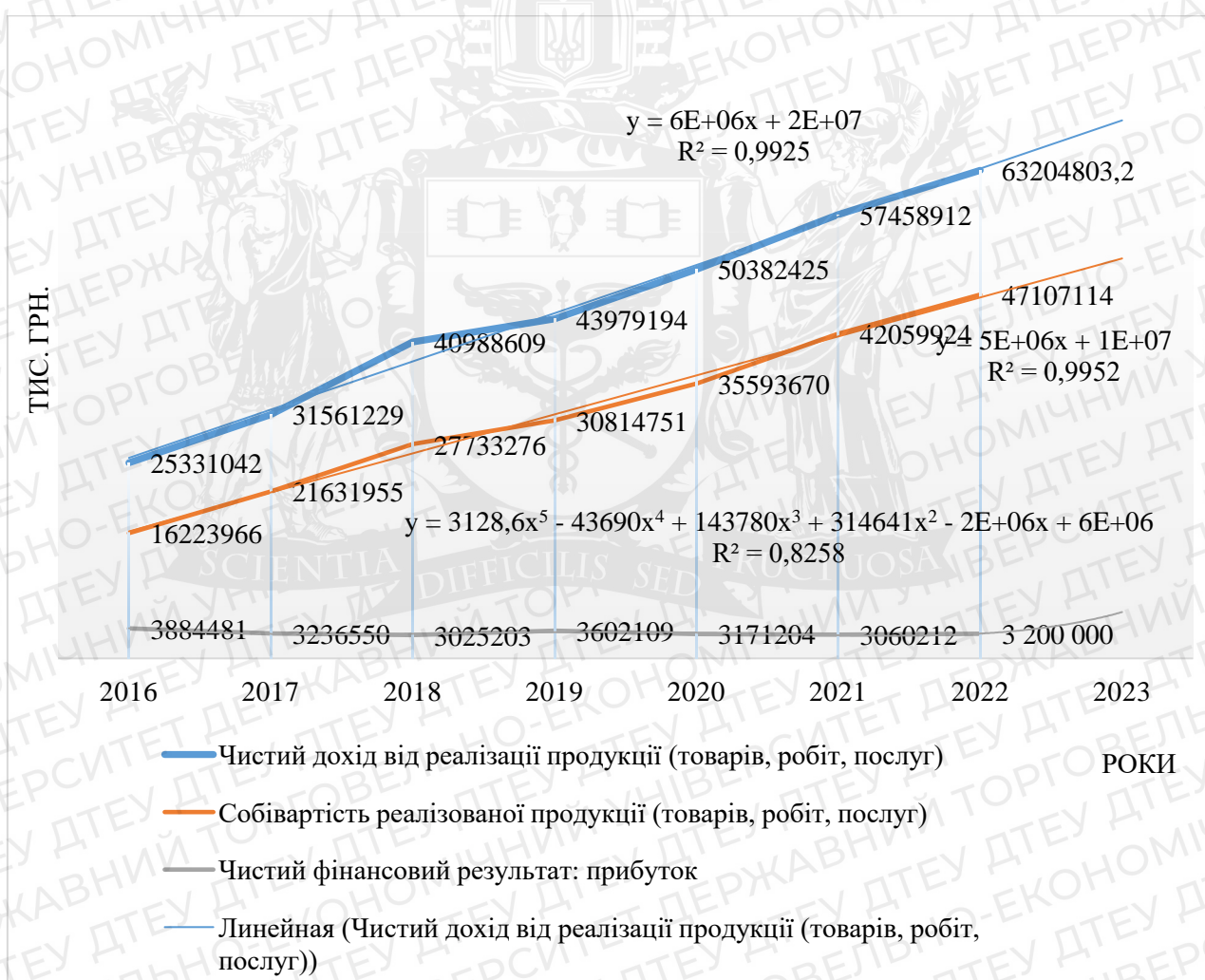


Рис. 2.9 Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Епіцентр» за період 2017-2020 рр. та прогноз до 2023 року

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства та прогнозних розрахунків

За аналізом наданих даних бачимо, що чистий дохід підприємства щороку зростає, як і чистий прибуток. Це свідчить про зростання прибутковості

компанії протягом цього періоду. Згідно з прогнозом на 2023 рік, очікується зростання як чистого доходу, так і собівартості реалізованої продукції. Це може бути обумовлено різними факторами, такими як зростання цін на продукції внаслідок повномасштабної війни у 2022 році.

Отже, протягом досліджуваного та прогнозного періодів майже всі показники мають тенденцію до зростання. У 2022 році чистий дохід підвищився на 10%, хоча протягом першого півріччя знизився на 6,5% виторг.

2.2 Оцінка результативності управління організаційним розвитком підприємства

Для оцінки ефективності організаційного управління потрібно проаналізувати елементи-фактори макро-, мікро- та внутрішнього середовища окремо. У рис. 2.10 представлені основні тенденції розвитку соціально-економічної системи підприємств торгівлі, які ґрунтуються на необхідності впровадження організаційних змін у їх функціонування.



Рис. 2.10. Сучасні тенденції організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» в системі управління змінами

Джерело: адаптовано автором за [8]

Для комплексного аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» необхідно застосувати сучасні методики системного підходу, що містить оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У табл. И.1 Дод. И наведено профіль середовища функціонування гіпермаркету «Епіцентр К», де враховується вплив зовнішнього середовища.

ТОВ «Епіцентр К» має ієрархічну структуру управління з генеральним директором, його заступниками та управлінськими підрозділами. Функціональні блоки компанії включають торгові та неторгові відділи, кожен з яких має відповідних керівників і посадові інструкції для працівників. Аналіз організаційної структури управління підприємством показав, що до вищих контролюючих органів управління підприємством належать збори учасників та ревізійна комісія (рис.Ж1 дод.Ж).

Безпосереднім керівником комплексувальних і логістичних відділів є заступник директора з комерційної діяльності, який забезпечує прийняття управлінських рішень і відповідає за безперебійну роботу цих підрозділів. Начальники відділів відповідають за керівництво працівниками, виконання директив директора, дотримання розпоряджень начальника підрозділу. Отже, структура управління ТОВ «Епіцентр К» може бути вдосконалена, не зважаючи на її вже доволі ефективне формування.

Щоб забезпечити подальше покращення, можна звернути увагу на роботу з персоналом. У табл. 2.1 представлені дані щодо середньої кількості працівників, які працювали в ТОВ «Епіцентр К» протягом трьох років. Згідно з ними, середня кількість працівників у цьому підприємстві збільшувалась з 910 осіб у 2020 році до 985 осіб у 2021 році і 1046 осіб у 2022 році. Водночас, загальна кількість працівників в мережі налічувала 555 осіб. Ці дані свідчать про поступове збільшення чисельності працівників у ТОВ «Епіцентр К» протягом останніх трьох років.

Дані, представлені в табл. 2.1, свідчать про поступове збільшення числа працівників у ТОВ «Епіцентр К» протягом аналізованого періоду. У 2021 році

кількість працівників зростає на 75 осіб або на 8,2%, а в 2022 році ще на 61 особу або на 6,2%.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності та структури персоналу
ТОВ «Епіцентр К», №8 протягом 2020 – 2022 р.р.**

Категорії персоналу	Роки, осіб			Відхилення (+, -)			
	2020	2021	2022	абсолютне, осіб		відносне, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Адміністративно-упр. персонал, всього	296	325	348	29	23	9,91	7,16
у т.ч. керівники	112	127	136	14	9	12,80	7,16
спеціалісти	168	182	196	14	14	8,27	7,79
технічні виконавці	15	16	16	1	0	6,67	0,00
Торгово-оперативний персонал, всього	444	487	522	43	35	9,61	7,13
Допоміжний персонал	170	173	176	3	3	1,76	1,73
Середньооблікова чисельність працівників	910	985	1046	75	61	8,24	6,19

Джерело: складено автором

Зокрема, було зафіксоване збільшення числа працівників апарату управління (на 52 особи) та торгово-оперативного персоналу (на 78 осіб). Це свідчить про розвиток торговельної мережі.

За результатами аналізу можна стверджувати, що частка торгово-оперативного персоналу складає більшість в середньообліковій чисельності працівників (70%). Така ситуація є типовою для підприємств, що займаються оптовою торгівлею. Це підтверджується графічним зображенням на рис. 2.11.

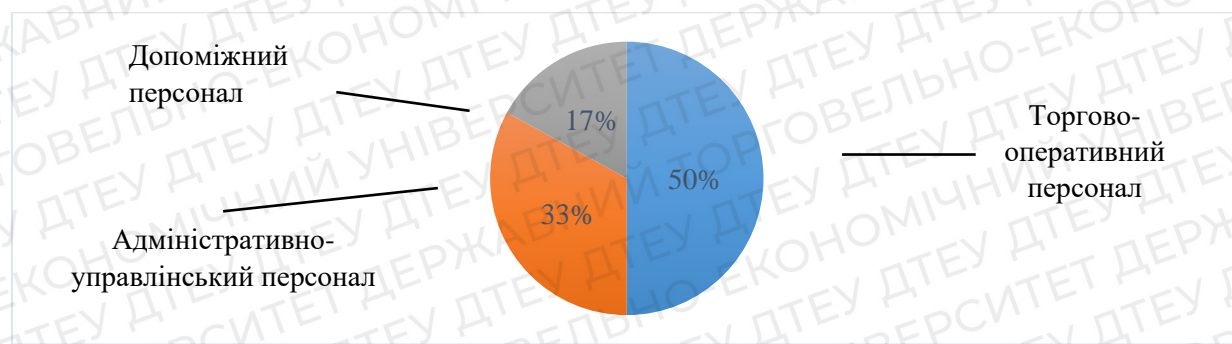


Рис. 2.11. Структура персоналу гіпермаркету №8 ТОВ «Епіцентр К»
Джерело: складено автором за [12]

В цілому розвиток ТОВ «Епіцентр К» відбувається за рахунок постійного збільшення чисельності працівників.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку торговельних мереж було проведено дослідження з використанням тих самих критеріїв, що і споживачі, обираючи товари на ринку.

Оцінювання проводилося шляхом анкетування та отримані результати представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності товарів

№ з/п	Підприємство	Споживчі риси					Інтегральний показник
		Доступність ціни	Широта асортименту	Якість товару	Надійність та якість упаковки	Рівень обслуговування	
1	ТОВ «Епіцентр»	5	5	6	4,5	5	5,34
2	ТОВ «Леруа-Мерлен»	4,5	5	6	4	6	5,11
3	ТОВ «ЮСК Україна»	3,5	4,5	5	5	4	4,4

Джерело: складено автором

Це дозволило здійснити об'єктивну оцінку конкурентоспроможності продукції та порівняти її з конкурентами на ринку. Для визначення конкурентоспроможності продукції кожного підприємства потрібно застосувати таку формулу для розрахунку:

$$KC_{ij} = \frac{I_{\max} - I_j}{I_{\max} - 1},$$

де KC_{ij} – конкурентоспроможність продукції підприємства;

I_{\max} – найвищий інтегральний показник по підприємствам;

I_j – інтегральний показник підприємства.

В нашому випадку максимальне значення інтегрального показника буде дорівнювати 5,24.

За результатами анкетування Епіцентр зайняв перше місце в порівнянні з «Леруа Мерлен» та ТОВ «ЮСК Україна». Для ефективного організаційного розвитку доцільно визначити конкурентний профіль підприємства (табл.2.3).

Позиціонування ТОВ «Епіцентр К» серед конкурентів

№ по р	Показник	Підприємства конкуренти		
		ТОВ «Епіцентр»	ТОВ «Леруа-Мерлен»	ТОВ «ЮСК Україна»
1.	Конкурентоспроможність підприємства	5,34	5,11	4,4
2.	Рейтинг	5	4	3

Джерело: складено автором

Карта стратегічних груп на ринку ритейлу будівельних матеріалів наведена у Дод. И, рис. И.2. Можна зрозуміти, що підприємство має провідну позицію на ринку у порівнянні з головним конкурентом. Це досягнуто завдяки високій якості продукції та привабливій ціновій політиці, широким каналам збуту та високому рівню обслуговування наших клієнтів.

Для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Епіцентр К», використовуючи методику PEST та SWOT аналізу (табл.И.3 та табл. И.4 дод.И), були визначені основні фактори, які впливають на її діяльність. Було виявлено, що для максимального використання можливостей та сильних сторін необхідно застосовувати наступні стратегії: розвиток власного виробництва та збутової мережі з метою збільшення частки підприємства на ринку, зростання ринку та при позитивних змінах кон'юнктури ринку; зниження впливу сезонності за рахунок підвищення попиту, активізації рекламної кампанії та розширення ринку; збільшення обсягів продажу завдяки повному використанню виробничих потужностей та розумній ціновій політиці.

Проаналізуємо вплив факторів на стратегію розвитку підприємства (Дод.К). Можемо зробити висновки: політичний фактор є одним з найважливіших факторів, економічний фактор також має вагомість 0,3, проте експертна оцінка в середньому складає -3,67, що свідчить про негативний вплив на підприємство.

Соціокультурний фактор має вагомість 0,25 і експертна оцінка в середньому складає 8,33, що свідчить про високий позитивний вплив на досліджуваний об'єкт.

Таблиця 2.4

Показники аналізу активності організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр»

Функції управління 1	Показники 2	Оцінка в балах, I_{ij}			
		2020 4	2021 5	2022 6	
Загальне керівництво	– тривалість управлінського циклу;	5	4	5	
	– показники ефективності документообігу;	5	5	5	
	– коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	3	4	5	
	– прибуток;	3	3	3	
	– обсяги продажів;	4	4	4	
	– частка ринку;	5	5	5	
Загальне керівництво	– сфери впливу	5	5	5	
	– коефіцієнт регламентації посад;	5	4	5	
	– коефіцієнт гнучкості оргструктури	4	5	5	
	– частка прибутку, що йде на преміювання управлінського апарата	3	3	4	
Маркетинг	– конкурентоспроможність підприємства;	5	5	5	
	– вік бізнесу;	5	5	5	
	– життєздатність	4	5	5	
	– зростання частки ринку	5	5	5	
	– приріст обсягів реалізації;	4	4	5	
	– частка витрат на маркетинг і рекламу	5	5	5	
Маркетинг	– коефіцієнт еластичності попиту по доходу	4	4	4	
	– премії за ріст реалізації	5	5	5	
	– оборотність сукупних активів;	4	4	4	
	– оборотність обігових коштів	5	5	5	
	Фінанси	– коефіцієнт фінансування потреби підприємства в основних і обігових коштах	5	4	5
			5	5	5
– коефіцієнт фінансування;		3	3	3	
– коефіцієнт інвестування		4	4	4	
– коефіцієнт дотримання платіжної дисципліни		5	5	5	
– коефіцієнт своєчасної виплати заробітної плати		5	5	4	
Інновації	– коефіцієнт незалежності;	5	5	5	
	– коефіцієнт стабільності;	5	5	5	
	– коефіцієнт ліквідності	4	5	5	
	– питома вага інвестицій на інновації в загальному обсязі інвестицій	5	5	5	
	– частка нової продукції в загальному обсязі;	4	4	5	
	– частка вдосконаленої продукції в загальному обсязі	5	5	5	
Інновації	– коефіцієнт автоматизації операційного процесу	4	4	4	
	– коефіцієнт гнучкості підготовки виробництва	4	5	5	
	– частка працівників, які виконують науково-технічну роботу в загальному обсязі робіт	5	5	5	
	– рентабельність інновацій	4	4	4	
	– зростання прибутку в розрахунках на 1 грн інвестицій;	5	5	5	
	– питома вага інвестицій у матеріальні активи	4	3	4	
Інвестиції	– індекс рентабельності інвестицій;	5	5	5	
	– внутрішня норма прибутковості	4	3	4	
	– строк окупності інвестицій	5	5	5	
	– скорочення витрат праці				
	– чистий наведений ефект від реалізації інвестиційного проекту	4	4	4	
	– коефіцієнт плинності кадрів	3	3	3	
Персонал	– середньорічна продуктивність праці персоналу	4	4	5	
	– коефіцієнт стабільності кадрів;	5	4	5	
	– коефіцієнт організації праці на робочих місцях	5	5	5	
	– коефіцієнт моральної, трудової, статусної мотивації	3	4	4	
	– ріст продуктивності праці;	5	5	5	
	– ріст середньої заробітної плати	5	5	4	
	Середнє значення показників	4,43	4,43	4,61	

Джерело: складено автором

Це може вказувати на сприятливі соціокультурні тенденції, такі як позитивні зміни в суспільному світогляді, культурний розвиток, вдосконалення освіти та інші позитивні аспекти.

За наведеною у розділі 1 формулою розрахуємо *інтегральний індекс активності* організаційного розвитку підприємства $I_{AORП}$ за формулою:

$$I_{AORП(2022)} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n I_{xi}}$$

$$\text{Отже, } I_{AORП} = \sqrt[50]{\prod_{i=1}^{50} (5 \times \dots \times 5)} = 4,61$$

Таким чином, на основі даних з табл. 2.4 можна зробити висновок про зростання активності організаційного розвитку ТОВ "Епіцентр" протягом останніх звітних років його діяльності. Це досягнуто в основному за рахунок покращення маркетингових, фінансових та кадрових показників. Однак, все ще існують проблемні аспекти у поточному функціонуванні підприємства, на які керівництво повинно звернути увагу при подальшому організаційному розвитку гіпермаркету.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка програми організаційного розвитку підприємства

У сучасних умовах, для ефективного функціонування будь-якого підприємства потрібно вкладати кошти у розвиток організаційної структури на всіх етапах її існування. Однак, зрозуміло, що витрати на удосконалення системи управління мають відповідати обсягам діяльності підприємства.

Розробка системи методів менеджменту є одним з ефективних інструментів для забезпечення організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр К».

Основні методи розвитку підприємства включають:

- побудову позитивної репутації як надійного постачальника послуг для клієнтів;
- розширення та модернізацію асортименту послуг;
- збільшення рентабельності та чистого прибутку.

Представлено програму організаційного розвитку для даного підприємства, що базується на сітьовому плануванні та описано у табл. 3.1.

У роботі було запропоновано використовувати ряд мотиваційних принципів для ТОВ «Епіцентр К», які сприятимуть впровадженню системи ефективних економічних методів управління та запропоновано використання чотирьох мотиваційних принципів для ТОВ «Епіцентр К», що допоможуть впровадити систему ефективних економічних методів менеджменту – принцип здобутку, відповідальності, визнання та зростання.

Для ефективного планування та розподілу часу для впровадження організаційних змін у ТОВ «Епіцентр К» доцільно використовувати методи, такі як сітковий графік та діаграма Ганта. Для ефективної організації управління програмою впровадження організаційних змін у ТОВ «Епіцентр К», необхідно структурувати список робіт та скласти відповідну таблицю (табл.Л.1 у Дод. Л).

Програма організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр К»

Етап	Опис видів робіт	Шляхи вирішення	Відповідальні особи	Орієнтований час виконання
1	2	3	4	5
1.	Визначення шляхів, які можуть допомогти підприємству зайняти вигідну позицію на ринку шляхом розвитку галузі.	Проведення дослідження, під час якого фахівці з логістики будуть опитані незалежною компанією, для отримання об'єктивних результатів.	Заступник директора, Директор зі стратегічного планування	1,5 – 2 місяці
2.	Встановлення необхідності проведення стратегічних змін на підприємстві	Зустріч між керівництвом та персоналом підприємства з метою забезпечення підтримки проекту та передачі інформації співробітникам.	Заступник директора, Менеджер з персоналу	1 місяць тижні
3.	Створення нової комерційної пропозиції для клієнта	Розробка нової комерційної пропозиції компанією, враховуючи аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення.	Генеральний директор, Заступник директора	2 місяці
4.	Встановлення головних факторів, які призводять до успіху підприємства	Проведення першого етапу семінару щодо впровадження стратегічних карт, на якому беруть участь керівництво підприємства та фахівці з проектного менеджменту.	Заступник директора	1-2 тижня
5.	Створення системи метрик та виявлення залежностей між причинами та наслідками	Проведення другої частини семінару з впровадження нового стратегічного проекту, на якому беруть участь керівництво підприємства та спеціалісти з проектного менеджменту.	Заступник директора	2-3 дні
6.	Розробка «дерева цілей»	Побудова «дерева цілей» за участю керівників компанії та залучених зовнішніх експертів.	Заступник директора, Менеджер з персоналу	10-15 днів
7.	Визначення конкретних цілей	Керівники відділів пропонують конкретні цілі та подають звіти про виконану роботу.	Заступник директора	2-3 тижні
8.	Розробка плану заходів	Розробка та узгодження детальних планів дій кожним відділом компанії.	Керівники відділів	1 місяць
9.	Впровадження системи організаційного розвитку підприємства	Регулярне моніторингове наглядання за роботою відділів з боку керівництва на вищому рівні та керівників окремих підрозділів.	Заступник директора, Керівники відділів	3 місяців
10.	Оцінка ефективності організаційного розвитку підприємства	Організація зустрічей керівників для оцінки роботи та прийняття рішень щодо потрібних коректив, якщо вони потрібні.	Директор, Заступник директора	3 місяці

Джерело: складено автором

Це дозволить побудувати сітковий графік «Вершина-робота» для відстеження прогресу виконання завдань та використання часу відповідно до графіка.

На третьому етапі після аналізу сіткового графіку, було встановлено ранні терміни початку та завершення робіт, використовуючи формулу прямого аналізу сіткового графіка.

$$ES_{i+1} = EF_i; EF_i = ES_i + t_i \quad (3.1)$$

Наступним кроком є встановлення пізніх термінів початку та завершення проектних робіт, що ґрунтується на використанні зворотного аналізу сіткового графіка та формулі (Рис. 3.2).

$$LS_i = LF_i - t; LF_{i-1} = LS_1 \quad (3.2)$$

Визначаємо повні резерви часу для робіт проекту за формулою (3.3).

$$SL_i = LS_i - ES_i; SL_i = LF_i - EF_i \quad (3.3)$$

Далі необхідно визначити критичний шлях (СРМ) для виконання проектних робіт. Це найдовший з усіх можливих шляхів в проекті, що показує мінімальний час, необхідний для завершення всіх робіт. Роботи на критичному шляху мають нульовий резерв часу (згідно з формулою 3.4), тобто будь-яке затримка виконання цих робіт призведе до затримки всього проекту.

$$L_{кр.} = L(20 + 14 + 10 + 9 + 7) = 60(\text{днів}) \quad (3.4)$$

Отже, для успішного впровадження організаційних змін у ТОВ «Епіцентр К» необхідно керувати програмою протягом 60 днів (2 місяців). На четвертому етапі рекомендується створити Діаграму Ганта, яка базується на сітковому графіку, щоб виявити можливості для заощадження часу та успішної реалізації програми змін.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Епіцентр К» покращити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, поліпшити організаційну структуру, розвинути маркетингову політику, впровадити інновації, запровадити міжнародні програми для підвищення кваліфікації

персоналу, створити сприятливий робочий колектив, встановити систему матеріального стимулювання та зменшити плинність кадрів. Таким чином, було описано методику управління організаційними змінами, яка базується на вивченні готовності працівників до змін, рівня корпоративної культури, психологічного клімату в колективі та ступеня згуртованості працівників.

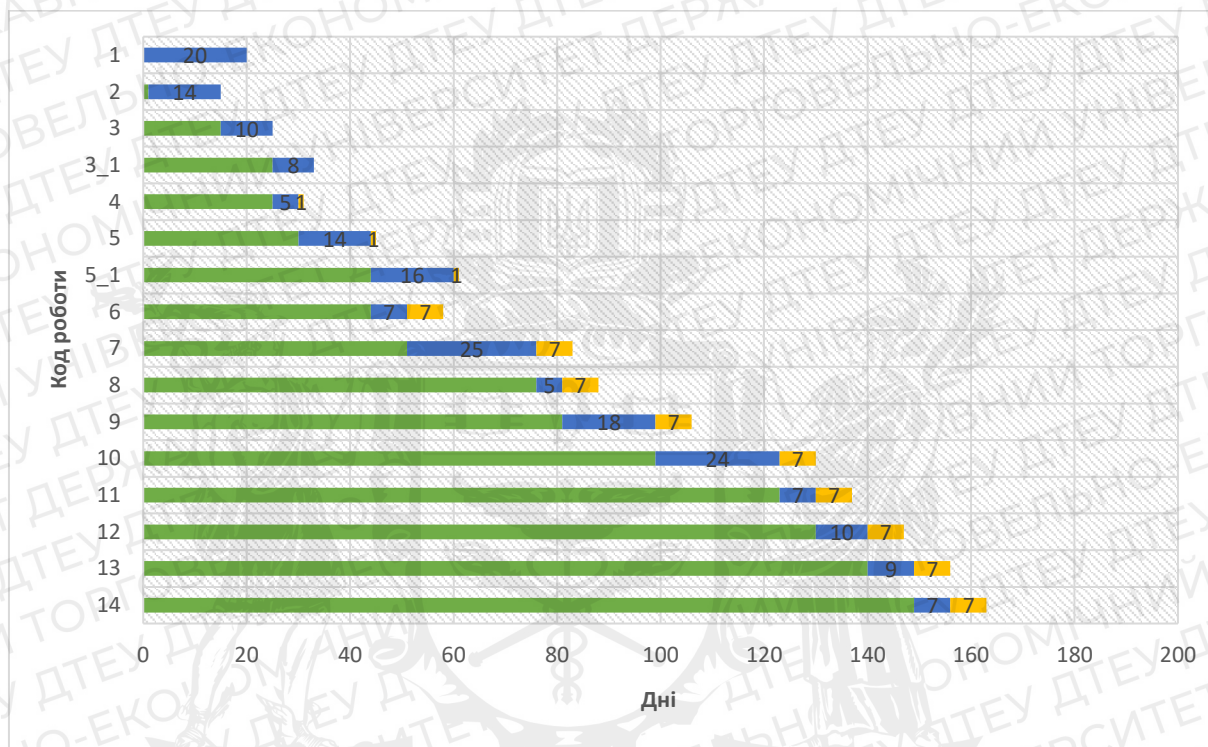


Рис. 3.5. Діаграма Ганта з впровадження програми організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

З урахуванням вказаних положень та застосовуючи комплекс обґрунтованих методів, було розроблено концептуальну модель з метою створення системи управлінських рішень для керування організаційним розвитком підприємства (табл. Л.2 у Дод. Л).

Другий етап полягає в аналізі поточного стану підприємства, що включає дослідження факторів, що впливають на нього ззовні та всередині. Результатом цього етапу є побудова SWOT-матриці та проведення експрес-діагностики основних показників фінансово-господарської діяльності.

В роботі запропоновано заходи, що мають значний потенціал для покращення організаційного розвитку компанії ТОВ «Епіцентр К». Вони

сприяють підтримці ЗСУ, відображають соціальну відповідальність, залучають нових клієнтів та покращують ефективність наших бізнес-процесів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи з вдосконалення організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр К»

№	Перелік заходів	Опис пропозиції	Переваги пропозиції
1	Створення боксу для військових	Створення спеціального майданчика або розділеного простору в наших торгових центрах, де військовослужбовці зможуть придбати необхідні товари. Продаж товарів у цьому боксі супроводжуватиметься передачею певного відсотку від суми продажу на користь ЗСУ. Ця ініціатива може сприяти залученню нових клієнтів, зокрема військових і їх родин.	Зміцнення репутації: ТОВ «Епіцентр К» відчуває соціальну відповідальність і активно прагне підтримувати важливі суспільні ініціативи. Це допомагає зміцнити її репутацію компанії як соціально відповідального бізнесу
2	Встановлення відсотку від продажу на користь ЗСУ	Визначення переліку товарів, з яких відсоток від продажу буде передаватися на підтримку ЗСУ. Це можуть бути товари, які є особливо корисними для військових або пов'язані з оборонною галуззю. Наприклад, захисне спорядження, автомобільні аксесуари тощо, що може створити додатковий інтерес серед військовослужбовців та ветеранів і сприяти підвищенню їх підтримки шляхом покупки товарів у магазині.	Розширення клієнтської бази: привернення нових клієнтів до компанії. Воєнний сектор має великий потенціал для збуту, і ці пропозиції можуть стати фактором, який приверне увагу військових і зробить компанію їх перевагою. Це сприятиме збільшенню обсягу продажів та розширенню клієнтської бази.
3	Створення особливих знижок	Встановлення особливих знижок на певну категорію товарів, які можуть бути привабливими для військовослужбовців. Наприклад, товари, пов'язані зі здоров'ям і фітнесом, домашніми потребами, електронікою або будь-які інші товари, які військові можуть використовувати у своєму повсякденному житті. Це дозволить не тільки залучити нових клієнтів, але й підтримати військовослужбовців, надаючи їм можливість придбати необхідні товари за зниженими цінами.	Стимулювання продажів: зростання обсягу продажів у певних категоріях товарів, що створить додаткову мотивацію для військовослужбовців обирати нашу компанію для своїх покупок і підтримає збут товарів, пов'язаних з воєнною справою або життям військових.
4	Оптимізація асортименту товарів	Ретельний аналіз попиту серед клієнтів, зокрема військовослужбовців, і визначення найбільш затребуваних товарів. На основі цього аналізу, підприємство зможе скоригувати асортимент, забезпечуючи більше наявності потрібних товарів і задовольняючи вимоги військових клієнтів. Оптимізація асортименту допоможе зробити магазин більш привабливим для військовослужбовців і сприятиме збільшенню їх задоволеності від покупок.	Оптимізація бізнес-процесів: ефективно управляти запасами, забезпечення швидкої наявності популярних товарів і знизити непродуктивні витрати, що сприятиме покращенню ефективності бізнес-процесів, зменшенню витрат та збільшенню прибутковості компанії.

Джерело: складено автором

Отже, впровадження цих нових пропозицій буде мати позитивний вплив на організаційний розвиток компанії ТОВ «Епіцентр К». Вони сприятимуть зміцненню репутації, залученню нових клієнтів, зростанню продажів та оптимізації бізнес-процесів.

Пропонується також впровадження системи електронних цінників, що базуються на технології цифрового паперу e-Ink, є важливою складовою системи електронних цінових ярликів (ESL). Завдяки ним магазини можуть швидко змінювати ціни на товари, проводити маркетингові заходи згідно з годинами та окремими товарними позиціями, а також надавати додаткову змінну інформацію. Упровадження системи ESL передбачає не лише використання електронних цінників, але й створення бездротової інфраструктури та інтеграцію системи управління цінниками зі внутрішньою системою магазину. Присутність електронних цінників на полицях також сприяє підвищенню престижу магазину та уникненню репутаційних ризиків, пов'язаних з некоректною ціною на товари.

Перевагами їх використання є: миттєва переоцінка товарів, ESL є частиною стратегії омніканальних продажів, зростання маркетингових активностей та in-store сервісів.

ТОВ «Епіцентр К» може використовувати різноманітні варіації цінників, що дозволяє їм врахувати індивідуальні вимоги покупців (рис. 3.6).

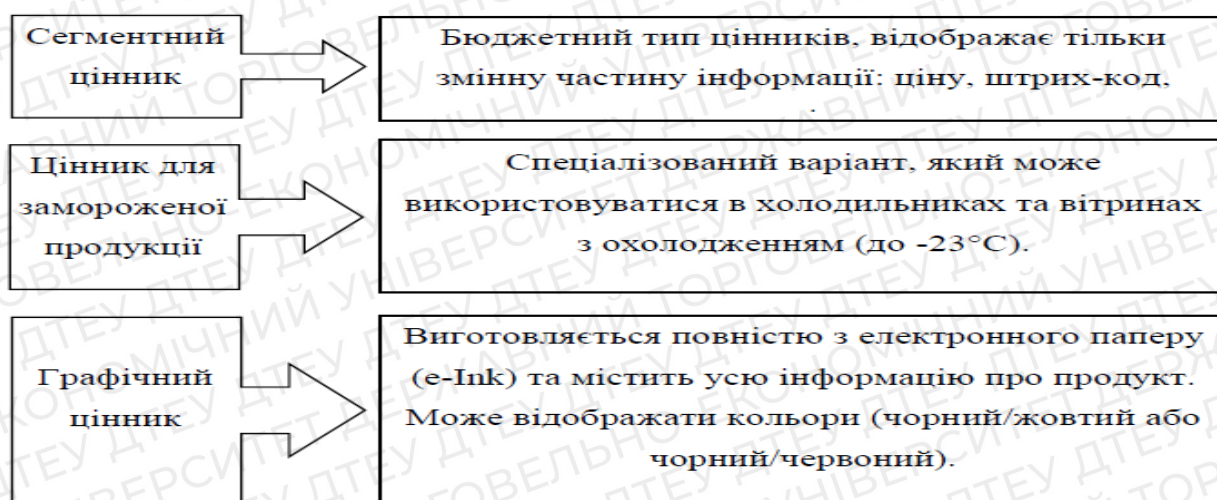


Рис. 3.6. Види електронних цінників

Джерело: складено за [11]

Використання електронних цінників вимагає спеціального програмного забезпечення, що відповідає за керування їх роботою, інтеграцію з обліковою системою магазину, збереження, передачу та інтерпретацію даних (рис. 3.7).



Рис. 3.7 Система та варіанти електронних цінників

Джерело: складено за [11]

Технологія Zigbee вирізняється високою стійкістю передачі інформації та низьким споживанням енергії з боку пристроїв. Електронний цінник проводить більшу частину часу у сплячому режимі, що дає можливість працювати протягом п'яти років на одній батареї. Приблизна вартість системи електронних цінників (ESL) на 1000 товарів становить від 10 000 USD. Період окупності рішення ESL зазвичай становить від 6 місяців до 2 років.

Додатково необхідно вирішити проблему стосовно розробки та впровадження системи морального стимулювання праці працівників, що є ефективною (табл. 3.3.).

За три роки діяльності працівники можуть отримати премії за досягнення планових результатів за дев'ятьма показниками, які враховуються з вагомістю відповідно до їх важливості для підприємства. Ця система забезпечує стимулювання працівників до більш ефективної роботи. Однак, для подальшого покращення трудової активності працівників, можна запропонувати ряд заходів для удосконалення нематеріального стимулювання. Наприклад, можна розглянути можливість введення додаткових показників для розрахунку премій, які б більш точно відображали специфіку діяльності підприємства

Розрахунок премій працівникам ТОВ «Епіцентр»

№ з/п	Показники	Планове значення, %	Фактичне значення, %	Вагомість показника %	Нарахування премії%
1	Підвищення рівня чистого прибутку	10	12	20	2,4
2	Збільшення чистого доходу від реалізації послуг	15	18	20	3,6
3	Збільшення кількості клієнтів	5	7	15	1,05
4	Рівень задоволеності клієнтів	20	25	10	2,5
5	Збільшення частки постійних клієнтів	10	12	10	1,2
6	Кількість скарг клієнтів	5	3	5	0,15
7	Підвищення якості послуг	10	13	10	1,3
8	Підвищення продуктивності праці	10	8	5	0,4
9	Частка працівників, які підвищили кваліфікацію	15	17	5	0,85

Джерело: складено автором

Підприємство може залучити працівників до процесу визначення показників та вагомості для розрахунку премій, що збільшить їхню мотивацію та залученість до діяльності підприємства.

Працівники, які досягають або перевищують визначені особисті, командні або стратегічні цілі компанії, які продемонстрували виняткову продуктивність у своїх обов'язках, швидкість та якість виконаної роботи, ініціативу та творчість, високий рівень обслуговування клієнтів, які сприяють тимбилдингу, підтримці та співпраці в команді, можуть бути винагороджені премією.

Можна зробити висновок, що необхідно удосконалювати систему нематеріального стимулювання працівників для забезпечення трудової активності та досягнення планових показників. Зокрема, можна розглянути можливість впровадження програми підвищення кваліфікації працівників, організацію тренінгів та семінарів, які допоможуть збільшити рівень компетентності персоналу, встановити систему надання бонусів за досягнення певних цілей. Застосування таких заходів може підвищити загальний рівень розвитку підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Прогнозування ефективності організаційного розвитку підприємства

У сучасних умовах успішне функціонування підприємства залежить від його здатності прогнозувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для операційного та стратегічного планування використовуються показники, такі як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнти фінансової автономії, ліквідності, заборгованості та рентабельності фонду оплати праці.

Для оцінки ефективності організаційних методів використовуються показники, які характеризують організаційний потенціал підприємства, такі як рівень керованості, раціональність ОСУ, співвідношення лінійних та функціональних керівників, формалізація праці керівників тощо (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні значення основних показників результативності реалізації організаційно-розпорядчих методів менеджменту в ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Фактичне значення за роками			Коефіцієнт вагомості	Зважене значення за роками		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
Рівень керованості	0,35	0,35	0,46	0,25	0,09	0,09	0,12
Коефіцієнт раціональності ОСУ	0,67	0,83	0,83	0,25	0,17	0,21	0,21
Співвідношення кількості лінійних та функціональних керівників	0,67	0,67	1	0,15	0,10	0,10	0,15
Ступінь формалізації праці керівників	1	1	0,8	0,35	0,35	0,35	0,28
Інтегральний показник				1,0	0,7	0,7	0,8

Джерело: складено автором

У блок оцінки ефективності соціально-психологічних методів менеджменту включені показники, які демонструють кадровий потенціал і ефективність його використання на підприємстві. Такі показники включають продуктивність праці, рівень змін у персоналі, частку співробітників, які

отримали додаткову кваліфікацію, та задоволеність умовами праці серед працівників.

У табл. 3.5 представлені інтегральні показники результатів управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Щоб зробити порівняння між ними, була визначена вагомість кожного показника, залежно від їх важливості для чотирьох аспектів діяльності підприємства. За отриманими прогнозними даними можна зробити висновок, що впродовж 2021-2022 років ТОВ «Епіцентр К» буде продовжувати позитивну тенденцію зростання всіх показників.

Таблиця 3.5

Фактичні значення результатів впровадження соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Фактичне значення за роками			Коефіцієнт вагомості	Зважене значення за роками		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Темп зростання продуктивності праці, тис. грн.	5,7	6,2	6,8	0,3	1,71	1,86	2,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,14	0,12	0,2	0,03	0,028	0,0165
Коефіцієнт підвищення рівня кваліфікації персоналу	0,08	0,09	0,11	0,2	0,012	0,0135	0,0165
Темп зростання середньомісячної заробітної плати	8,5	9,2	9,8	0,2	1,7	1,84	1,96
Рівень задоволення працівників умовами праці, %	82	84	86	0,10	8,2	8,4	8,6
Інтегральний показник				1,00	11,7	12,1	11,1

Джерело: складено автором

Загальний інтегральний показник упровадження соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 роки становить 11,01 (для 2021 року – 1,86, для 2022 року – 2,04).

Це свідчить про те, що компанія досягла значної покращення в результативності за розглянутий період відносно застосування соціально-психологічних методів управління. Коефіцієнт підвищення рівня кваліфікації персоналу підвищився з 0.012 в 2020 році до 0.0165 в 2021 та 2022 роках, що

свідчить про те, що компанія звертає увагу на підвищення кваліфікації свого персоналу.

Темп зростання середньомісячної заробітної плати зріс у 2021 році до 1.84, але знизився в 2022 році до 1.96, що може бути пов'язано з економічними умовами або зміною політики заробітної плати в компанії

Прогнозування майбутнього фінансового стану є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства або організації. Це вимагає розробки майбутніх фінансових документів, таких як прогнозований звіт про фінансові результати та баланс підприємства. Прогнозований звіт є робочим планом для всього підприємства, а прогнозний баланс відображає вплив майбутніх управлінських рішень на фінансовий стан підприємства. Забезпечення прогнозної діяльності підприємства вимагає ретельної розробки і обчислення очікуваного розміру фінансування.

Розрахунок планового балансу активів та пасивів дозволяє порівняти потреби підприємства у ресурсах (активи) з його фінансовими зобов'язаннями (пасиви), на основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019 - 2021 роки, розраховано прогнозний баланс на 2023-2024 роки.

Цей аналіз свідчить про стійку тенденцію зростання балансу підприємства протягом прогнозованого періоду.

Для прогнозування чистого доходу на наступний рік за допомогою методу експоненційного згладжування, можна використати формулу:

$$F_{t+1} = \alpha \times X_t + (1 - \alpha) \times F_t \quad (3.5)$$

де:

F_{t+1} - прогнозний чистий дохід на наступний рік;

X_t - чистий дохід за останній рік;

F_t - прогнозний чистий дохід за попередній рік;

α - коефіцієнт згладжування (зазвичай варіюється від 0,1 до 0,3)

За формулою прогнозування чистого доходу (виручки) можна порахувати прогнозний чистий дохід (виручку) за 2023-2024 роки наступним чином:

$$2023: F_{t+1} = \alpha \times 57458912 + (1 - \alpha) \times 50382425$$

Припустимо, що $\alpha = 0,2$

$$F_{t+1} = 0,2 \times 50\,382\,425 + 0,8 \times 57458912$$

$$F_{t+1} = 63204803,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозний чистий дохід (виручка) від реалізації продукції на 2023 рік становитиме близько 63204803,2 тис. грн.

$$2024 \text{ рік: } F_{t+1} = \alpha \times X_t + (1 - \alpha) \times F_t$$

$F_{t+1} = \alpha \times (\text{прогноз чистого доходу на 2023 рік}) + (1 - \alpha) \times (\text{чистий дохід за 2022 рік})$

$$F_{t+1} = 0,2 \times 63204803,2 + 0,8 \times 57458912$$

$$F_{t+1} = 65608090 \text{ тис. грн.}$$

Як було зазначено раніше, важливим завданням є прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства на майбутні періоди.

Враховуючи фактичні дані за попередні 2 роки, методом екстраполяції були прогнозовані основні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» на 2023–2024 рр.

Таблиця 3.6

**Прогнозні значення основних показників діяльності
ТОВ «Епіцентр К» на 2022–2024 рр.**

Показник	Роки, тис. грн.			Відн. відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 року до 2022р.,%	2024 до 2023 р.,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	57458912	63204803,2	65608090	9,08	3,8
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42059924	47107114	49069362	12	4,2
Інші операційні доходи	737243	800 000	850000	8,51	6,3
Інші операційні витрати	920 408	1000 000	1100000	8,62	10,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	3171204	3200000	3372839	9,4	5,3

Джерело: складено автором

Отже, прогнозний чистий дохід (виручка) від реалізації продукції на 2024 рік становитиме близько 65608090 тис. грн.

На підставі формули згладжування експоненційного згладжування було прогнозовано чистий дохід (виручку) від реалізації продукції на 2022-2023 роки на основі даних за 2019-2021 роки. За результатами прогнозування очікується, що чистий дохід (виручка) збільшиться в наступні два роки.

За період з 2022 по 2024 рік спостерігалась зростаюча тенденція чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, яка вказує на позитивну динаміку розвитку підприємства. Прогнозований чистий дохід (виручка) на 2022-2024 роки підтверджує цю тенденцію і передбачає подальше зростання виручки. Отже, загальні висновки з прогнозування чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2022-2024 роки є позитивними, індикатори свідчать про збільшення виручки.

Підсумовуючи, можна зазначити, що поліпшення організаційного розвитку на підприємстві вимагає комплексних змін, які мають на меті модернізувати різні сфери діяльності. Одним із важливих кроків для поліпшення економічного механізму управління персоналом є впровадження системи преміювання працівників. Впровадження таких заходів дозволить ТОВ «Епіцентр К» збільшити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, поліпшити організаційну структуру, покращити маркетингову політику, впровадити інновації в процеси діяльності, запровадити міжнародні програми для підвищення кваліфікації персоналу, створити сприятливий робочий колектив, розробити матеріальну стимуляцію працівників, дослідити та усунути причини звільнень, забезпечити контроль інформації, впровадити нове програмне забезпечення для більш ефективної роботи та розробити нові стратегії управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дають підставу зробити такі висновки:

1. Дослідження різних підходів до визначення основних характеристик терміну "організаційний розвиток" показало, що це складне поняття, яке відноситься до науково-методичного забезпечення впровадження довгострокових програм з якісними організаційними змінами в практику.

2. Наведено опис та відмінності між основними моделями організаційного розвитку підприємства. Модель І. Адізеса визначає ризики, які чекають підприємство на шляху досягнення розвитку, але не надає однозначної відповіді на запитання про те, до якого стану підприємство повинно прагнути, щоб затриматись на фазі розквіту найбільший час. Концепція організаційного розвитку, що базується на еволюційному підході, підходить для стратегії безперервного розвитку, тоді як реінжиніринг, що відповідає революційному підходу, підходить для радикальної стратегії розвитку, яка може включати в себе зміну умов ведення бізнесу. Застосування кількох «революцій» на різних рівнях підприємства може стимулювати еволюцію всього підприємства.

3. Об'єктом дослідження даної роботи є процес організаційного розвитку товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Епіцентр К» що функціонує у м. Києві. Сфера діяльності даного підприємства – торгівля будівельними матеріалами та господарськими товарами. Юридична адреса – 04128, місто Київ, вул. Берковецька, будинок 6-К. Форма власності – Товариство з обмеженою відповідальністю.

4. З проведеного дослідження можна зробити висновки щодо змінної тенденції показників необоротних активів ТОВ «Епіцентр К». Збільшення кредиторської заборгованості може створити фінансові труднощі для підприємства, якщо не буде супроводжуватися відповідним збільшенням обсягів продажів та прибутків. Звіт про фінансовий стан показав, що власний

капітал зменшився у 2019 році, але в 2020 році він знову зріс, що може свідчити про збільшення капіталу або зниження пасивів підприємства.

Проаналізувавши стан підприємства методом SWOT-аналізу було виявлено, що для максимального використання можливостей та сильних сторін необхідно застосовувати наступні стратегії: розвиток власного виробництва та збутової мережі з метою збільшення частки підприємства на ринку, зростання ринку та при позитивних змінах кон'юнктури ринку; зниження впливу сезонності за рахунок підвищення попиту, активізації рекламної кампанії та розширення ринку; збільшення обсягів продажу завдяки повному використанню виробничих потужностей та розумній ціновій політиці.

З урахуванням впливу кожного фактору PEST-аналізу, можна сказати, що політичний фактор та соціокультурний фактор мають позитивний вплив на досліджуваний об'єкт, тоді як економічний та технологічний фактори мають від'ємний вплив. Зазначена вагомість кожного фактора відображає важливість його впливу на досліджуваний об'єкт. Політичний та економічний фактори мають найвищу вагомість зі значеннями 0.3, що свідчить про їх велику роль в аналізі. Соціокультурний фактор має вагомість 0.25, що також вказує на його важливість. Технологічний фактор має меншу вагомість зі значенням 0.22, але все ще варто враховувати його вплив.

5. Щоб забезпечити ефективність управління, оптимізацію бізнес-процесів та покращення організаційної структури, ТОВ «Епіцентр К» може скористатись сітковим графіком та діаграмою Ганта для планування та впровадження організаційних змін. Перелічені заходи, такі як впровадження інновацій, маркетингової стратегії, міжнародних програм навчання персоналу, матеріальне стимулювання працівників та розробка нових стратегій управління, допоможуть підприємству підвищити ефективність його діяльності та забезпечити сприятливий клімат в колективі. Крім того, дослідження та усунення причин плинності кадрів дозволить зберегти внутрішній кадровий потенціал та забезпечити стабільність у розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління змінами. Пер. з англ. Т.Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 61-65.
3. Гвініашвілі Т.З. Механізм управління змінами на підприємстві в умовах забезпечення його інноваційного розвитку: дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 340 с.
4. Домейкієне Ю., Жукаускас Е.. Реформа управління персоналом та організаційний розвиток для інституцій в сфері управління державними фінансами. URL: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/EU4PFM_HR_e-brochure.pdf (дата звернення: 05.02.2023)
5. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи : монографія / Г. А. Дорошук; під ред. С. К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
6. Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. №7. С. 19-35.
7. Епіцентр. Історія компанії. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 17.03.2023)
8. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>. (дата звернення: 05.02.2023)
9. Звітність українських підприємств. «ТОВ «Епіцентр К»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDAL_NSTU_EPICENTR_K#zahal (дата звернення: 17.02.2023)

10. Іващенко А. Г. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління: Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства. Т. 19. 450 с. 2020.

11. Інтернет портал SystemGroup. ESL | Електронні ціnnики URL: <https://systemgroup.com.ua/uk/rishennya-ta-pz/upravlinnya-torgivleyu/upravlinnya-tovaramy-ta-cinamy/esl-elektronni-cinnyky> (дата звернення: 28.02.2023)

12. Ївженко Д. Онлайн блог Ain. URL: <https://ain.ua/2023/03/06/epicentr-pochav-vykorystovuvaty-ai/> (дата звернення: 18.02.2023)

13. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.

14. Кичко І.М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71). С. 139-147

15. Ключар М.. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. Київ, 2017. 84 с.

16. Коренюк П.І., Чекалова Н.Е., Лагода Л.В.. Удосконалення управління організаційним розвитком підприємства на прикладі пат «українська залізниця». Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/3.pdf> (дата звернення: 07.02.2023)

17. Коробка С.В. Управління організаційним розвитком малого підприємства. Львів, 2021. 165 с.

18. Майя Ярова. Онлайн блог Ain. URL: <https://ain.ua/2022/12/08/epicentr-zapuskaye-bezkoshtovnyj-kovorking-v-kyyevi/> (дата звернення: 18.02.2023)

19. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. Епіцентр К. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A (дата звернення: 18.02.2023)

20. Миколайчук І.П., Кандагура К. С.. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вип. 4: 112-120 с. 2019.

21. Миколайчук І. Концепція створення та розвитку організації, що самонавчається / І. Миколайчук, О. Суліменко // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури», Львів, 23–25 травня 2019 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 378-380.

22. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf (дата звернення: 08.02.2023).

23. Ноняк М.В., Крейдич І.М., Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С. Управління організаційним розвитком підприємств: навчальний посібник. 2021. 235 с.

24. Ноняк М.В. Механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/29_2020ua/22.pdf (дата звернення: 08.02.2023)

25. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. / Пічугіна Т. С. , Ткачова С. С. , Ткаченко О. П. . Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

26. Ритейл Дайджест форум. URL: <https://ua-retail.com/2022/11/top-najbilsh-stijkix-ritejl-kompanij-ukra%D1%97ni-u-voyennij-chas-za-versiyeyu-forbes/>

27. Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Відношення виручки від тендерів до загальної. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803391&tb=government-procurement> (дата звернення: 17.02.2023)

28. Швіндіна Г.О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/142.pdf (дата звернення: 15.02.2023)

29. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. Управління персоналом : підручник. За заг. ред. Шубалого О. М. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

30. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С.76-86.

31. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 4. С.233-238.

32. 5 mandatory principles of organizational development in the era of digital technologies. URL: <https://change.walkme.com/organizational-development-principles/> (дата звернення: 12.02.2023)

33. Nistelrooij A. Embracing Organisational Development and Change. 2021. 349 с.

34. Bernd O., Schröder C. Organisations en twick lung A.: Hand buch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. 2019. 275 с.

35. Donald L. Organizational development. The process of managing organizational change. 2019. 504 с.

36. Florian G. Organisation sentwick lung. URL: <https://organisationsberatung.net/organisationsentwicklung/> (дата звернення: 15.02.2023)

37. Handelsblatt H. Organisations En twick lung Ausgabe:Macht und Wandel. 02/2022. 120 с.

38. How organizational development works in business. URL: <https://www.masterclass.com/articles/organization-development> (дата звернення: 15.02.2023)

39. Kuklenski J. diversity and organizational development: impacts and opportunities. 2021. 160 с.

40. Stevenson M. What is organizational development and why should your business care about it? URL: <https://www.betterup.com/blog/organizational-development> (дата звернення: 15.02.2023)

41. Rhiann S., Shalini R. Leading organizational development and change. 2020 – 371 с.

42. Top five organizational development trends. organizational development.

URL: <https://www.talsom.com/en/insights/top-5-organizational-development-trends/#:~:text=Artificial%20intelligence%20and%20automation&text=The%20acceleration%20of%20digital%20transformation,also%20changing%20many%20employees%20jobs>. (дата звернення: 15.02.2023)

43. Wolfgang L. viability of organizations vol. 1: decoding the «DNA» of organizations. 2019. 234 с.

44. YOU CONTROL. Власність та дозволи. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803391&tb=file> (дата звернення: 18.02.2023)



Додаток А

Таблиця А.1

Тлумачення поняття «організаційний розвиток»

№ пор	Автор, джерело	Тлумачення поняття
1	О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І.І. Грибик [50, с. 138]	Організаційний розвиток – це робота в довготривалій перспективі для покращення процесів рішення проблем і оновлення в організації через ефективне спільне регулювання організаційних питань підприємства, використовуючи при цьому практику та теорію суспільної науки про поведінку
2	Н. А. Мазур [33]	Організаційний розвиток – запланований та ціле направлений напрям роботи для підвищення ефективності й конкурентоспроможності організації, який здійснюється вищим керівництвом та посадовими особами, за рахунок планових змін у організаційних та технологічних процесах, користуючись при цьому знаннями і методами науки про поведінку і науку управління
3	І. Б. Шевченко, [52]	Організаційний розвиток – це запланований, управлінський і постійний процес змін в області культури, організаційних систем і поведінки організації, метою якого є підвищення її ефективності у розв'язанні поточних та майбутніх проблем і досягненні поставлених цілей
4	А. О. Малюкіна [34, с. 67-70]	Під поняттям «організаційний розвиток» розуміють директивну стратегію, стратегію перенавчання, яка визначає рівень впливу на переконання, відношення та безпосередньою до самої праці на підприємстві для того, аби мати змогу вчасно пристосовуватись до різких зміни та швидкості оновлення технологій, у ринковому середовищі та в середині суспільства в цілому
5	О.М.Лозовський, [32, с. 73 –74]	Організаційний розвиток визначається як працю в довгостроковій перспективі організації для зміни відповідних процесів у вирішенні питань і оновлення. Цей розвиток є, з однієї сторони, стратегічним напрямом зростання повної ефективності організації, а з іншої – підвищення відчуття задоволення та покращення умов праці працівників
6	Є. О. Діденко, [19]	Організаційний розвиток – це система, яка використовує знання суспільних наук про поведінку (біхевіоризму) для того, щоб мати змогу планувати розвиток, а також перегляд організаційних структур, стратегій та процесів, метою якого є підвищення організаційної ефективності
7	О. І. Гарафонова [13]	Організаційний розвиток являє собою консультаційний напрям, який поєднує в собі практики теорії менеджменту, консалтингу, теорії організації, та направлений на вирішення основних завдань для більш ефективного встановлення і досягнення цілей розвитку організації як в бізнесових, так і в некомерційних структурах
8	Г.А.Дорошук, [22, с. 173]	Організаційний розвиток – процес вдосконалення формальних і неформальних сторін організаційної діяльності (покращення знань, навичок та досвіду у груповому та міжособистісному спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення працівників), тобто постійне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації
9	С. П. Дунда [23]	Організаційний розвиток – це процес якісних та позитивних змін в організації, напрями діяльності та взаємодії. Ключовою характеристикою для позитивних змін є такі параметри як діяльність організації, ефективність її діяльності, забезпечення доступу до влади або її збереження, відповідності цілей або завданням. Про якісний характер змін у процесі аналізу свідчить те, що організаційний розвиток, як правило відображається у змінах структури

Джерело: систематизовано автором



Рис. А.1. Складові організаційного розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором з використанням [5; 6]

Таблиця А.2

Основні закони, на яких ґрунтується розвиток організації

№	Закон	Сутність закону
1	Закон онтогенезу (розвитку)	Кожна система має на меті досягти найбільшого результату під час кожної своєї стадії розвитку на всіх етапах життєвого циклу
2	Закон композиції і пропорційності	Організація прагне поєднати в своїй структурі всі необхідні складові, що знаходяться в деякій ієрархії та співвідношенні між собою
3	Закон самозбереження	Одним із головних завдань будь-якого підприємства є його збереження або виживання в конкурентному середовищі, і для цього воно задіяє всі свої ресурси та весь існуючий потенціал
4	Закон конкуренції	Це передбачає відсіювання недієздатних підприємств на ринку, які не спроможні надавати конкурентів товари чи послуги

Джерело: складено за даними [13]

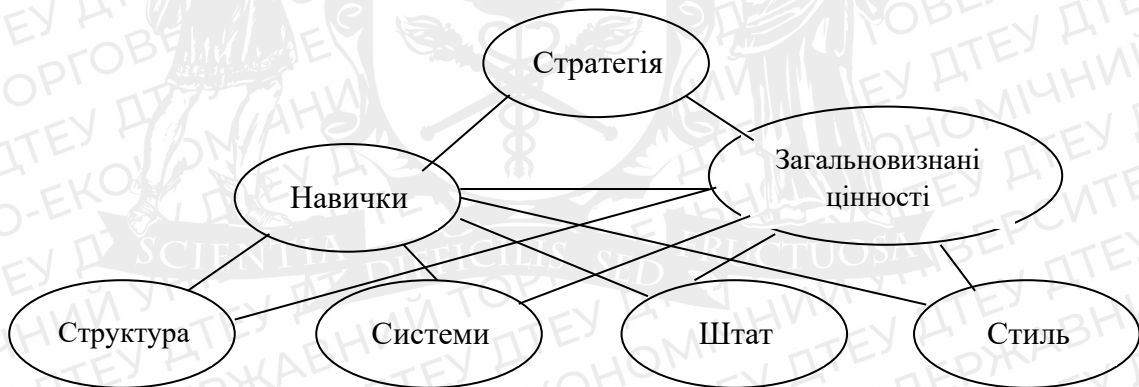


Рис.А.2. Модель Мак-Кінсі «7S» (модель розвитку організації)

Джерело: складено за даними [2, с.55-60]

Додаток Б

Моделі організаційного розвитку

Назва моделі	Коротка характеристика
Модель К. Левіна	Організаційний розвиток є трьохфазним та циклічним. Організаційні зміни відбуваються за логікою «розморожування - зміна - заморожування»
Модель Л. Грейнера	Організаційний розвиток є процесом послідовної зміни революційних та еволюційних фаз, та має п'ять етапів зростання: креативність, директивне керівництво, делегування, координація та колаборація
Шестиелементна Модель М. Вейсборда	Організаційний розвиток – це пошук відповідності між вимогами зовнішнього оточення та організацією; відповідності між вимогами організації та індивідуумом. Шість елементів моделі є такими: цілі, структура, винагорода, допоміжні механізми, відносини, лідерство як центральний компонент.
Модель життєвого циклу І. Адізеса	Організаційний розвиток розглядається як комплексний процес із фаз зростання та занепаду. Стверджується, що існує шість стадій розвитку: залицання, малоліття, бурхливі роки (оригінальна назва «Давай-давай»), юність, ранній та пізній розквіт. Стадії деградації включають в себе аристократизм, Салем-сіті (оригінальна назва «Рекрімінація»), бюрократію та смерть.
МакКінсі 7-S Рамкова Модель (автори Р. Уотерман та Т. Пітерс)	Організація розглядається як сукупність семи елементів: стратегія, структура, системи, персонал, стиль, навички, розділені цінності. Розвиток відбувається за всіма компонентами одночасно, неоднорідно, і тому культура стає визначальним елементом організаційних змін.
Модель Бурке-Літвін	Організаційний розвиток є багатошаровою системою, в якій елементи пов'язані між собою у транзакційних та трансформаційних вимірах. При цьому встановлена роль трансформаційних та транзакційних лідерів, зв'язків між елементами та їх ефективність.
Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна	Організаційна трансформація спрямована на вирішення невідповідності між вимогами оточення та можливостями організації та містить такі стадії, як: 1) оцінка зовнішніх сил трансформації галузі, 2) розроблення концепції лідерства в галузі; 3) розроблення програми побудови ключових компетенцій для досягнення цілей конкурентоспроможності. <i>Закінчення додатку Б</i> вибір конкретних стратегій та підходів лідерства.
Зіркова Модель Кейтс-Галбрайта	Організація представлена як п'ятиелементна система, що складається із стратегії, структури, процесів, винагорода та людей (персонал).

Джерело: систематизовано автором з використанням [6]

Додаток В

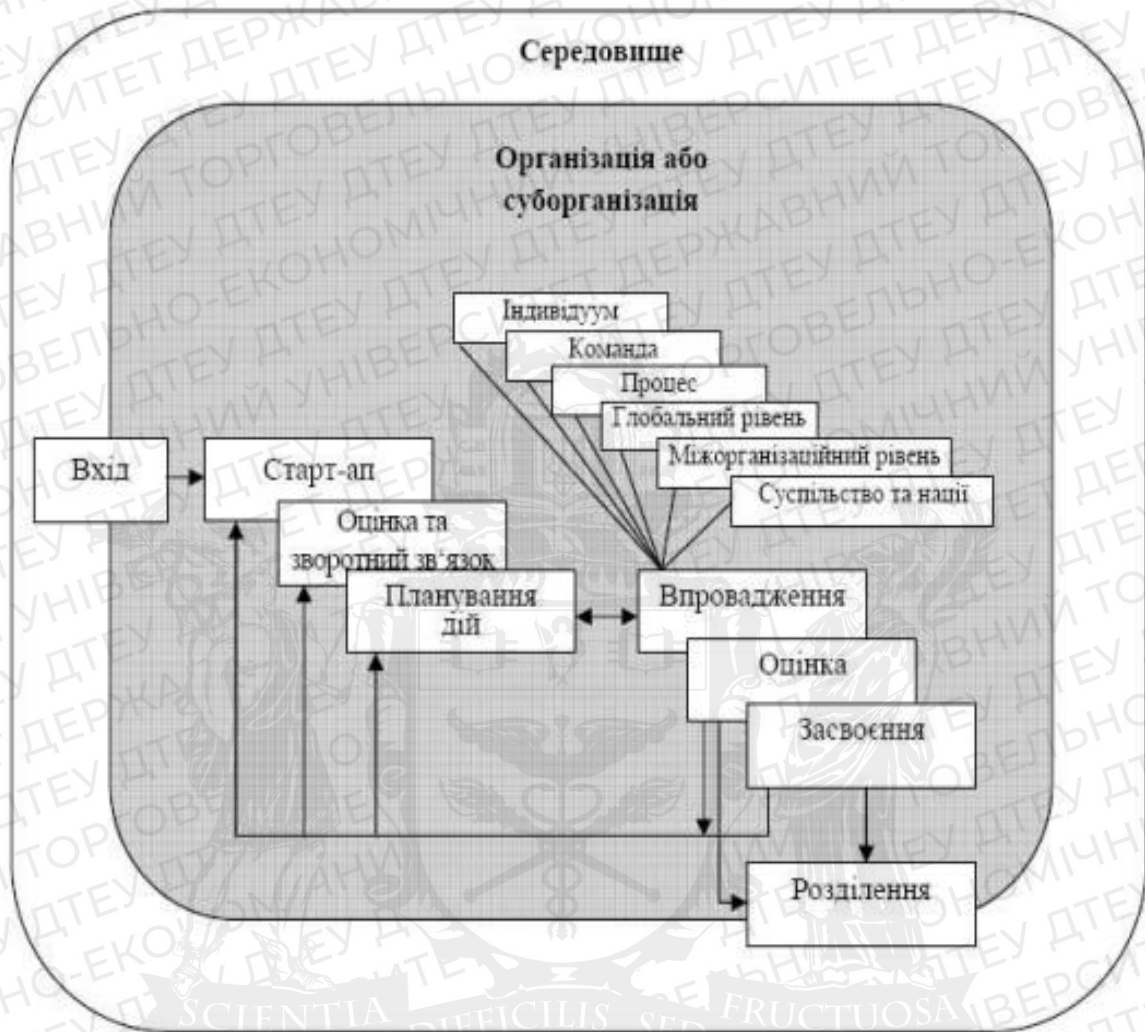


Рис. В.1. Модель організаційного розвитку за Г.МакЛіном

Джерело: систематизовано автором з використанням [6]

Додаток Г

Узагальнення еволюції наукових підходів до оцінювання результативності діяльності й управління представлено

Назва розробки	Період та автор	Характеристика наукового підходу
Модель Дюпона	20-ті роки XX ст., корпорація DuPont	Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства та визначення факторів, що впливають на показники рентабельності ROE (Формула Дюпона) = (Чистий прибуток / Виручка) * (Виручка / Активи) * (Активи / Власний капітал) = Рентабельність продаж * Оборотність активів * Финанс
Матрична модель «Бортове табло»	Кінець 30-х років XX ст., Ж.Л.Мало	Визначення центрів відповідальності та і нефінансових функціональних та цільових показників, а також причинно-наслідкові зв'язки їх взаємодії для оцінювання результативності діяльності підприємства на всіх рівнях: на рівні підрозділу – операційні показники, на рівні підприємства – операційні й фінансові.
Концепція управління за цілями	50-ті роки XX ст., П.Друкер	Система цільового менеджменту, що передбачає поряд з визначенням основної цілі управління організацією формулювати цілі та оцінювати їх результати на всіх рівнях прийняття управлінських рішень
Система показників відповідальності (Accountably Scorecard - ASC)	1985 р., Р.Фрімен	У цій системі взаємопов'язані інтереси й відповідальність за результати діяльності різних зацікавлених сторін, наприклад, керівників, робітників, постачальників, споживачів
Піраміда ефективності	1990 р., К.Мак Нейр, Р.Ланч, К.Кросс	Побудована на концепціях управління якістю й поєднує фінансові й нефінансові показники, що згруповані на 5 рівнях у 9 блоків: бачення; ринок і фінанси; задоволеність клієнтів; гнучкість і продуктивність; поставки; час на виробництво, витрати на брак
Модель стратегічних карт	1992 р. Л.Мейсель	Оцінювання ефективності управління здійснюється за 4-ма аспектами, у т.ч. й тими, що характеризують розвиток людського ресурсу: інновації, освіта й навчаємість, розвиток продукції й послуг, компетентність і корпоративна культура
Тривимірна модель результативності	1993 р., Е. Мосенг та П. Бредап	Оцінювання результативності здійснюється враховуючи: ефективність, економічність, гнучкість; що утворюють певну тривимірну модель
Система ЕРРМ (Effective Progress and Performance Measurement — ефективний прогрес і оцінка ефективності)	1993 р. К. Адамс и П. Робертс	Відповідно до цієї моделі, найбільше значення має оцінка ефективності діяльності за чотирма напрямками: обслуговування споживачів і задоволення попиту; підвищення ефективності і продуктивності; поширення і адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін; посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників.
Система управління на основі доданої вартості (EVA)	Stern Stevard & Co (США)	В основу оцінювання покладено фінансовий показник економічної доданої вартості, який визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю власного капіталу, що дозволяє сконцентруватися на пріоритетних напрямках стратегічного управління з урахуванням того що: капітал інвестується в підприємство з метою отримання доходу; підприємство створено для отримання прибутку; персонал має бути спрямованим на приріст вартості підприємства за допомогою системи мотивації.

Джерело: систематизовано автором з використанням [7]

Додаток Д

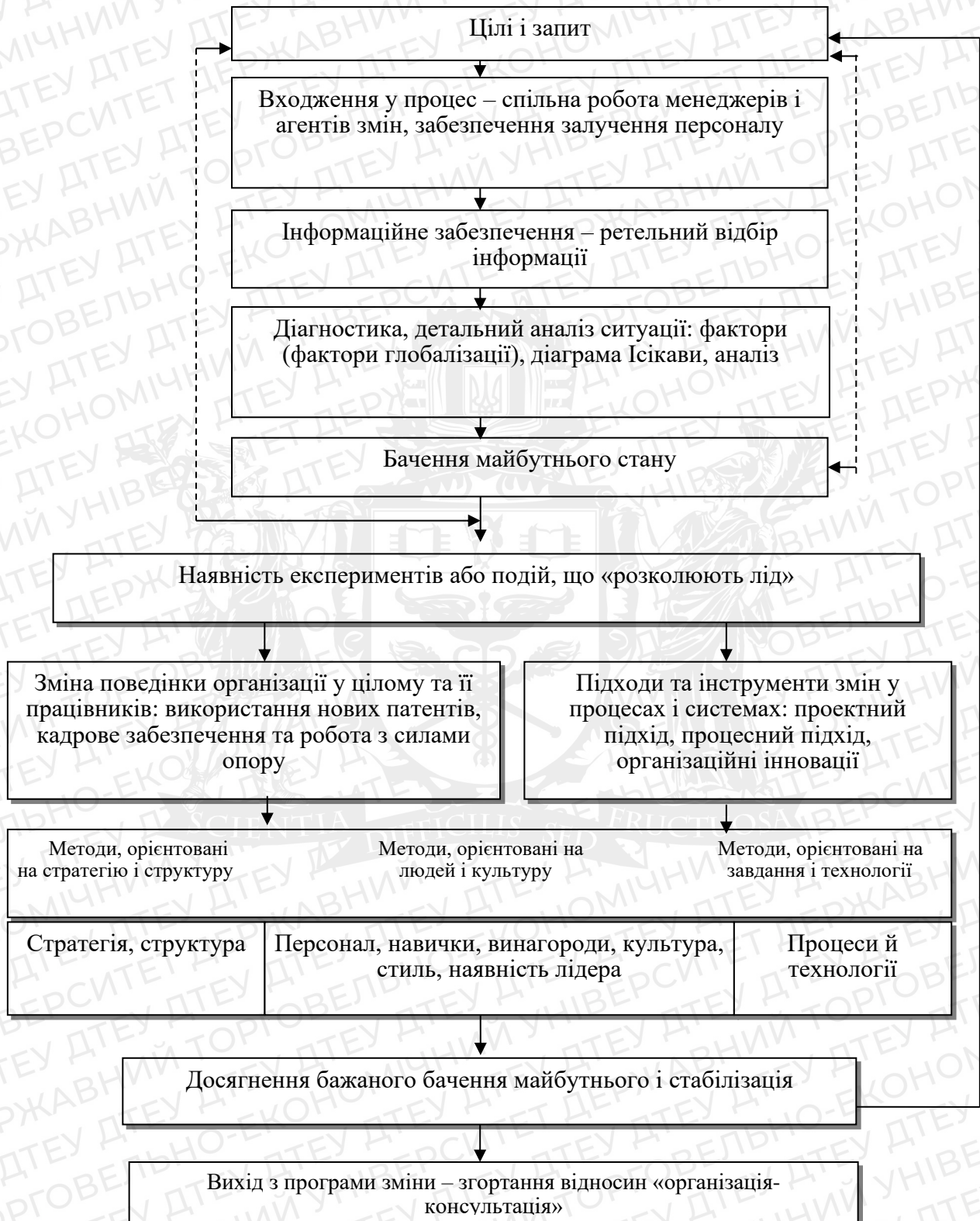


Рис. Д.1. Схема процесу управління змінами

Джерело: складено за даними [36]

Додаток Е



Рис. Е.1. Модель «криз зростання організації» Л. Грейнера

Джерело: складено за даними [43]

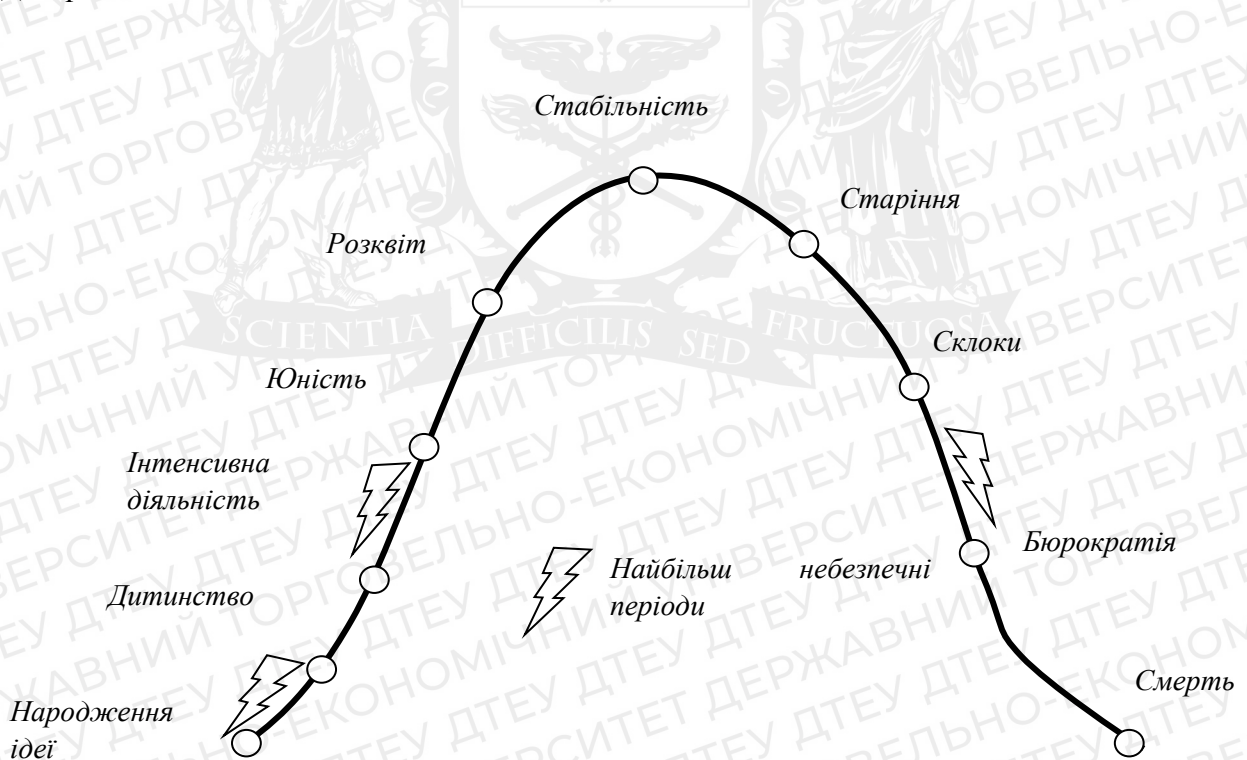


Рис. Е.2. Життєвий цикл організації за моделлю І. Адізеса

Джерело: складено за даними [1]

Основні етапи розвитку "Епіцентр К" з моменту його заснування

№ з/п	Роки	Характерні події розвитку мережі
1.	2003	Заснування компанії «Епіцентр К»
2.	2004	Відкриття першого будівельно-господарського гіпермаркету в м. Києві
3.	2005	Відкриття нових будівельно-господарських гіпермаркетів
4.	2007	Запуск власної мережі аптек "Епіцентр К"
5.	2008	Розширення товарних груп та запуск онлайн-магазину
6.	2009	Відкриття відділу «Побутова хімія». У цьому ж році, будучи присутнім на відкритті будівельно-господарського гіпермаркету Епіцентру в м. Києві, площа якого складає 56 000 м ² , який увійшов у книгу рекордів України, акредитованого партнера «Книги рекордів Гіннеса», як найбільший у світі будівельно-господарський гіпермаркет, а також нагороджений за рекордні строки будівництва.
7.	2009	Створення системи лояльності для покупців
8.	2009 (червень)	керівництво Європейської асоціації роздрібної торгівлі системи DIY, до якої входять найбільші та найсучасніші мережі будівельних гіпермаркетів, запросили ТОВ «Епіцентр К» до вступу в асоціацію. Джон Херберт, голова асоціації DIY, назвав унікальним формат нової зірки мережі «Епіцентр К».
9.	2010	Епіцентр офіційно вступив у Європейську бізнес-асоціацію DIY (EDRA), приєднавшись до об'єднання відомих світових мереж
10.	2010	Відкриття першого гіпермаркету в м. Львові
11.	2011	Відкриття першого гіпермаркету в м. Харкові
12.	2012	Розширення мережі за межі України - відкриття першого магазину в Республіці Молдова
13.	2014	У 2014 році Епіцентр представив новий торговельний центр в Києві, якому немає аналогів у світі – за унікальне збалансоване поєднання асортиментних напрямлень та торгових груп різних цінкових сегментів, чисельних спеціалізованих послуг та сервісів, а також за площу, що становить 105000 м ² . «Книга рекордів України», акредитований партнер «Книги рекордів Гіннеса», відзначила Епіцентр на Полярній, 20-Д як найбільший у світі торговий центр формату DIY.
14.	2015	Відкриття проекту DIY-мережі «Епіцентр» та лідера спортивного ритейлу Intersport International Corporation, продукцію якого компанія ексклюзивно представила в Україні як приклад наступальної інноваційної стратегії є
15.	2016	Ребрендинг відділу спортивних товарів у Вінницькому «Епіцентрі». Його особливістю став формат «Shop-in-Shop» («магазин в магазині»). Такі відділи Intersport планує протягом наступних 3-х років відкрити в 40-50 магазинах мережі [45].
16.	2017	Мережу торговельних центрів «Епіцентр» визнали кращою у номінації «Рітейл: товари для дому», що здійснювалося за принципом лідерства в галузях, а також за ступенем інтенсивності згадок у вітчизняних ЗМІ. За результатами попередніх аналітичних досліджень компанії NOKs Fishes, для участі в рейтингу було відібрано понад 600 компаній. Церемонія нагородження переможців III Національного рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» відбулася в рамках XV Міжнародного PR-фестивалю. Почесну нагороду прийняв Володимир Гончаров, заступник Генерального директора ТОВ «Епіцентр К».

Закінчення таблиці Е.1

17.	2019	Запуск програми додаткового забезпечення для будівельних проектів
18.	2020	У 2020 році "Епіцентр" запустив перший в Україні магазин польського спортивного бренду 4F у ТРЦ Retroville, а в ТРЦ Blockbuster Mall – дебютний для країни магазин бренду The Athlete's Foot.
19.	2021	Відкриття першого гіпермаркету в м. Чернівці, У 2021 році група розширила представництво цих брендів в Україні, відкривши 18 магазинів Intersport у власних торгових центрах і 17 торгових точок Intersport, 4F та The Athlete's Foot за межами "Епіцентру".
20.	2022	Станом на травень 2022 року російські окупанти знищили три торговельних центри «Епіцентр»: у Чернігові, Маріуполі та Бучі загальною площею 59 157 кв. м. Ще два торговельних центри – в Києві й Харкові – зазнали ушкоджень. Група компаній «Епіцентр» планувала відбудувати зруйновані окупантами ТЦ.
21.	2023	«Епіцентр» має намір розвивати власну мережу електрозарядних станцій, Також «Епіцентр» має намір розвивати виробничу сферу створенням індустріальних парків.

Джерело: систематизовано автором за даними Інтернет-джерел

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Доходи від експорту ТОВ «Епіцентр К» за 2009-2023 роки

Роки	Дохід від експорту
2023	0
2022	0
2021	1 500 000 000 - 2 000 000 000
2020	850 000 000 - 900 000 000
2019	2 000 000 000 - 2 500 000 000
2018	4 500 000 000 - 5 000 000 000
2017	600 000 000 - 650 000 000
2016	450 000 000 - 500 000 000
2015	600 000 - 650 000
2014	45 000 000 - 50 000 000
2013	100 000 000 - 150 000 000
2012	0
2011	0
2010	950 000 - 1 000 000
2009	0

Джерело:[37]

Таблиця Ж.2

Тендери, отримані ТОВ «Епіцентр К» в період 2000-2023 роки

Рік	Виручка	Державні тендери
2023	–	197 697 701
2022	–	821 156 022
2021	–	524 859 598
2020	50382425000	600 473 615
2019	43 500 000 000 - 44 000 000 000	393 728 238
2018	41 000 000 000 - 41 500 000 000	327 151 922
2017	33 500 000 000 - 34 000 000 000	227 769 269
2016	28 000 000 000 - 28 500 000 000	68 371 511
2015	22 500 000 000 - 23 000 000 000	11 713 494
2014	19 000 000 000 - 19 500 000 000	0
2013	16 500 000 000 - 17 000 000 000	0
2012	14 500 000 000 - 15 000 000 000	1 541 027
2011	12 000 000 000 - 12 500 000 000	0
2010	9 000 000 000 - 9 500 000 000	159 897
2009	7 000 000 000 - 7 500 000 000	0
2000		2 104

Джерело:[37]

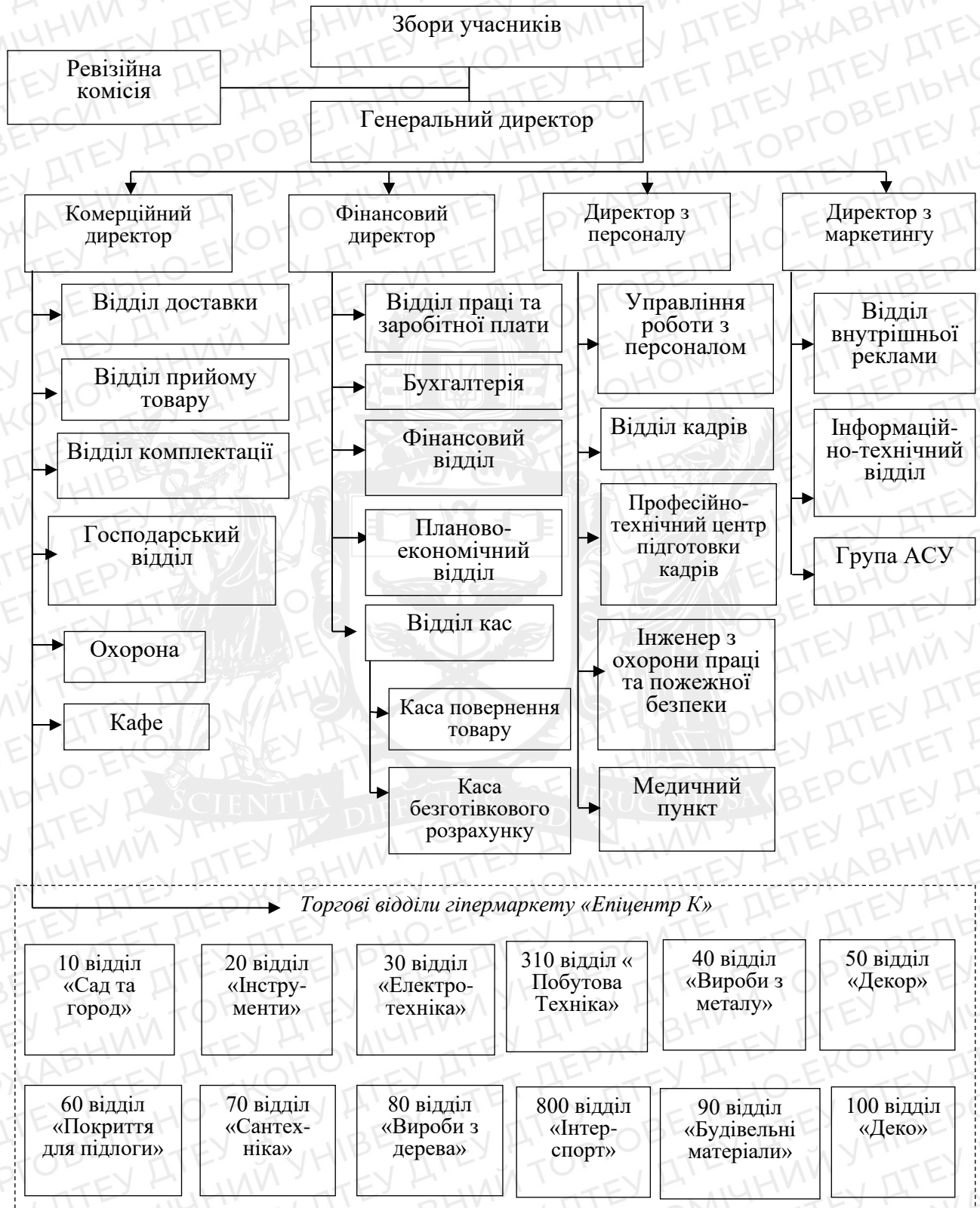


Рис.Ж.1 Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за даними штатного розпису ТОВ «Епіцентр К»

Характеристика основних складових організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр К»

№ пор	Види ринкової діяльності	Складові
1	Товарна політика	При розробці товарної політики в ТОВ «Епіцентр К» стикаються з декількома проблемами, серед яких можна виділити наступні: впровадження новітніх технологій та інновацій; забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції; формування оптимального асортименту товарів; ефективне позиціонування на ринку. Ці аспекти є ключовими для успішного розвитку підприємства та забезпечення задоволення потреб клієнтів.
2	Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз ціноутворення, що використовується на ринку будівельних матеріалів. • Визначення цілей, які має на меті досягти компанія. • Вивчення попиту на будівельні матеріали та прогнозування обсягів продажу. • Розрахунок витрат на виробництво та продаж продукту в різних умовах. • Аналіз цін конкурентів на ринку. • Вибір оптимальної стратегії ціноутворення на основі дослідження ринку та оцінки витрат на виробництво. • Встановлення остаточної ціни на продукт, що забезпечить досягнення визначених цілей компанії.
3	Комунікаційна політика	Метою політики просування товару на ринку є забезпечення ефективної комунікації між компанією та споживачами. Для досягнення цієї мети можна використовувати різні інструменти, такі як реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг та стимулювання збуту. Кожен з цих елементів важливий для побудови успішної комунікаційної стратегії.
4	Кадрова політика	Процес управління кадрами складається з послідовних етапів, які взаємопов'язані між собою і включають: розробку стратегії управління персоналом; пошук і найм нових працівників; збереження і розвиток потенціалу персоналу організації. Кожен з цих етапів вимагає уваги та належного підходу для ефективного управління кадрами в компанії.

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.4

**Асортимент продукції та додаткові послуги торгових відділів
ТОВ «Епіцентр»**

№ пор	Торгові відділи	Додаткові послуги	Продукція
1	2	3	4
1	10 Відділ «Сад город»	Пересадка рослин	басейни, пластикові меблі, парасольки, меблі для відпочинку, мотокультиватори, мотокоси, газонокосарки, трактори для газонів, снігоприбиральні машини, добрива, насіння, ґрунтосуміші, басейни, пластикові меблі, парасольки, меблі для відпочинку, мотопили та аксесуари до них, візки, газонокосарки, меблі для саду та відпочинку, альтанки, огорожі, будиночки, обладнання для поливу, насоси та аксесуари для них, оприскувачі, шланги для поливу, гойдалки, столи, стільці, ручний інструмент для догляду за газоном, сокири, лопати, тачки, матраци, подушечки для стільців, меблі пластикові, аксесуари для рослин, горщики пластикові, керамічні, вази, штучні квіти, декоративні вироби, плівка поліетиленова, драбини, спецодяг. Відкритий торгівельний майданчик (альтанки, огороження, басейни, відпочинкові будиночки, рослини тощо)
2	20 Відділ «Інструменти»	Сервіс з ремонту електроінструментів	ручний інструмент, викрутки, молотки, гайкові ключі, машини, станки, обладнання, газове обладнання, електрозварювальні пристрої, скоби, заклепки, інструмент акумуляторний, дрилі, лобзики, перфоратори, шліф-машини, круги для шліфування, зубила, свердла
3	30 Відділ «Електротехніка»		низьковольтове устаткування, запобіжники, авто-вимикачі, щити розподільні, стабілізатори напруги, обігрівачі масляні, електричні, тепло вентилятори, побутове освітлення, люстри, бра, торшери, настінні світильники, лампи, електромонтажне устаткування, розетки, вимикачі, дзвоники, патрони, електро-фурнітура, вироби для монтажу, побутове освітлення, люстри, бра, торшери, лампи, стандартні та декоративні лампи накаливання, галогенні, люмінесцентні, металогалогенні лампи, домофони, побутове освітлення, люстри, бра, торшери, лампи, кабельно-провідникова продукція, пластикові стяжки, тестери, ізоляційні матеріали. Побутова техніка, музичні товари
4	40 Відділ «Вироби з металу»	Багетна майстерня, Метало-прокат	стелажі металеві та дерев'яні, полиці ДСП, скляні, сейфи, поштові скриньки, підставка під телевізори, комплектуючі до дверей та вікон, меблеві замки, ручки, петлі, ніжки, кронштейни, заглушки, направляючі для меблів, тримачі для полок, колеса, гачки, ковани вироби, ланцюги, мотузки, трос, скотч, стрейч-плівка, стрічки, сигнальна атрибутика, кріплення: цвяхи, дюбелі та дюбельна техніка, метричні вироби, само різи по металу, дереву, універсальні, анкерна техніка, цифри, таблички, наклейки, термометри, барометри. Салон кухонь, М'які меблі, столи та стільці
5	50 Відділ «Декор»	Тонування фарби	шпалери, засоби для дерева: морилки, шпаклівки, лаки, антисептики, засоби для прибирання: швабри, відра, миючі засоби, пральні порошки, інструменти, валики, кісточки, малярні стрічки, пензлики, піддони для фарби, шпалери вінілові, флізелін, клей для шпалер, самоклеюча плівка, фарби

6	60 Відділ «Покриття для підлоги»	Оверлок, послуги Дизайнера	ламінат, плитка керамічна, гранітокераміка, ковролін, лінолеум, ламінат, допоміжні елементи
7	70 Відділ «Сантехніка»	Центр опалення	водопостачання, каналізація, опалення, меблі для ванної кімнати, кераміка, змішувачі, кухонні мийки, аксесуари, басейни
8	80 Відділ «Вироби з дерева»	Форматно розкрійна дільниця, тюнінг дверей	пагонаж, пиломатеріали, вагонка, клеючі суміші, кровельні матеріали, сауни та аксесуари для них
9	801 Відділ «Інтер-спорт»		спортивний одяг, взуття, аксесуари, продукти харчування, спортивне знаряддя
10	90 Відділ «Будівельний »		зовнішня та внутрішня обробка, ізоляція, будівельна хімія, допоміжні елементи
11	100 Відділ «Деко»	Салон Штор, Упаковка подарунків	текстиль, посуд, подарунки, канцтовари

Додаток 3

Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.
Бухгалтерський баланс ТОВ «Епіцентр»
(Звіт про фінансовий стан)

Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
I. Всього необоротних активів	1095	22109337	16010547
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
II. Всього оборотних активів	1195	22416054	20881053
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
БАЛАНС	1300	44525391	36891621

Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17688086	14542267
I. Всього власного капіталу	1495	17846696	14700877
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	4455080	2265426
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0
Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	22223615	19925318
БАЛАНС	1900	44525391	36891621

**Звіт про фінансові результати ТОВ «Епіцентр»
(Звіт про сукупний дохід)**

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35593670	30814751
Валовий: прибуток	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814
Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851
Інші доходи	2240	554085	354733
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3171204	3602109
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3171204	3602109

Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	1254935	887499
Витрати на оплату праці	2505	5208532	4711766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1056667	952162
Амортизація	2515	1667998	1096995
Інші операційні витрати	2520	3465135	2581842
Разом	2550	12653267	10230264

Інші дані

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Таблиця 3.1

**Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Епіцентр»
у 2019-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Незавершені капітальні інвестиції	1869460	3692156	1822696	97,5
Основні засоби	12304648	15231712	2927064	23,79
інші фінансові інвестиції	1755267	3129633	1374366	78,3
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	16010547	22109337	6098790	38,09
Запаси	13885925	15389033	1503108	10,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	4381455	3859491	-521964	-11,91
ОБОРОТНІ АКТИВИ	20881053	22416054	1535001	7,35
АКТИВИ	36891621	44525391	7633770	20,69

Таблиця 3.3

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)
ТОВ «Епіцентр» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14542267	17688086	3145819	21,63
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	14700877	17846696	3145819	21,4
Довгострокові кредити банків	2008688	4142910	2134222	106,25
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	2265426	4455080	2189654	96,66
товари, роботи, послуги	14514081	16290054	1775973	12,24
Інші поточні зобов'язання	3667811	4144753	476942	13
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	19925318	22223615	2298297	11,54
БАЛАНС	36891621	44525391	7633770	20,69

Джерело: сформовано за даними сайту [36]

**Динаміка основних показників фінансової діяльності
ТОВ «Епіцентр К» протягом 2019-2020 рр..**

№ пор	Показники	Відхилення (+, -)			
		абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
		2019	2020	2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2019 р.
1	2	4	5	7	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43979194	50382425	6403231	14,56
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30814751	35593670	4778919	15,51
3	Валовий прибуток (збиток)	13164443	14788755	1624312	12,34
4	Інші операційні доходи	530835	737243	206408	38,88
5	Адміністративні витрати	751814	872759	120945	16,09
6	Витрати на збут	7985945	8648047	662102	8,29
7	Інші операційні витрати	254271	920408	666137	261,98
8	Фін. результати від операційної діяльності	4703248	5084784	381536	8,11
9	Інші фінансові доходи	3851	211555	207704	5393,51
10	Інші доходи	354733	554085	199352	56,20
11	Фінансові витрати	250094	295646	45552	18,21
12	Інші витрати	363438	1438592	1075154	295,83
13	Фінансовий результат до оподаткування	4423784	4116186	-307598	-6,95
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	-821675	-944982	-123307	15,01
15	Чистий фінансовий результат (прибуток (збиток))	3602109	3171204	-430905	-11,96

Додаток II
Профіль середовища ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця II.1

Фактори	Важливість для галузі	Важливість для підприємства	Спрямованість впливу на підприємство (+, -)	Ступінь важливості для підприємства
Макросередовище				
1. Політичні				
-характер політичної боротьби в країні	2	1	+	+2
-урядова (місцева) підтримка галузі	3	2	+	+6
- рівень політичної стабільності в суспільстві	2	1	+	+2
-сила лобістських груп	2	1	+	+2
- напрям розвитку політичної системи	1	1	+	+1
2. Демографічні				
- чисельність населення	3	3	-	-9
- статево-віковий склад населення	1	1	+	+1
-рівень народжуваності	1	1	-	-1
3. Соціально-культурні				
-соціальні умови життя	3	2	+	+6
-рівень культури населення	2	2	+	+4
-утвердження в суспільстві моральних цінностей	1	1	+	+1
4. Технологічні				
- рівень впровадження науково-дослідних розробок в даному виді діяльності	2	2	+	+4
- наявність державних, (галузових) технічних стандартів і нормативів	2	2	-	-4
- науково-технологічні нововведення у сфері менеджменту	2	2	+	+4
5. Економічні				
-темп зростання ВВП в країні	2	1	+	+2
-рівень і темп інфляції в країні	2	1	-	-2
-розмір податкових ставок	3	3	-	-9
-рівень процентних ставок	3	2	-	-6
-рівень доходів населення	2	2	-	-4

6. Правові фактори				
- відповідність законодавства потребам підприємства	3	2	-	-6
- стабільність нормативно-правової бази	2	1	-	-2
- свобода підприємницької діяльності	2	1	+	+2
7. Освітні фактори				
- доступ громадян до освітніх програм	1	1	+	+1
- стан розвитку освітньої інфраструктури	1	1	+	+1
- рівень освіченості населення	1	1	+	+1
- професійні та ділові навчачки громадян	1	2	-	-1
8. Екологічні фактори				
- якісний стан природних ресурсів	2	2	+	+4
- екологічний фактор	2	1	+	+2
- природні умови	3	2	+	+6
ВСЬОГО				+14
Ділове оточення				
Відношення споживачів до товарів	3	3	+	+9
Стан та тенденції розвитку цільового ринку	3	3	+	+9
Стан та тенденції попиту на товар	2	2	+	+4
Наявність товарів-замінників	3	2	+	+6
Сила конкурентного тиску	3	1	-	-3
Кількість підприємств-конкурентів	3	1	-	-3
Ступінь привабливості постачальників	3	2	+	+6
Наявність бар'єрів входження в ринок	3	3	+	+9
ВСЬОГО				+37
Внутрішнє середовище				
Маркетингові можливості	3	2	-	-6
Фінансові можливості	3	3	+	+9
Виробнича потужність	3	3	+	+9
Рівень кваліфікації працівників	3	3	+	+9
Стратегічна спрямованість системи управління	3	3	-	-9

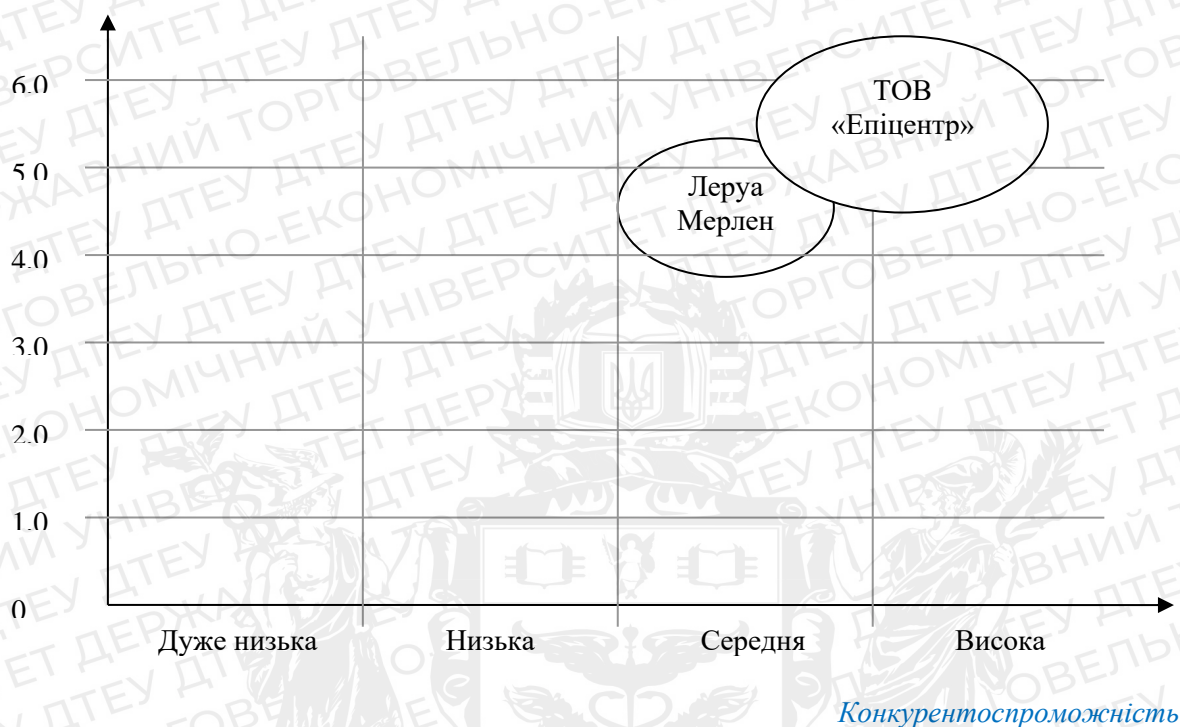


Рис. II.2 Карта стратегічних груп на ринку ритейлу будівельних матеріалів

Матриця PEST-аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Група факторів	Фактор	Опис
(P) Політичні	Законодавство	За 2022 рік законодавча база зазнала ряд істотних змін, в результаті чого суттєво змінилися умови роботи для суб'єктів господарювання.
	Повномасштабна війна	Втручання у зовнішніх ринках через геополітичні конфлікти та обмеження на торгівлю.
	Міграція	Зміни в міграційних процесах впливають на робочу силу та споживчий попит.
	Регулювання та обмеження міжнародної торгівлі	Членство в WTO є стримуючим фактором для будь-яких радикальних змін, тому суттєвих змін не очікується. Для розглянутого бізнесу також змін не передбачається.
	Державне регулювання конкуренції	У розглянутій галузі державне регулювання не здійснюється, оскільки мережа належить подружжю Герег
(E) Економічні	Економічне зростання	Можна прогнозувати поступальне зростання попиту на будівельні матеріали протягом найближчих 3-5 років. Це означає, що вхід на ринок у даний момент і поступове розширення своєї присутності є вкрай сприятливим.
	Ковід	Пандемія призвела до зменшення споживчого попиту, обмежень у функціонуванні бізнесу та змін в економічному середовищі
	Інфляція	Зростання загального рівня цін у 2022 вплинуло на вартість виробництва та споживчу поведінку.
	Оподаткування	Радикальних змін в політиці оподаткування на 2022 рік, здатних негативно позначитися на роботі підприємства, не очікується
(S) Соціальні фактори	Освіта	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні.
	Демографічні показники	Зростання чисельності людей пенсійного та передпенсійного віку, скорочення чисельності населення імовірно змусить державу до збільшення податкового тиску на заробітну плату. Даний фактор є глобальним для всього пострадянського простору та Європи.
	Розподіл доходів	Високий рівень корупції, який збільшив тиск бізнес і може призвести до серйозного розширення бізнес-стру та концентрації. У результаті чого обр <i>Закінчення табл. ІІ.4</i> зовнішньоекономічну діяльність є виправданим.
(T) Технологічні фактори	Динаміка розвитку технологій	Розвиток технологій і все більша їх доступність припускають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективно їх використання в рамках діючого бізнесу. У поєднанні з факторами, які були описані раніше, дана тенденція має довгостроковий тренд і є сприятливою.

Джерело: складено автором

Додаток К

Вплив зовнішніх опосередкованих факторів на організаційну поведінку
ТОВ «Епіцентр К» в ритейлі

Фактор	Ваго- мість	Експертна оцінка, ступінь впливу фактору, Бал (1- 10)				Інтегральна оцінка	
		Оцінка 1	Оцінка 2	Оцінка 3	Середня оцінка, балів	«+»	«-»
Політичні фактори	0,3	6	6	7	6,33	1,266	-
- Політична стабільність	0,2	8	8	9	8,33	0,833	-
- Законодавча діяльність	0,25	-2	-2	-1	-1,67	-	- 0,083
- Податкова політика	0,25	5	5	6	5,33	0,267	-
ВСЬОГО	1					2,366	- 0,083
Економічні фактори	0,3	-4	-4	-3	-3,67	-	-1,1
- Економічний ріст	0,2	-3	-3	-2	-2,67	-	-0,4
- Рівень інфляції	0,25	-5	-5	-4	-4,67	-	-0,7
- Рівень безробіття	0,25	2	2	3	2,33	0,117	-
ВСЬОГО	1					0,117	-2,2
Соціокультурні фактори	0,25	8	8	9	8,33	2	-
- Демографічні зміни	0,35	7	7	8	7,33	0,733	-
- Культурні тенденції	0,1	9	9	10	9,33	0,933	-
- Соціальні цінності	0,3	6	6	7	6,33	0,317	-
ВСЬОГО	1					3,983	3,983
Технологічні фактори	0,22	-3	-3	-2	-2,67	-	-0,45
- Швидкість технологічних змін	0,4	-2	-2	-1	-1,67	-	-0,14
- Доступність технічного обладнання	0,25	-4	-4	-3	-3,67	-	-0,2
- Рівень інновацій	0,13	5	5	6	5,33	0,15	-
ВСЬОГО	1					0,15	-0,79

Додаток Л

Таблиця Л.1

Декомпозиція робіт з впровадження організаційних змін у
ТОВ «Еліцентр К»

Код роботи	Зміст завдання	Попередня робота	Тривалість виконання (дні)
1.	Проведення аналізу діяльності компанії з метою виявлення неефективного використання власних ресурсів.	-	20
2.	Оптимізація виробничого процесу для зменшення витрат компанії.	1	14
3.	Аналіз інноваційного потенціалу компанії.	2	10
3.1	Розробка стратегії розвитку компанії з урахуванням її інноваційного потенціалу.	2	8
4.	Оновлення маркетингової політики компанії для підвищення стимулювання продажів.	3	5
5	Поліпшення складських приміщень компанії.	4	14
5.1	Реконструкція робочих приміщень для персоналу компанії.	4	16
6.	Розробка заходів щодо матеріального стимулювання працівників компанії.	5	7
7.	Дослідження та усунення причин звільнення працівників компанії.	6	25
8.	Розробка заходів для покращення соціально-психологічного клімату на робочому місці.	7	5
9.	Розширення асортименту послуг, які надає компанія.	8	18
10.	Впровадження нового програмного забезпечення для покращення ефективності роботи компанії.	9	24
11.	Впровадження програмного забезпечення для захисту інформації в компанії.	10	7
12.	Використання нових засобів інформації для підвищення ефективності роботи співробітників компанії.	11	10
13.	Проведення аналізу діяльності компанії з метою виявлення неефективного використання власних ресурсів.	12	9
14.	Оптимізація виробничого процесу для зменшення витрат компанії.	12,13	7

Таблиця Л.2

**Концептуальна модель з метою створення системи управлінських рішень
для керування організаційним розвитком підприємства ТОВ «Епіцентр
К»**

Напрямок управління	Рівень розвитку підприємства				
	1	2	3	4	5
Організація стратегічного та оперативного управління	<i>Керівник одноосібно приймає управлінські рішення на всіх рівнях розвитку</i>	Формування структури управління бізнесом	Оптимізація бізнес-процесів оперативної діяльності	Побудова оптимальної системи використання ресурсів	Оптимізація управління інтелектуальною власністю підприємства
Система контролю та регулювання діяльності	<i>Керівник одноосібно здійснює контроль за діяльністю підприємства</i>	Керівник при прийнятті рішень орієнтується на обліково-звітні дані аналітичних відділів	Постійно проводиться моніторинг фінансово-економічної діяльності	Визначено єдину систему збалансованих показників, які дозволяють комплексно характеризувати діяльність підприємства. Система орієнтована на участь співробітників у підвищенні вартості підприємства, регулярний стратегічний аналіз діяльності	

Джерело: складено автором