

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління трансформацією організації»

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

Студента 4 курсу 20 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Бакланського Владислава
Сергійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій
Іванович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології _____
Кафедра Менеджмент _____
Освітній ступінь Бакалавр _____
Спеціальність 073 Менеджмент _____
Освітня програма Управління Бізнесом _____

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 ____ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Бакланського Владислава Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Управління трансформацією організації»

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи обґрунтування методів трансформації організації для покращення функціонування підприємства на основі вивчення теоретико-методичних засад оцінки фінансового стану та проведення відповідних аналітичних і планових розрахунків.

Об'єкт дослідження ТОВ «Епіцентр К», м. Київ, Україна

Предмет дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління трансформацією організації

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 ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та зміст трансформаційних процесів в організації.....6

1.2 Методичний інструментарій управління трансформаціями на підприємствах.....13

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ ЕПІЦЕНТРК

2.1 Профіль діяльності підприємства

2.2 Аналіз форм та засобів управління трансформаціями на підприємстві

2.3 Оцінка ефективності управління трансформаціями на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка програми модернізації підприємства

3.2 Прогнозна оцінка ефективності управління трансформаціями на підприємстві

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	Фактично
1.	Забезпечення студентів <u>Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра</u>	до 12.09.22 р.	Гаранти освітніх програм (ОП), студенти
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	Керівники практики від ЗВО, студенти
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	Наукові керівники, студенти
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Студенти
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), <u>перевірка на плагіат та її реєстрація</u>	до 30.04.23 р.	Студенти
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	Науковий керівник
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Комісія з попереднього захисту
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Завідувач кафедри
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	Декан ФЕМП
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання « » 20 р.8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи С.І.Бай
(підпис, ініціали, прізвище)9. Гарант освітньої програми І.М. Підкамінний
(підпис, ініціали, прізвище)10. Завдання прийняв до виконання студент В.С.Бакланський
(підпис, ініціали, прізвище)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи



Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(підпис, ініціали, прізвище, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Бакланського В.С.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

І. М. Підкамінний

(підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри _____

С.І. Бай

(підпис, ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління трансформацією організації»

Структура роботи. Основний текст роботи становить 43 сторінок, 5 таблиць, 3 рисунків. Список використаних джерел містить 25 найменувань, викладених на 2 сторінках. Робота містить 2 додатка, викладених на 4 сторінках.

Метою дослідження обґрунтування методів трансформації організації для покращення функціонування підприємства на основі вивчення теоретико-методичних засад оцінки фінансового стану та проведення відповідних аналітичних і планових розрахунків.

У відповідності до поставленої мети при написанні дипломної роботи будуть вирішені такі питання:

- розкрити теоретико-методичні основи управління трансформацією організації;
- проаналізувати управління трансформації досліджуваної організації;
- запропонувати напрями управління трансформацією досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», м. Київ

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління трансформацією організації.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у діяльності ТОВ«ЕПІЦЕНТР К»

Рік виконаної роботи 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління трансформацією організації»

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

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню методів трансформації організації для покращення функціонування підприємства на основі вивчення теоретико-методичних засад оцінки фінансового стану та проведення відповідних аналітичних і планових розрахунків. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо теоретичних засад, методичних і практичних основ та рекомендацій з удосконалення побудови процесу управління трансформацією організації.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою подальшої розробки програми удосконалення процесу управління трансформацією організації, оцінено ефективність наданих рекомендацій щодо впровадження моделі управління трансформацією.

Ключові слова: управління трансформацією організації, внутрішнє та зовнішнє середовища організації, ефективність впровадження нової моделі управління трансформацією.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Organization Transformation Management"

(according to the materials of "EPICENTR K" LLC, Kyiv)

Final qualifying paper performed on the theme is substantiation of the methods of transformation of the organization to improve the operation of the enterprise based on the study of the theoretical and methodological principles of assessing the financial condition and carrying out relevant analytical and planning calculations. The work solves an important scientific and practical task regarding the theoretical foundations, methodological and practical foundations and recommendations for improving the construction of the process of managing the transformation of the organization.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2019-2021 were studied in order to further develop a program for improving the transformation management process by the organization, and the effectiveness of the provided recommendations regarding the implementation of the transformation management model was evaluated.

Keywords: management of the transformation of the organization, internal and external environment of the organization, effectiveness of the implementation of the new model of transformation management.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1 Сутність та зміст трансформаційних процесів в організації.....	6
1.2 Методичний інструментарій управління трансформаціями на підприємствах.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ ЕПІЦЕНТРК	
2.1 Профіль діяльності підприємства	16
2.2 Аналіз форм та засобів управління трансформаціями на підприємстві.....	21
2.3 Оцінка ефективності управління трансформаціями на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1 Розробка програми модернізації підприємства.....	31
3.2 Прогнозна оцінка ефективності управління трансформаціями на підприємстві.....	39
Висновки і пропозиції.....	41
Список використаних джерел.....	43
Додатки.....	46

ВСТУП

Актуальність обраної теми. На сьогоднішній день трансформація організації є важливою та невід'ємною частиною управлінської діяльності будь-якого підприємства.

Трансформація організації є ключем, яким користуються бізнес-лідери для підвищення ефективності своєї організації та зміцнення корпоративної культури. Кожен підприємець бажає зробити кращим свою організацію. Менеджери завжди шукають можливості підвищити ефективність та зміцнити культуру своїх компаній. Ці зусилля особливо важливі в теперішній час, під час воєнного стану. Саме тут трансформація організації стає чинником довголіття багатьох компаній.

Незалежно від того, яку область компанії ви хочете покращити чи перетворити, на стику стагнації та стійкості стратегії трансформації організації можуть забезпечити безперервність та відкрити багато можливостей для бізнесу.

Обставини, з якими сьогодні стикаються підприємства, потребують постійних змін з багатьох причин; однак відомо, що це непросте завдання, і часто ті, хто намагається це зробити, зазнають невдачі, якщо це виконується невірно.

Будь-яка трансформація організації впливає в першу чергу на співробітників. Тому відділ кадрів відіграє важливу роль у цьому процесі.

Мета роботи – обґрунтування методів трансформації організації для покращення функціонування підприємства на основі вивчення теоретико-методичних засад оцінки фінансового стану та проведення відповідних аналітичних і планових розрахунків.

У відповідності до поставленої мети при написанні дипломної роботи будуть вирішені такі питання:

- розкрити теоретико-методичні основи управління трансформацією організації;
- проаналізувати управління трансформації досліджуваної організації;

- запропонувати напрями управління трансформацією досліджуваної організації.

Об'єкт дослідження – процес управління трансформацією організації.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти управління трансформацією організації.

Емпіричною базою дослідження є товариство «Епіцентр К». «Епіцентр К» — мережа торговельних центрів в Україні, заснована 2003 року.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Важливу роль у розвиток теоретико-методологічних засад трансформації організації та трансформаційних процесів, а також його окремих сегментах внесли багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема, такі вчені як: Л. Алексеєнко, М. Аманова, Н. Андропова, Дж. Асса, О. Білорус, Р. Дор, Г. Епстайн, Т. Свдокимова, П. Єщенко, Ю. Коваленко, Д. Коц, Г. Кріпнер, І. Кукукіна, О. Миргородська, М. С. Радзієвська, Н. Самко, Л. Стеблякова, Л. Чернікова та інші.

Інформаційна база дослідження. У роботі були використані інтернет ресурси, наукова література, фінансова звітність досліджуваного підприємства за останні 3-5 років, праці вітчизняних і зарубіжних науковців дослідження.

Структура роботи. Основний текст роботи становить 43 сторінок, 5 таблиць, 3 рисунків. Список використаних джерел містить 25 найменувань, викладених на 2 сторінках. Робота містить 2 додатка, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та зміст трансформаційних процесів в організації

Сучасний стан світової економіки доводить, що рівень розвитку та динамізм трансформацій, що відбуваються в науці, нових технологіях, призводять до багаторівневих трансформаційних процесів, які стають основним напрямом розвитку нового типу економіки. Багато підприємств та бізнесів змушені реагувати на ці зміни аби не втратити свої позиції на ринку. Для цього керівництво має розробляти програму удосконалення не тільки виробничого процесу, але зміни компанії вцілому. Ці зміни також називають трансформацияними процесами.

Трансформаційний процес- це складний процес, від якого залежить зміни у виробничих потужностях, склад працівників, основна діяльність, подальша зміна підприємства вцілому тощо. Дослідження проблематики трансформації зумовлюється його значущістю на підприємстві, забезпеченні функціонування всіх сфер життєдіяльності будь-якої держави, розвитком фінансової глобалізації, залежністю від світових фінансових криз, експансією спекулятивних фінансових операцій та суперечливістю формування у країнах з перехідною економікою[1].

Можна виділити *п'ять* основних причин, коли потрібна трансформація бізнесу. До них відносяться:

1. **Криза компанії**. Наприклад, «криза зростання», зниження ефективності бізнесу (втрата частки ринку, спад продажів, зниження прибутку, зростання втрат та конфліктів усередині організації), недосягнення стратегічних цілей.
2. **«Виклик ринку»**. Його ознаками можуть бути посилення конкуренції, поява на ринку нових гравців та продуктів, зміна умов ведення бізнесу та ін.

3. **Стагнація** (застій) у розвитку підприємства.
4. **Прийняття нових амбітних цілей** (керівниками, власниками).
5. **Прагнення стати та/або залишатися лідером на ринку**[2].

Зазвичай трансформація бізнесу це об'єктивна необхідність, коли бізнес не може розвиватися без змін. Таку "вимушену" трансформацію бізнесу часто називають ще "антикризовою". У будь-якому випадку мета трансформації – вивести бізнес на якісно новий рівень.

Трансформаційні процеси можуть бути спрямовані на досягність різних цілей, таких як:

1. Підвищення ефективності роботи збільшують кількість продукту чи послуги, збільшують продуктивність праці.
2. Розвиток нових продуктів чи послуг, які відповідають потребам споживачів на ринку.
3. Адаптація організації до зміни у зовнішньому середовищі, таких як зміни ринку, технологічних та соціальних тенденцій, законодавчих норм тощо.
4. Підвищення інноваційного потенціалу організації, виробництво нових продуктів, процесів та послуг [2].

Успішна реалізація програми трансформації бізнесу дозволяє отримати такі вимірні практичні результати, як:

- загальне підвищення операційної ефективності (зниження втрат, підвищення доходів та маржинальності операцій);
- покращення керованості бізнесу та його прозорості для власників та топ-менеджерів;
- підвищення конкурентоспроможності бізнесу; зростання частки ринку;
- підвищення капіталізації (вартості) підприємства;
- фундамент для подальших покращень;
- створення бази та передумов для тиражування та масштабування рішень;

оптимізація сукупної вартості впровадження змін.

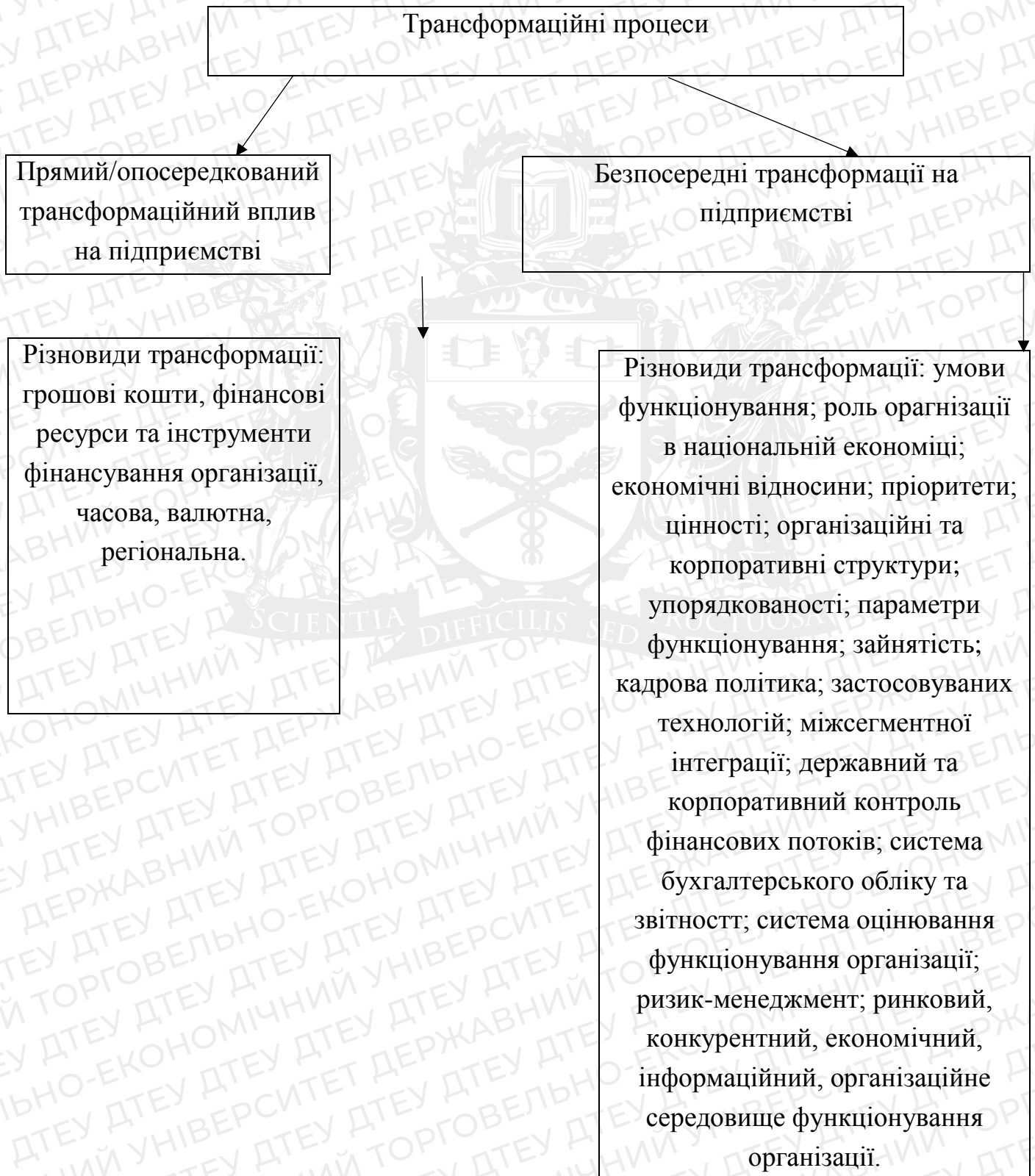


Рис.1.1 Різновиди трансформаційних процесів в організації[2].

Трансформація це складне поняття. Воно позначає зміну чого-небудь, перетворення системи різного масштабу, які спричинені внутрішніми або зовнішніми факторами. Деякі дослідники вважають, що трансформація відбувається на певних етапах розвитку, коли система реагує на будь-які впливи. Вони відображають стан системи, що знаходиться на перехресті і незначні зовнішні коливання, які можуть призвести до зміни подальших шляхів трансформації. Трансформація може бути еволюційною, поступовою, послідовною. При цьому еволюція у вигляді трансформації не передбачає понять доброго чи поганого, всі зміни оцінюються через людське сприйняття, тобто проходять соціальну оцінку.

Вважається, що поняття трансформації має широке використання в суспільних науках у другій половині ХХ ст. для характеристики новітніх процесів, пов'язаних із різними структурними змінами. Відомий науковець Т. І. Заславська процес трансформації як поступове, але разом з тим глибоке й відносно швидке перетворення соціальної природи суспільства, яке пояснюється не зовнішніми факторами, а внутрішніми потребами системи. З такої точки зору стосовно природи трансформації, не можна обмежувати її джерела виключно факторами ендогенної природи, оскільки навіть простий лінійний причинно-наслідковий аналіз може підтвердити, що трансформація може відбуватися як під впливом внутрішніх стосовно об'єкту трансформації чинників, так і під впливом зовнішніх. З цього приводу, С. А. Єрохін зазначає про рівноправний вплив як ендогенних, так екзогенних чинників на формування трансформаційного процесу. Та ж сама точка зору щодо рівноправності ендогенних та екзогенних джерел виникнення трансформацій простежується в роботі[2].

Трансформація підприємства здатна перевернути бізнес-практики та забезпечити цифрові бізнес-процеси, які необхідні для повсякденної діяльності сучасних підприємств. За умови правильної реалізації стратегій трансформації підприємства вони дозволяють підвищити ефективність

бізнес-процесів, розширити можливості співробітників, підвищити продуктивність, збільшити доходи від бізнесу та покращити обслуговування клієнтів.

Для трансформації підприємства потрібні всі **три** з наступних компонентів:

1. **Цифрова трансформація:** Інвестування в правильні технології та процеси для модернізації ваших систем, інфраструктури та цифрових можливостей.

2. **Трансформація рішення:** Зміна того, як ви створюєте та продаєте свій продукт, щоб розставити пріоритети у відносинах з клієнтами та результатами.

3. **Перетворення даних:** Розміщення даних та аналітики в центрі ваших інноваційних процесів та процесів прийняття рішень[2].

Для успішної трансформації необхідні повні та довгострокові зміни у всій організації. Цей рівень змін та складності вимагає чіткої стратегії та часто багаторічного плану, щоб досягти цього.

Початок трансформації підприємства – це багаторічний безперервний процес. Багато перетворень зупинилися, тому що організації не вистачає чіткого стратегічного планування та узгодженості. Вам знадобляться ці шість елементів, щоб почати: мислення, люди, процес, технологія, вихід на ринок та вимірювання:

Мислення: Ви повинні переключити свою увагу на покращення якості обслуговування клієнтів. І це має бути глибоко зрозуміле у всій організації — кожен має прийняти орієнтоване на клієнта мислення.

Люди: Визначте потрібних людей із відповідними навичками, щоб допомогти просунути організацію вперед. Це стосується технічних навичок, а також лідерських та комунікативних навичок.

Процес: Виберіть гнучкі, ощадливі, які допоможуть прискорити трансформацію та покращити крос-функціональні процеси.

Технології: Ймовірно, вам потрібно впровадити нові технології – хмарні, мобільні, штучний інтелект – щоб забезпечити досвід, який бажають клієнти.

Вихід на ринок: Переосмисліть те, як ви продаєте, продаєте та підтримуєте свій продукт чи послугу, щоб усунути тертя на кожному етапі життєвого циклу клієнта.

Вимірювання: Переоцініть поточні ключові показники ефективності та виберіть віхи та метрики, які розкажуть більш багату історію про ваших клієнтів[4].



1.2 Методичний інструментарій управління трансформаціями на підприємствах

Складність трансформації бізнесу двояка. З одного боку, гарантії потрібні для запуску складного та напруженого робочого процесу. А з іншого боку, сам процес має служити для створення основ нового способу дій у компанії. Тому що, крім пунктуальності перетворень, організаціям необхідно набути здатності до реальних перетворень для зміцнення своєї бізнес-стратегії.

А для цього необхідно включити еволюційну мету до організаційної культури. Іншими словами, заохочуйте продуктивність і стежте за тим, щоб компанії постійно чекали змін. З порядком та автономією, запропонованими стратегічною ясністю та бізнес-цілями та устремліннями. Цей факт дозволить людям організації зрозуміти мету бізнесу і, отже, те, що бізнес-стратегія має мультиплікативний ефект, який мають люди[5].

Вміння бути проактивним і передбачати зміни є життєво важливою навичкою в нестабільному та мінливому середовищі. Тобто не просто адаптуватись, коли приходять зміни, а раніше. Ця сила полягає в колективних здібностях організації, і для того, щоб це сталося, лідери повинні заохочувати стратегічний операційний профіль у своїх командах. Передбачення — це ні більше, ні менше, ніж найефективніший інструмент для боротьби з невизначеністю та мінливістю у навколишньому середовищі.

Якщо організація отримає більше передчувань як у своїх підходах, так і своєї діяльності, вигода буде дуже очевидною. Команди забезпечать більшу свіжість та гнучкість у процесах змін та, отже, більшу ефективність бізнес-стратегії. Передбачення забезпечує ділову позицію, яка є менш вразливою для загроз і навіть полегшує використання можливостей, що виникають у часи змін.

Організація, що перебуває в процесі безперервної трансформації, — це більш підготовлена і ефективна організація для роботи в такому ж мінливому

середовищі, що швидко змінюється, як поточна. Цифрова економіка щодня стимулює інновації та безліч змін, що впливають на роботу бізнесу[6].

Ці інновації також продовжать розширювати можливості для обмірковування та розробки нових формул роботи у будь-якій галузі компанії. Виробництво, закупівля, логістика, продаж, обслуговування клієнтів, маркетинг або фінанси. У будь-якій сфері є можливість трансформувати свої процеси та оптимізувати їх за рахунок автоматизації процесів та штучного інтелекту. Виживання в епоху цифрових технологій залежить від стратегічного підходу та правильного поєднання бізнесу, технологій та людських ресурсів. Трансформація бізнесу — це не що інше, як єдиний можливий спосіб позиціонувати себе в цифровій економіці[7].



Рис.1.2 Типологія процесу трансформації[8].

За своїм змістом трансформація приводить до певних змін, а за наслідками її природа полягає у тому, що він позначається на стані різних систем. Внаслідок трансформації можуть відбуватися не тільки суто зміни, але й генезис нової системи, нових відносин або явищ. Трансформаційний процес в системі економічної безпеки підприємства необхідно розглядати як суб'єктивний, об'єктивний процес, що відбувається в просторі та визначається вже існуючою економічною системою. Трансформаційний процес дає нам розуміння реальних механізмів трансформацій і здатності систем, у тому числі соціально-економічних, сприймати ці процеси [8].

Розробка програми модернізації підприємства



Рис.1.3 Види модернізації підприємства[8]

Перед тим як почати трансформацію свого підприємства, слід знати про види модернізації, які існують в будь-якій організації, дані види зазначені на Рис.1.4[8]

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ ЕПІЦЕНТР К

2.1. Профіль діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (надалі за текстом – ТОВ «Епіцентр К») – це комерційна організація, яка функціонує на вітчизняному ринку з 2003 р. та вважається одним із найпотужніших національних підприємств в Україні у сфері роздрібної торгівлі господарської-будівельною продукцією (товари для будівництва та ремонту, саду та городу, оздоблення та оформлення житла у форматі «від і до»), що стабільно розвивається, постійно вдосконалюючись, покращуючи сервіс обслуговування споживачів, розширюючи асортимент товарів та спектр торговельних послуг метою максимального задоволення потреб споживачів. ТОВ «Епіцентр К» у процесі здійснення своєї господарської діяльності керується Конституцією України, Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06 лютого 2018 р., Законом України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р., Господарським кодексом України від 16 січня 2001 р., іншими нормативно-правовими актами, що діють в Україні, Статутом ТОВ «Епіцентр К».

Юридична адреса місцезнаходження організації: 04128, Україна, м. Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К [12].

Торговельна компанія має самостійний баланс та розрахункові рахунки в банківських установах, в тому числі, валютні. З метою вирішення завдань економічного характеру бізнес-організація має право вести допоміжну господарську діяльність, передбачену Статутом ТОВ «Епіцентр К».

У відповідності до п. 2.1 Статуту ТОВ «Епіцентр К» головною метою підприємства є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку в інтересах засновників товариства, покращення добробуту засновників у вигляді зростання ринкової вартості товариства, а також отримання засновниками дивідендів [123].

Стратегічною місією мережі господарсько-будівельних гіпермаркетів «Епіцентр» є створення найсприятливіших умов для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України шляхом заощадження їхнього часу, за допомогою зручних технологій обслуговування та надання повного спектра товарів та послуг, а стратегічною метою – забезпечення стабільного розвитку та вдосконалення, підвищення рівня сервісу, розширення асортименту товарів та послуг для максимального задоволення потреб споживачів.

На сьогодні серед видів економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» можна виділити наступні: 47.78 – «Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах» (основний); 46.90 – «Неспеціалізована оптова торгівля»; 16.10 – «Лісопилне та стругальне виробництво»; 43.12 – «Підготовчі роботи на будівельному майданчику»; 45.32 – «Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів»; 46.41 – «Оптова торгівля текстильними товарами»; 46.49 – «Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення»; та ін.

На сьогодні мережа гіпермаркетів «Епіцентр» є найбільшою торгово-роздрібною мережею, що складається із 59 торгових центрів як в обласних центрах (Київ, Харків, Черкаси, Івано-Франківськ, Чернівці, Львів, Хмельницький, Миколаїв, тощо), так і в районних містах (Кривий Ріг, Олександрія, Кременчук, Маріуполь, Жовті Води тощо), загальна площа яких представлена понад 1 млн кв.м. [14].

Організаційна структура лінійно-функціональна, очолюється лінійним керівником - генеральним директором, а його підпорядкуванні знаходиться

три функціональних керівника, кожен з яких відповідає за свій напрямок діяльності.

Все керівництво підприємством і відповідальність за прийняті рішення лежать на генеральному директорі ТОВ «Епіцентр-К». Він самостійно розробляє стратегію розвитку підприємства, приймає рішення з ключових питань і відповідає за безперебійну роботу всього колективу. У його підпорядкуванні знаходиться три помічники, кожен з яких відповідає за свій напрямок.

Завідувач магазином займається формуванням асортименту, робить розрахунок калькуляцій, формує заявки на закупівлю матеріалів для відділу постачання, займається формуванням графіка робіт своїх підлеглих і відповідає за рівномірний розподіл обов'язків і навантаження між усіма працівниками свого відділу. Робітники займаються безпосереднім виготовленням кінцевої готової продукції з дотриманням всіх технологічних вимог і правил.

Головний бухгалтер відповідає за фінансову сторону діяльності компанії. Разом з бухгалтером економістом займається:

- веденням бухгалтерського та податкового обліку,
- формуванням і здачею всієї бухгалтерської і податкової звітності,
- проводить аналіз господарської діяльності і шукає приховані резерви, за рахунок яких можна поліпшити фінансові результати діяльності компанії,
- відповідає за фінансові та грошові потоки,
- відповідає за своєчасну видачу заробітної плати співробітникам;
- веде кадровий облік, займається розробкою соціальної політики підприємства і відповідає за формування сприятливого клімату в колективі.

Завідувач постачання відповідає за забезпечення всіх потреб підприємства, що виникають у всіх підрозділах компанії. Від рівня роботи завідувача постачання залежить;

- якість сировини;

- від уміння підбирати постачальників залежить своєчасність поставок, рівень браку і продукції неналежної якості;
- також від уміння підбирати постачальників істотно залежить кінцевий рівень витрат підприємства.

Варто відзначити, що ніякої суттєвої роботи з постачальниками завідувач постачанням не проводить.

Матеріали роками замовляються у одних і тих же постачальників, не проводиться оцінка цін інших постачальників, а також їх умови доставки. Варто звернути на це увагу, так як це суттєвий резерв для можливості знизити витрати підприємства за рахунок пошуку постачальників з більш вигідним співвідношенням «ціна-якість».

В цілому організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К» досить проста, ефективна і відповідає цілям і задачам організації.

Далі проведемо якісний аналіз персоналу компанії.

На 01.01.2021 року в штаті компанії ТОВ «Епіцентр-К» працює близько 24 000 осіб [14].

Середній рівень заробітної плати по підприємству становить 20,09 тис. грн. Варто зазначити, що даний рівень заробітної плати вище, ніж в середньому по підприємствах в Україні. Всі співробітники підприємства отримують заробітну плату у вигляді окладу, затвердженого штатним розписом.

За підсумками фінансових результатів в кінці року видається тринадцята зарплата або премія, яка порівнянна з місячним розміром оплати праці.

На частку основного персоналу припадає 69% від усіх співробітників. На частку управлінського персоналу припадає 14%, на частку невиробничого персоналу доводиться 17%. В цілому це нормальне співвідношення за категоріями трудящих і ТОВ «Епіцентр-К» не перевантажений управлінцями. Велика частина персоналу досить молода, що знаходиться в самому активному робочому віці. Частка персоналу у віці від 20 до 40 років в 2017-2018 рр. становить 60%, частка персоналу у віці від 41 до 50 років

зменшується з 25,7% до 22,86%, відповідно частка працівників, які повинні в найближчому майбутньому вийти на пенсію зростає з 14,3% в 2017 році до 17,17 % в 2018 році.

Частка персоналу з середньою освітою знижується з 5,71% до 2,9%, частка персоналу із середньою спеціальною освітою знижується з 45,71% до 40%. При цьому починає зростати частка персоналу з вищою освітою - з 37,14% до 40%, а також кількість працівників, які отримують вищу освіту зростає з 11,43% до 17,1%. Дана динаміка вказує на підвищення освітнього та професійного рівня співробітників ТОВ «Епіцентр-К». Це дуже хороша динаміка.

В фірмі досить низький відсоток плинності кадрів - 11,4% в 2017 році, який знижується до 8,6% в 2018 році. Відповідно коефіцієнт сталості кадрів збільшується з 88,6% в 2017 році до 91,4% в 2018 році.

За 2017 рік було прийнято на роботу 40 нових співробітників, а вибуло також 40; відповідно в 2018 році було прийнято на роботу 30 нових співробітника, а вибуло 30.

Основні категорії персоналу, за якими найбільша плинність кадрів – це робітники (через навантаження, незручний графіка роботи).

В цілому рівень плинність кадрів в компанії можна визнати як природню, так як, на думку багатьох вчених, в даній сфері невелике оновлення колективу все одно необхідно.

В цілому існуючий рівень плинності вказує на хороші умови праці і сприятливу атмосферу в колективі.

За аналізований період зарплата співробітників зростає на 122,35%, а продуктивність збільшується на 122,17% - це вказує на не ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Рівень заробітної плати зростає швидше, ніж виручка підприємства, а це означає, що підприємство на зростанні заробітної плати більше витрачає, ніж заробляє.

2.2. Аналіз форм та засобів управління трансформаціями на підприємстві

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» проведемо на основі Додатків А-Б, в яких зазначені баланс та звіт про фінансові результати досліджуваного підприємства.

Розпочнемо з основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2021 роках

Показники	Роки		Динаміка, %	Відхилення (+, -)
	2020	2021		
Обсяг господарської діяльності	7178	6559	-10,0	-619
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5537	5027	-9,0	-510
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4680	4048	-13,5	-632
Інші операційні доходи	8	7	-14,3	-1
Операційні витрати	731	543	-25,7	-188
Фінансовий результат від операційної діяльності	233	542	+132,6	+309
Чистий прибуток (збиток)	123	363	+195,1	+240
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	30	32	+6,7	+2
Середньорічна вартість основних засобів	4088	4065	-0,7	-23

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А-Б

За результатами табл. 2.1 бачимо, що обсяг господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2020-2021 рр. зменшився на 619 тис. грн. Чистий дохід

підприємства зменшився на 510 тис. грн. (на 9%). Разом з тим чистий прибуток підприємства зріс на 195,1% у відсотковому та на 240 тис. грн. у вартісному значенні.

Проводити аналіз собівартості продукції та послуг ТОВ «Епіцентр К» важливо, так як собівартість характеризує якісну сторону всієї виробничої і господарської діяльності підприємства. Чим нижча собівартість продукції послуг при однаковому рівні виробництва, тим вища його ефективність. Тобто зміна собівартості (скорочення або збільшення) свідчить про здешевлення або подорожчання одиниці продукції, що позначається на збільшенні або зменшенні прибутку. Всебічний аналіз собівартості дає можливість підприємству виявити непродуктивні витрати, різного роду втрати, знаходити шляхи скорочення і підвищення ефективності витрат на виробництво. Зниження собівартості є основним фактором підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг ТОВ «Епіцентр К».

Для проведення аналізу собівартості продукції та послуг ТОВ «Епіцентр К» автором вивчено формування витрат на виробництво за елементами, формування повної собівартості виробленої продукції. Визначено загальний розмір витрат на виробництво і реалізацію, повна собівартість виробленої продукції за звітний і попередній періоди (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Структура витрат підприємства «Епіцентр К» за економічними елементами ТОВ в 2020-2021 роках

Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення (+,-)	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	суми, тис. грн.	частки, %
Матеріальні витрати	881	16,7	890	22,6	+9	+2,8

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-)
-----------	---------	---------	------------------

	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	суми, тис. грн.	частки, %
Витрати на оплату праці	3640	48,6	3730	59,2	+90	+10,6
Відрахування на соціальні заходи	261	7,0	330	7,9	+69	+0,9
Амортизація	500	12,8	121	7,7	-379	-5,1
Інші операційні витрати	195	14,9	17	2,7	-178	-12,2
Разом	5557	100	5028	100	-529	0

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що в 2021 р в порівнянні в 2020 р собівартість реалізованої продукції та послуг ТОВ «Епіцентр К» зменшилась на 529 тис. грн. Разом з тим виробничі витрати підприємства зросли.

Також варто відзначити, що питома вага витрат на оплату праці персоналу підприємства в собівартості реалізованої продукції зросла в 2021 році в порівнянні з попереднім періодом на 10,6 відсоткових пункти.

Можна зробити висновок, що підприємству «Епіцентр К» вдалося досягти зростання чистого прибутку у 2021 році за рахунок зниження витрат на виробництво і продаж продукції.

Дані для аналізу показників рентабельності підприємства представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2021 роки

Показники	Роки		Динаміка, %	Відхилення (+, -)
	2020	2021		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,	5937	5327	-9,0	-610

послуг)				
Власний капітал	3019	3382	+12,0	+363
Основні засоби	3403	2937	-8,6	-466
Оборотні активи	845	959	+13,5	+114
Виробничі ресурси	881	999	+13,7	+118
Активи	3618	3861	-4,1	-243
Чистий прибуток	149	437	+195,1	+288
Рентабельність:				
- продажу, %	2,2	7,1	+224,5	+4,9
- власного капіталу, %	4,1	10,7	+163,4	+6,7
- основних засобів, %	3,8	12,4	+223,0	+8,6
- оборотних активів, %	14,6	37,9	+160,0	+23,3
- виробничих ресурсів, %	15,7	40,9	+159,6	+25,1

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність продажу (діяльності). Рентабельність діяльності ТОВ «Епіцентр К» є низькою за даними 2020 року, хоча й має тенденцію до зростання у 2021 р. Інші показники рентабельності мають таку ж динаміку, як рентабельність діяльності.

Дані для аналізу ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності та платоспроможності «Епіцентр К» за 2020-2021 роки

Показники	Рекомендоване значення	Роки		Динаміка, %	Відхилення (+, -)
		2020	2021		
1. Власний капітал, тис. грн.	-	5019	5286	+13,0	+267
2. Оборотні активи, тис. грн.	-	845	989	+11,5	+144

3. Поточні зобов'язання, тис. грн.	-	1027	649	-50,4	-378
4. Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	-	10	19	+55,6	+9
5. Дебіторська заборгованість, тис. грн..	-	35	47	+3,6	+12
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,07	0,09	+213,9	+0,02
7. Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1,0	0,06	0,14	+123,8	+0,08
8. Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття)	> 2,0	1,82	2,88	+129,0	+1,06
9. Позиковий капітал	-	1039	639	-51,0	-400
10. Плече фінансового важеля (коефіцієнт фінансового левереджу)	-	0,31	0,20	-56,3	-0,11

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

З таблиці 2.4 видно, що підприємство «Епіцентр К» не є ліквідним, показники поточної, абсолютної та швидкої ліквідності є нижчими за

рекомендовані значення. ТОВ «Епіцентр К» потребує запасів часу для того, щоб розрахуватися зі своїми боргами. Однак відзначається позитивна динаміка зростання усіх показників.

Фінансовий леверидж є одним з найважливіших інструментів фінансового управління підприємством. Динаміка даного показника свідчить про зменшення ризику діяльності та зростання фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К».

Отже, фінансова стратегія підприємства загалом є сприятливою. ТОВ «Епіцентр К» – прибуткове підприємство. Незначні проблеми з ліквідністю не є рушійними для підприємства.

ТОВ "Епіцентр К" - це велике українське підприємство, що займається роздрібною торгівлею товарами для будівництва, ремонту та облаштування приміщень. З огляду на швидкий темп розвитку ринку та зміну споживчих попитів, ТОВ "Епіцентр К" здійснює ряд трансформаційних процесів, що дозволяють підприємству зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку.

Одним з ключових трансформаційних процесів є розвиток електронної комерції та інтернет-продажів. У зв'язку зі зростанням попиту на онлайн-шопінг, компанія активно розвиває свій інтернет-магазин, де пропонує широкий асортимент товарів та послуг. Це дозволяє підприємству збільшувати свою аудиторію, залучати нових клієнтів та збільшувати обсяги продажів.

Ще одним трансформаційним процесом є розвиток системи логістики та доставки товарів. Для забезпечення швидкої та якісної доставки товарів, компанія використовує сучасні технології та системи управління логістикою. Це дозволяє не тільки підвищувати ефективність логістичних процесів, а й покращувати якість обслуговування клієнтів.

Також компанія здійснює ряд інших трансформаційних процесів, зокрема:

- впровадження нових технологій та інструментів управління бізнесом;
- розвиток програм лояльності для клієнтів;

- розширення асортименту товарів та послуг;
- розвиток власної мережі нерухомості та будівництва, що дозволяє підприємству розширювати свої можливості та збільшувати свої прибутки.

Важливим аспектом трансформаційних процесів є залучення та розвиток персоналу. Компанія здійснює низку заходів, що спрямовані на підвищення кваліфікації своїх працівників, впровадження систем мотивації та стимулювання роботи, що дозволяє підприємству залучати та зберігати висококваліфікований персонал.

Усі ці трансформаційні процеси дозволяють ТОВ "Епіцентр К" зберігати свої лідерські позиції на ринку та зміцнювати своє партнерство з клієнтами. Крім того, ці процеси допомагають компанії адаптуватися до змін у споживчому ринку та забезпечувати якісне та ефективне обслуговування клієнтів.

2.3. Оцінка ефективності управління трансформаціями на підприємстві

Ефективність управління трансформаціями на підприємстві ТОВ "Епіцентр К" можна оцінити через кілька аспектів.

По-перше, ТОВ "Епіцентр К" відзначається успішним досвідом впровадження інновацій та нових технологій в свою діяльність. Компанія постійно підтримує конкурентоспроможність шляхом використання передових технологій та засобів управління, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та послуг.

Наприклад, у 2020 році компанія впровадила у своїх магазинах нову систему самообслуговування, що дозволяє клієнтам швидше та зручніше здійснювати покупки. Також, компанія успішно впроваджує різноманітні цифрові рішення, які сприяють автоматизації процесів та поліпшенню ефективності діяльності.

Крім того, компанія активно співпрацює зі світовими лідерами у галузі роздрібною торгівлі та використовує передові технології в сфері логістики та управління запасами. Це дозволяє компанії ефективно вирішувати складні завдання та забезпечувати найвищу якість послуг для своїх клієнтів.

Успішне впровадження інновацій та нових технологій дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність та займати лідерські позиції на ринку, що є важливим фактором успіху в сучасному ринковому середовищі.

По-друге, ТОВ "Епіцентр К" успішно розвиває свою мережу магазинів та логістичних центрів, що дозволяє компанії бути більш близько до своїх клієнтів та швидше задовольняти їхні потреби. Компанія постійно розширює свою мережу та відкриває нові магазини у різних регіонах країни, що сприяє збільшенню обсягів продажів та залученню нових клієнтів.

Окрім цього, компанія активно розвиває свою логістичну інфраструктуру, зокрема будує нові логістичні центри, що дозволяє забезпечувати швидку та надійну доставку товарів до магазинів та клієнтів.

Крім того, компанія впроваджує нові технології управління запасами та логістики, що дозволяє зменшувати витрати та підвищувати ефективність діяльності.

Успішний розвиток мережі магазинів та логістичної інфраструктури є ключовим фактором успіху компанії, оскільки це дозволяє забезпечувати якісні послуги та швидко реагувати на зміни потреб споживачів. Крім того, це сприяє збільшенню обсягів продажів та залученню нових клієнтів, що є важливим для забезпечення стійкого розвитку компанії в майбутньому.

По-третє, ТОВ "Епіцентр К" розуміє важливість розвитку свого персоналу та активно працює в цьому напрямку. Компанія забезпечує своїм співробітникам можливість професійного розвитку та надає можливість проходження навчань, семінарів та тренінгів.

Крім того, ТОВ "Епіцентр К" створює для своїх співробітників комфортні умови роботи, надає можливість користуватися соціальними пакетами та забезпечує стабільну оплату праці. Це дозволяє компанії залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, що в свою чергу допомагає забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Крім того, компанія активно розвиває внутрішню комунікацію та створює сприятливу атмосферу для співпраці та взаємодії між різними департаментами та командами. Це дозволяє сприяти швидшому вирішенню проблем та ефективному виконанню завдань, що в свою чергу забезпечує успішну реалізацію трансформаційних процесів на підприємстві.

По-четверте, ТОВ "Епіцентр К" успішно реалізує проекти у галузі сталого розвитку, екології та соціальної відповідальності, що стає все важливішим у сучасному світі. Наприклад, компанія активно використовує енергоефективні технології, що дозволяє зменшувати витрати на енергію та знижувати викиди шкідливих речовин у довкілля. Крім того, підприємство реалізує програму збору та утилізації відходів, що дозволяє зменшувати негативний вплив на довкілля.

Компанія також зосереджена на соціальній відповідальності та розвитку спільноти. Наприклад, вона проводить акції на благодійність, підтримує розвиток молодіжного спорту та науки, сприяє створенню нових робочих місць у регіонах, де знаходяться її магазини. Така діяльність підприємства дозволяє не тільки забезпечувати його місце на ринку, але й допомагає покращувати якість життя людей та розвивати суспільство в цілому.

Усі ці аспекти дозволяють ТОВ "Епіцентр К" бути ефективним та успішним підприємством, яке забезпечує високу якість продукції та послуг, підтримує конкурентоспроможність на ринку та розвивається у відповідності до сучасних вимог та стандартів.

Отже, можна стверджувати, що управління трансформаціями на підприємстві ТОВ "Епіцентр К" є ефективним та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку та забезпечує стабільний розвиток у майбутньому.

РОЗДІЛ 3.ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка програми модернізації підприємства

У сучасних економічних реаліях питання оновлення будь-якого виробництва, модернізації та технічного переозброєння промислових підприємств виходять на перший план, як у конкурентній боротьбі, так і у завоюванні нових ринків. Програми модернізації передбачають проведення точних та чітко спланованих заходів, основною метою яких було б удосконалення підприємства. Основна мета будь-якої модернізації полягає у отриманні конкурентних переваг на ринку. Крім того, виробництво, оснащене за останнім оновленнями техніки, завжди може розраховувати на розширення клієнтської бази та цільової аудиторії за рахунок випуску актуальної та затребуваної продукції.

Програма модернізації підприємства, як уже зазначалося вище, може включати безпосередньо модернізацію або технічне переозброєння і реконструкцію виробництва. У першому випадку підприємство підвищує технологічний рівень свого виробництва, випускаючи у результаті якіснішу продукцію. У цьому основна виробнича модель залишається незмінною.

При технічному переозброєнні та реконструкції центр зміщується у бік часткової або повної перебудови процесу та технології виробництва з одночасною зміною головної виробничої моделі. Переваги, які отримує підприємство від реалізації вищезгаданих заходів. Рекомендується зробити наступні кроки:

- вдосконалити матеріально-технічної бази підприємства та використання нових матеріалів;
- випускати покращені версії старих продуктів;
- збільшити показники готовності до модернізації та розвитку;

- поліпшити умови праці, оптимізувати робочі процеси, покращити ефективність та продуктивність роботи;
- оминати постійні витрати які пов'язані з обслуговуванням застарілого обладнання;
- вийти на нові ринки, активно боротися з конкурентами[15].

Розробка програм модернізації виконується на основі системного аналізу науково-виробничої бази, маркетингової та комерційної політики підприємства, а також підсистеми менеджменту підприємства. Основна мета-це розвиток бізнесу, підвищення конкурентоспроможності організації, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці, а також рентабельності виробництва та продукції.

Розробка програми має вирішити наступні завдання, які являються основними:

- розвивати поточні виробництва (придбання нового обладнання для поточної номенклатури); оновити поточні фонди виробничого обладнання та збільшити обсяги виробництва продукції;
- створити нове виробництво (нова виробнича лінія, під нову номенклатуру), створити нові виробничі сектори, розвивати поточні технологічні процеси організації[16].

Для того щоб забезпечити підприємство новими масштабами діяльності, потрібно пам'ятати про те, щоб підприємство мало великий обсяг продукції та накопичених коштів, тоді воно буде мати змогу: модернізувати виробничі потужності, розширити виробничі площі, забезпечити себе новими технологіями. Але потрібно розуміти, що при будь-якій модернізації є ризику, тому що нові технології потребують великих вкладень грошей та часу.

Технологічна модернізація пов'язана з використанням новітніх технологій, з переоснащенням промислових підприємств сучасним обладнанням, перенавчанням працівників, що веде до зростання продуктивності праці, покращення якості продукції, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках. Технологічна модернізація потребує великих інвестицій[17-20].

Як інфраструктурну модернізацію можна використати модернізацію банківську, фінансову, соціальну та медичну. Також можна виділити транспортно-логістичну інфраструктуру, під якою розуміють сукупність галузей, підприємств та організацій, що входять до цих галузей, а також видів їх діяльності, що забезпечують організаційно-економічну взаємодію в рамках логістичного процесу, що здійснюється господарюючими суб'єктами на основі принципів економічної ефективності як національної економіки загалом, так і її економічних суб'єктів за умов кон'юнктурних коливань ринку[21].

Але залежно від домінування того чи іншого суб'єкта, характеру та форм їхньої взаємодії, можна виділити три види модернізації:

- спонтанну модернізацію, вона передбачає домінуючу роль приватного сектору та функцію держави як організатора всіх необхідних правил гри;
- авторитарну модернізацію, вона наполягає на провідних ролях держави та визначення ними основних напрямів модернізації;
- інтерактивну модернізацію, її основним принципом є взаємодія між державою та приватним сектором у виділенні основних напрямів модернізації та їх подальшої реалізації.

Також залежно від виду підприємства, рекомендовано використати **чотири** основні види модернізації. Проте розробка нових видів продукції і на поліпшення системи маркетингу потребує більше збутової стратегії

підприємства і просування товару на ринку тобто, більше до маркетингу, ніж модернізації як такої. Метою створення будь-якого виробничого підприємства-це отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації кінцевого продукту споживачеві через механізм маркетингу орієнтуючись на зовнішні фактори. Модернізація навпаки покликана забезпечити оптимальний механізм виробництва даного продукту, знизити витрати і підвищити його якість, орієнтуючись на внутрішні чинники. А в роботі з персоналом зазвичай передує оновлення обладнання. Тобто, суттю модернізаційної діяльності є технічне оновлення підприємств.

Щоб провести успішну модернізацію свого підприємства, потрібно скористатися **чотирма існуючими стратегіями модернізації:**

1) **Компенсаторна модернізація.** Визначальним чинником у виборі цієї стратегії є орієнтація даного підприємства на масовий ринок дешевої продукції. Суть її полягає в модернізації за рахунок дешевого обладнання, причому під модернізацією часто розуміється просто заміна зношених виробничих вузлів або розширення виробництва, що не спричиняють якісних змін у роботі підприємства. Ця стратегія ефективна у короткостроковому пристосуванні до ринку та доступна для відносно дрібних та слабких у фінансовому плані підприємств. Не маючи при цьому можливості зробити якісний ривок, підприємство досягає зростання прибутку за рахунок збільшення фізичних обсягів виробництва. Товарні інновації часто мають негативний характер, спрямовані на зниження якості продукції та досягнення, таким чином, його цінової конкурентоспроможності. Підприємство пасивно пристосовується під несприятливий у розвиток виробництва зовнішнє середовище, і загалом ця стратегія модернізації носить страховий характер, покликана забезпечити короткострокове лідерство шляхом мінімальних витрат.

2) **Соціально-лімітована стратегія-** характерна для градоутворюючих підприємств. У певному сенсі це стратегія стримування:

маючи великий (насамперед фінансовий) потенціал подальшого нарощування обсягів виробництва та автоматизації виробничого процесу, великі підприємства постійно недовикористовують його через сировинні, збутові та соціальні обмеження. Серйозним обмежуючим чинником модернізації цього є сам статус підприємства, що несе тягар соціальних об'єктів і змушеного відмовлятися від заміни ручної низькооплачуваної праці сучасним устаткуванням через неприпустимість масових скорочень. На відміну від попередньої, що дозволяє збільшувати прибуток за рахунок збільшення обсягів виробництва, ця стратегія багато в чому є «репутаційною», пов'язаною з підтримкою марки підприємства за рахунок високої якості продукції, для чого закуповується дороге імпортне обладнання.

3) **Агресивна модернізація** - це єдина стратегія, яка повною мірою реалізує потенціал управлінської модернізації досліджуваного підприємства. Вона характеризується далеким горизонтом планування, встановленням своїх правил гри за умов несприятливого довкілля – недосконалість законодавства, корумпованості, нечесної конкуренції. На відміну від пасивної компенсаторної, ця стратегія націлена на отримання вигоди зі стану невизначеності, що зумовлює постійне балансування керівників на межі порушення закону. Наслідування їй можливе, якщо підприємство повною мірою має як «соціальну» (кваліфіковане і мотивоване керівництво), так і «технологічну» здатність, а також можливість залучати на тривалий термін великі обсяги «дешевих» фінансових ресурсів.

4) **Державна допомога у модернізації підприємств**- це четверта стратегія модернізації промисловості досліджуваного підприємства, є всебічна державна підтримка освоєння нових технологій. До цих підприємств належать підприємства ВПК та стратегічних галузей економіки, визнаних державою пріоритетними. Державна політика у цій галузі будується на необхідності формування та реалізації найважливіших інноваційних проектів

державного значення за пріоритетними напрямками, на виконання яких концентруються ресурси та які забезпечуються державною підтримкою. Цей метод реалізується через створення державою сприятливого інвестиційного середовища, пряме бюджетне фінансування, забезпечення необхідних економічних умов, надання державою гарантованих позик або акціонерну участь у бізнесі. Також одним із способів державної підтримки модернізації виробництва є федеральні цільові програми, що формуються відповідно до пріоритетних напрямів економічної політики. Федеральна цільова програма являє собою систему взаємопов'язаних за завданнями, термінами здійснення та ресурсами заходів та інструментів державної політики, що забезпечують у рамках реалізації ключових державних функцій досягнення пріоритетів та цілей державної політики у сфері соціально-економічного розвитку та безпеки[22-23].

Основною проблемою, з якою може стикнутися дане підприємства – це складність застосування якогось із перерахованих методів модернізації у деяких видах виробництвах за умов динаміки ринку України і швидкої зміни умов економіки, тобто, за умов нестабільності. Щоб вивести виробничі потужності на рівень найвищих світових стандартів, зробити їх конкурентоспроможними сьогодні та в майбутньому, потрібна їхня серйозна технічна модернізація[24].

Таким чином, один із пріоритетних напрямків, що потребує модернізації, це зниження споживання енергоресурсів. Можна спостерігати, яку роль відіграє впровадження саме енергозберігаючих технологій, а також наявність актуальної проблеми технологічної відсталості всього промислового комплексу, а також недостатність вже вжитих заходів та програм енергозбереження. Поряд із цими заходами необхідно знайти нові шляхи модернізації та розробити комплекси заходів з енергозбереження. У зв'язку з чим необхідно дослідити види енергоносіїв, виділити найбільш затратні та визначити комплекс заходів спрямованих на модернізацію

обладнання. Визначити способи проведення технічної модернізації: за допомогою вітчизняного, ліцензійного, закордонного обладнання або знайти інший спосіб модернізації, напр., комбінований або гібридний.



3.2 Прогнозна оцінка ефективності управління трансформаціями на підприємстві

Стратегії можуть сприяти створенню вартості для власників компанії відповідно до свого функціонального змісту. Вони використовуються в формі виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової стратегій. Тільки в системному і послідовному підході стратегії забезпечують найбільш ефективну трансформацію підприємства.

Особливу роль в трансформації підприємства відіграє саме розробка інвестиційних проектів, так як внутрішня і зовнішня оптимізація носять короткостроковий характер та якщо бізнесом управляли ефективно, то перетворювати особливо нічого або даний параметр буде мати невелику величину. Тому з точки зору трансформації підприємства, необхідно реалізувати інвестиційні проекти, програми, які б дозволяли компанії розвиватися більш високими темпами чим конкуренти[25].

Для того, щоб провести успішну трансформацію свого підприємства, лідер повинен мати успішні якості керівника в області комунікаційної взаємодії і управління персоналом повинен мати певні види якостей управління:

1. Загальні якості-інтелектуальний рівень розвитку, інтуїція, ерудиція, оптимізм у різних ситуаціях, правильне спілкування.

2. Спеціальні якості-організаторські, ораторські, самореалізація, робота в команді, контроль емоцій.

Кроки формування трансформації підприємства пов'язані з розвитком стратегії управління самим підприємством, яка сприяє створенню взаємодії між етапами трансформації[25].

Стратегія трансформації підприємства ТОВ "Епіцентр-К" має виконуватися в соціальному середовищі та в рамках діяльності компанії. Це може бути більші інвестиції в компанію, навчання нових працівників, збільшення кількості партнерів та постачальників. Також це

можуть бути благодійні заходи, екологічні програми, заходи з охорони здоров'я, органами влади країни.

Діяльність ТОВ "Епіцентр-К" працює з різними проектами, які створені всередині компанії. Це вимагає багатьох змін у структурі компанії. Але багато компаній створюють власний центральний офіс для контролю своєї відповідальності на ринку, голова компанії має відповідати за розробку, розвиток, та управління трансформацією свого підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К» можна провести наступним чином:

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Високий рівень автоматизації та ефективного управління логістичними процесами;</p> <p>Висока якість товарів та послуг;</p> <p>Широка мережа магазинів та точок продажу;</p> <p>Добре відомий бренд у регіоні.</p>	<p>Недостатнє використання цифрових технологій у підприємстві;</p> <p>Недостатній рівень інноваційності;</p> <p>Обмежений асортимент товарів та послуг в порівнянні з конкурентами;</p> <p>Недостатня прозорість управління.</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання попиту на товари та послуги підприємства;</p> <p>Розширення мережі магазинів та точок продажу;</p> <p>Розвиток електронної комерції та інтернет-продажів;</p> <p>Розширення асортименту товарів та послуг.</p>	<p>Загострення конкуренції на ринку;</p> <p>Зміни у законодавстві та регулюванні бізнесу;</p> <p>Зміни в економічних та соціальних умовах діяльності;</p> <p>Ризики від змін клімату та природних катастроф.</p>

Загалом, можна зробити висновок, що ТОВ «Епіцентр К» має деякі сильні сторони, але також є проблемні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Для забезпечення успішної трансформації та розвитку підприємства, можливо варто звернути увагу на розвиток інноваційної

стратегії, використання цифрових технологій та розширення асортименту товарів та послуг.



ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження на тему «Управління трансформацією організації» на прикладі ТОВ Епіцентр К, можна зробити такі висновки:

Трансформаційний процес- це комплексна програма системних перетворень в управлінні компанії, мета яких – зробити бізнес ефективнішим та конкурентоспроможнішим.

Трансформаційні процеси в організації зумовлені потребою суспільства в необхідних змінах, можуть бути різноплановими, що супроводжується як позитивною видозміною, так і деградацією. Дослідження проблематики трансформації зумовлюється його значущістю на підприємстві, забезпеченні функціонування всіх сфер життєдіяльності будь-якої держави, розвитком фінансової глобалізації, залежністю від світових фінансових криз, експансією спекулятивних фінансових операцій та суперечливістю формування у країнах з перехідною економікою.

Трансформаційні процеси можуть бути спрямовані на досяжність різних цілей, таких як:

- 1.Підвищення ефективності роботи збільшують кількість продукту чи послуги, збільшують продуктивність праці.
- 2.Розвиток нових продуктів чи послуг, які відповідають потребам споживачів на ринку.
- 3.Адаптація організації до зміни у зовнішньому середовищі, таких як зміни ринку, технологічних та соціальних тенденцій, законодавчих норм тощо.
- 4.Підвищення інноваційного потенціалу організації, виробництво нових продуктів, процесів та послуг.

Виходячи з результатів дослідження можна запропонувати заходи, щодо проведення успішної трансформації,рекомендується зробити наступні кроки:

1. Вдосконалити матеріально-технічної бази підприємства та використання нових матеріалів;
2. Випускати покращені версії старих продуктів;
3. Збільшити показники готовності до модернізації та розвитку;
4. Поліпшити умови праці, оптимізувати робочі процеси, покращити ефективність та продуктивність роботи;
5. Оминати постійні витрати які пов'язані з обслуговуванням застарілого обладнання;
6. Вийти на нові ринки, активно боротися з конкурентами.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://uk.wikipedia.org>
2. <http://www.pbaconsult.com/ru/services/biznes-konsultirovanie/business-transformation>
3. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2996>
4. <https://i.factor.ua/ukr/contractor-search/public/43334887>
5. <https://i.factor.ua/ukr/contractor-search/public/41042597>
6. <https://www.bibliofond.ru>
7. <https://i.factor.ua>
8. <https://evnuir.vnu.edu.ua>
9. <http://dspace.wunu.edu.ua>
10. <http://ztsocks.com>
11. <http://feb.tsatu.edu.ua>
12. <http://ir.stu.cn.ua>
13. <http://bibliofond.ru>
14. <https://pedpresa.com.ua>
15. <http://www.met-online.kiev.ua>
16. <http://www.kved.com.ua>
17. <http://dspace.onua.edu.ua>
18. <https://www.inter-nauka.com>
19. <https://ela.kpi.ua>
20. <http://ea.donntu.edu.ua>
21. Мережа Епіцентр: <https://epicentrk.ua>
22. Офіційний сайт торговельного підприємства роздрібно́ї торгівлі «Епіцентр». URL: <https://epicentrk.ua/>
23. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» від 17 травня 2018 р. (нова редакція).
24. Єрохін С. А. Трансформаційний процес та його структуризація / С. А. Єрохін // Актуальні проблеми економіки.

25. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства / Ю.С. Погорелов. — Харків



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс ТОВ «Епіцентр К» за 2021 рік

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2.00	2.00
первісна вартість	1001	13.00	16.00
накопичена амортизація	1002	11.00	14.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28 392.00	14 390.00
Основні засоби	1010	2 361 592.00	2 617 358.00
первісна вартість	1011	3 678 146.00	4 083 941.00
знос	1012	1 316 554.00	1 466 583.00
інші фінансові інвестиції	1035	158 356.00	158 356.00
Усього за розділом I	1095	2 548 342.00	2 790 106.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 361.00	3 361.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	348 063.00	336 868.00
з бюджетом	1135	5 190.00	7 621.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 944.00	5 389.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	367 925.00	268 487.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	7.00	12.00
Рахунки в банках	1167	7.00	12.00
Витрати майбутніх періодів	1170	421.00	540.00
Інші оборотні активи	1190	1 706.00	1 718.00
Усього за розділом II	1195	726 673.00	618 607.00
Баланс	1300	3 275 015.00	3 408 713.00
Пасиви			
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду,

		періоду, тис. грн	тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	84 079.00	84 079.00
Капітал у дооцінках	1405	202 810.00	202 810.00
Додатковий капітал	1410	1 143 938.00	1 143 938.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 315 078.00	1 318 139.00
Усього за розділом I	1495	2 745 905.00	2 748 966.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
розрахунками з бюджетом	1620	8 553.00	10 508.00
Поточні забезпечення	1660	118.00	92.00
Інші поточні зобов'язання	1690	520 439.00	649 147.00
Усього за розділом III	1695	529 110.00	659 747.00
Баланс	1900	3 275 015.00	3 408 713.00

ДОДАТОК Б**Звіт про фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» за 2021 рік****I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	297 802.00	283 162.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	270 828.00	267 893.00
Валовий: прибуток	2090	26 974.00	15 269.00
збиток	2095	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	72 638.00	117.00
Адміністративні витрати	2130	10 642.00	4 802.00
Витрати на збут	2150	12	6 963.00

		596.00	
Інші операційні витрати	2180	71 485.00	287.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 889.00	3 334.00
збиток	2195	0.00	0.00
Інші витрати	2270	1 151.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 744.00	3 468.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-674.00	-624.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 070.00	2 844.00
збиток	2355	0.00	0.00

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00

Продовження додатку Б

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 070.00	2 844.00

III. Елементи операційних витрат

	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	0.00	0.00
Витрати на оплату праці	2505	477.00	477.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	96.00	97.00
Амортизація	2515	208 832.00	205 600.00
Інші операційні витрати	2520	24 497.00	73 657.00
Разом	2550	233 902.00	279 831.00

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00