

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційним розвитком підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Суліменко Ольги
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

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 «ГУБСКА ТРАНСГРУП»...	16
2.1.Аналіз факторів організаційного розвитку підприємства.....	16
2.2.Оцінка ефективності управління організаційним розвитком підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ «ГУБСКА ТРАНСГРУП».....	38
3.1. Розробка програми організаційного розвитку підприємства.....	38
3.2.Прогнозування ефективності організаційного розвитку підприємства.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. На даний час одна з головних проблем ринкової зміни є відсутність ефективного та дієвого механізму управління розвитком підприємств. Усі зміни, які впливають на економічну, технологічну та соціальну складову управління підприємств, відбуваються зараз у суспільстві та значно збільшують вагомість теорії управління розвитком, а також потребують відповідного наукового забезпечення. Вміння внутрішньої структури підприємства вчасно та відповідно реагувати на різноманітні зміни зовнішнього середовища значною мірою впливає на конкурентні переваги цього підприємства у довготривалому періоді. Це на самперед стосується питання підтримки організації у потрібному конкурентному стані, що вимагає від його керівників організації безперервного розвитку. Однією з важливих ланок внутрішнього середовища кожного підприємства є організаційна складова. Звичайно, це передбачає необхідність у гнучких організаційних схем в управлінні та підвищенні швидкості реагування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням теоретичних аспектів проблеми управління розвитком підприємств займалися такі вітчизняні вчені як О.А.Бабак, С.І.Бай, М.О.Беседін, О.Ю.Гусева, 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 дослідників можна згадати таких як І.Ансофф, І.Адізес, П.Сенге, Р.Дафт, Дж. Коллінз, Дж.Гроув, Дж.Коттер, Г.Мінцберг та інші.

Організаційний розвиток як системна цілісність також слабо розкривається в наукових працях управлінського спрямування. Так, наприклад, О.М.Полінкевич, Г. А. Дорошук та О. Г. Дейнека [22, 44] сформулювали теоретичні засади розвитку підприємства як соціально-економічної системи та з'ясували концептуальні основи управління організаційним розвитком, а такі автори як О.В.Гронь [16] та Є.О.Діденко [21] у своїх роботах з'ясовують важливість людських ресурсів для підприємства та підкреслюють організаційні зміни як зміни основних компонентів організації, а саме завдань, стратегій, технологій, структур, людських ресурсів, які описують у своїй роботі [8, 21, 22, 44].

Метою дослідження є розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства на основі дослідження його стану та динаміки формуючих та розвиваючих його факторів.

Для реалізації даної 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 «ГУБСКА ТРАНСГРУП», що функціонує у м. Києві у сфері логістики.

У роботі були використані такі **методи** дослідження: аналізу та синтезу, системного аналізу, порівняння, спостереження, формалізації, графічний метод, метод експертних оцінок та інші методи. Збирання інформації проведено з використанням методів опитування і аналізу документів. Отримана інформація опрацьована за допомогою методів узагальнення, групування, розрахунку

показників динаміки, середніх величин, економічного аналізу. Результати розрахунків наведено у формі 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 «ГУБСКА ТРАНСГРУП».

Наукова новизна полягає в наступних результатах:

- запропонована програма організаційного розвитку підприємства ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» (с. 39);
- розроблено концептуальну модель управління організаційним розвитком підприємства ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» (рис. К.1, дод. К).

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні заходів щодо удосконалення системи управління організаційним розвитком підприємства ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП».

Апробація дослідження. Матеріали дослідження були опрацьовані у науковій статті «Методичні підходи до організаційного розвитку підприємства» та опубліковані у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ та подані до публікації у збірник наукових статей «Управління та адміністрування», частина 1, 2019 рік (дод. А).

Структура роботи. Основний текст роботи викладено на 49 сторінках, в т. ч. відтворено у 11 таблицях та 9 рисунках; робота містить 59 джерела (в т. ч. Інтернет-ресурси), а також 8 додатків, викладених на 30 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та моделі організаційного розвитку підприємства

Євроінтеграційні зміни сьогодні поставили вітчизняні підприємства перед питанням самостійного забезпечення своєї конкурентоспроможності на вітчизняному ринку та здатності оперативно діяти до відповідних змін ринку. З метою комплексного дослідження сутності організаційного розвитку насамперед потрібно визначити сутність «організація». Визначенню «організація» у суспільних науках визначається декілька основних визначень: 1) організація це деяке соціальне об'єднання («суспільний організм»), об'єднання групи індивідумів, які згуртовано досягають деяких завдань або цілей; 2) організація як об'єднання певних процесів чи технологій, що призводять до організації та покращення зв'язків між всіма частинами, як діяльність, що зорієнтована на упорядкування, організацію будь-чого в єдине ціле [44, с.28].

В менеджменті отримали поширення різні синонімічні поняття, що ототожнюються з терміном «організаційний розвиток», такі як «розвиток організаційний», «розвиток організації», «організаційний розвиток підприємства». Так, О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [50] вважають, що розвиток організаційний – це удосконалення можливості підприємству врегульовувати будь-які розбіжності та здатність його до модернізації в довгостроковій перспективі. Організація планує свій розвиток за допомогою організаційних та технологічних покращень, покращення ефективності управління, навчання персоналу. Аналітичне осмислення результатів теоретичного дослідження щодо розкриття сутності дефініції "організаційний розвиток" дає підставу зробити висновок, що в економічній літературі існують різні визначення названого поняття. Аналіз підходів до визначення «організаційний розвиток» наведено за допомогою табл. Б.1 дод. Б.

Для того, щоб досягти поставлених цілей щодо розвитку організації потрібно постійно та комплексно займатися управлінням стратегічних змін, що дозволить поєднати перетворення організаційних та практичних складових структури, виробничих процесів діяльності і всіх залучених ресурсів, а також зважати на особисті навички персоналу. Постійне оновлення стратегічних та оперативних систем управління організаційним розвитком може допомогти підприємству за використання мінімальних затрат здійснювати зміну до нової стадії свого розвитку. Підсумовуючи викладене, потрібно зазначити, що головним підходом до формування понять постійного, підконтрольного та організаційного розвитку є використання, в якості основи, поняття розвитку підприємства.

Вивчення існуючих точок зору щодо розуміння сутності організаційного розвитку дозволило відокремити складові чи елементи визначення організаційного розвитку підприємства, що наведені у рис. Б.1 дод. Б.

Розвиток підприємства ґрунтується на законах суспільних та прикладних наук, а саме на основі індивідуального розвитку, єдності аналізу та синтезу, самозбереження, конкуренції, ефекті від масштабу та застосуванні нових підходів та принципів організації виробництва чи управління (табл. Б.2 дод. Б.).

На даний час для виживання підприємства на ринку, а також для збереження своєї конкурентоспроможності, необхідно інколи вносити зміни у свою господарську діяльність. Сакраментальні ієрархічні й чиновницькі форми організації та керування зазвичай не підходять сучасним засадам до нинішніх підприємств стосовно їхньої можливості для швидких змін, навчання і модернізації. Саме через це підприємства все частіше експериментують у сфері покращення своїх структур і процесів. Організаційний розвиток можна визначити як довготривалий, детальний, всеохоплюючий процес зміни та розвитку організації (підприємства), а також персоналу, який там працює.

Ідея організаційного розвитку охоплює структурний і кадровий підходи. У рамках структурного підходу здійснюється спроба за допомогою змін в організаційній політиці організовувати сприятливі рамкові умови для досягнення завдань організаційного розвитку. Кадровий підхід стосується організації заходів

розвитку персоналу, а також стимулювання підготовки персоналу до прийняття та погодження змін.

Між всіма концепціями, які можна віднести організаційних змін, найбільшого розповсюдження здобули концепції структури підприємства. Вони показують, зв'язки між окремими галузями бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Ці взаємозв'язки є найвагомішими та найбільшими організаційним чинником, оскільки організаційний розвиток підприємства розкривається передусім у зміні його структури. Найбільш значимі тенденції розвитку організацій показано на рис.1.1.

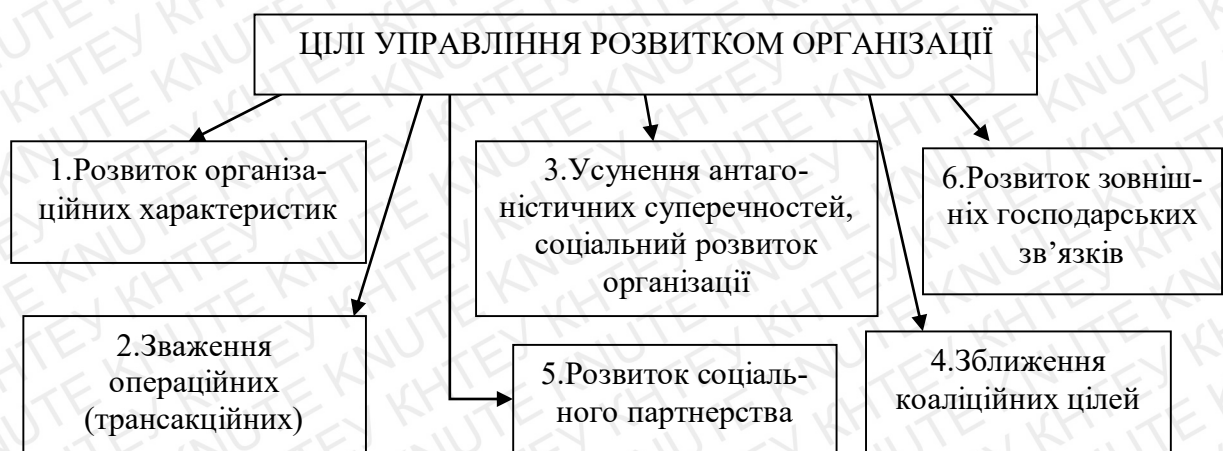


Рис.1.1. Найбільш значимі тенденції розвитку організацій

Джерело: складено за даними [41, с.5-7]

В цілому під організаційним розвитком розуміється «процес позитивних якісних змін в організації, які зачіпають способи, засоби діяльності та взаємодії і що відбивається в трансформації організаційної структури.

Концепція організаційного розвитку є прикладом еволюційного підходу і підходить для стратегії безперервного розвитку, тобто це процеси, які необхідні для постійного розвитку підприємства і трансформації у великі підприємства і концерни.

Реінжиніринг, як основоположне вчення та радикальне перепроєктування організації, відноситься до революційного підходу і забезпечує реалізацію стратегії радикального розвитку. Як приклад реінжинірингу можна навести зміну умов ведення бізнесу, котрі можуть дати можливість отримання додаткових

конкурентних переваг. Підводячи підсумок, визначили, що кілька «революцій» на різних рівнях підприємства створюють поштовх до еволюції всього підприємства, а звідси можна виділити, що реінжиніринг є формою організаційних змін та складовою частиною організаційного розвитку.

Розвиток кожної організації повинен вирізнятись виробленою стратегією, а тому важливо пов'язувати зміни, які здійснюються в організації, з її стратегією та іншими суттєвими параметрами. Одна з найбільш відомих моделей розвитку організації є модель Мак-Кінсі «7S» (рис. Б.2, дод. Б) [22, с.55-60].

Модель Мак-Кінсі є засобом осмислення проблем, що пов'язані із розвитком чи перебудовою організації. Назва даної моделі «7S» бере початок від семи факторів (слів, які починаються в англійській мові на букву «S»), та, на думку винахідник моделі, є головними для розвитку організації: стратегія (strategy); навички (skills); загальновизнані цінності (shared values); структура (structure); системи (systems); кадри (staff); стиль (style).

Л. Грейнер логічно вирізняє п'ять етапів еволюції і революції на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями зростання» (рис. Б.3, дод. Б) [22, с.65-70]. Будь-яка стадія – одночасний наслідок попередньої та основа для подальшої стадії. Кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, використовуваним для підтримки зростання, тоді як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжена.

Здобуток процесу організаційного розвитку має залежність від великої кількості факторів, одним із основних є те, що всі проведені зміни повинні бути тільки на користь організації. Із зарубіжної практики виділяють дві основні моделі для дослідження ОР підприємства: це модель І. Адізеса і модель Л. Грейнера (табл. 1.1).

Основу моделі І. Адізеса складає порівняння підприємства із живим організмом. Із моделі слідує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминує впливає бюрократизація бізнесу, а потім смерть. Не дивлячись на те, що модель І. Адізеса визначає ряд небезпек, що очікують підприємство на шляху свого розвитку, вона не дає чіткої відповіді на

запитання: до якого організаційного стану підприємство повинно прагнути, щоб довше затриматись у фазі розквіту.

Таблиця 1.1

Моделі організаційного розвитку підприємства

Моделі ОР	Складові моделі		
	Стадії	Етапи	Напрям розвитку і врегулювання міжособистісних відносин
Модель І. Адізеса	Зростання	Зародження	Творчість
		Дитинство	Керівництво
		Давай-давай	
		Зрілість	Делегування повноважень
		Розквіт	
		Стабільність	Координація
	Старіння	Аристократія	
		Рання бюрократія	
		Бюрократія	
Модель Л. Грейнера	Молодість	Смерть	Співробітництво
		Криза лідерства	Творчість
		Криза автономії	Керівництво
	Зрілість	Криза контролю	Делегування повноважень
		Криза меж	Координація
		Криза довіри	Співробітництво

Джерело: складено за даними [41, с.5-7]

На відміну від І. Адізеса, Л. Грейнер запропонував модель, що описує розвиток підприємства через послідовне проходження ним кризових точок. Л. Грейнер наводить п'ять стадій організаційного розвитку, які відокремлені одна від одної моментами організаційних криз. Шлях від однієї стадії розвитку до наступної підприємство проходить, подолавши відповідну кризу даного періоду.

Аналіз та узагальнення ідей із організаційного розвитку дозволяє стверджувати, що існують певні закономірності організаційного розвитку, які виявляють себе у процесі декомпозиції моделі на складові частини, аналізу та синтезу підходів щодо організаційного розвитку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук конкретних параметрів організаційних змін задля формулювання успішних сценаріїв розвитку та попередження смертності організацій.

1.2. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства

Ефективність функціонування кожного підприємства має залежність від того, як взаємодіють між собою основні його складові, а також від того, який вплив кожна з них має на інші. Основними елементами управління підприємствами, які мають найбільший вплив на її якість, є: трудові ресурси (персонал), процеси і технологія виробництва. Щоб оцінити якість системи управління треба розглянути та проаналізувати складові керованої та керуючої підсистем управління.

А. О. Малюкіна [34] навела п'ять принципів, які використовуються практиками ОР: розширення можливостей співробітників; створення відкритості для комунікацій; сприяння власникам об'єкта змін; розвиток співпраці; безперервне навчання. Н. В. Діденко [19] сформулювала наступні цінності: надання людям можливості бути особистостями, а не ресурсом підвищення продуктивності; надання можливостей для людей впливати на ставлення до роботи; розвиток кожної людини як особистості зі складним набором потреб, кожна з яких відіграє важливу роль в його роботі та житті. Питання організаційних змін висвітлено як в працях закордонних, так і вітчизняних вчених, які наводили багато методичних підходів, моделей, найбільш доступними з яких є реінжиніринг бізнес-процесів та організаційний розвиток. Організаціям, з одного боку, потрібно повсякчас звикнути до середовища, в якому існують, а з іншого самостійно генерувати зміни у зовнішньому середовищі, опрацьовуючи і випускаючи на ринок нові товари й технології [48]. Розгляд моделей управління змінами дає змогу сформулювати схему процесу управління змінами (рис. В.2, дод. В) та декілька базових підходів щодо формування концепції управління організаційним розвитком. О. М. Лозовський, О. О. Кузьмінська [32] пропонують наступну логіку організаційного розвитку: інституціональна стабілізація, управління організаційно-технічним рівнем виробництва; управління знаннями.

Досконалість системи управління проявляється в тому, як всі елементи системи працюють, функціонують і використовуються відповідно до їхнього

призначення найбільш, та як ефективно. Це системний ефект, який відображає як якісні і кількісні характеристики кожного елемента управління як відкритої системи, так і принципово нову якість, що виникла в результаті того, яким чином управлінською працею реалізовані системні зв'язки й відносини. Зважаючи на це, потрібно розробити систему параметрів, за допомогою яких можна вимірювати кінцеві результати управління підприємствами.

Для ефективного використання складових елементів організаційного розвитку потрібно розробити чіткий план. Для його розроблення залучають працівників організації, консультантів. Як правило, план передбачає такі заходи:

- збирання аналітичної інформації;
- організацію використання результатів досліджень;
- підготовку та перепідготовку працівників;
- зміну структури організації;
- контроль за діяльністю неформальних груп в організації;
- створення формальних груп в організації;
- організацію міжгрупової взаємодії;
- розроблення плану заходів щодо подолання можливих конфліктів;
- залучення кваліфікованого персоналу для діагностики стану організації;
- залучення консультантів з питань людської поведінки, мотивації;
- забезпечення дотримання запланованих заходів з боку керівників більш високого рівня;
- реалізацію заходів, покликаних покращити та розширити розуміння суті організаційного розвитку;
- залучення працівників відділів кадрів, соціології, психології, охорони праці до розроблення та реалізації заходів, які спрямовані на покращення трудових відносин;
- оцінювання результатів;
- удосконалення організаційної структури управління;
- збільшення значимості реклами;
- перерозподіл повноважень та відповідальності тощо.

Зважаючи на вищевикладене, основними складовими організаційного розвитку є культура, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження змін [43].

Організаційна культура характеризується нормами поведінки, почуттями, міжособистісними стосунками, розумінням цінностей тощо. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на організацію та її основні параметри. Формальні робочі групи (керівники та їх підлеглі) є головними об'єктами діяльності в процесі організаційного розвитку.

Агент змін - це зовнішній консультант, котрий виступає представником служб організаційного розвитку (на підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та інші).

Процес подолання проблем та зміни в організації визначається впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для розуміння цього потрібно розглянути характеристики основних складових організаційного розвитку. Їх дослідження включає такі етапи:

- 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.

Передумовами і важливості організаційного розвитку є:

- люди як індивіди. Є думка, що люди прагнуть до особистого росту в соціальному плані і задоволення вищих потреб, якщо для цього існують всі необхідні умови та стимули;
- люди в групах і лідерство. Однією з передумов є те, що робоча група та її домінуюча соціальна система, особливо на неформальному рівні, мають значний вплив на задоволеність і компетентність всіх її членів. Другою передумовою є те, що пригнічене негативне ставлення та почуття членів робочих груп можуть негативно вплинути на вирішення проблем, особисте зростання і відчуття задоволеністю від роботи членів колективу. Люди прагнуть належати до

певного типу групи і взаємодіяти з усіма її членами. Лідер цієї групи не зможе виконувати всі повноваження та завдання. Тому члени групи повинні відігравати певну роль та співпрацюють один з одним при ефективному лідерстві та роботі групи;

- люди і організація. Зазвичай взаємостосунки і поведінка людей в організації перебувають під сильним впливом керівника і клімату на вищих рівнях управління.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники отримують шляхом розрахунків застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, технології управління, організаційної структури управління) та ефективність керованої підсистеми.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складовими.

На основі аналізованих літературних джерел [2] встановлено, що впровадження організаційних змін у системі управління сучасним підприємством визначається такими факторами: персонал, навички та вміння, часовий фактор, засоби та інструменти, корпоративна культура, структура та стиль управління, стратегія підприємства та наявні ресурси (інформація).

Так, в роботі Ладонько Л. С. були виділені групи ключових внутрішніх факторів, які можуть бути джерелами як переваг, так і недоліків підприємства [31]. Результати впливу факторів на реалізацію організаційних змін у системі управління організацією інтерпретовані на рисунку В.1 у додатку В.

Сутність поняття «розвиток» є не просто зміни, вони мають бути змістовними для удосконалення бізнес-процесів на підприємстві. Організаційний розвиток та організаційні зміни мають вагомий внесок на продуктивність менеджменту через покращення керуючої та підпорядкованої системи організації. Через це економічний результат менеджменту обумовлюється з одного боку, як

результат вдосконалення керуючої та підпорядкованої системи з іншого – на основі зміни організаційної та економічної результативності.

Взаємообумовленість розвитку підприємства, організаційних змін і організаційного розвитку та їх результативність наведено у рис.1.2.



Рис.1.2. Взаємозв'язок між розвитком підприємства, організаційними змінами та організаційним розвитком

Джерело: складено за даними [36, 40]

Сутність поняття організаційного розвитку підприємства не можна вважати вичерпаною, проведений контент-аналіз його дефініцій представляє інтерес не лише щодо розвитку теоретичних та практичних аспектів, але й дозволив конкретизувати сутнісні характеристики цього терміну, що може стати підґрунтям подальших досліджень умов, механізмів та принципів організаційного розвитку підприємства, вирішення яких дозволить більш точно визначити критерії ефективності, що стане напрямками подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»

2.1. Аналіз факторів організаційного розвитку підприємства

Об'єктом дослідження даної роботи є процес організаційного розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «ГУБСКА ТРАНСГРУП», що функціонує у м. Києві. Сфера діяльності даного підприємства – логістика. Юридична адреса - 03061, м. Київ, Солом'янський район, вул. Машинобудівна, будинок 35а. Форма власності – Товариство з обмеженою відповідальністю. Директор – Лугін В'ячеслав Володимирович.

ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» розпочало свою роботу у 2008 році, з мережею понад 200 агентів по всьому світу. Компанія спеціалізується на перевезенні наземним, морським і авіаційним транспортом різних вантажів: комплектних, небезпечних, негабаритних, збірних. За період своєї діяльності, підприємство придбало репутацію кваліфікованого та надійного партнера по організації транспортних перевезень вантажів. Вони пропонують своїм клієнтам вирішення всього комплексу транспортно-логістичних завдань «від дверей до дверей», включаючи вирішення всіх супутніх транспортуванні питань.

Цілі підприємства: доставка товарів “точно в час”, за порівняно мінімальних затратах на перевезення; покращення рівня логістичного сервісу; підвищення додаткової користі для клієнта; поглиблення спеціалізації у логістичних процесах; вдосконалення стандартизації у логістичних процесах тощо.

Місія підприємства – забезпечувати своєчасну та з мінімальними витратами доставку вантажу клієнтів для покращання конкурентної позиції на ринку та збільшення прибутку підприємств».

Переваги для клієнтів при роботі з ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»:

– підбір індивідуального типу транспорту в залежності від специфіки вантажу (авіаційним, автомобільним і морським) для доставки вантажу як в будь-

яку точку України, так і по всьому світу. оперативний підбір вантажного транспорту, а також цілодобовий контроль його руху.

- Індивідуальний підхід для кожного клієнта: оформлення супровідних документів та накладних, робота з митними органами, організація логістичних ланцюжків перевезення вантажів (мультимодальні перевезення).
- персональний розрахунок вартості перевезення в залежності від термінів і обсягів вантажу.
- компанія надає послуги фізичним та юридичним особам по міжнародній доставці документів, посилок і палет, негабаритного вантажу.

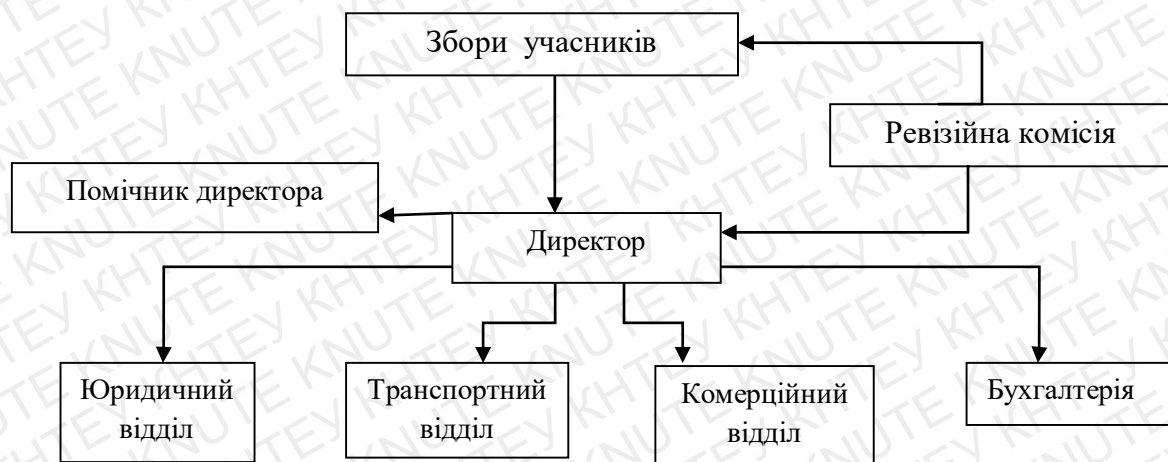


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємства
ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» станом на 01.10.2019 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результативність є однією з головних характеристик ефективності управління діяльністю підприємства, яка обумовлює необхідність її поглибленого вивчення. Досягнення ефективності напряму залежить від його оцінювання. Результатом такого оцінювання є можливість встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, спрогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, розробляти відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, обирати методи, засоби, інструменти управління діяльністю підприємства. Загалом аналіз «портфелю» послуг ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» пропонує такі види послуг відповідно з їх часткою:

- 1) Перевезення по Україні – 9%;
- 2) Мультимодальні перевезення – 22%;
- 3) Міжнародні перевезення (одним типом транспорту) – 42%;
- 4) Оформлення товаро-транспортних документів – 16%;
- 5) Брокерські послуги – 11%.

Матриця БКГ є одним з найпопулярніших інструментів маркетингового аналізу. З її допомогою можна обрати найбільш вигідну стратегію з просування послуг на ринку. Для цього потрібно зібрати певну інформацію. Це обсяг продажів за поточний і попередній період по кожній послугі, а також обсяг продажів у конкурента. Всі вихідні данні внесемо в таблицю Е.8 додатку Е.

Матриця «зростання – частка ринку» за Бостонською консалтинговою групою для підприємства ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» зображена на рис. 2.2.

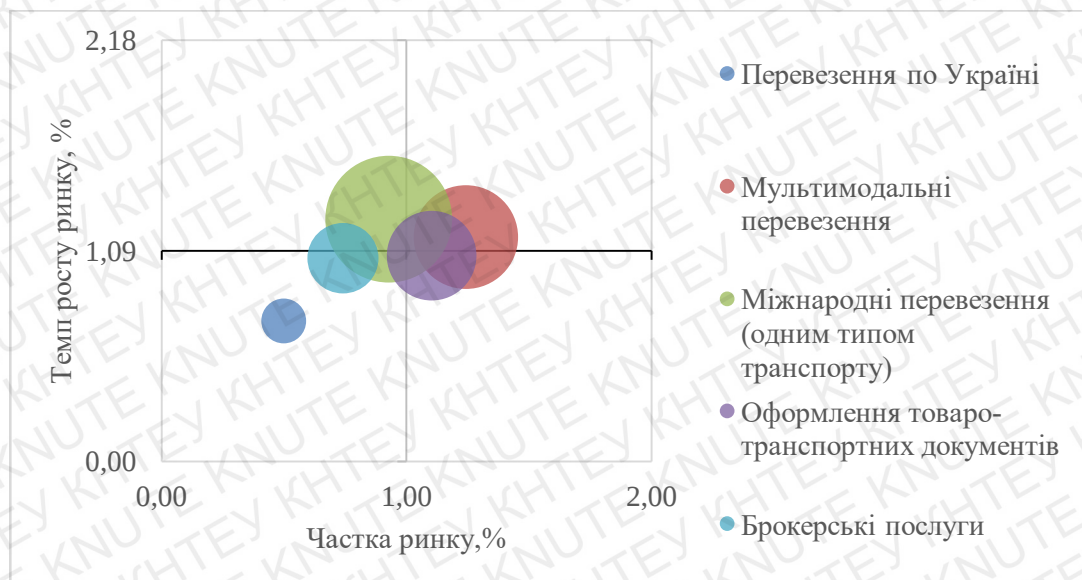


Рис. 2.2. Матриця БКГ діяльності ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Тож, на рисунку видно, що компанія має 3 «зірки» (міжнародні перевезення (одним типом транспорту), мультимодальні перевезення, оформлення товаро-транспортних документів), які приносять дохід для підтримки свого існування, але може бути відчутна фінансова тиснява; також компанія має одну «дійну корову» (брокерські послуги) з низьким темпом росту, але високою часткою ринку. Перевезення по Україні в даному випадку є «собакою», тобто з низьким

темпом росту і низькою часткою ринку. Послуга потребує великої уваги і зусиль з боку керівництва, адже дає дуже низьку фінансову віддачу.

Одним із інструментів, який можна використати під час оцінки ефективності управління організаційним розвитком підприємства є SWOT-аналіз, який широко використовується в зарубіжних підприємствах. Для вдалого аналізу середовища організації методом SWOT важливо не тільки вміти виявляти загрози та можливості, але і правильно оцінювати їх з точки зору вагомості та ступеня впливу на стратегію організації. Для оцінки можливостей використовується метод позиціонування для кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл.Е.1, дод. Е). SWOT-аналіз являє собою групування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та їх аналіз з позиції виявлення позитивного чи негативного впливу на його діяльність. Цей метод спирається на основному правилі – стратегія мусить забезпечувати достатню відповідність до внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації, в якій воно перебуває.

Таким чином, проаналізувавши системи менеджменту, маркетингу та логістики, що діють в ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП», можна зробити однозначний висновок про те, що вони високоефективні, організовані. За результатами аналізу виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність підприємства та запропоновані альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення.

PEST-аналіз є один із основних методів стратегічного аналізу макросередовища (його другий варіант назви STEP-аналіз), який використовується для визначення політичних, економічних, соціокультурних і технологічних чинників зовнішнього середовища, що впливають на ринкове становище і стратегію підприємства. Необхідна інформація отримується за допомогою експертних оцінок (по 5-балльній шкалі). Для збору даних брали участь чотири працівника. Спочатку виявили ступінь впливу факторів на діяльність підприємства у формі відносних коефіцієнтів (табл.Е.2, Е.3, дод. Е), а після – ймовірність їх впливу за п'ятибальною шкалою, де максимум - це 5 балів, мінімум – 1.

Проаналізувавши вплив кожного фактору PEST-аналізу, можна зробити висновок, що зміни в законодавстві країни дозволяють завойовувати нові ніші на цьому ринку, і також це може посприяти розширенню сфери діяльності. Економічна ситуація в країні є великою загрозою для підприємства, так як це впливає на платоспроможність населення і кількість постійних клієнтів.

Таблиця 2.1

**Вагомість впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність
ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»**

Політичні		Економічні	
Фактор	Вплив на підприємство	Фактор	Вплив на підприємство
Політична ситуація в країні	0,18	Ціни на енергоресурси	0,24
Податкова політика і законодавство у цій сфері	0,1	Динаміка курсу валюти	0,18
Посилювання держконтролю за діяльністю у цій сфері і штрафні санкції	0,1	Економічна ситуація в країні	0,17
Відсутність підтримки з боку держави	0,09	Рівень доходу населення	0,13
Екологічні		Соціальні	
Фактор	Вплив на підприємство	Фактор	Вплив на підприємство
Природні катаклізми	0,27	Стабільне і постійно зростаюче коло споживачів	0,24
Екологічна ситуація в країні	0,2	Соціальна мобільність населення	0,18
Кліматичні умови	0,16	Демографічна структура населення	0,12
Технологічні		Юридичні	
Фактор	Вплив на підприємство	Фактор	Вплив на підприємство
Нові технології транспортування	0,22	Не досконала державна політика в зовнішньо-економічних питаннях транспортування товарів	0,13
Розвиток мобільних та інтернет пристроїв	0,16	Державне регулювання цієї сфери діяльності	0,13
Коефіцієнт застарілої техніки	0,14	Закони України про охорону навколишнього середовища	0,08

Джерело: складено автором за даними підприємства

Екологічні фактори негативно впливають на підприємство, так як в разі поганих кліматичних умов (ожеледиця на дорогах, надмірний сніговий покрив, бурі і тд.) значно ускладнюється процес доставки посилок, зростає відсоток псування багажу, і як наслідок, зростають матеріальні та моральні збитки як самої підприємства, так і населення. Соціальні фактори позитивно впливають на підприємство, оскільки зростання постійних клієнтів призводить, на сам перед, до покращення послуг, які компанія надає клієнтам, і розширенню вже існуючих, тобто до модернізації підприємства. Зростання соціальної мобільності населення допомагає клієнтам по-перше, дізнаватись про весь перелік послуг підприємства, обираючи для себе найбільш вигідні, і по-друге, користуватись всіма мобільними послугами такими як відслідковування своєї посилки і накопичення балів в своїх особистих кабінетах. Технологічний фактор відіграє важливу роль, оскільки компанія повинна слідкувати за всіма ноу-хау в сфері транспортування товарів.

З усіх факторів зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на компанію «ГУБСКА ТРАНСГРУП», виділяють головний – це галузь, в якій компанія здійснює конкурентну боротьбу. Структура галузі має вагоме значення на формування стратегії конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій компанії. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти ключових конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, яку розробив професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер).

З'ясуємо вплив кожної конкурентної сили із моделі аналізу конкурентів М. Портера. Оцінка кожного параметру буде від 1 до 3-х балів. Результати представлені в табл.Е.4, Е.5, Е.6, дод. Е.

За даними табл. Е.4-Е.6 дод. Е можна зробити наступні висновки: так як на логістичному ринку не існує субститутів даній послугі, то рівень загрози низький зі сторони цієї конкуренції. Також можна стверджувати, що для даного підприємства головних конкурентів небагато. Існує середній рівень загрози появи нових гравців. Проте компанія ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» є досить конкурентоспроможною компанією на ринку логістичних послуг і займає високу позицію серед конкурентів, тому їй не загрожує поява нових конкурентів, адже на

ринку логістичних послуг є велика кількість малих компаній, з якими буде конкурувати новостворена.

Коли вже з'ясовано ризики зі сторони субститутів, внутрішньогалузевої конкуренції та загрози появи нових гравців на ринку логістичних послуг, наступним кроком буде оцінка того, наскільки клієнти прив'язані до ваших послуг і який ризик втрати постійних клієнтів. (табл.Е.7, дод. Е.). За даними табл. Е.7, дод. Е можна зробити висновок, що існує середній рівень загрози втрати клієнтів. Цьому можуть сприяти як нижча ціна у конкурентних фірм, так і недостатнє задоволення потреб клієнтів.

Третій крок у проведенні аналізу конкурентних сил – це оцінка рівня загроз з боку постачальників із врахуванням стабільності, можливості зміни ціни і надійності (табл.Е.8, дод. Е). Для сфери логістики вплив постачальників малий. Для цієї галузі більшого впливу завдає конкуренція з боку схожих фірм та зміни у потребах клієнтів.

Дослідивши та оцінивши загрози з боку конкурентів, постачальників, клієнтів і послуг-субститутів, всі отримані результати зведено до однієї таблиці для того, щоб мати змогу оцінити всю ситуацію в цілому і розробити конкурентну стратегію для досліджуваного підприємства «ГУБСКА ТРАНСГРУП» (табл. 2.2).

Еволюцію розвитку ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» потрібно розглядати за використання моделі організаційного розвитку Л. Грейнера (рис. 2.3).

Як вважає Л. Грейнер, важливе значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових факторів: вік організації; темпи зростання галузі; етапи еволюції; етапи революції; розмір організації. З огляду до запропонованої моделі організаційного розвитку розглядається 5 послідовних стадій, які одночасно є наслідком попередньої та причиною наступної стадії.

З позицій І. Адізеса, для створення успішної організації, у даному випадку, ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП», необхідні не тільки гарна ідея, але і фінансова підтримка і готовність ринку. Головним мотиваційним чинником тут має бути задоволення потреб ринку, створення нової якості або у виробництві продукту, або в наданні послуг.

Оцінка основних загроз для підприємства та шляхи їх вирішення

Параметр	Значення	Опис	Рішення проблеми
Загроза зі сторони послуг-субститутів	Низька	Компанія надає широкий перелік послуг, для клієнтів існують гнучкі тарифи і знижки	Підтримка і вдосконалення наданих унікальних послуг. Концентрація зусиль підприємства на донесення всіх переваг своїх послуг як до постійних клієнтів і до потенційних клієнтів
Загроза зі сторони міжгалузевої конкуренції	Середня	Ринок підприємства є досить конкурентним і перспективним. Є заборони щодо суттєвої зміни ціни. Несуттєва різниця між пропонованими послугами різних компаній	Проводити постійний моніторинг послуг, які пропонують конкуренти. Вдосконалювати якість пропонованих послуг підприємства. Зменшувати вплив цінової конкуренції на послуги, доведення до клієнтів унікальності пропонованих послуг, покращення іміджу підприємства
Загроза зі сторони нових компаній	Середня	Середній рівень загрози на появу нових фірм. На цьому ринку досить часто з'являються нові фірми.	Проводити постійний моніторинг нових компаній, їх пропозиції, цінову політику. Проведення акцій, які направлені на подовження співпраці клієнтів з компанією
Загроза втрати постійних клієнтів	Середня	Незадоволення клієнтів якістю наданих послуг. Існування різниці цін у пропонованих споріднених послугах різних компаній	Вдосконалення тарифних планів для клієнтів, розробка тарифів та знижок для клієнтів, чутливих до зміни ціни на послуги. Покращити системи знижок для нових і постійних клієнтів
Загроза із боку постачальників	Низька	Постачальники не суттєво впливають на діяльність підприємства	Закупівля офісної та інших технік по знижкам, пошук більш вигідних постачальників

Джерело: складено автором за даними підприємства

На прикладі ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» твердження І. Адізеса можна підігнати під необхідність донесення до інвесторів ідею перспективності підприємства, його рентабельність та майбутню результативність. Основні цілі підприємства на цьому етапі: отримання прибутку при найменших втратах і в мінімальний строк; можливість вчасно змінювати бізнес стратегії.

Організації повинні бути в змозі ефективно реагувати і пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, щоб забезпечити виживання і досягнення поставлених цілей. Таким чином, керівник повинен створювати такі умови в середовищі організацій, щоб у світі швидких змін, де виживають лише пристосувалися, його організація не опинилася в числі зниклих.

З'ясуємо основні характеристики життєвого циклу підприємства та їх місце при становленні ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» в табл. 2.3.

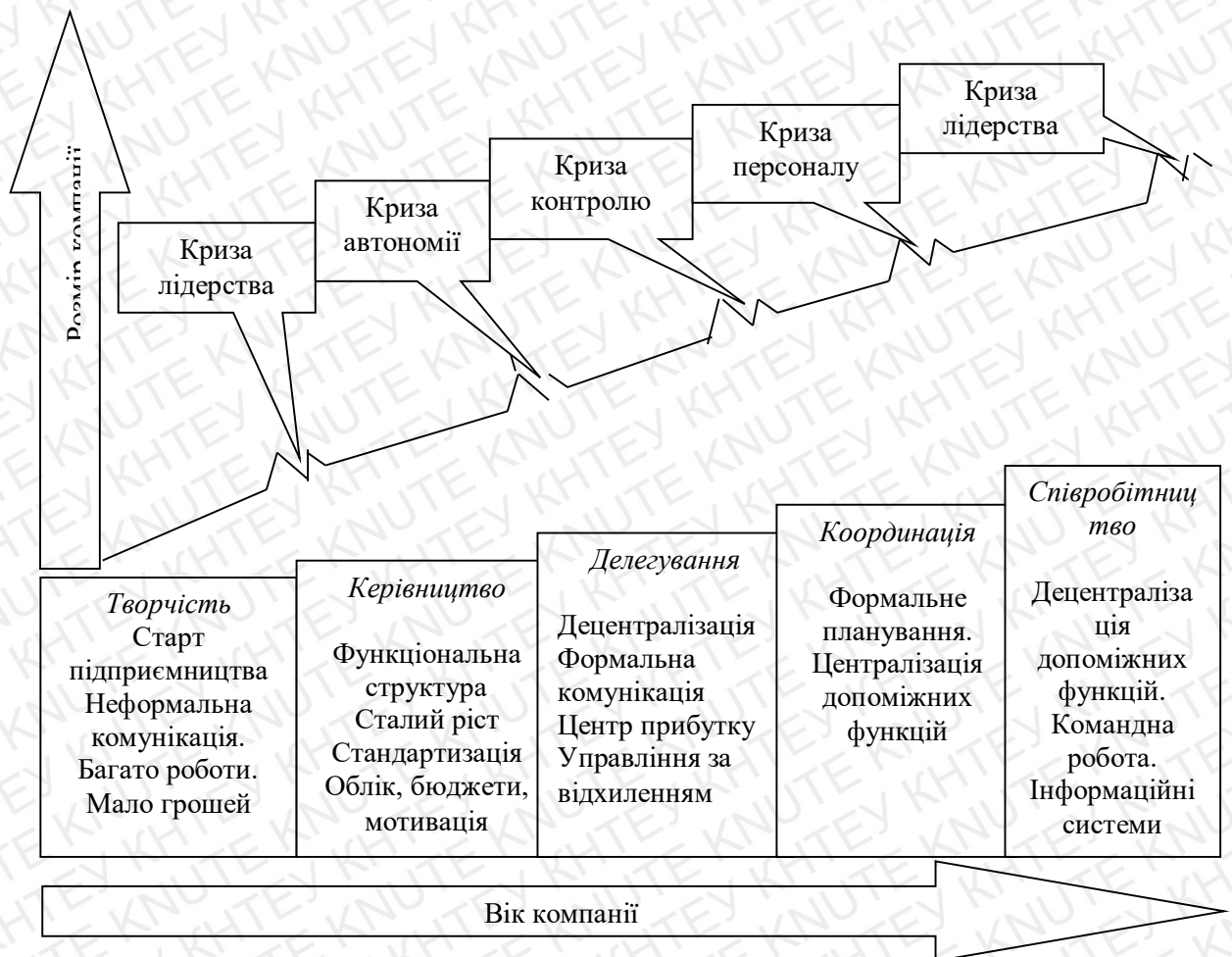


Рис. 2.3. Модель організаційного розвитку ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»
за Л. Грейнером

Джерело: складено автором за [42, 51]

Таблиця 2.3

Відповідність діяльності ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» стадії ЖЦП «яслі»

Стадії розвитку підприємства при інтенсивному рості	ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»
1. Негативний баланс прибутків і збитків.	1. Не зважаючи на всі перешкоди ТОВ не був розформований через віддану працю засновників.
2. Інтенсивна робота підтримує відданість справі.	2. Так як ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» займається перевезеннями різними видами транспорту, воно зарекомендувало себе на ринку та уникло збитків.
3. Нерозвиненість системи менеджменту	3. Завдяки кваліфікованим робітникам підприємства кризи в системи менеджменту не існувало.
4. Відсутність системи.	4. Система в стадії розробки.
5. Відсутність делегування	5. Не спостерігалася.
6. Здійснення помилок	6. Були присутні, але були виправлені.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відмінність від норми на даному життєвому циклі не були істотними та не призвели до деградації ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП».

В той час, коли грошові потоки та діяльність організації нормалізувались, розпочинається наступний етап її розвитку, а саме стадія інтенсивного росту («Давай-давай!»). Виконаємо порівняння даної стадії «юність» за І. Адізесом ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Відповідність діяльності підприємства стадії ЖЦП «юність»

Стадії розвитку підприємства при стадії «юності»	ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»
1. Конфлікт між партнерами або особами, які приймають рішення, між людьми адміністративного та підприємницького складу. 2. Тимчасова втрата перспективи. 3. Засновник приймає організаційний суверенітет. 4. Виробляється політика, але її дотримуються не завжди. 5. Керівництво випробовує нову систему контролю над менеджментом	1. Відкрито не спостерігалися. 2. Керівництво проводить свою власну політику, орієнтуючись на перспективи подальшого розвитку. 3. Не спостерігалось. 4. Введення нових стандартів з боку держави. 5. Удосконалення кадрової політики, контроль працівників.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Значна кількість підприємств починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але й інші підприємства, наприклад, по угодах. У зв'язку зі швидким зростанням посилюється проблема керованості підприємством, з'являються нові підрозділи, створюються нові та оптимізуються старі зв'язки. Для деяких галузей бізнесу важливе значення довгострокових взаємодій з клієнтом, і саме через це стає актуальним створення відповідних структур, наприклад, клієнтського сервісу або додаткових послуг.

Отже, ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» на даний момент досягло стадії «розквіту (див. рис. Ж.2 у дод. Ж).

Щоб підтвердити цей факт потрібно порівняти показники стадії розквіту з реальним станом справ в табл. 2.3.

Відповідність діяльності підприємства стадії ЖЦП «розквіту»

Стадії розвитку при стадії розквіту	ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»
1. Перспективи і творчий підхід до справи.	1. Вихід на нові ринки. Ініціативність в справах.
2. Орієнтація на результати: організація задовольняє потреби замовників.	2. ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» зарекомендувало себе на ринку та здобуло постійних замовників.
3. Організація розробляє плани і дотримується їх.	3. Присутні.
4. Передбачуваність організації проявляється в її діяльності.	4. Перспективи росту були виявлені на передбачуваності.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як можна побачити з табл. 2.5, підприємство утрималось на стадії «розквіт». Якщо припустити, що у підприємства наявна велика кількість постійних клієнтів, воно може припинити свою діяльність в тому випадку, коли не здатне вдосконалюватись та змінюватись відповідно до потреб ринку. Отже, на цій стадії у підприємства також виникають деякі складнощі, які потребують негайних дій.

За підсумками дослідження можна зробити висновок, що товариство знаходиться на стадії «розквіту», хоча досить багато є елементів потенціалу, що характерні для стадії стабілізації. Одним із головних його завдань є захоплення своєї частки ринку та закріплення на ній. Тип організації управління на підприємстві все ще відповідає стадії розвитку, адже керівництво здійснюється однією особою і функціональні обов'язки й відповідальність персоналу є нечітко визначеними та оговорюються в усній формі.

2.2. Оцінка ефективності управління організаційним розвитком підприємства

Частинами матеріально-технічної системи є основні фонди підприємства, які перебувають у власності цього підприємства, та обігові фонди, (це всі матеріальні ресурси, такі як паливо, сировина тощо).

Провести аналіз матеріально-технічної бази можна, проаналізувавши данні бухгалтерського обліку, форми бухгалтерської звітності: форма №1 «Баланс»,

форма №2 «Звіт про фінансові результати», матеріали оперативного обліку об'єктів основних фондів тощо ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» (табл.Г.1 та табл.Г.2 дод. Г).

Проаналізувавши необоротні активи підприємства, можна зробити висновок, що найважливішим для оцінки фінансового стану є діагностика їх динаміки, структурних зрушень та ефективності використання (табл.Д.1, дод. Д).

З даних табл.Д.1, дод. Д можна зробити висновок, що необоротні активи підприємства протягом досліджуваних років були представлені нематеріальними активами, основними засобами, відстроченими податковими активами та довгостроковими фінансовими інвестиціями.

Аналіз стану необоротних активів показав, що залишкова вартість нематеріальних активів у 2017 році, у порівнянні з 2016 році становила – 9,6 %, але потім спостерігається ще більше зменшення на 31,97 % у 2018 році в порівнянні з 2017 роком. Тенденція збільшення спостерігається за показниками первісної вартості нематеріальних активів: у 2017 році в порівнянні з 2016 роком значення зросло на 11,22 %, а у 2018 році відбулось зменшення на 2,69 %.

Вартість основних засобів у 2017 році порівняно із 2016 роком зросла на 10,42 %, а у 2018 році, порівняно із 2017 роком спостерігається зростання – на 260,94 %. Таке зростання викликане зростанням потреби підприємства в основних засобах та їх придбанні протягом досліджуваного періоду.

Проаналізувавши довгострокові фінансові інвестиції, що розраховуються за методом участі у капіталі інших підприємств, можна спостерігати зменшення показників: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулося збільшення на 197,76 %, у 2017 році в порівнянні з 2016 роком становило 45,36 %. У 2017 році сума відстрочених податкових активів зменшилась на 17,2 %. в порівнянні з попереднім роком, а у 2018 році відбулося зменшення ще на 11,79 %, що характеризує різну динаміку зміни показників підприємства.

З проведеного дослідження можна зробити висновки щодо змінної тенденції показників необоротних активів ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП». Так, сума необоротних активів у 2017 році, порівняно з 2016 зменшилась на 25,48 %, а у 2018 році, у порівнянні з 2017 роком, зростання показника відбулося на 77,69 %.

Отже, за результатами розрахунку даних показників у 2018 році відбулося збільшення можливостей продуктивної діяльності підприємства та покращення стану необоротних активів.

Важливу роль в управлінні матеріально-технічною підсистемою відіграють основні засоби. Наступним етапом аналітичної роботи є вивчення частки основних засобів у необоротних активах підприємства та їх зміну (табл.Д.2, дод. Д).

За даними табл.Д.2, дод. Д протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція щодо значного збільшення вартості основних засобів у структурі необоротних активів підприємства. У 2017 році в порівнянні з 2016 роком частка первісної вартості основних засобів тенденція до збільшення на 10,57 %, а у 2018 році значення даного показника 103,53 %. Спостерігається стійка тенденція щодо зміни значення вартості основних засобів у складі необоротних активів досліджуваного підприємства.

Ступінь зносу основних засобів характеризує їх вік та можливість подальшого використання. Таким чином, з даних табл.Д.2, дод. Д видно, що коефіцієнт придатності має тенденцію до зростання, що є позитивним явищем, адже чим вищий коефіцієнт придатності, тим кращий технічний стан основних засобів. Для повного дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства потрібно провести аналіз оборотних активів (табл.Д.3, дод. Д).

Аналіз активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку зміні всього його майна. Оцінка сукупних активів, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки.

Розраховані показники характеризують підприємство наступним чином: вартість оборотних активів в досліджуваному періоді збільшуються з 72819 тис. грн. до 128829 тис. грн., при цьому значення показника нестійке, яке на кінець 2016 р. зростає до 76,92 % в порівнянні зі станом на початок року, а в 2017 році зменшується на 56,72 % на кінець року в порівнянні зі станом на початок.

У той же час обсяг майна підприємства в досліджуваному періоді збільшився на 21,12 % на кінець 2016 року в порівнянні з початком 2017 року, але

потім значення даного показника спадає до – 11,69 % на кінець 2017 року в порівнянні з його значенням на початок року.

Також, аналізуючи дані табл.Д.3, дод. Д, слід звернути увагу на збільшення сум дебіторської заборгованості за послуги з 941 тис. грн. в 2016 році до 6400 тис. грн. в 2017 році та 8048 тис. грн. в 2018 році.

Динаміка обсягу запасів характеризується нестійкою тенденцією. На початок 2017 року спостерігається збільшення їх обсягу на 141 тис. грн в порівнянні з початком 2016 року. На кінець 2017 року спостерігається їх зменшення до – 144 тис. грн. у порівнянні з початком року.

Однозначного висновку щодо даних динамічних змін зробити не можна. Обсяг запасів повинен визначатися оптимальним обсягом у відповідності до виробничої програми, що забезпечує безперервний технологічний процес. Зменшення обсягу запасів на 72,72 % на кінець 2018 року є позитивним явищем. Це є свідченням збільшення ефективності управління збутом та маркетинговою діяльністю. Така ситуація обумовлює зменшення витрат на зберігання, фінансування, псування фізичних якостей.

Наступним етапом в дослідженні стану оборотних активів буде визначення динаміки їх структури (табл.Д.4, дод. Д).

Частка дебіторської заборгованості за послуги збільшується: якщо на початку 2016 року вона становить 1,29 %, то на початок 2017 року значення зростає до 4,97 %, а на кінець 2018 р. воно становить 14,45 %.

Різна динаміка спостерігається у питомій вазі запасів на початку 2016 року вона становила 0,07 %, а на кінець 2018 року зменшилась до 0,09 %. Дані зміни свідчать про покращення розрахункової дисципліни в бік збільшення платоспроможності.

Наявність заборгованості дебіторів спричиняє фінансові труднощі, оскільки підприємство відчуває недолік фінансових ресурсів для здійснення фінансово-господарської діяльності, виплати заробітної плати тощо. Частка грошових коштів в має тенденцію до збільшення у 2016 році – 0,93 %, а у 2018 році – 0,98 %.

Це свідчить про достатню кількість у підприємства вільного залишку грошових коштів, одержаних підприємством у окремих періодах. Збільшення

грошових коштів свідчить про зростання обсягів реалізації продукції при збільшенні обсягів постачання в торговельну мережу.

Для визначення ресурсомісткості підприємства визначаємо рівень значень його джерел фінансування (табл.Д.5, дод. Д).

За даними табл.Д.5, дод. Д спостерігається тенденція до зниження таких показників як: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та собівартість реалізації продукції у 2017 році в порівнянні з 2016 роком, але в 2018 році значення показника значно зросло в порівнянні з попереднім роком.

Значення адміністративних витрат у 2018 році зменшилось на 0,68 % в порівнянні з 2017 роком, інші операційні витрати також мають тенденцію до зменшення.

Значення інших операційних витрат зменшилось у 2018 році в порівнянні з 2017 роком. Дана тенденція є негативною. Для підприємства, адже це свідчить про не використання більш дешевих каналів збуту, укладання нових договорів, зменшення витрат на рекламу тощо.

З даних табл.Д.5, дод. Д видно, що підприємство в останній рік втратило частину прибутку, але не значну. Для покращення ситуації на досліджуваному підприємстві доцільно збільшити доходи, ефективно використовувати активи підприємства, реструктурувати необоротні активи підприємства.

Також потрібно збільшити обсяг чистого прибутку або прискорити зростання чистого прибутку порівняно з ростом оборотних активів; потрібно провести реструктуризацію необоротних активів, ліквідувати активи, які не потрібні підприємству; отримані кошти вкласти в цінні папери, на депозит чи в поточні потреби підприємства, що призведе до збільшення прибутку. Таке рішення призведе до зростання показників рентабельності, а також зросте частка оборотних активів.

Для підвищення рентабельності власного капіталу потрібно стежити, щоб величина власного капіталу, яка вкладена в ресурси підприємства, не знизилась ще більше, оскільки зросте частка позикового капіталу, що призведе до збільшення неплатоспроможності підприємства.

Рентабельність позикового капіталу вимагає оптимізації кількості залучених коштів та напрямів їх використання.

Для аналізу ефективності використання основних засобів ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» потрібно визначити динаміку таких показників як: фондівдача, фондомісткість, фондоозброєність та рентабельність основних засобів (табл.Д.6, дод. Д).

Згідно табл.Д.6, дод. Д, що містить результати розрахунків ефективності використання основних засобів підприємства, у 2017 році показник фондівдачі в порівнянні з 2016 роком зріс на 0,66 тис. грн, тобто це означає, що на 1 грн основних фондів було отримано 0,66 грн. більше товарообороту.

У 2018 році показник фондівдачі зменшився на 3,97 тис. грн порівняно із попереднім роком. Зменшення даного показника відбулося за рахунок скорочення темпів зростання товарообороту над темпами росту вартості основних засобів підприємства.

Показник фондомісткості показує яка частка вартості основних виробничих фондів припадає на 1 грн. валового доходу підприємства. У 2017 році цей показник зменшився на 0,03 тис. грн., у 2018 році зріс на 0,54 тис. грн. Таким чином спостерігається збільшення даного показника в останній рік, що є негативним для підприємства.

Наступним етапом в дослідження ефективності роботи підприємства буде визначення показників фінансової стійкості (табл.Д.7, дод. Д).

На підприємстві спостерігається збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності у динаміці. Спостерігається дефіцит грошових активів для покриття необхідної частини поточних зобов'язань термінових до виконання, найближчим часом це може спричинити появу простроченої заборгованості, але показник в 2018 році зріс на 0,01 %, що свідчить про зміну політики кредитування.

Коефіцієнт загального покриття має тенденцію до зростання в 2018 році порівняно з 2017 роком на 0,28 що є позитивним для підприємства і показує що воно є платоспроможним та кредитоспроможним, також присутні можливості щодо погашення власних поточних зобов'язань в повному обсязі за рахунок продажу оборотних активів.

Спостерігається позитивна тенденція к зниженню коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, що свідчить про гарний фінансовий стан підприємства і його спроможність проводити незалежну фінансову політику.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує частку власного капіталу, яка інвестована в оборотні активи. В 2018 і в 2017 роках простежується тенденція до спаду значення показника (на 0,029 та 0,013). Даному підприємству необхідно знайти резерви збільшення власного оборотного капіталу. Отже, за останні 3 роки підприємство не було збитковим, але потрібно знайти резерви для покращення маневреності власного капіталу.

Наступним кроком буде розрахунок їх впливу на ефективність управління, використавши систему показників та оцінивши готовність підприємства до кадрових змін. Розрахуємо ефективність витрат на персонал, для того, щоб переконатись у їх взаємозв'язку з продуктивністю праці. Використаємо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, яку запропонував Г.О. Крамаренко [30, с.54]. Ефективність витрат на персонал (E_v) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат:

$$E_v = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де E_v – це ефективність витрат на персонал, %;

результати діяльності – це чистий дохід підприємства, грн;

витрати - обсяг фонду оплати праці, грн.

Під час розрахунку ефективності управління персоналом слід враховувати як соціальну, так і економічну ефективність. Отже, з'ясувати як ефективність управління впливає на результати діяльності підприємства та який взаємозв'язок зі структурою, складом, чисельністю, та рівнем оплати праці працівників.

Обчислення динаміки показників ефективності витрат на персонал та фонду оплати праці наведено в табл. 2.6.

Аналізуючи наведені в табл. 2.6 показники, доцільно відзначити, що ефективність витрат підприємства на персонал є досить низькою і становить в досліджуваному періоді в середньому 3,04 % від чистих доходів.

Невідповідність тенденцій можна пояснити фактором вдосконалення системи мотивації у 2017 році внаслідок зростання чистого доходу на 25,8 %.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фонду оплати праці та ефективності витрат на персонал ТОВ «ГУБСКА ТРАНСТРУП» протягом 2016-2018 рр.

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -)			Відносне відхилення, %		
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Фонд оплати праці, тис. грн.	453	377	334	-76	-43	-119	-16,7	-11,4	-26,3
2.	Середньомісячна заробітна плата працівників, тис. грн	20,6	22	20,8	1,4	-1,2	0,2	6,8	-5,45	0,97
3.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3954	4977	6565	1023	1588	2611	25,8	31,9	66
4.	Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	453	377	334	-76	-43	-99	-16,7	-11,4	-26,3
5.	Частка фонду оплати праці у чистих доходах, %	8,85	5,62	3,04	-3,23	-2,58	-5,81	-36,5	-45,9	-65,6
6.	Частка фонду оплати праці в операційних витратах, %	77,2	74	59,8	-3,2	0,8	0,77	-4,14	-19,2	-22,5

Джерело: складено автором за дод. Г та даними підприємства.

Для підвищення рівня мотивації персоналу керівництво запропонувало, окрім очікуваної системи додаткових бонусів за кількість укладених контрактів, що перевищувала заплановану місячну, можливість кар'єрного зростання в межах дирекції з комерційних питань. Це передбачало отримання нових обов'язків, можливість відряджень, в тому числі закордонних та підвищення заробітної плати, що в цілому призвело до підвищення продуктивності праці персоналу.

Щодо показників фонду оплати праці, то за даними табл. 2.6 видно, що в 2017 році він скоротився на 20 % проти 2016 року, а також в 2018 році зменшився на 30 %. Доцільно також відзначити частку фонду оплати праці в операційних

витратах. Його частка в 2017 році становила – 3,2 %, яка зменшилась на 4,14 % у порівнянні з 2016 роком. В 2018 році частка фонду оплати праці в операційних витратах збільшилась на 0,8 % в порівнянні з 2017 роком.

Середньомісячна заробітна плата змінювалась відповідно тенденцій фонду оплати праці: в 2017 році порівняно із 2016 роком вона зменшилась на 70 тис. грн. або 20 %, а в 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилась на 80 тис. грн. або 30 %. Розглянемо співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП», яке представлено на рис. 2.4.

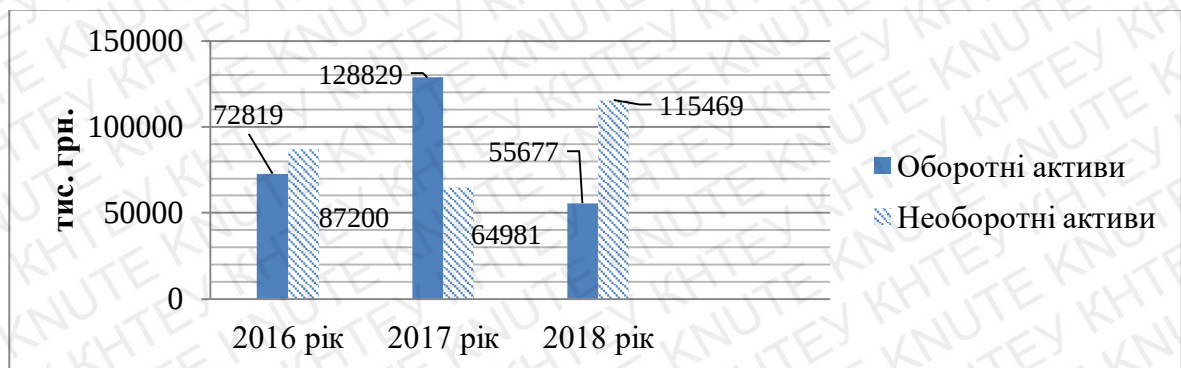


Рис.2.4. Співвідношення оборотних і необоротних активів ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» за 2016-2018 рр.

Джерело: складено автором за дод. Г та даними підприємства

За результатами дослідження можна зробити висновок, що 2016 року співвідношення цих активів було майже однакове. 2017 року оборотні активи становили більшу частку, одночасно як у 2018 році необоротні активи склали більшу частину.

Також розглянемо співвідношення доходу, прибутку та витрат за досліджувані періоди на рис. 2.5.

За результатами дослідження можна дійти висновку, що чистий фінансовий результат: прибуток за досліджувані роки склало найбільшу частину серед досліджуваних показників.

Отже, отримані результати за методом «5 конкурентних сил в галузі» свідчать про те, що дане підприємство займає доволі стійке місце на ринку логістичних послуг.

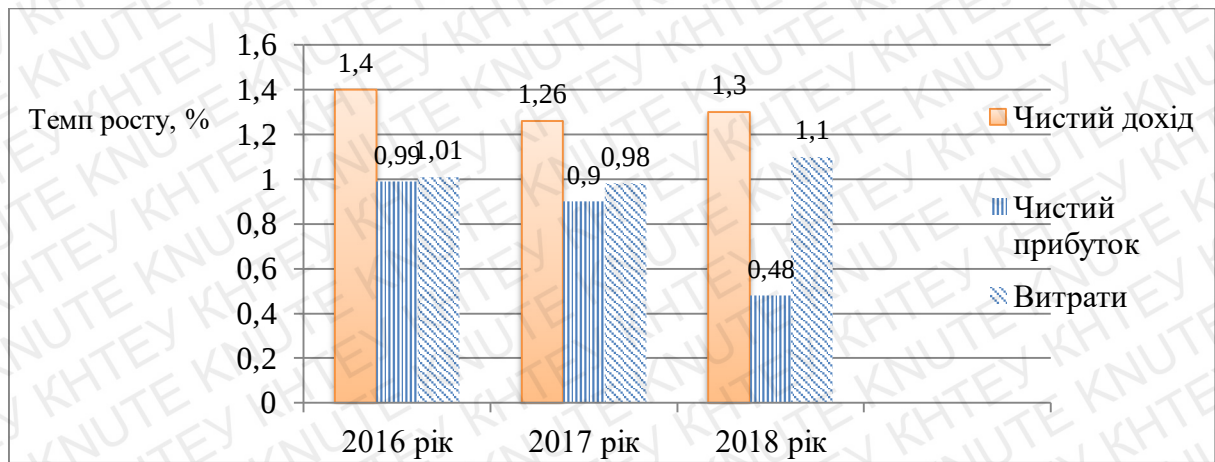


Рис. 2.5. Співвідношення темпів чистого доходу, прибутку та операційних витрат ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» протягом 2016-2018 рр.

Джерело: складено автором за дод. Г та даними підприємства

Проаналізувавши фінансовий стан на підприємстві, можна зробити висновки щодо коливної тенденції показників необоротних активів підприємства ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП». За результатами дослідження можна побачити збільшення можливостей продуктивної діяльності підприємства та покращення стану необоротних активів.

Дослідивши стан послуг підприємства за допомогою матриці BCG, виявили, виявили що компанія має 3 «зірки», також компанія має одну «дійну корову» з низьким темпом росту, але високою часткою ринку та «собакою», тобто з низьким темпом росту і низькою часткою ринку.

З метою порівняння темпів зростання оплати праці та продуктивності праці розрахуємо коефіцієнт випередження оплати темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання оплати праці за формулою (2.1):

$$K_v = \frac{Tr_{\text{пр}}}{Tr_{\text{оп}}}, \quad (2.1)$$

де K_v – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання оплати праці;

$Tr_{\text{пр}}$ – темп росту продуктивності праці;

$Tr_{\text{оп}}$ – темп росту середньої заробітної плати.

Відповідно до отриманих результатів, коефіцієнт випередження у 2016 році склав 1,18, а у 2017 році він зменшився на 0,05 і склав 1,13. У 2018 році, відбулося зменшення коефіцієнта випередження до рівня 1,1.

Така тенденція є негативною, оскільки вказує на те, що зростання середньої заробітної плати не призводить до випереджаючого зростання рівня продуктивності праці персоналу. Отже, керівництву підприємства необхідно звернути увагу на інші фактори, які впливають на продуктивність праці персоналу.

Одним із таких факторів є задоволеність умовами праці – стан збалансованості вимог, що ставить працівник до характеру та умов праці, і суб'єктивної оцінки можливостей реалізації цих вимог. Відповідно до отриманих результатів ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» протягом 2016-2018 років спостерігається негативна тенденція до скорочення частки працівників, задоволених умовами праці.

Порівняємо динаміку продуктивності праці персоналу досліджуваного підприємства (рис. 2.6).

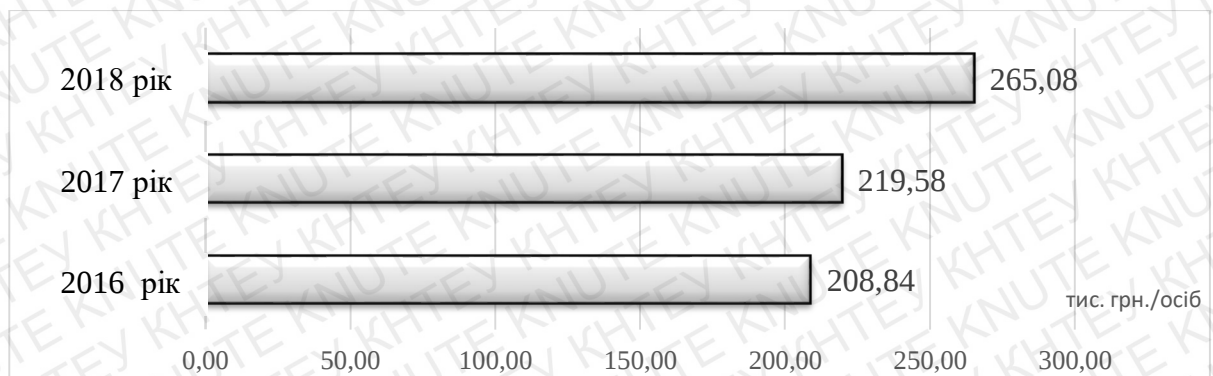


Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» протягом 2016-2018 років

Джерело: розраховано автором за дод. Г та даними підприємства

За даними рис. 2.4 за підсумками 2016 року середня продуктивність праці 1-го працівника (загальний обсяг наданих послуг) склала 208,54 тис. грн.

У 2017 році цей показник підвищився на 10,74 тис. грн або 1,05% і склав 219,6 тис. грн. У 2018 році підвищення показника відбулося до рівня 265,1 тис. грн, або на 1,21% порівняно із 2017 роком. Тобто, з точки зору продуктивності

праці більш ефективно працівники досліджуваного підприємства працювали у 2017 році.

Можна зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві в останні роки існує тенденція до підвищення рівня продуктивності праці на і що зростання фонду оплати праці не призвело в минулих періодах до зростання рівня продуктивності праці персоналу.

За наведеною формулою розрахуємо інтегральний індекс активності організаційного розвитку підприємства $I_{AOPП}$ за формулою:

$$I_{AOPП(2018)} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n I_{xi}} \quad (2.2)$$

Підставивши значення експертних оцінок, наведених у дод. Д., табл. Д.8, отримаємо таке значення даного показника:

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

Отже, можна зробити висновки щодо підвищення активності організаційного розвитку ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» протягом останніх звітних років його функціонування – в перш чергу за рахунок таких показників як: маркетингових, фінансових та кадрових. Однак, залишаються проблемні аспекти у поточному функціонуванні підприємства, на які слід звернути увагу керівництво в майбутньому організаційному розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»

3.1. Розробка програми організаційного розвитку підприємства

В сучасних умовах господарювання підприємства будь-якого розміру та організаційно-правової форми на всіх етапах життєвого циклу повинні здійснювати витрати на організаційний розвиток. Водночас зрозуміло, що витрати з удосконалення системи управління повинні перебувати в залежності від обсягів діяльності суб'єкта підприємництва. У табл. К. 1, дод. К наведено модель управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку підприємства [40].

Одним із ефективних засобів формування організаційного розвитку підприємства ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» є розробка системи методів менеджменту.

До головних методів організаційного розвитку підприємства можна віднести наступні:

- завоювати у споживачів репутацію надійного перевізника;
- розширити та оновити асортимент послуг;
- збільшити рентабельність та обсяг чистого прибутку.

Для даного підприємства було запропонована програма організаційного розвитку за моделлю сітьового планування (табл. 3.1).

Кожне підприємство, діяльність якого орієнтована на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та отримання стабільного прибутку, має розглядати у якості одного із першочергових завдань своєї діяльності вирішення проблеми об'єктивної оцінки та максимально ефективного використання людського чинника. У підсумку було висунуто завдання, які надають можливість вирішити проблеми створення ефективної системи оплати праці в системі економічних методів менеджменту.

Програма організаційного розвитку ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»

Етап	Опис видів робіт	Шляхи вирішення	Відповідальні особи	Орієнтований час виконання
1	2	3	4	5
1.	Визначення шляхів розвитку галузі для позиціонування підприємства	Опитування спеціалістів логістичної галузі, проведені незалежною компанією, для отримання об'єктивних результатів	Заступник директора	1,5 – 2 місяці
2.	Визначення необхідності стратегічних змін на підприємстві	Проведення зустрічі керівництва підприємства з працівниками з метою забезпечення підтримки проекту, донесення інформації до працівників	Заступник директора, Менеджер з персоналу	1-2 дні
3.	Розробка нової комерційної пропозиції для Клієнта	Розробка нової комерційної пропозиції від підприємства на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.	Генеральний директор, Заступник директора	2 місяці
4.	Визначення ключових чинників успіху підприємства	Проведення першого етапу семінару спільно з керівництвом підприємства та спеціалістами із впровадження проектів стратегічних карт	Заступник директора	2-3 дні
5.	Розробка системи показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків	Проведення другого етапу семінару спільно з керівництвом підприємства та спеціалістами із впровадження нового стратегічного проекту	Заступник директора	2-3 дні
6.	Розробка «дерева цілей»	Розробка «дерева цілей» керівниками підприємства спільно із зовнішніми експертами.	Заступник директора, Менеджер з персоналу	10-15 днів
7.	Визначення конкретних цілей	Внесення пропозицій щодо визначення конкретних цілей керівниками відділів. Оформлення звітів про проведену роботу	Заступник директора	2-3 тижні
8.	Розробка плану заходів	Підготовка та погодження конкретних планів заходів кожним підрозділом підприємства.	Керівники відділів	1 місяць
9.	Впровадження системи організаційного розвитку підприємства	Постійний контроль з боку вищого керівництва та начальників відділів	Заступник директора, Керівники відділів	10 місяців
10.	Оцінка ефективності організаційного розвитку підприємства	Проведення зборів керівників, оцінка проведеної роботи та, за необхідності, внесення коректив.	Директор, Заступник директора	3 місяці

Джерело: складено автором

До таких завдань було віднесено:

- розуміння впливу результатів діяльності робітників на економічні результати діяльності підприємства;
- обрахунок та начислення заробітної плати за підсумковими результатами діяльності підприємства, окремих підрозділів та працівників;
- вмотивування працівників до зменшення загальних витрат, досягнення запланованих значень показників діяльності й підвищення економічної ефективності роботи підприємства в майбутньому.

Зважаючи на це, в даній роботі було запропоновано використання низки мотиваційних принципів для ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП», які допоможуть впровадити систему ефективних економічних методів менеджменту:

1. Принцип здобутку ґрунтується на тому, що система оплати праці мусить ґрунтуватись на обліку та оцінювання досягнень планових економічних показників діяльності підприємства і внеску кожного окремого відділу (чи працівника) в загальні результати діяльності підприємства.
2. Принцип відповідальності означає можливість співробітників брати на себе відповідальність за здійснювану ними роботу.
3. Принцип признання визначає грошову винагороду, з якої виділяють постійну (гарантовану) та змінну, яка обраховується як додаток до гарантованої.
4. Принцип зростання – заробітна плата мусить стимулювати співробітників працювати з більшою віддачею та ефективністю, а для цього змінну частину пов'язують із результатом діяльності.

Для раціонального використання часу для впровадження усіх заходів щодо управління організаційними змінами у ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» доцільно побудувати сітковий графік і діаграму Ганта.

Побудова й обчислення параметрів сіткового графіка здійснюється у декілька етапів.

На першому етапі відбувається визначення переліку й послідовності виконання робіт.

Для побудови сіткового графіку «Вершина-робота» з управління програмою впровадження організаційних змін у ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» структуруємо перелічені роботи у відповідну таблицю (табл. К. 3, дод. К).

На третьому етапі за результатами аналізу сіткового графіку було визначаємо ранні строки початку й завершення наведених робіт на основі прямого аналізу сіткового графіка за формулою (3.1).

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

Далі визначаємо пізні строки початку й завершення проектних робіт на основі зворотного аналізу сіткового графіка за формулою (3.2).

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

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

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

Наступним кроком є визначення критичного шляху (CPM) проведення робіт. Це найдовший з усіх існуючих у проекті шляхів, який показує найменший час, який потрібно, аби повністю виконати усі роботи за проектом. Для робіт критичного шляху $LF=EF$ ($LS=ES$): резерв часу робіт дорівнює нулю (формула 3.4).

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

Отже критичний шлях управління програмою впровадження організаційних змін у ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» становить 60 днів (2 місяці).

На четвертому етапі доцільно побудувати Діаграму Ганта на основі сіткового графіка для виявлення резервів часу для реалізації програми змін з метою їх своєчасного та ефективного впровадження (рис.3.2).

За допомогою Діаграми Ганта можна раціонально визначати час для проведення робіт проекту. У програмі проведення змін у ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» за Діаграмою Ганта видно, що роботи 5 та 5.1 виконуються паралельно, і резерв часу у них однаковий, тому заощадити час виконання в даному випадку неможливо. Такі роботи як 4,6-12 виконуються з резервом часу у

7 днів. У роботі 14 попереднім виконанням є робота 13,12, а отже резерв 12 роботи може бути використаний для роботи 14, що допоможе закінчити реалізацію проекту в зазначений термін (2 місяці).

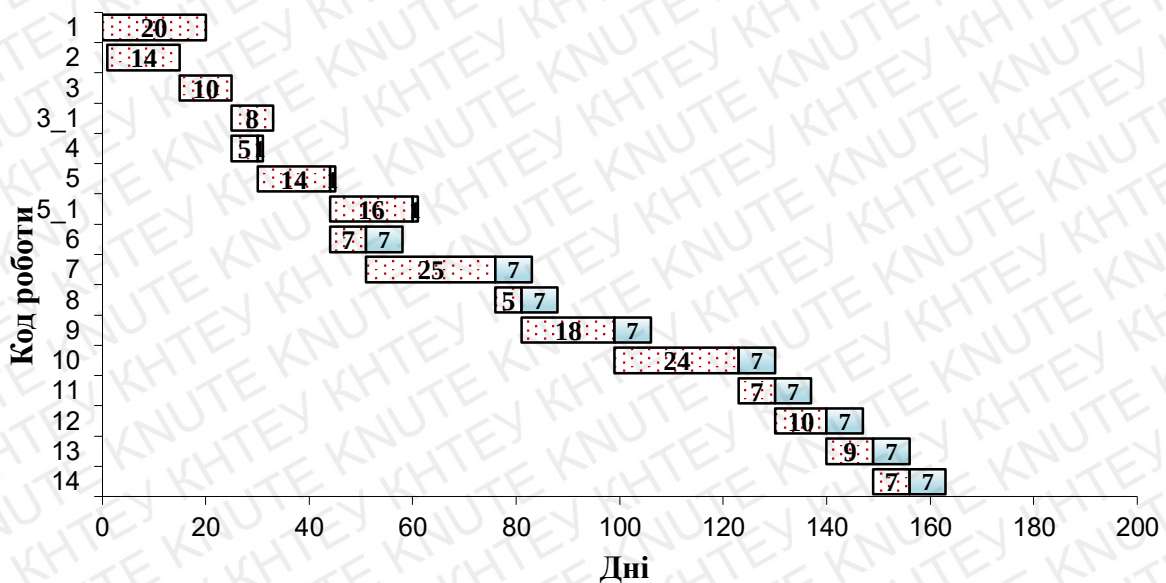


Рис. 3.1. Діаграма Ганта з управління програмою впровадження організаційних змін у ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП»

Джерело: складено автором за дод. Г та даними підприємства

Впровадження перелічених заходів дозволить ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» підвищити свою ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, удосконалити організаційну структуру, удосконалити маркетингову політику, впровадити інновації в процес діяльності, впровадження міжнародних програм в процес навчання персоналу, забезпечити сприятливий клімат в колективі, розробити заходи матеріального стимулювання працівників, дослідити та усунути причини плинності кадрів. Отже, ми розглянули методичний підхід до управління організаційними змінами, він полягав у визначенні рівня готовності працівників до змін, рівень розвитку корпоративної культури, психологічний клімат у колективі, рівень згуртованості колективу.

Узагальнюючи основні риси трансформаційного та адаптивного підходів до сутності розвитку підприємства, зазначимо, що організаційний розвиток підприємства як проекція його цілей і можливостей може відбуватися за висхідним, спадним та нейтральним (стагнаційним) вектором. Окрему увагу слід

приділити нейтральному вектору, оскільки він може мати місце лише в короткостроковому періоді як перехідна, вичікувальна фаза, необхідна для того, щоб віднайти найбільш сприятливий момент для здійснення «якісного стрибка» або ж сформувати необхідний для цього базис.

Враховуючі наведені положення та використовуючи обґрунтований комплекс методів, розроблено концептуальну модель, метою якої є формування системи управлінських рішень з управління організаційним розвитком підприємства (рис. К.1, дод. К).

В роботі запропоновано методичний підхід до забезпечення організаційного стійкого розвитку ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП», що розкривається через низку гармонізованих у просторі й часі етапів (рис. К. 2, дод. К). Передусім відбувається усвідомлення необхідності розвитку та формулювання цілей розвитку (І етап), тобто визначаються загальні пріоритети в діяльності підприємства, формується бачення результату здійснення процесів розвитку та потенційного стану підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах.

II етап зводиться до дослідження поточного стану підприємства, що включає аналіз факторів впливу зовнішнього й внутрішнього середовища, результатом якого є побудова SWOT-матриці, та експрес-діагностика основних показників фінансово-господарської діяльності.

Також можна запропонувати оформити працівників на курси підвищення кваліфікації по логістиці. На сьогодні існує безліч варіантів, і по часу проведення (по 3 години на день, по 9 годин), так і по рівню (від базового до посиленого) (табл.К.2, дод К.). Ці заходи допоможуть працівникам покращити свої знання в логістиці ВЕД, можливості відвідування складських комплексів та розширення кола клієнтів (на цих курсах проводять як індивідуальні заняття, так і відкриті семінари, де є можливість поспілкуватись із представниками потенційних підприємств-клієнтів). Якщо від підприємства відправити 10 працівників, то в середньому на це потрібно буде виділити бюджет 31000-36000 грн.

Потребує також вирішення ще одна проблема, пов'язана з розробкою та запровадженням ефективної системи морального стимулювання праці персоналу (табл. К.3, дод. К.).

Для успішного вирішення ситуації, що склалася, можна запропонувати керівництву підприємства такі рекомендації щодо удосконалення нематеріального стимулювання праці для підвищення трудової активності працівників:

1. Кар'єрне зростання та службово-професійне просування. На даному підприємстві необхідно розробити достатньо зрозумілу та чітку систему кар'єрного зростання працівників.

2. Запровадження звання «Кращий працівник». Для підвищення рівня нематеріальної мотивації працівників на даному підприємстві корисним було б надавати звання «Кращий працівник» найсумліннішим із персоналу. Це стимулюватиме кожного працівника максимально віддаватися роботі, не порушувати правил внутрішнього трудового розпорядку. Така мотиваційна сфера допоможе створити систему довіри і злагоди всередині колективу та підвищила б відсоток довіри до керівництва через виникнення почуття значущості та відчуття зацікавленості до себе з боку керівництва підприємства.

Отже, виконання цілей ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» залежить від можливостей, пов'язаних з розвитком та навчанням працівників. Впровадження принципів мотивації співробітників вирішує одне з головних завдань реалізації стратегії розвитку підприємства – кожен працівник робить реалізацію стратегії своєю повсякденною роботою, володіючи стимулами до роботи на користь підприємства і свободою ухвалення рішень.

3.2. Прогнозування ефективності організаційного розвитку підприємства

В сучасних надзвичайно динамічних умовах господарювання стійке функціонування підприємства в перспективі залежить від його здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюється.

До блоку показників економічних методів менеджменту віднесені в першу чергу ті показники, які підприємство використовує для здійснення операційного та стратегічного планування. Це такі показники як: рентабельність активів,

рентабельність власного капіталу, коефіцієнти фінансової автономії, коефіцієнти ліквідності, коефіцієнт заборгованості, рентабельність фонду оплати праці тощо.

До блоку показників, якими оцінено сферу організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів, віднесені показники, якими характеризується організаційний потенціал підприємства та ефективність його використання. Це такі показники як: рівень керованості, коефіцієнт раціональності ОСУ, співвідношення кількості лінійних та функціональних керівників, ступінь формалізації праці керівників тощо (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогнозні значення основних показників результативності реалізації
організаційно-розпорядчих методів менеджменту в ТОВ «ГУБСКА
ТРАНСГРУП»**

Показники	Фактичне значення за роками			Коефі- цієнт вагомості	Зважене значення за роками		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
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 за дод. Г та даними підприємства

До блоку показників, якими оцінено ефективність соціально-психологічних методів менеджменту, віднесені показники, якими характеризується кадровий потенціал підприємства та ефективність його використання. Це такі показники як: продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, частка працівників, які підвищили рівень кваліфікації, частка персоналу, задоволених умовами праці.

Результати діяльності досліджуваного підприємства в сфері управління персоналом та розраховані за цими даними інтегральні показники наведено у табл. 3.3.

Для того, щоб мати змогу порівнювати ці показники, їх необхідно привести до співставного вигляду. Тому було визначено вагомість кожного показника відповідно до рейтингової оцінки їх важливості щодо чотирьох аспектів діяльності підприємства.

Відповідно до отриманих прогнозних значень можна зробити висновок, що у 2016-2017 роках на ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» збережеться позитивна тенденція до зростання всіх показників.

Таблиця 3.3

Фактичні значення результатів впровадження соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» за 2016-2018 рр.

Показники	Фактичне значення за роками			Коефіцієнт вагомості	Зважене значення за роками		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Темп зростання продуктивності праці, тис. грн.	0,94	1,12	1,23	0,40	0,38	0,45	0,49
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,1	0,1	0,20	0,03	0,02	0,01
Коефіцієнт підвищення рівня кваліфікації персоналу	0,10	0,15	0,20	0,15	0,02	0,02	0,03
Темп зростання середньомісячної заробітної плати	1,05	1,08	1,18	0,15	0,16	0,16	0,18
Рівень задоволення працівників умовами праці, %	0,83	0,81	0,79	0,10	0,08	0,08	0,08
Інтегральний показник				1,00	0,67	0,73	0,79

Джерело: складено автором за дод. Г та даними підприємства

Найбільш динамічно зростає показник складової навчання та розвитку, що, як прогнозується, буде спричинено зростанням продуктивності праці. Проте, негативною залишається тенденція із скорочення частки працівників, задоволених умовами праці, та частки працівників, які підвищили рівень кваліфікації.

Тому вважаємо, що керівництво ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» має вирішити проблеми, які на сьогоднішній день існують в трудовому колективі, щоб запобігти погіршенню ситуації в майбутньому. З цією метою необхідно розробити положення про систему мотивації працівників, регулярно відправляти

працівників на курси підвищення кваліфікації, періодично проводити збори керівництва з працівниками підприємства для виявлення та оперативного вирішення наявних проблем.

У підсумку можна зазначити, що запропонована система методів менеджменту надає підприємству зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення підприємства та його стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку підприємства. Перевагою її є високий ступінь адаптивності за рахунок можливості зміни значимості окремих параметрів залежно від зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Гарантією успішності будь-якого підприємства чи організації є прогнозування його майбутнього фінансового стану, обчислення сподіваного розміру фінансування.

Забезпечення прогностичної діяльності підприємства відбувається через розробку майбутніх фінансових документів, а саме майбутнього звіту про фінансові результати та балансу підприємства. Прогнозований звіт про фінансові результати являє собою робочий план для всього підприємства в цілому, в той час як прогностичний баланс показує загальний вплив майбутніх управлінських рішень на фінансовий стан підприємства в цілому.

Розрахунок планового балансу активів та пасивів надає право зіставити потреби у майні підприємства (активи) з фінансовими потребами (пасиви). На основі результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за 2016 – 2018 рр. обчислено прогностичний балансовий план ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» на 2019 – 2020 рр.. На основі цих результатів, можна відслідкувати стійку тенденцію щодо зростання балансу підприємства протягом прогнозованого періоду.

Таким чином, на кінець 2019 року спрогнозовано збільшення обсягу балансу на 23,8 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, а у 2020 році – на 12,51 %.

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

дані за попередні 3 роки, методом екстраполяції були прогнозовані основні показники діяльності ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» на 2019-2020 рр.

Результати прогнозування наведені у табл. 3.4.

Відповідно до отриманих результатів, чистий дохід від реалізації продукції у 2019 – 2020 роках збільшиться на 1,26% і 1,32%. Відповідно, зросте собівартість реалізації продукції та чистий прибуток – на 12,6% та 23,9% відповідно за роками.

Таблиця 3.4

**Прогнозні значення основних показників діяльності
ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» на 2019– 2020 рр.**

№ пор	Показник	2018 рік	Прогнозний період		Відносне відхилення, (+,-), %	
			2019 рік	2020 рік	2019 р. / 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3954	4977	6565	1,26	1,32
2.	Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4507	4688	5419	1,04	1,15
3.	Середньооблікова чисельність персоналу	6	5	4	0,83	0,8
4.	Інші операційні доходи	40	78	140	1,95	1,79
5.	Інші операційні витрати	493	279	406	0,56	1,45
6.	Чистий фінансовий результат: прибуток	201868	182165	88249	0,9	0,48

Джерело: складено автором за дод. Г та даними підприємства

Таким чином, СММ допомагає виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, дозволяє підвищити ефективність управління на всіх його етапах, починаючи від здійснення поточного аналізу.

Підбиваючи підсумок, відзначимо, що вдосконалення організаційного розвитку на підприємстві сьогодні перш за все пов'язане з розробленням та впровадженням комплексних змін, які покликані «осучаснити» функціонування всіх сфер його діяльності. Для вдосконалення економічного механізму управління персоналом, на наш погляд необхідно було розробити положення про преміювання працівників.

Впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» підвищити свою ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, удосконалити організаційну структуру, удосконалити маркетингову політику, впровадити інновації в процес діяльності, впровадження міжнародних програм в процес навчання персоналу, забезпечити сприятливий клімат в колективі, розробити заходи матеріального стимулювання працівників, дослідити та усунути причини плинності кадрів, забезпечити контроль інформації, впровадити нове програмне забезпечення для ефективної роботи на підприємстві та розробити нові стратегії управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дають підставу зробити такі висновки:

1. Дослідження підходів до визначення сутнісних характеристик дефініції «організаційний розвиток» дозволило визнати, що організаційний розвиток підприємства є складним поняттям, яке пропонується розуміти як науково-методичне забезпечення реалізації на практиці довготривалих програм якісних організаційних змін.

2. Наведено характеристику і відмінності основних моделей організаційного розвитку підприємства.. Незважаючи на те, що модель І. Адізеса визначає ряд небезпек, які очікують підприємство на шляху свого розвитку, вона не дає однозначної відповіді на запитання: до якого організаційного стану підприємство повинно прагнути, щоб довше затриматись у фазі розквіту.

Концепція організаційного розвитку є прикладом еволюційного підходу і підходить для стратегії безперервного розвитку. Реінжиніринг відповідає революційному підходу і забезпечує реалізацію стратегії радикального розвитку, прикладом реінжинірингу можуть бути зміна умов ведення бізнесу. Таким чином кілька «революцій» на різних рівнях підприємства створюють поштовх до еволюції всього підприємства.

3. Об'єктом дослідження даної роботи є процес організаційного розвитку підприємства «ГУБСКА ТРАНСГРУП», що функціонує у м.Києві у сфері логістики. Юридична адреса – 03061, м. Київ, Солом'янський район, вул.Машинобудівна, буд.35,а. Форма власності – Товариство з обмеженою відповідальністю.

З проведеного дослідження можна зробити висновки щодо змінної тенденції показників необоротних активів ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП». За результатами розрахунку даних показників у 2018 році відбулося збільшення можливостей продуктивної діяльності підприємства та покращення стану необоротних активів.

4. Зроблено висновок, на підприємстві спостерігається збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності у динаміці. Спостерігається дефіцит грошових активів для покриття необхідної частини поточних зобов'язань.

Найближчим часом це може спричинити появу простроченої заборгованості, але показник в 2018 році зріс, що свідчить про позитивну зміну у політиці кредитування.

Проаналізувавши стан підприємства методом SWOT-аналізу виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП», запропоновані альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення.

Дослідивши вплив кожного фактору PEST-аналізу, можна зробити висновок, що одними із головних загроз для функціонування підприємства є: економічна ситуація – впливає на платоспроможність населення, екологічні фактори - в разі поганих кліматичних умов значно ускладняється процес доставки вантажу, зростає відсоток псування багажу, і як наслідок, зростають матеріальні та моральні збитки як самої підприємства, так і населення.

5. Для раціонального використання часу для впровадження усіх заходів щодо управління організаційними змінами у ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» доцільно побудувати сітковий графік і діаграму Ганта. Впровадження перелічених заходів дозволить підприємству підвищити свою ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, удосконалити організаційну структуру, удосконалити маркетингову політику, впровадити інновації в процес діяльності, впровадження міжнародних програм в процес навчання персоналу, забезпечити сприятливий клімат в колективі, розробити заходи матеріального стимулювання працівників, дослідити та усунути причини плинності кадрів, розробити нові стратегії управління.

6. Було запропоновано плановий баланс активів і пасивів, що дозволяє привести у відповідність потреби у майні підприємства (активи) з фінансовими потребами (пасиви). На основі витягів з балансів підприємства за 2016 – 2018 рр. було розраховано прогностичний балансовий план ТОВ «ГУБСКА ТРАНСГРУП» на 2019 – 2020 рр.. Відповідно до отриманих результатів, простежується стійка тенденція до зростання балансу протягом прогнозованого періоду. Так, на початок 2019 року прогнозовано зростання обсягу балансу на 23,8 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, а у 2020 році – на 12,51 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій / І.Адізес. – К. : КСД, 2018. – 384 с.
2. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. – К.: Book Chef, 2018. – 640 с.
3. Амосов О.Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін / О.Ю.Амосов, Н.В.Діденко, К.Ю.Лебедева // Економіка та держава. – 2015. - № 5. – С.33-37.
4. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. / І. Ансофф // Світ і економіка. – 2009. – №3 – С. 11.
5. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. [Електронний ресурс] / О. А. Бабак. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/>
6. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність [Текст] : монографія / С. І. Бай ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2009. – 279 с.
7. Бай С.І. До питання вибору напрямку розвитку теорії менеджменту/ С.І.Бай, М.М.Клименюк, А.М.Безус // Науково-фаховий журнал «Економіка та держава». – 2017. – №5. – С.10-12.
8. Банах Ю.В. Характерні етапи проведення реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / Ю.В.Банах. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9798/1/14.pdf>
9. Безус А.М. Моделювання розвитку промислового підприємства / А.М.Безус, П.І.Безус // Інноваційні підходи та моделі в управлінні економікою: монографія / за заг. ред. М.М.Клименюка. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. – С.204-250.
10. Безус А. М. Розвиток підприємств малого бізнесу в Україні / А.М. Безус, К.В.Шафранова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. – 2016. – № 3 (99). – С.7-17.

11. Белоусова А.І. Пріоритетні напрямки удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової складової системи економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / І. А. Белоусова, Т. О. Сугак // Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. – 2019. – Вип.2. – С. 199-204.
12. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
13. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія / О. І. Гарафонова. – К.: КНУТД, 2014. – 364 с.
14. Гарвин Д. Изменение организации через изменение сознания сотрудников [Электронный ресурс] / Д.Гарвин, М.Роберто. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm182.html>
15. Гринько Т.В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Технологический аудит и резервы производства. – 2015.– № 1(5). – С.34– 40.
16. Гронь О.В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства / О. В. Гронь //Харківський національний економічний ун-т. – Харків, 2016. – С.23-28.
17. Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания / Э. Гроув ; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2015. – 200 с.
18. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. – 395 с.
19. Діденко Є.О. Модель антикризового управління підприємством / Є.О.Діденко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2015. – № 3 (87): Серія «Економічні науки». – С. 53 – 58.
20. Діденко Є.О. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства / Є.О.Діденко, Ю.С.Моторна // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2018. – №1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/46.pdf.

21. Дорошенко Г. О. Сучасні управлінські процеси в національній економіці [Текст]: матеріали наук.-практ. Інтернет-конф., 21 жовт. 2016 р. / Харків. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна, Екон. ф-т, Каф. економіки та менеджменту; [відп. ред. Г.О.Дорошенко]. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2016. – 155 с.
22. 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.
23. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / С.П.Дунда. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/socgum/ppei/2017_32/Dunda.pdf..
24. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / А.Р. Дунська. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm..
25. Духнич Ю. Личностные компетенции. [Электронный ресурс]. / Ю.Духнич. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/lichnostnye-kompetentsii.html>.
26. Жиленко Т. Управління компанією на різних етапах її життєвого циклу / Т.Жиленко // Волинь. – 2016. – № 4. – С.5-12.
27. Задерейко О. В. Стратегічні зміни як запорука успіху функціонування підприємства // Вісник ЖДТУ. – 2015. – № 1 (59) : Економічні науки. – С.95-99.
28. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. / Джим Коллінз /Пер. з англ. О. Савчин. – К.: Наш Формат, 2017. – 368 с.
29. Крамаренко, Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник для ВНЗ / Г.О.Крамаренко, О.Є.Чорна ; Дніпропетровський університет економіки та права. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 518 с.
30. Краснокутська Н. С. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність / Н. С. Краснокутська, П. М. Фоцій // Науково-практичний журнал, вип. 6 (17) 2018 – Дніпро, 2018. – 231 с.
31. Ладонько Л.С. Здійснення стратегічних змін як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку підприємства / Л. С. Ладонько, І. С. Тихун // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2016. – №1. – С. 126-135.

32. Лозовський О.М. Особливості управління підприємством в сучасних ринкових умовах господарювання / О. М. Лозовський, О. О. Кузьмінська // Молодий вчений. – 2014. – № 4(07)(1). – С. 77-79.

33. Мазур Н.А. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів / Н. А. Мазур, І. В. Семенець. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. – 166 с.

34. Малюкіна А.О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / А. О. Малюкіна // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. – 2014. – Вип. 4. – С. 123-128.

35. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І.А.Бутенко, А.В Курносова // Економічні інновації: 36. наук. пр. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. – Вип. 60, т.1. – С. 66-74.

36. 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.

37. Миколайчук І. Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи [Електронний ресурс] / Л.Завідна, Н.Кирич, І.Миколайчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2019. – Вип.1(20). – С.151-159. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19smmpz.pdf>

38. Миколайчук І.П. Управління змінами на підприємстві на засадах інноваційного підходу / В.С.Ціпурида, І.П.Миколайчук // Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії». – Вип. 29. – 2018. – С. 10-15.

39. Миколайчук І.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства / І.Миколайчук, К.Кандагура // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління». – 2019. – Вип. 4. – С. 112-120.

40. Мохненко А.С. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах економічної кризи [Електронний ресурс] / А.С. Мохненко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 2. – С. 62-65.

41. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д.В.Найпак // Економіка. Управління. Інновації. – 2015. – №1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27.

42. Передерій В.В. Менеджмент змін на підприємствах ЄС як основа забезпечення міжнародної конкурентоспроможності / В.В.Передерій, В.О.Новак, А.О.Собкова // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць / Н.-д. екон. ін-т М-ва екон. розвитку і торгівлі України. – Київ, 2015. – № 1 (164). – С. 157-161.

43. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.

44. Полінкевич О.М. Принципи адаптивного планування інноваційної діяльності підприємств / О.М.Полінкевич // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. – 2018. – Вип. 15. – С. 205-211.

45. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://bookap.info/book/the_fifth_discipline_2016/load/pdf.shtm

46. Смолінська Н. В. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах / Н.В.Смолінська, І.І.Грибик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №4 (250). – С. 127 – 131.

47. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія / за ред. С. К. Харічкова, Г. А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України», 2017. – 244 с.

48. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / [кол. авт.]; за заг. ред. Н.Є.Муромець, О.А.Мельниченка. – Х.: ТОВ «В справі», 2016. – 268 с.

49. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І. Л. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. – 268 с.
50. Управління змінами: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І.І.Грибик, А.М.Грищук, Н.В.Смолінська, М.Б.Гункевич, М. В. Замроз. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.
51. Хмурова В.В. Опір змінам в системі управління підприємством / В.В.Хмурова // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1 (1). – С.91 – 96.
52. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. – К: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.
53. Юланер Р.Т. Джонн Коттер: управління змінами. Відкрита школа бізнесу [Електронний ресурс] / Р. Т. Юланер, Е. С. Уес. – 2012. – Вип. № 10. – Режим доступу : <http://vkurse.obs.ru/node/134>
54. Bezus A. Improving the efficiency of enterprise based design of its activities / A.Bezus, P.Bezus // Economics, management, law: challenges and prospects : collection of scientific articles. — Discovery Publishing House Pvt. Ltd., — New Delhi, 2016. — 47-51 с.
55. Doroshuk, G. A. Proactive Change Management: Approaches and Tools // G.A.Doroshuk, G.O.Gratsiotova // Економічний журнал. – 2018. – № 2 (4). - 30-39 с.
56. Frank V. Change Management – Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. – 390 p.
57. Kotter, J.P. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. – 2007. – Vol. 85. – 96–103 p.
58. Lester D., Parnell J., Carraher A. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale // The International Journal of Organizational Analysis, Vol.11. – 2003. – №4 – 339–354 p.
59. Prisyazhnyuk A. Theoretical aspect of cluster change management / A. Prisyazhnyuk, V. Khmurova // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. – Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. – 368 p. – 265-268 p.