

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**Економічний факультет
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ
НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

БОНДАР АННИ ВАСИЛІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Корнілова Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
БОНДАР АННИ ВАСИЛІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління організаційними змінами на торговельному підприємстві» **затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №5 від 25.11.2022 р.**

2. Строк завершення роботи: **05.06.2023**

3. Підсумковий передзахист роботи: **30.05.2023**

4. Предмет дослідження: теоретичні основи та практичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління організаційними змінами у ТОВ «Торговий дім Рось І Ко».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблене вивчення теоретичних основ ефективного управління організаційними змінами на підприємстві та їх використання в практиці управління ТОВ «Торговий дім Рось І Ко».

Завдання:

6.1. Розкрити сутність поняття організаційних змін на підприємстві.

6.2. Визначити види організаційних змін.

6.3. Розглянути складові, пов'язані з впровадженням змін на підприємстві.

6.4. Проаналізувати діяльність ТОВ «Торговий дім Рось І Ко» та визначити можливі напрями організаційних змін.

6.5. Розробити проект впровадження організаційних змін на підприємстві.

6.7. Запропонувати організаційно-економічний механізм реалізації проекту організаційних змін.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	30.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність організаційних змін на підприємстві, їх види та значення.....	6
1.2. Управління організаційними змінами на підприємстві, його складові.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РОСЬ І КО»».....	22
2.1. Діагностика організаційного середовища підприємства.....	22
2.2. Аналіз організаційних змін на торговельному підприємстві та особливостей управління ними.....	35
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «РОСЬ І КО»».....	48
3.1. Розробка проекту впровадження організаційних змін на підприємстві...48	
3.2. Організаційно-економічний механізм реалізації проекту організаційних змін на підприємстві.....	56
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасному світі люди зазнають постійної трансформації, кожен рік для країн світу стаються все нові історичні події, які змінюють структуру світу, потреби людей, наше уявлення про досконалість, класифікацію підбору найкращого рішення. Тому оскільки така стрімка постійна зміна укладу життя являється стресом для людини та усього з чим вона пов'язана, ми вводимо зміни, які є дієвими методами для того щоб покращити якісний стан свого життя.

Звичайно, що робота людей таким же чином підлаштовується під нові потоки життя. Існуючі моделі управління на кожному підприємстві завжди мають трансформуючий напрям розвитку. Декілька останніх років розвиток організацій є важкою працею, особливо для нашої держави, кількість зовнішніх факторів, які впливають на Україну постійно змінюється в об'ємах, через них змінюється і внутрішня політика країни. Для організацій прописують нові закони, або надають пільги, що в кожному окремому випадку вимагає менеджерів компаній реагувати та вводити зміни на різних рівнях управління, або у фінансовій складовій звітності підприємства.

Використовуючи традиційні моделі управління організацією не є найкращим методом постійного розвитку у стресових обставинах. Тому на даний момент більшість організацій обирають більш гнучкі методи управління, що вдосконалюють самостійно, які дозволяють швидко реагувати на зовнішні зміни, які б вони не були, навіть якщо це стосується повної відсутності світла на декілька днів. Чим більш організація гнучка та готова до різних випадків, тим ефективніше та швидше вона зможе запровадити зміни, які зможуть привести їх до фінансового прибутку, або хоча б не втратити увесь капітал.

Основною рушійною силою прогресу є цілеспрямованість людей, які завжди залишаються активними та запроваджують нові системи вдосконалення, що допомагає досягати нових рівнів економічної

задоволеності прогресом організації, або самовдосконаленням для успіху у системі. Навіть у сьогодні, наші сильні українські люди залишаються стійкими та не зважаючи на всі обставини - розвивають нашу країну у всіх напрямках економічної діяльності, а для цього кожного дня запроваджують маленькі зміни до найкращого.

Актуальність роботи обумовлена тим, що кожне сучасне підприємство зазнає впливу зовнішнього середовища, яке постійно спонукає до запровадження змін та розвитку систем управління, якості продукту, організацію робочих процесів, тощо. Для кожної організації є важливим створення сприятливого клімату для розвитку своїх співробітників та займання лідерських позицій на ринку своєї пропозиції.

Тому тема управління організаційними змінами є надважливою для сучасних менеджерів, ми повинні досконало знати види, методологію, аналізуючі процеси та вміти використовувати всі інструменти, які нам є доступними.

Мета дослідження полягає у поглибленому вивченні теоретичних основ ефективного управління організаційними змінами на підприємстві та їх використанні в практиці управління ТОВ «Торговий дім Рось І Ко».

Підсумовуючи з окресленої мети, в роботі постають такі завдання:

1. Розкрити сутність поняття організаційних змін на підприємстві та їх значення.
2. Визначити види організаційних змін.
3. Розглянути складові, які пов'язані із запровадженням змін на підприємстві.
4. Проаналізувати діяльність ТОВ «Торговий дім Рось І Ко» та визначити можливі напрями організаційних змін на підприємстві.
5. Розробити проект впровадження організаційних змін на підприємстві.
6. Запропонувати організаційно-економічний механізм реалізації проекту організаційних змін.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційними змінами у ТОВ «Торговий дім Рось І Ко».

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали праці українських і закордонних фахівців в області менеджменту, періодичні преси, матеріали наукових конференцій, тощо.

У ході дослідження використовувались наступні методи: загальнонаукові, порівняльні, спостереження, угруповань, обстеження, комплексної оцінки, аналітичні процедури тощо.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність організаційних змін на підприємстві, їх види та значення

Обрана тема є чіткою закономірністю, що відображає рух нашої країни та світу у напрямку розвитку всіх сфер життя. Звичайно, що економічна сфера на даний момент є основною складовою для того, щоб людина почувала себе досить комфортно та задовільнила всі свої потреби за пірамідою Маслоу, а тобто базові потреби - фізіологічні та сімпл безпека, це те що людина отримує починаючи працювати, тому її потреби надалі переростають у психологічні - соціалізація та визнання, для багатьох людей місце працевлаштування стає другою домівкою, де вони спілкуються з колегами, які мають схожі інтереси та остання ступінь розвитку цієї ж піраміди є самореалізація, що є поштовхом до змін у собі [70].

Оскільки ми бачимо, що люди постійно змінюються, займаються саморозвитком та реалізацію, змінюється і все довкола, тому виникає потреба у постійному корегування управління, внесення змін та швидке переорієнтування [31].

Організації усіх розмірів розвиваються досить циклічно, що призводить до постійних змін, це можуть бути зміни майже всіх елементів з яких складається система управління. Впродовж існування змінюється як внутрішні так і зовнішнє функціонування систем, середовище є постійною змінною, яка має безліч варіантів. Організаційні можливості підприємства мають, при правильному реагуванні, можливість до потенційного помірного зростання, що означає для підприємця, що його товар чи послуга будуть користуватись попитом і приносити матеріальні прибутки.

Реагування на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища виникає з потреб того, що існуюча модель управління не відповідає реальним потребам, через вплив різних факторів та потребує перебудови.

Вчені та науковці постійно вивчають проблеми організаційного розвитку, починаючи з ХХ століття ця тема є актуальною і потреба в її вивченні лише зростає, вони поєднують розвиток з організаційними змінами, тому що це невід'ємна її частина. Актуальність глибокого вивчення обумовлена тим, що в часи коли розробили першу друкарську машину (1714 р.) на одному кінці планети, на іншому кінці вона була повторно винайдена майже через сто років, розрив пізнання елементарних, на наш час, технічних пристроїв була неймовірно великою, коли в наш час розповсюдження нової моделі айфону відбувається за місяць, а саме усвідомлення про її появу є неймовірно швидкоплинним моментом, коли у всьому світі люди онлайн дивляться презентацію, тобто розповсюдження дорівнює приблизно одній секунди. Така швидкість наразі спостерігається у багатьох сферах життя, тому зміни стали інструментом до якого люди прибігають постійно.

Останнім вітчизняним поштовхом до змін та новій адаптації до життя стала повномасштабна війна проти нашої країни, що призвело до великих змін. А загальносвітовим поштовхом був вірус COVID-19, який на деякий час заморозив нормальне функціонування не тільки всіх організацій, а й повністю держав. Ці всі фактори вважаються форс-мажором, які в більшості випадків неможливо прогнозувати або не можна створювати зайву паніку суспільства, але тоді ми втрачаємо можливість застосування превентивних мір і зазнаємо кризовим ситуацій при яких зміни – це завжди необхідний етап.

Сферою управління на полі виникнення організаційних змін є ті ж самі - організаційні невідповідності, які є рушійною силою для нововведень. Нововведення можуть бути пов'язані з одним елементом організації/її структури або декількох факторів, які потребують змін. Головним у даному аспекті є те, що різні типи організаційних змін можуть гармонійно поєднуватись та обирати сукупний напрям розвитку.

Організація є складною системою, тому варто говорити про те що підприємці зазвичай розглядають комплексний розвиток, який вбирає у собі цілеспрямованість, регулярність, технічність та поєднання економічних, соціальних і організаційних паралелей.

Поринаючи у вивчення цієї теми бачимо, що П. Друкер вважає зміни елементом в підприємницькій діяльності. Базисне ґрунтування його висловлювань пов'язане з тим, що воно стоїть на концепції людської праці, мотивування та поведінки працівників. У мінливому суспільстві такий підхід дозволяє підвищити орієнтацію та адаптивність до вимог часу [20].

Послідовником П. Друкера став Дж. Коттер, він продовжував розвивати його думки, він відокремлював те що управління змінами – це процес, який відбувається в декілька послідовних етапів. Головною ідеєю є те, що черговість етапів є надважливим елементом до якісних змін, при спробі змінити черговість або прибрати одну з ланок це забирає можливість побачити очікуваний результат та створює імітацію швидких, легких змін [66].

Детальніший аналіз наукових підходів до визначення поняття "організаційна зміна" подано в табл. 1.1.

Скануючи результат (табл. 1.1), різні автори розглядають організаційну зміну як: перехід від одного до іншого, рух і розвиток, процес переходу від поточного стану до бажаного тощо.

Загалом, зміною можна вважати здійснення переходу з одного стану в інший, тобто якісно новий стан. Існують аналогічні підходи до визначення організаційних змін, які розглядаються як природний процес переходу, спроможність до еволюції.

Організаційна зміна - це зміна стану організації або її компонентів, що означає перехід на якісно новий етап розвитку.

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до визначення сутності організаційних змін*

Автор, Джерело	Визначення
Бауліна Т. В.	заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього в результаті впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Лазар С.Д.	організаційні зміни виступають відповідями на деякі зовнішні сили, такі як зміни на ринку, різні тиски з точки зору конкурентоспроможності., або можуть бути викликані деякими ендогенними змінними, такими, як прагнення менеджера застосовувати різні методи чи технології
Мінцберг Г.	виявлення необхідних і можливих напрямків змін наступним структурних елементів: структури і функцій, політики і методів керівництва, людських факторів
Петрова І., Поліщук В., Печенег В.	будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності
Туровець О. Г., Родіонова В.Н.	цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні змінні в організації, що визначають її мету, структуру, технологію та людські ресурси
Шермет М.А.	заходи спрямовані на досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління, що реалізуються з метою адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник	сукупність змін в організації, що зумовлюють нововведення та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, поділу на відділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів; модифікація можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю
Авторське визначення	організаційні зміни- це відклик організації на змінні фактори, що дозволяє переходити на новий рівень управління за для пристосування до нового, перехід від звичних процесів до більш розвинутих

*Розроблено автором на основі [5, 26, 46, 53, 67, 73, 75]

Розглядаючи таку тему, розуміємо, які є підстави щодо появи змін. В сучасних умовах чинниками змін на підприємствах є внутрішнє і зовнішнє середовище. Тому розглянемо основні причини змін організації в табл.1.2.

Причини змін в організації [3]

Зовнішні	Внутрішні
1. Купівельна спроможність народу	1. Кризове явище в організації
2. Економічна ситуація	2. Втрата ефективності підприємства
3. Державне регулювання	3. Технологічне старіння продукції
4. Конкурентний ринок	4. Зміна цінностей організації
5. Соціально-культурні складові	5. Термінове перепрофілювання
6. Катаклізми	6. Невдалий комплекс робіт попереднім управлінням

Знаючи причини організаційних змін, можемо розуміти, як до них готуватись, але для загальної підготовки, наприклад превентивної дії, треба розділити існуючі проблеми – зміни на групи, для цього ми зробимо класифікацію організаційних змін, представлені на рис. 1.1.

Розбираючи інформацію отриману з прочитаної літератури, можемо виокремити чотири основних видів змін, які можемо об'єднувати в великі групи, при цьому існує приблизно десять підгруп, які розбиваючи на молекули ми можемо отримати безкінечний потік змін [25].

Знаючи види змін менеджери можуть швидше реагувати та розуміти в який напрямок треба проводити заходи по усуненню недоліків системи реалізації надання послуг та товарів споживачам. При розробці антикризового плану та гнучкості організації до змін ми можемо розбивати його на блоки та прописувати додатковий шлях дій. Також є масштабні зміни, що не увійшли у основні.

Масштабними змінами вважають ті, що являють собою складані процеси, це означає що відбувається загальна перебудова, яка стосується людей у великій кількості та їх інтересів.



Рис 1.1 Класифікація організаційних змін [29]

Види великомасштабних змін:

- Зміна принципів;
- Зміна стратегічного курсу;
- Зміна ринку продаж;
- Зміна стилю управління;
- Ребрендинг;
- Злиття або поглинання двох або більше організацій;
- Реінжиніринг бізнес-процесів [25].

Якщо обговорювати типи змін, то при їх узагальненні ми отримаємо операційні та трансформаційні [12, 54]:

- Операційні зміни - реорганізація виробничих процесів, процедур, технологічної складової організації, облік ресурсів, зміни які пов'язані з операціями окремого відділу або загальною комунікацією.
- Трансформаційні зміни - переорієнтація організації на іншу категорію, оновлення усієї структури або роботи організації, зміна функціонування підприємства.

Робота організації цілком пов'язана з роботою людей, тому розділяючи організаційні зміни за залученістю персоналу отримаємо такі рівні:

- Організаційні,
- Групові,
- Індивідуальні [71].

Також у кожній організації є феномен під назвою опір організаційним змінам, проявляється він у тому, що навіть при розумінні того що все робиться для поліпшення є супротив на нововведення, фактично це може бути через різні причини, тому розглянемо загальну картину, для розуміння того з якими причинами опору ми можемо зіштовхнутися [71].

Розглядаючи організаційні зміни, як економічне явище, ми розпочнемо саме з факторів, пов'язаних з цим – це хвилювання через можливе зниження оборотів та доходів, та позбавлення пільг, при їх наявності.

Соціально-психологічними причинами є не адаптованість людей до змін, страх невдач чи нових завдань.

Емоційно-особисті фактори побудовані на механічно-буденних звичках людей, які інертно заважають порушувати існуючі зв'язки нервової кори мозку, зчиняючи опір загрозам втрати авторитет, компетентність тощо.

Соціально-політичні причини, це втрата причетності до відокремленої групи, збереження традиційного напрямку.

Та останніми причинами, але є досить важливі для мислення людей є логічні, до них входить недоцільність використання нових методів, ризик кваліфікаційної некомпетентності, відсутність адаптаційного періоду через нестачу часу [63].

С.П. Бейт, британський вчений, який запропонував класифікацію за напрямом змін, такими типами є:

1. Миротворчі зміни – поступове впровадження змін з попередження конфліктів та збереження традиційних цінностей.
2. Агресивні зміни – найреактивніша система, де апарат управління не може розробити компетентну реакцію на появу змін, які необхідно провести, при цьому не зможуть ефективно працювати та застосовувати нові функції, тому організація буде зосереджена на зміні управлінського апарату. Розглядаючи в короткочасному розрізі, це призведе до спантеличеної поведінки працівників, але при новому керівництві може вивести компанію на новий рівень.
3. Корозійні – зміни, які виходять з середньої ланки організації та йдуть угору. Принципом цієї схеми є те, що спочатку зміни відбуваються у полі середньої ланки, а вже через звернення до керівництва у всіх інших.
4. Інструкційні – швидке внесення змін, через створену окрему команду, яка розробляє план інтеграції [56].

Було розглянуто теоретичні засади управління організаційними змінами на підприємствах, в ході дослідження зазначено великий вибір визначень

терміну «організаційні зміни» в табл. 1.1. На основі отриманих даних було складено авторське визначення:

Організаційні зміни- це відклик організації на змінні фактори, що дозволяє переходити на новий рівень управління за для пристосування до нового, перехід від звичних процесів до більш розвинутих.

Також розглянуто головні причини змін, їх класифікацію, види, типи, рівні залученості персоналу, можливий опір організаційним змінам та наведено класифікації змін.

«Управління організаційними змінами» є головним категоріальним аспектів в цій роботі. Основною ідеєю вчених, аналіз яких було проведено, є їх сумісне бачення того, що управління організаційними процесами це комплекс заходів та інструментів, які при ефективному застосуванні призведуть до позитивного розвитку перехідного стану організації.

Головними принципами управління змінами є: системність, комплексність, інтегрованість, залученість та стимулювання, ефективність - це головні кити функціонування апарату.

Суб'єктом в організації вважається керівництво/управлінський апарат; Виконавцями виступає працівники товариського підприємства, окремі команди або аутсорсингові працівники. При управлінні організаційними змінами повинен бути налагоджений контакт між двома групами.

1.2. Управління організаційними змінами на підприємстві, його складові.

Процес управління змінами у економічних категоріях має відмінний відтінок від «організаційні зміни», тому розглянемо таблицю 1.3 з різним баченнями науковців:

При розгляданні наданих даних, можемо спостерігати, що основною ідеєю вчених є їх сумісне бачення того, що управління організаційними процесами це комплекс заходів та інструментів, які при ефективному

застосуванні призведуть до позитивного розвитку перехідного стану організації.

Таблиця 1.3

Аналіз визначень категорії «управління організаційними змінами»*

Автор, джерело	Визначення категорії
Бауліна Т.В	специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
Батенко Л.П., Загородній О.А., Ліщинська В.В.	це сукупність методів що до планування, організації і контролю за змінами у сфері стратегії, виробничих процесів, структури управління і культури корпорації
Друкер П.	це процес, що має етапи: планування змін, вироблення політики змін, ініціювання змін, реалізація пілотного проекту, визначення ризиків і додаткових можливостей від запровадження змін, запровадження змін, забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин із партнерами та внутрішньо організаційних відносин
Кляйнер Б. Кудрай Л.	визначають як «постійний процес вирівнювання підприємства з його місцем на ринку і підвищення його гнучкості та ефективності порівняно з конкурентами»
Шевченко І.Б.	вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі

*Розроблено автором на основі [4, 5, 20, 31, 32, 51,65]

Функціонування апарату управління організаційними змінами тримається на основних принципах, які суттєво впливають на основні процеси. Підґрунтям дотримання цих принципів обумовлена тим, що вони пов'язані між собою та являють комплексне, ефективне, безпечне управління. Серед принципів управління змінами виділяються:

По-перше, це принцип системності, послідовної реалізації задуманих планів та розробка проектів з урахування часу на виконання.

По-друге, комплектність, це позначає собою проведення заходів з урахування ресурсів (людських, часу та матеріалів) та вплив факторів існуючих на фоні нововведень.

По-третє, принцип інтегрованість, процес введення організаційних змін з відповідністю до існуючої, або ново розробленою стратегією організації.

По-четверте, принцип залученості та стимулювання, персонал організації має розуміти свої функції у переході на інший рівень та необхідність змін, при цьому керівники створюють гарний клімат колективу та професійне зростання працівників.

По-п'яте, та найголовніша суть, принцип ефективності що дозволяє зводити усі введенні заходи до ідеального стану за рахунок контролю якості та комплектності управління [60].

Описані принципи є складовою механізму, за яким здійснюється управління організаційними змінами. Розпочнемо з визначення суб'єктів, учасників змін, їх впровадження та виконання. Основним суб'єктом в організації прийнято вважати керівництво, тому що вони являються пунктом прийняття управлінських рішень. Також основною функцією є розробка плану, підбір ефективних методів, розподіл нових обов'язків між підрозділами. В цей момент основними виконавцями є працівники, окремі новостворені команди, підрозділи або залучені працівники з аутсорсу. Основою виконання є розуміння цілей організації для управлінців, щоб залишатись цілісною та критерії ефективності для побудови, контролю та інтеграції у командній роботі про які ми вже говорили (рис. 1.2).

При внесенні змін механізм управління має буди налагоджений так, щоб отримувати зворотній зв'язок із працівниками, це надає можливість коригувати окремі аспекти в роботі та полегшувати задачу для команди, але отримувати результат дорівнюючий запланованому або ліпший [43].

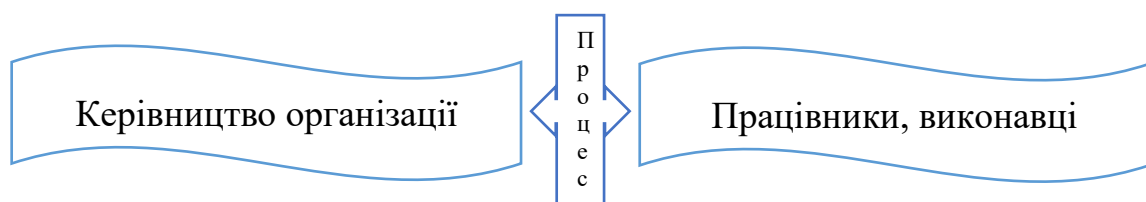


Рис 1.2.1 Суб'єкти управління організаційними змінами [43]

Важливою складовою механізму управління організаційними змінами є методи управління, якими можна проводити зміни. Це методи управління змінами, якими суб'єкти обирають напрямок розвитку об'єкту [22]:

- Бенчмаркінг – механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних організацій.
- Даунсайзинг – зменшення розмірів компанії за для удосконалення її функціонування, та/або скорочення бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, але більше навантаження на інших працівників.
- Реструктуризація – зміна структури організації.
- Рефреймінг – переосмислення існуючого механізму та його частин за для блокування невдалих шаблонів.
- Паралельний інжиніринг – паралельне проектування дозволяє об'ємну роботу всіх відділів та постійний обмін інформації.
- TQM – управління якістю на кожному етапі організації, технологічних процесах, виробництва та прийомі сировини.
- Реінжиніринг – радикальне переосмислення, перепроєктування фундаментальних складових організації для поліпшення усіх процесів для співвідношення нового стану організації з запитами сучасності [62].

Для використання методів управління використовуються однакові етапи по шляху досягання поставленої мети. Багато вчених та науковців мають своє уявлення про кількість етапів, але розглянемо запропоновані кроки, як результат аналізу їх робіт (рис 1.3).

Комплексний підхід до здійснення змін - це сукупність процедур, які керівнику чи менеджеру необхідно провести через свою свідомість.

Звичайно, це досить тривалий процес, який вимагає багато сил на підготовку, впровадження, корекцію та контроль змін. Керівник є основною головою для вибору з альтернативних варіантів, які можуть бути інтегровані у організацію, але при цьому є ситуація невизначеності де треба прораховувати багато негативних аспектів.

Етап 1. Планування організаційних змін

1. Визнання необхідності змін.
2. Знаходження цілей організації та аналіз стану на даний момент.
3. Виявлення слабких-ризикових точок управління.
4. Опис кінцевої цілі.

Етап 2. Організаційне впровадження змін

1. Вибір стратегії та інструментарію в управлінні змінами.
2. Аналіз персоналу, що до готовності до змін.
3. Створення сприятливих умов для здійснення змін.

Етап 3. Процес мотивації працівників до участі у змінах

1. Створення систем мотивації та систем кар'єрного зростання.
2. Облаштування комфортного психологічного клімату.
3. Посилення культури організації.

Етап 4. Контроль здійснення змін

1. Системний контроль проведення змін.
2. Спостереження результатів та коригування плану.
3. Знешкодження опору від працівників.

Етап 5. Регулювання через управління змінами

1. Внесення коригувальних поправок.
2. Додаткове пропрацювання по можливих резервах при змінах.

Рис 1.2.2 Етапи управління організаційними змінами.

*Розроблено автором на основі [32, 59]

Організаційні зміни зачіпають багатьох людей, тому треба розглядати системний підхід при якому приділяти увагу ресурсам людей у організації та їх психологічний стан. Усі дії які послідовно виконує керівник є не просто комплексом процесів та процедур, а повноцінною стратегією по управлінню змінами.

При виборі стратегії проведення організаційних змін в першу чергу треба зважати на ресурсний стани організації та який потенціал вона має. Для цього треба провести детальний аналіз усіх структур організації з холодним розумом оцінити все так воно є, без прикрашань, тому що при розбіжності фактичного стану і підсумкового може призвести до не ефективних організаційних змін, які підуть не на користь організації. [23]

Перший етап з рис.1.2.2 включає в себе перші кроки до створення організаційних змін через розуміння необхідності, формування ідей та цілей, аналіз організації та виявлення реальних ризиків, що можуть призвести до кризи, пошук ресурсів, визначення кінцевої точки. В цей момент у менеджменту організації ще немає чіткої стратегії, але вони вже на шляху її визначення.

Етап, що вже включає визначення стратегічного курсу та інструментарію є під номером Два. В цей час коли верхня ланка структури вже має данні для організації процесу та цілі вона розробляє план по реалізації змін, визначає інструменти для виконання, проводить аналіз готовності персоналу до змін.

Наступним етапом, третім по черзі, є мотивування персоналу що дозволяє отримати більш приємні кліматичні умови для проведення змін в організації. Цей етап розуміє під собою створення системи мотивації, кар'єрного зростання для працівників, преміальне винагородження за гарну роботу. При наявності HR- відділу, ці обов'язки можуть перекладатись на них, при цьому вони можуть проводити також кадрові зміни. Загалом характеризується посиленням культури організації.

Четвертий етап є контролем процесу здійснення, це момент системного спостереження, оцінки та реакції на управління організаційними змінами.

Комплексний підхід до оцінки результатів, що організація вже отримала та прогнозування розвитку. Зменшення можливого опору персоналу та оцінка механізму впровадження змін.

Останнім етапом, п'ятим, є регулювання процесу впровадження змін. Зазвичай він несе в собі виявлення резервів управління змінами та коригування процесів управління.

Важливим при управлінні організаційними змінами враховувати відповідність певному стану організації тих чи інших можливих стратегій [21]:

1. Відмінний стан – Випереджальна стратегія.

При чудовому стані організація може проводити превентивні міри, щоб залишатись на такому ж рівні.

2. Стійкий стан – Стратегія розвитку.

Організація стійка до тиску, але необхідно створювати запаси для управління та виробництва, розробляти нову продукцію.

3. Вразливий стан – Стратегія оптимізації.

Стан є керованим, але не досить ефективний, тому треба спрямуватись на підняття якості та розширення виробництва.

4. Інерційний (напружений) стан – Стратегія перебудови.

Проблеми у фінансовому секторі через застарілість продукції вимагає перебудови механізму роботи, технічної складової та структури.

5. Кризовий стан – Розпродаж або скорочення. Ситуація вже максимально не сприятлива та потребує або розпродажу товарів, зменшення номенклатурної кількості товару, або ліквідації організації.

Існують моделі управління організаційними змінами, які визначають кластери до якісного впровадження змін. Серед найбільш відомих наступні:

- Модель McKinsey 7-S є найскладнішою, яка формується з двох рівнів скілів – «м'яких» та «жорсткі», ці важкими(жорсткими) вважаються ті що вимагають перед собою чіткого мислення та знання: Структура, Стратегія, Система управління. Надалі робота буде проходити над м'якими елементами, які насправді є дуже важливі хоча дехто відкладає їх на останнє

місце, воно повинно йти у симбіозі, це такі складові: Стиль управління, Система цінностей організації, Сума навичок та Склад персоналу. Це головні компоненти цієї стратегії, за якою потім проходить детальний розбір кожної ланки та надання відповіді на запитанням за кожним блоком [56; 61].

- Модель Коттера, професором Гарвардської бізнес-школи розроблена 8-крокова модель, яка складається з таких шагів, як: Створення нагальної потреби в змінах, Створення команди, Розробка стратегії та бачення, Розширення комфортного бачення змін, Усунення перешкод, Встановлення цілей на коротку дистанцію, Збереження імпульсу, Стійкість змін [49, 68].
- Модель Левіна, суть полягає у виділенні трьох головних часток: «Розморожування – переосмислення»; «Рух – здійснення»; «Заморожування – стабілізація». Вона створена для швидкого підняття конкурентоспроможності організації [49].
- Модель ADKAR за розробкою Джеффом Хайаттом, формулює п'ять основних цілей, на яких базується процес управління змінами, а також визначає саме причини [64]:
 - Awareness – свідомо необхідність змін.
 - Desire – залученість та підтримка змін.
 - Knowledge – розуміння які зміни необхідні.
 - Ability – реалізація необхідних навичок та облаштування поведінкової реакції.
 - Reinforcement – закріплення впроваджених змін.
- Крива змін, яка наполягає на взаємодії з людьми та зменшення опору до змін, кожен з кроків затикається з цією проблемою. Застій. Підготовка. Реалізація. Перевірка на міцність. Досягнення мети. Це головні послідовні кроки у моделі запропонованій Дж. Д. Дак [19].

Використання наведених моделей при прийнятті рішень щодо здійснення організаційних змін залежить від комбінації чинників середовища конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ РОСЬ І КО»

2.1. Діагностика організаційного середовища підприємства

Досліджуване підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Рось і Ко» є підприємством торгівлі, що пропонує товари для будівництва та ремонту.

ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» було створене наприкінці 2006 року за основною діяльністю за КВЕД 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

Також відповідно до Статуту, метою діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» є одержання прибутку шляхом виробництва та продажу робіт і послуг, включаючи виконання проєктних робіт та проведення експертиз проєктної документації, а також надання консультаційних послуг. Згадані проєктні роботи, консультативні роботи з монтажу залізних виробів, будівельних матеріалів та санітарно-технічних виробів – в основному силами субпідрядників та працівників, що залучені на умовах аутсорсу.

За своїми масштабами ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» – мале підприємство.

Проведемо діагностику організаційного середовища підприємства за наступними складовими: організаційний зріз, виробничий та кадровий зріз, маркетинговий зріз, фінансовий зріз, стратегічний зріз.

Організаційний зріз: Зважаючи на проблематику дослідження, доцільно приділити уваги діагностиці організаційного зрізу внутрішнього середовища організації.

Організаційна структура управління ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» представлена на рисунку 2.1.

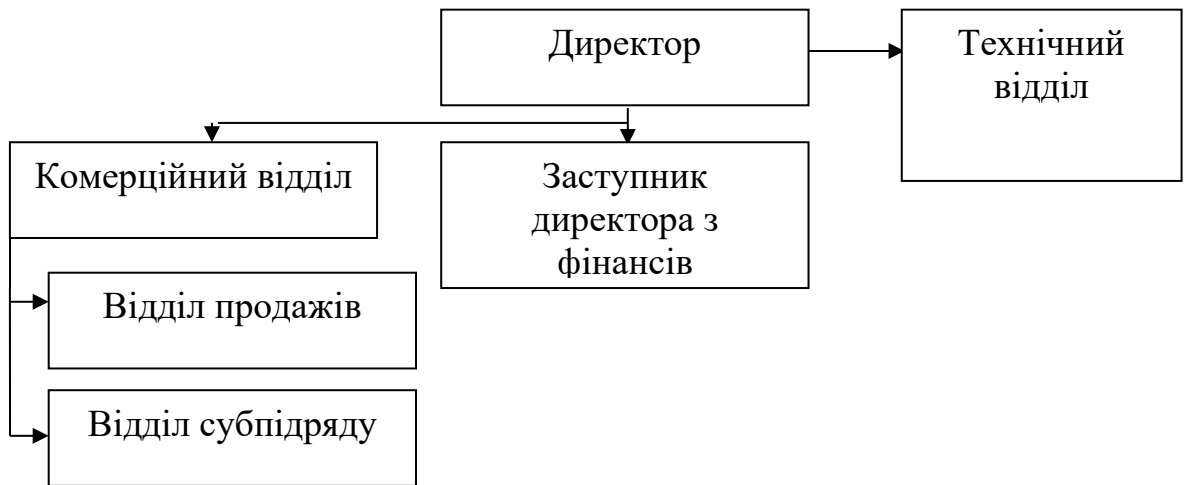


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»*

*Розроблено автором

Управління в ТОВ "Торговий дім Рось і Ко" організовано за лінійно-функціональною структурою, що передбачає використання лінійної схеми для управління і підтримку функціональних підрозділів, які допомагають керівникам у здійсненні управлінських завдань. Збутову діяльність у компанії здійснюють працівники відділу продажів, включаючи менеджера по роботі з клієнтами.

Організаційна структура ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» сформована за такими принципами:

- зрозумілість для персоналу, простота у використанні;
- структура є схематично представлена;
- всі працівники мають посадові інструкції;
- передача інформації здійснюється інформаційними каналами з використанням як прямих, так і зворотніх напрямів;
- здійснення координації діяльності підприємства його вищим керівництвом;
- прийняття остаточних, концептуальних рішень директором та його заступником з урахуванням можливостей і перспектив розвитку.

Другим етапом є оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», що проводиться на основі розрахунку таких показників:

Структурний коефіцієнт централізації, який розраховується за формулою:

$$DO_{\text{сц}} = \frac{N_{\text{цп}}}{n_{\text{оп}}}, \quad (2.1)$$

де $N_{\text{цп}}$ – кількість структурних підрозділів, керованих з одного центру;

$n_{\text{оп}}$ – загальна кількість структурних підрозділів.

Коефіцієнт централізації управління, який розраховується за формулою:

$$DO_{\text{цв}} = \frac{N_{\text{вц}}}{N_{\text{во}}}, \quad (2.2)$$

де $N_{\text{вц}}$ – кількість працівників центрального управління;

$N_{\text{во}}$ – загальна кількість працівників управління.

Коефіцієнт складності управління, який розраховується за формулою:

$$DO_{\text{сл}} = \frac{Ч_c}{Ч}, \quad (2.3)$$

Де $Ч_c$ – кількість посад;

$Ч$ – загальна чисельність працівників підприємства.

Для розрахунку коефіцієнту ефективності організаційної структури управління використовується формула:

$$K_e = \frac{P_n}{З_y}, \quad (2.4)$$

де P_n – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

$З_y$ – витрати на управління (фонд заробітної плати) прийнятих робітників за період, осіб [53].

Розрахуємо наведені показники для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Показники ефективності організаційної структури ТОВ «Торговий дім
Рось і Ко» у 2019 – 2021 рр.*

Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
				2021/ 2020	2021/ 2019
кількість структурних підрозділів, керованих з одного центру	4	4	4	0	0
загальна кількість структурних підрозділів	5	5	6	1	1
Структурний коефіцієнт централізації	0,800	0,800	0,667	-0,133	-0,133
кількість працівників центрального управління	3	3	3	0	0
загальна кількість працівників управління	3	3	3	0	0
Коефіцієнт централізації управління	1	1	1	0	0
кількість посад	6	7	7	0	1
загальна чисельність працівників підприємства	8	9	10	1	2
Коефіцієнт складності управління	0,750	0,778	0,700	-0,0778	-0,05
кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління, тис. грн.	1 298	3 423	2 834	-589	1536
витрати на управління (фонд заробітної плати управлінських працівників), тис. грн.	1 004	1 027	1 116	89,28	111,6
Коефіцієнт ефективності організаційної структури	1,29	3,33	2,54	-0,795	1,247

*Розроблено автором

Динаміку розрахованих показників відображено на рис. 2. 2.

Відповідно до проведених розрахунків ефективності організаційної структури ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у 2019 - 2021 рр. можна зробити такі висновки.

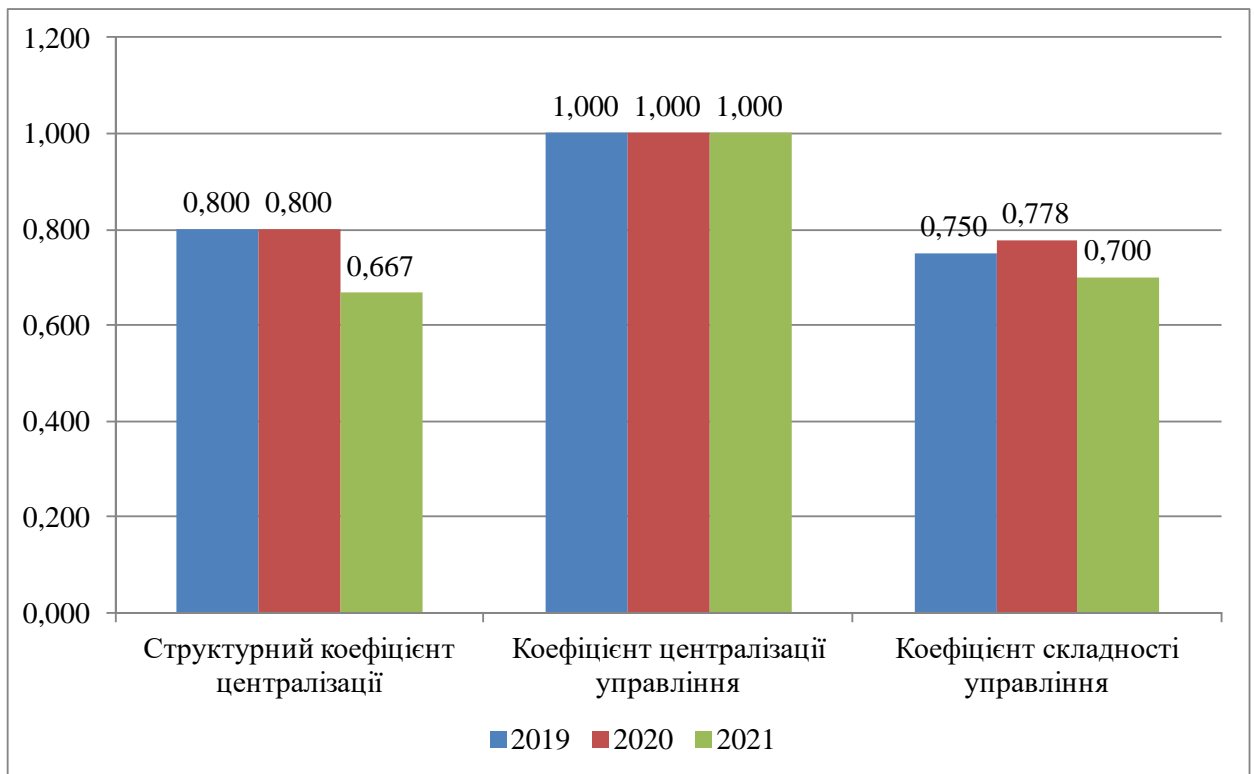


Рис. 2.2. Зміни значень структурного коефіцієнта централізації, коефіцієнта централізації управління, коефіцієнта складності управління ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у 2019 - 2021 рр.*

*Розроблено автором

Структурний коефіцієнт централізації ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у 2021 р. зменшився на 0,133 порівняно з 2019-2021 рр., це свідчить про більшу структурну децентралізацію управління підприємством наприкінці періоду.

Коефіцієнт централізації управління протягом всього періоду дорівнює 1, оскільки досліджуване підприємство має у штаті лише 3 працівників, які здійснюють управлінські функції, всі інші працівники ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» співпрацюють із підприємством на умовах строкового договору, оформлені як ФОП та залучаються на умовах аутсорсингу відповідно до проєктного підходу.

У ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» коефіцієнт ефективності організаційної структури у 2021 році мав значення 2,54. У 2019 р. значення показнику становило 0,75, а у 2020 р. – 0,778. Отже, спостерігається скорочення

показнику у 2020-2021 рр., що обумовлено спадом у операційній діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за відповідний період.

Результати аналізу засвідчують, що система управління ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» є достатньо ефективною, враховуючи сучасний економічний стан економічної кон'юнктури в Україні. Однак такий стан не є стабільним, про що свідчать дані попередніх років.

Таким чином, для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» з точки зору управління організаційними змінами вдосконалення організаційної структури є доцільним, з точки зору побудови організаційної структури, діяльність якої оцінювалася і стимулювалася в залежності від досягнутих результатів реструктуризації. Такими можуть бути як новостворювані підрозділи, так і колишні, функції яких повинні бути приведені у відповідність з новими завданнями.

Виробничий та кадровий зріз. За матеріалами фінансової звітності, що зведена у додатку А, проаналізуємо матеріально-технічний рівень підприємства. Необоротні активи ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у структурі активів підприємства поступалися оборотним активам у 2019-2020 рр.

У 2021 році у складі майна підприємства ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» найбільша питома вага належала оборотним активам – 97,08 % вартості майна ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», протягом 2019-2021 рр. відбулося помітне зростання їх частки на 2,1 процентних пункти у структурі майна порівняно із 2019 роком. Для порівняння, у 2019 році частка оборотних засобів складала 95 % загальної вартості майна, й відповідно, необоротні активи склали 5% на кінець 2019 р.; у 2021 р. спостерігається відповідне скорочення частки необоротних активів на 2,1 процентних пункти у структурі майна. Таке співвідношення протягом 2019-2021 рр. слід вважати виправданим, оскільки для підприємства ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», котре спеціалізується здебільшого на торгівлі, є позитивною ознакою переважання мобільної частини майна над іммобілізованою, адже протягом всього періоду 2019-2021 рр. іммобілізована частина майна перевищувала мобільну. Тобто, протягом

2019-2020 рр. структура активів ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» була «легкою», що є повністю виправданим, враховуючи, що підприємство спеціалізується на торгівлі.

Ефективність роботи підприємства визначається за допомогою показників фондоозброєності, фондovіддачі, фондомісткості продукції (робіт та послуг), прибутковості основних засобів. Розрахунок цих показників для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2. 2

Показники ефективності використання основних засобів
ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у 2019-2021 рр.*

Показники	Роки			Зміна, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2 300	4 752	4 115	86,59	178,90
Чистий прибуток, тис. грн.	1 298	3 423	2 834	82,80	218,30
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	2,0	3,5	4,5	128,57	225,00
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	3	3	3	100,00	100,00
Фондовіддача, грн.	1150,00	1357,77	914,40	67,35	79,51
Фондомісткість, грн.	0,0009	0,0007	0,0011	148,49	125,77
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	0,67	1,17	1,50	128,57	225,00
Прибутковість основних засобів, %	64905,00	97788,53	62972,61	-34815,9	-1932,39

*Розроблено автором

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що показники фондovіддачі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» характеризуються трендом до зменшення, фондомісткість продукції - до підвищення.

За даними табл. 2.2, обчислені показники фондovіддачі та фондомісткості продукції ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» показали, що їх

рівень у 2021 році встановив відповідно: 914,4 грн. та 0,0011 грн. Отже, на 1 грн. вартості основних виробничих засобів припадало 914,4 грн. реалізованих товарів та послуг, а на виробництво 1 грн. робіт та послуг було залучено 0,0011 грн. основних засобів.

У 2020 р. відзначалися кращі показники фондівіддачі та фондомісткості продукції. Така динаміка спричинена скороченням обсягів реалізації робіт та послуг ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» протягом періоду 2020-2021 рр.

Що стосується фондоозброєності, то вона на відміну від фондівіддачі у 2021 році порівняно із 2019 роком збільшилася на 125 %, що обумовлено зменшенням середньорічної вартості основних виробничих засобів разом із незмінною кількістю працівників ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».

Прибутковість основних засобів підприємства у 2021 р. значно скоротилася, порівняно із 2019 р., оскільки 2019 р. на початку своєї діяльності підприємство мало середній показник основних засобів у розмірі всього 2 тис. грн. Порівняно із 2020 р. показник прибутковості основних засобів у 2021 р. скоротився внаслідок скорочення чистого прибутку.

При дослідженні трудових ресурсів підприємства та управління персоналом, важливо проаналізувати чисельність персоналу ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», його продуктивність праці та стан оплати його праці, що наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Чисельність персоналу ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», оплата праці та продуктивність праці у 2019-2021 рр.*

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021/2020	2021/2019
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2 300	4 752	4 115	-13,41	78,90
Середньорічна чисельність	3	3	3	0,00	0,00

Продовження табл. 2.3

працівників, чол.					
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	766,67	1 584,07	1 371,60	-13,41	78,90
Фонд оплати праці, тис. грн.	1 004	1 027	1 116	8,70	11,11
Середньомісячна заробітна плата, грн.	27 900	28 520	31 000	8,70	11,11

*Розроблено автором

Дані таблиці засвідчують, що кількість працюючих у ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у 2019-2021 роках залишається незмінною та становить 3 особи. Слід зазначити, що це чисельність штатних працівників ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», інші працюють на умовах строкових договорів та аутсорсингу. Така ситуація пов'язана із тим, що підприємство залучає нових працівників за принципом проєктного управління.

Розрахований показник середньорічного виробітку одного працюючого виявив, що у 2021 році його значення становило 1 371,6 тис. грн./чол., що на 604,94 тис. грн. чол. (на 78,9 %) більше показнику 2019 р. та на 13,41 % менше показнику 2020 р.

Скорочення продуктивність праці у 2020-2021 рр. теж вказує на існуючі проблеми господарської діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Водночас, при скороченні продуктивності праці відбувається зменшення показника середньомісячної заробітної плати за відповідний період, що вказує на гнучкий підхід до використання ресурсів, оскільки відбувається застосування заходів економії із прив'язкою до загальної результативності підприємства.

Маркетинговий зріз. ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» постійно працює над розширенням асортименту, а також спектра робіт та послуг, що надаються, впровадженням інновацій. Ринок диктує свої правила і конкуренція досить серйозна.

Розглянемо конкурентоспроможність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» на ринку, скористаємося для оцінки індикаторним методом. Для оцінки

конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» використаємо чотири індикатори [11]:

Розумне позиціонування компанії на ринку (I1).

Позитивні відгуки та рекомендації від клієнтів (I2).

Бездоганна ділова репутація компанії (I3).

Гнучкий підхід до ціноутворення та гарне співвідношення ціни і якості (I4).

Загальний фактичний рівень конкурентоспроможності застосовуючи індикаторний метод обчислюється за формулою:

$$K = \frac{I_1 + I_2 + I_3 + I_4}{I_{1n} + I_{2n} + I_{3n} + I_{4n}}, \quad (2.1)$$

де I1, I2, I3, I4 - оцінки показників конкурентоспроможності, що аналізуються;

I1n, I2n, I3n, I4n - оцінки показників базового рівня для порівняння конкурентоспроможності [38].

Нижче наведена інформація для оцінки конкурентоспроможності ТОВ "Торговий дім Рось і Ко", застосовуючи індикаторний метод (табл. 2. 4).

Таблиця 2. 4

Конкурентоспроможність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» на ринку залізних виробів, будматеріалів міста Києва за індикаторним методом*

Індикатор	Значення для підприємства (I)	Базовий рівень (In)
1	2	3
Розумне позиціонування підприємства торгівлі на ринку	3	5
Наявність позитивних відгуків про роботу підприємства і схвальні рекомендації, надані колишніми клієнтами	4	5
Гарна ділова репутація підприємства	5	5
Гнучкість при ціноутворенні, збалансоване співвідношення ціни та якості товарів та послуг	4	5
Разом	16	20

*Розроблено автором

Отже,

$$K = \frac{3+4+5+4}{5+5+5+5} = 0,8,$$

Слід зазначити, за означеною оцінкою за індикаторним методом ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» має достатньо високий показник конкурентоспроможності на ринку. Водночас, слід вказати на значні ресурси для її підвищення. Таким чином, маркетингову діяльність підприємства можна оцінити як задовільну, попри те, що підприємство не має у складі спеціалізованого підрозділу.

Зазначимо, що ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» користується послугами маркетолога, якого залучає за принципом проєктного підходу – для вирішення певних завдань у своїй діяльності.

Фінансовий зріз. Наведемо динаміку обсягів реалізації та товарообороту ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» (рис. 2.3).

Таким чином, у 2021 р. ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» отримало 4 115 тис. грн. чистого доходу. Для порівняння, за підсумками 2020 року чистий дохід становив 4 752 тис. грн., що на 13,4 % більше, ніж у 2021 р. Загалом динаміка виручки ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у 2019-2021 рр. становила 78,9%. Тобто, ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» погіршило обсяги реалізації протягом останнього періоду, що дає підстави говорити про наявні проблеми у господарсько-економічній діяльності підприємства.

Далі проаналізуємо показники ділової активності досліджуваного підприємства, оскільки для підприємства торгівлі саме показники ділової активності є одними з ключових. Так, показники оборотності активів наведено у додатку Б.

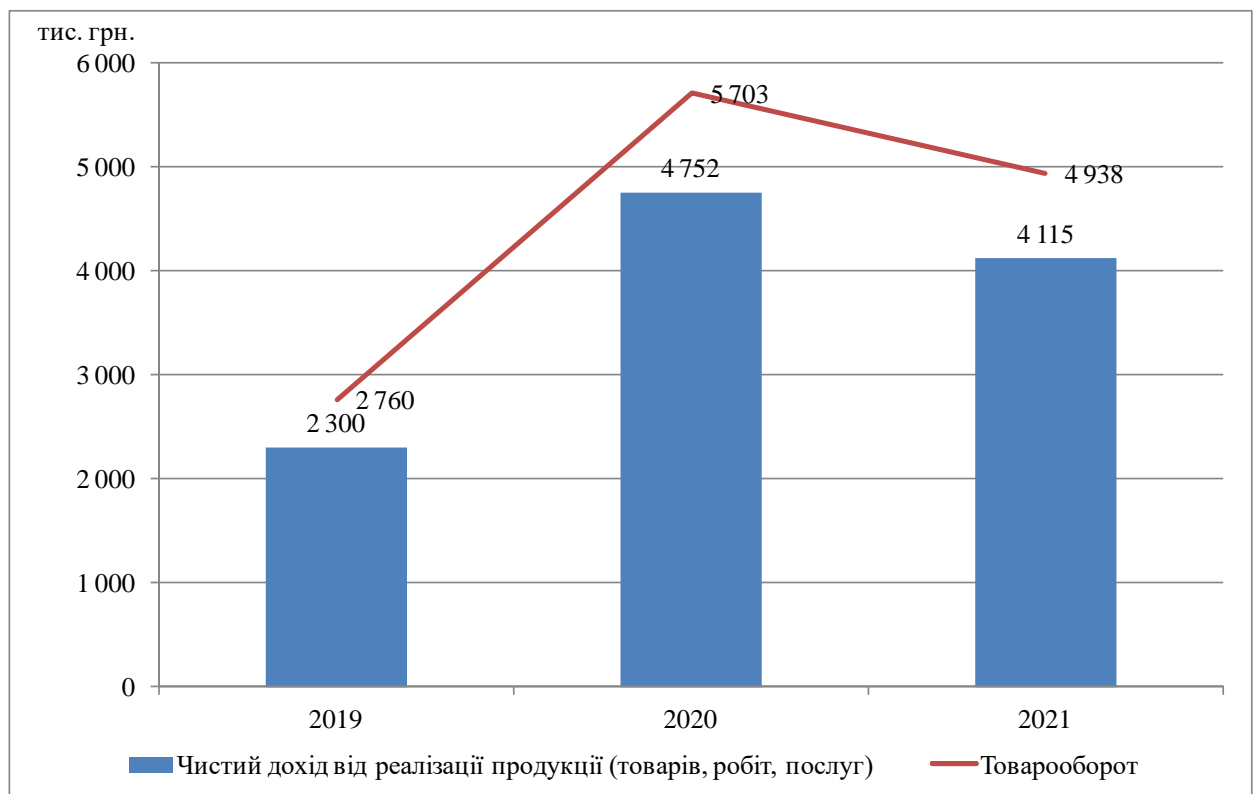


Рис. 2.3. Динаміка виручки від реалізації та товарообороту ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за 2019-2021 рр.

Розроблено автором

Таким чином, результати розрахунків засвідчують, що у 2021 році коефіцієнт оборотності оборотних активів скоротився на 45,4 % (у попередньому періоді він скоротився на 14,09 %). Відповідно, тривалість одного обороту оборотних активів зріс відповідно на 83,16 % та 16,4 %.

Це безумовно є негативною ознакою щодо стану ділової активності підприємства та вказує на погіршення стану його ділової активності, а отже відповідно – конкурентоспроможності. Щодо тривалості оборотності дебіторської заборгованості та запасів, то у звітному періоді 2019-2021 роках ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» не має цих активів у складі майна. Відсутність дебіторської заборгованості є цілком позитивним для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», оскільки вказує на досконалу платіжну дисципліну, а відсутність запасів зумовлене специфікою діяльності підприємства – реалізація продукції здійснюється під замовлення з складів виробників.

Величина додаткового залучення коштів у оборот у 2021 році становила 62,86 тис. грн. (для порівняння, у 2020 році у оборот прийшлося додатково залучити 12,3 тис. грн.). Отже, зміна обсягів реалізації робіт та послуг за рахунок уповільнення оборотності оборотних активів у 2021 році становила - 3421,77 тис. грн., що у 4 рази більше, ніж у попередньому році. Таким чином, у 2021 році показники ділової активності виявили погіршення, порівняно із 2019-2020 роками, що визначає менш ефективну ділову активність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» протягом досліджуваного періоду.

Стратегічний зріз. Істотний вплив на розвиток підприємства здійснює стратегія підприємства ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Мета – отримати стійку нішу на ринку роздрібної торгівлі залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами, також підприємство планує розширити свою діяльність на ринок житлового будівництва – зокрема, архітектурних та проектних послуг, а також державного замовлення.

Основні стратегічні принципи ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»:

- управління бізнесом відповідно до міжнародних стандартів ефективності;
- розробка перспективних проєктів, які забезпечують ефективне і конкурентне виконання замовлень клієнтів;
- акумулювання необхідних фондів оборотних коштів для реалізації контрактних проєктів;
- диверсифікація бізнес-портфеля за рахунок виходу на ринок житлового будівництва.

Загальний підсумок за проведеним аналізом організаційного середовища ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» полягає у тому, що в цілому протягом 2019-2021 рр. підприємство намагалося покращувати свою господарську діяльність попри характеристики ринкової кон'юнктури, що призвело до зменшення обсягів реалізації. Про це свідчать наступні висновки, отримані з розрахунків:

1) фінансова результативність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за чистим прибутком у 2021 році (2 834 тис. грн.) є кращою за 2019 рік (1 298 тис. грн.), але гіршою за 2020 рік (3 423 тис. грн.), особливо несприятливою є така динаміка, враховуючи, що саме у 2020-2021 рр. спостерігалось скорочення чистих доходів від реалізації, що вплинуло на скорочення чистого прибутку на тлі зростання витрат;

2) за проведенням аналізом можна вважати стан ділової активності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» погіршився за аналізований період, що підтверджується, зокрема, скороченням коефіцієнту оборотності, зростанням коефіцієнту закріплення та скороченням чистого прибутку у 2020-2021 рр.

Отже, ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» є прибутково діючим підприємством та має досить усталені показники економічної результативності, незважаючи на існуючі проблемні моменти стосовно ринкової кон'юнктури.

2.2. Аналіз організаційних змін на підприємстві та особливостей управління ними

Далі розглянемо систему та політику управління організаційними змінами у ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».

Відповідно до Статуту, управління підприємством здійснюється директором. Завдання управління організаційними змінами підприємства покладене на керівництво підприємства та відповідний функціональний підрозділ – комерційний відділ (рисунок 2.4).

Водночас у нормативно-правових актах підприємства не формалізовано поняття організаційних змін та особливостей управління ними. Відповідно до діючої структури управління менеджмент реалізується керівником підприємства та керівниками відділів, які лінійно підпорядковані директору ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».



Рис. 2.4. Функціональна структура управління організаційними змінами ТОВ «Торговий дiм Рось i Ко»*

*Розроблено автором

У табл. 2.5 наведемо нормативну базу, що регламентує політику з управління ТОВ «Торговий дiм Рось i Ко», у тому числі, організаційними змінами.

Таблиця 2.5

Інституційне забезпечення політики управління організаційними змінами ТОВ «Торговий дiм Рось i Ко»*

Назва документу	Загальна характеристика	Практика реалізації
Статут	Передбачає створення і підтримку засадничих норм, що визначають діяльність підприємства	Мета, предмет діяльності; дані про управління майном, взаємовідносини з акціонерами та контрагентами; аспекти управління колективом
Колективний договір	Окреслення кадрової політики і кадрової стратегії підприємства	Питання навчання персоналу і професійного розвитку; налагодження ефективних комунікацій
сертифікат ISO 9001:2008	Якість виробничих процесів	Свідчення відповідності операційних процесів міжнародним стандартам

*Розроблено автором за даними підприємства

Статут ТОВ «Торговий дiм Рось i Ко» є документом, регламентуючим систему управління організаційними змінами ТОВ «Торговий дiм Рось i Ко».

Він закладає основи системи управління організаційними змінами з огляду на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Коллективний договір ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» є засобом управління організаційними змінами, який впливає на працівників організації шляхом забезпечення їх впевненості в тому, що кожен з них вносить важливий вклад у роботу підприємства і сприяє досягненню його цілей. Взаємовідносини між працівниками і організацією можна розглядати як психологічний і економічний контракт, де працівник працює на користь підприємства, а відповідно, підтримка працівника з боку ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» здійснюється шляхом застосування механізмів винагород і заохочень. Це стимулює зацікавленість працівників в ефективній роботі і зміцненні конкурентних позицій підприємства, що, в свою чергу, має позитивний вплив на його діяльність і ринкову позицію.

Окремо слід визначити документи, що забезпечують якість товарів, робіт та послуг ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», що має значний вплив на управління організаційними змінами підприємства. Зокрема, сертифікат ISO 9001:2008 – забезпечує та засвідчує якість проектних робіт, що надає підприємство; сертифікація виробничих процесів ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» відповідно до міжнародних стандартів – це свідчення безпеки робіт та послуг.

Наявність такого сертифікату є дуже вагомим для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» з точки зору забезпечення управління організаційними змінами, оскільки надає підприємству конкурентні переваги.

Підводячи підсумки за результатом аналізу забезпечення процесу управління організаційними змінами, слід зазначити, що на даний момент у ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» відсутнє документальне забезпечення комплексного системного стратегічного бачення управління організаційними змінами та конкурентоспроможністю комплексно – із визначенням стратегічних цілей, показників та оцінки.

Досліджуючи управління організаційними змінами на досліджуваному підприємстві, важливо також продіагностувати їхній вплив на ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».

Перш за все, визначимо загальну ефективність ресурсів організації у звітному періоді. Основні засоби, оборотні активи і фонд заробітної плати складають сукупність основних ресурсів, використовуваних ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» в управлінні організацією та організаційними змінами.

Ефективність використання наведених ресурсів відповідно характеризує зв'язок між обсягом ресурсів, витрачених в процесі діяльності підприємства та його діловою активністю, результативністю якої є обсяг чистого доходу від реалізації робіт та послуг.

З метою аналізу ефективності сукупності основних ресурсів, що характеризують діяльність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» використаємо наступні показники: ресурсовіддача; ресурсоемність; рентабельність ресурсів.

Результати зазначених розрахунків показників розглянуто у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ділової активності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у 2019-2021 рр.*

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 від 2019	
				+,-	%
Ресурсовіддача	23,40	17,58	14,42	-8,98	-38,38
Ресурсоемність	0,04	0,06	0,07	0,03	62,28
Рентабельність ресурсів	13,21	12,66	9,93	-3,28	-24,81

*Розроблено автором

За даними таблиці 2.62.3 встановлено, що показник ресурсовіддачі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» має тенденцію до скорочення – протягом 2019-2021 рр. він скоротився на 38,38 %. Отже, збільшення показника ресурсомісткості вказує на зростання обсягу ресурсів, вкладених в 1 тис. грн. отриманий чистий дохід від реалізації робіт та послуг. Слід зазначити, що збільшення показника

ресурсомісткості свідчить про скорочення ефективності використання економічного потенціалу ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».

Одночасно відбулося скорочення показника рентабельності ресурсів що також визначає проблему із використанням наявних ресурсів ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» щодо управління організаційними змінами.

Отже, за умов проведення заходів з оптимізації ресурсоемності діяльності ефективність використання ресурсів у ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» буде зростати, що матиме позитивний вплив на ділову активність, що є дуже значущим для підприємства торгівлі.

Далі було оцінено існуючу тенденцію впливу визначених вище внутрішніх чинників на ділову активність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Для цього за наведеними вище показниками було проведено ранжирування, визначено, коли була максимальною ефективність використання ресурсів.

На другому етапі було присвоєно бали від 1 до 3 шляхом ранжування значень показників господарської діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Таким чином, замість початкової таблиці даних отримуємо нову таблицю, яка складається з відмічених балів.

На третьому етапі до таблиці балів було застосовано метод сум. Значення показника комплексної оцінки за кожним роком для досліджуваного підприємства було розраховано як сума результатів його діяльності за порівнюваними показниками.

Результати оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» з точки зору їх впливу на діяльність підприємства наведено у табл. 2.7.

За даними таблиці 2.7 отримана бальна оцінка внутрішніх чинників ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» що відображає спочатку скорочення з максимального позитивного впливу на діяльність підприємства у 2020 р. (31 бал) до мінімального значення у 2021 р. (18 балів), у 2019 році відбувалося дещо більша ефективність використання ресурсів, ніж у 2021 р. (23 бали).

Таблиця 2.7

Показники експертної оцінки впливу внутрішніх чинників на діяльність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» в 2019-2021 рр.*

Показники	2019	2020	2021
Фондовіддача, тис. грн.	2	3	1
Фондомісткість, грн.	2	3	1
Фондоозброєність, тис. грн./ 40ол..	1	2	3
Рентабельність основних засобів	2	3	1
Виробіток за обсягом реалізації, тис. грн.	1	3	2
Виробіток за прибутком від продажів, тис. грн.	1	3	2
Питома вага фонду заробітної плати у собівартості, %	1	3	2
Рентабельність фонду заробітної плати	1	3	2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3	2	1
Ресурсовіддача	3	2	1
Ресурсоемність.	3	2	1
Рентабельність ресурсів	3	2	1
Разом	23	31	18

*Розроблено автором

Результати оцінки вказують на погіршення впливу досліджуваних чинників на діяльність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у 2021 р. в порівнянні з 2019 р., та ще значніше погіршення, якщо порівнювати із оцінкою, що отримана у 2020 р., коли вплив внутрішніх чинників ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» був найкращим.

Таким чином, слід зазначити, що отримана оцінка впливу внутрішніх чинників на діяльність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» виявила погіршення діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», скорочення показників ефективності роботи підприємства торгівлі, у тому числі, щодо скорочення показників фінансової результативності та фінансової стійкості. Зокрема, слід зазначити, що за рядом показників ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» все ще відстає від рівня 2020 року, що вказує на необхідність і далі удосконалювати діяльність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

У табл. 2.8 наведемо карту змін за Харінгтоном для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» відповідно до таких складових: процеси, проекти, зміни, знання, ресурси.

Карта організаційних змін ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за
Харінгтоном*

Параметр	Реалізація змін
1	2
Процеси	Підприємство протягом досліджуваного періоду не впроваджувало організаційних змін у бізнес-процеси
Проекти	Підприємство реалізовувало найм персоналу за проектним підходом Маркетингові проекти
Зміни	Зміни у політичному та економічному середовищі серед повномасштабне вторгнення рф
	Відбулося погіршення ділової активності Скорочення мотивуючих виплат для працівників
Знання	Підприємство протягом досліджуваного періоду не отримувало нові ноу-хау
Ресурси	Відбулося погіршення використання ресурсів підприємства протягом останнього року (основні фонди, оборотні активи, персонал)

*Розроблено автором на основі [61]

Дані таблиці 2.8 вказують, що ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», згідно проведеної діагностики по складових за Харінгтоном не впроваджувало системних організаційних змін, водночас підприємство характеризується складною ситуацією через зміни, які відбулися у зовнішньому середовищі, які спричинило повномасштабне російське вторгнення.

Отже, зазначене дає можливість визначити найбільш проблемні аспекти в управлінні організаційними змінами ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» з точки зору їхнього впливу на загальну діяльність та ділову активність досліджуваного підприємства торгівлі.

Досліджуючи управління організаційними змінами на досліджуваному підприємстві, важливо також продіагностувати готовність до них ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Це можна зробити завдяки з'ясуванню, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство, оскільки інакше користь запропонованих заходів, що також містять у собі організаційні зміни, буде близька до нуля.

Відповідно метою наступного аналізу є визначення стадії життєвого циклу ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» згідно із підходом І. Адізеса.

У табл. 2.9 наведемо експертний опитувальник, який заповнимо за підсумками проведеного аналізу діяльності підприємства, як у даному, так і попередньому підрозділі. Зеленим кольором помічені твердження, які цілком реалізовані для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», жовтим – ті, що частково реалізовані та червоним – критерії та ознаки, за якими ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» має негативне становище.

Таблиця 2.9

Діагностика проходження етапів життєвого циклу організації підприємством ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за І. Адізесом*

Етапи	Ознаки проходження етапу	Критерії
1	2	3
«Дитинство» – «давай-давай»: стабілізація основної діяльності	Стабільно зростаючий попит	Чи можна з високою точністю спрогнозувати попит на наступний місяць?
	Підвищення лояльності клієнтів	Понад 20% замовлень компанії – повторні замовлення від постійних клієнтів?
	Стабілізація основної діяльності	Чи можна чітко визначити тривалість операційного циклу компанії?
	Компанія не перебуває на межі життя та смерті	Компанії достатньо потоку коштів для підтримки життєдіяльності протягом щонайменше півроку?
«Давай давай» - «юність»: використання адміністративного апарату	Зміна керівництва	У компанії є хоча б 2 посади з перерахованих: фінансовий директор, директор з маркетингу, директор з продажу, директор з розробок (ІТ-директор) чи існують люди, крім засновника підприємства, виконують ці функції?
		Чи існує посада виконавчого/генерального директора, котрий не є засновником компанії?
	Делегування повноважень	Чи можуть приймати рішення самостійно в рамках своїх повноважень директор з продажу, директор з маркетингу та фінансовий директор (чи подібні до них посади), не радячись із засновником?
		Чи може виконавчий/генеральний директор, який не є засновником

1	2	3
		компанії приймати самостійні рішення у межах своїх повноважень, не радячись із засновником компанії?
	Зміна цілей – з «чим більше, тим краще» на «чим краще, тим більше»	Чи можна назвати граничне значення прибутковості угоди, за якого підприємство зможе покривати змінні та постійні витрати?
«Юність» – «розквіт»: Ефективні управлінські системи та узаконений процес управління	Функціональні системи	Організаційна структура компанії узгоджувалась з її місією?
	Внутрішньо організаційна пов'язаність	Чи мають місце у компанії політичні ігри та інтриги? Чи переростають конфлікти в компанії у міжособистісні сварки?
	Узаконений процес управління	Чи знає кожен співробітник компанії, де і як приймаються ті чи інші рішення?

*Розроблено автором за [1]

Отже, отримавши оцінки щодо стану проходження етапів життєвого циклу організації ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», отримаємо кількісну їх оцінку.

Шкала оцінок базується на визначених у табл. 2.9 критеріях та складатиметься з 5 варіантів оцінки від -2 до +2 балів (де «-2» – однозначно немає; «-1» – швидше за все немає; «0» – важко відповісти; «+1» – швидше всього так; «+2» т – однозначно так).

На рис. 2.5 наведемо діаграму оцінок за проходженням ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» кожного з етапів життєвого циклу.

Отже, за отриманої оцінки, ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» повністю пройшла етап переходу від «дитинства» до «давай-давай» та частково – етапу від «юності» до «розквіту».

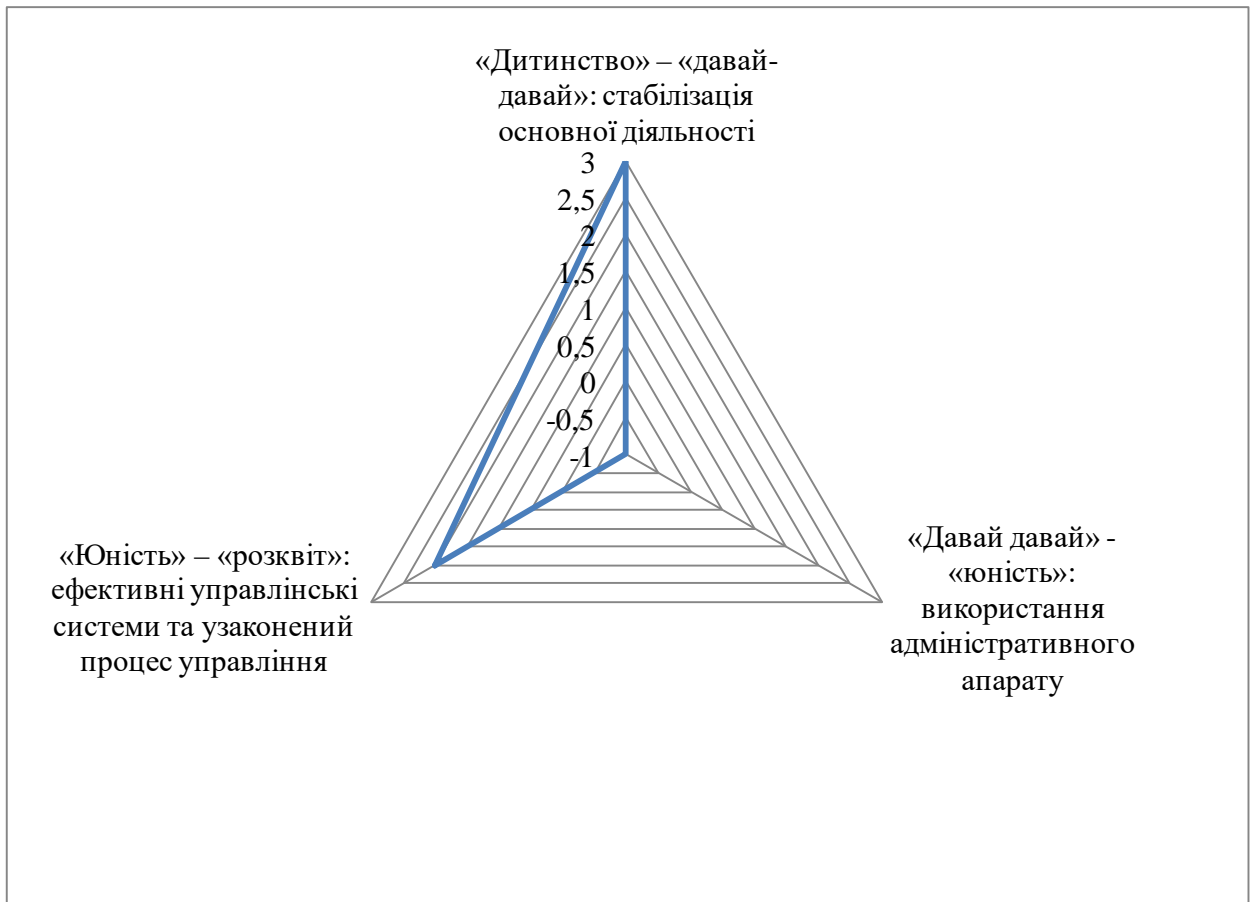


Рис. 2.5. Оцінка проходження ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» етапів життєвого циклу за І. Адізесом*

*Розроблено автором

Водночас за станом формування адміністративного апарату, який відповідає за організаційні зміни, підприємство отримало незадовільні оцінки за етапом «давай-давай» – «юність», що потребує вдосконалення з точки зору управління організаційними змінами.

Узагальнені проблеми щодо управління організаційними змінами ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за підсумками проведеного аналізу є наступними:

1) Погіршення доходів підприємства, зокрема, протягом 2020-2021 рр. Встановлено, що скорочення обумовлено змінами у ринковій кон'юнктурі та пов'язано з проблемами в управлінні діловою активністю.

2) Відзначається погіршення результативності діяльності підприємства, що проявляється через недостатню збалансованість валюти балансу протягом 2019-2021 рр., дефіцит власного капіталу, проблеми з

ліквідністю. Це у свою чергу потребує збільшення уваги до питань ділової активності.

3) Недостатність інвестицій у основні засоби для забезпечення впровадження нововведень: встановлено, що підприємство характеризується низькими значенням вартості основних засобів та нематеріальних активів, що також є проблемним моментом з точки зору використання ресурсів підприємства.

4) Існуючі ризики втрати конкурентних позицій для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», про що свідчить факт скорочення чистих доходів підприємства. На даний момент ситуація погіршується також тим, що ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у своїй діяльності у значній мірі орієнтоване на ринок будівництва, який зазнав негативного впливу через пандемію та війну.

5) Дані, отримані за діагностикою змін по складових за Харінгтоном призвели до висновку, що досліджуване підприємство має певні проблемні аспекти щодо управління змінами, які з одного боку пов'язані із тим, що воно не впроваджувало системних організаційних змін, з іншого – сьогодні підприємство відчуває негативний тиск змін зовнішнього середовища через повномасштабне російське вторгнення.

6) Існування ризиків, що пов'язані із недосконалою організаційною структурою, про що свідчить проведений аналіз організаційного середовища та який далі підтверджений діагностикою проходження етапів життєвого циклу за І. Адіесом. Зазначене може стати підставою погіршення конкурентних позицій підприємства ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», оскільки економіка відчуває вплив кризи як через минулу пандемію коронавірусу, так і через воєнні дії.

7) Недостатність інноваційних підходів до управління організаційними змінами: дана проблема проявляється як у тому, що ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» недостатньо ефективно проходило етапи життєвого циклу, недостатньо уваги приділяючи формуванню ефективно діючого адміністративного апарату. Це частково відбулося через те, що з метою

оптимізації витрат частина важливих, таких, що забезпечують управління організаційними змінами завдань, переорієнтовано ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» на виконавців, що залучаються ззовні. В даному випадку мова йде про аутсорсинг та укладання строкових договорів та договорів субпідряду.

8) Слід також зазначити, що для підприємства також актуальними є питання запровадження інноваційних продукції, яка може зацікавити приватних користувачів, наприклад, архітектурний консалтинг тощо.

В контексті управління організаційними змінами підприємству варто звернути увагу на відсутність єдиної формалізованої стратегії, спрямованої на комплексний розвиток підприємства та підвищення ефективності управління його конкурентоспроможністю.

У розділі проведено дослідження практичних аспектів управління організаційними змінами на прикладі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», основною діяльністю якого за КВЕД є роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною. Для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» з точки зору управління організаційними змінами вдосконалення організаційної структури є доцільним, з точки зору побудови організаційної структури, діяльність якої оцінювалася і стимулювалася в залежності від досягнутих результатів реструктуризації. Такими можуть бути як новостворювані підрозділи, так і колишні, функції яких повинні бути приведені у відповідність з новими завданнями.

Підводячи підсумки за результатом аналізу забезпечення процесу управління організаційними змінами, слід зазначити, що на даний момент ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» не має відповідного комплексного забезпечення управління організаційними змінами та конкурентоспроможністю комплексно – із визначенням стратегічних цілей, показників та оцінки. За умов проведення заходів з оптимізації ресурсоемності діяльності ефективність використання ресурсів у ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» буде зростати, що матиме

позитивний вплив на ділову активність, що є дуже значущим для підприємства торгівлі.

ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» повністю пройшла етап переходу від «дитинства» до «давай-давай» та частково – етапу від «юності» до «розквіту». Водночас за станом формування адміністративного апарату, який відповідає за організаційні зміни, підприємство отримало незадовільні оцінки за етапом «давай-давай» – «юність», що потребує вдосконалення з точки зору управління організаційними змінами.

РОЗДІЛ 3.

ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка проєкту впровадження організаційних змін на підприємстві

У попередньому розділі ми отримали висновок, що ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» має потребу у впровадженні організаційних змін, про що свідчить проведений аналіз використання ресурсів підприємства торгівлі, а також аналіз життєвого циклу організації, проведений за методикою Адізеса.

У табл. 3.1 наведемо стратегічну матрицю позиціонування ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», де наведемо ключові відмінності організації, що мають бути покладені у основу проєкту впровадження організаційних змін.

Таблиця 3.1

Позиціонування організаційних відмінностей підприємства
ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»*

ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» в даний момент	Бажана бізнес-модель ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»	Сервісна бізнес-модель ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»
Низькі ціни Широкий асортимент Зручне розташування	Позитивні емоції від відвідування Ставка на проведення часу у магазинах Сучасність, інноваційність Зручна оплата та доставка	Зручна багатоформатна бізнес-модель (фокус – адаптація під потреби клієнта) Швидкість обслуговування Інтеграція з онлайн-сервісом Сучасний, цікавий магазин Сервіс – архітектурний консалтинг, підбір товарів для ремонту, оздоблення домівки тощо під запити клієнтів

*Розроблено автором за даними ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»

Отже, як ми бачимо, ключові відмінності підприємства торгівлі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», котрі необхідно розвивати, плануючи організаційні

зміни – це багатоформатність, онлайн-сервіси та можливість надання додаткових послуг.

Таким чином, далі розглянемо основні заходи для проєкту організаційних змін підприємства торгівлі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», що спрямовані на наступне (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Заходи проєкту організаційних змін для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»*

*Розроблено автором

Представлені заходи передбачають:

- 1) розвиток автономного інтернет-магазину для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» та розміщення пропозиції на marketplace (Rozetka);
- 2) створення сервісної пропозиції для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» – впровадження послуги архітектурного консалтингу. Це диференційована пропозиція, яка має бути корельована з логістичними можливостями її реалізації в окремих регіонах та/або мультирегіональних ринках збуту;
- 3) персоналізація пропозиції та комунікаційної взаємодії з клієнтами в розрізі каналів omnichannel. Виходячи з наявності різних каналів продажів,

пропозиція має бути більш диференційованим як у частині маркетингової подачі продуктів, так і в частині їх сервісно-логістичного супроводу.

Розглянемо зазначені пропозиції детальніше. Розглядаючи створення та розвиток автономного інтернет-магазину та розміщення його у marketplace, зазначимо, що сучасному підприємству торгівлі необхідно мати інтернет-магазин та розвивати багатоканальні ланцюги поставок. Оскільки цей процес виступає каталізатором побудови цілої екосистеми логістики у торгівлі, наявність якої є базовою умовою нормального функціонування та поступального розвитку e-commerce в країні.

Також для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» важливо бути представленим у маркетплейсах, для початку пропонується обрати Rozetka – рис. 3.2.

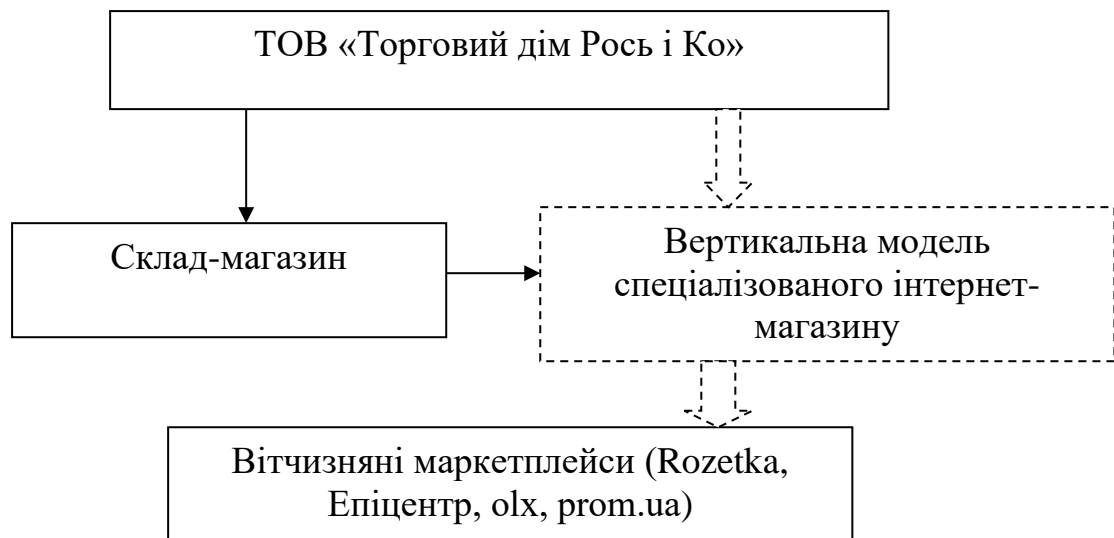


Рис. 3.2. Екосистема логістики маркетплейсу для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»*

*Розроблено автором

Виникає питання, чому навіть мале торговельне підприємство, яким є ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», має доєднатися до екосистеми маркетплейсів. Розвиток національних маркетплейсів відбувся в результаті перепрофілювання великих вітчизняних інтернет-магазинів. На консолідацію та укрупнення вітчизняної екосистеми маркетплейсів також впливають

процеси укрупнення в логістиці інтернет-торгівлі (фулфілмент, термінова доставка).

Однак збереження великої кількості невеличких інтернет-магазинів, які не є привабливими для великих логістичних операторів та які розвивають менш ефективну логістику самостійно, надало потужніший ресурс збільшення продажів і масштабування бізнесу за рахунок розміщення на маркетплейсі.

Крім загальних переваг присутності у маркетплейсу Rozetka для інтернет-магазину ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», що пропонується створити (невелика вартість безготівкових платежів за рахунок мінімальної комісії банків та платіжних систем при великому обороті), маркетплейс пропонує логістику з мінімальною вартістю доставки, можливість єдиної системи обробки замовлень з різних магазинів з боку маркетплейсу, які прийдуть покупцю одним кур'єром чи поштовою службою.

Тобто, організаційні зміни для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» полягають у розвитку логістики та очікуванні прогнозованого зростання числа замовлень.

Найдосконалішу форму вітчизняного маркетплейсу, на погляд автора цього дослідження, сьогодні розвиває Rozetka (інтернет-холдинг ТОВ «РОЗЕТКА.УА»), який вивів на український ринок модель логістизованого маркетплейсу. З одного боку, до повномасштабного вторгнення рф, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно нарощувало інвестиції в логістичну інфраструктуру, будівництво розподільчих центрів та точок видачі по всій країні. Сьогодні ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має логістичну інфраструктуру, аналогів якої сьогодні практично немає на ринку, яку можна визначити як фулфілмент нового покоління з мобільним додатком. Це значно розширює можливості Rozetka щодо надання широкого спектру послуг, включаючи логістику, доставку та видачу замовлень клієнтам, зворотну логістику. Наприклад, якщо раніше скористатися безкоштовною видачею у точці видачі Rozetka можна було лише коли купуєш товари продавця Rozetka, але останнім часом маркетплейс

активно розповсюджує цю послугу для інших своїх продавців в залежності від територіального розташування (додаток В).

Сьогодні навіть у рамках пілотного етапу проекту із запуску власного інтернет-магазину та присутності на маркетплейс-платформі Rozetka ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» зможе надати своїм клієнтам всі ресурси, необхідні для скорочення термінів експрес-доставки та сталого масштабування бізнесу за допомогою використання складських потужностей маркетплейсу.

Що стосується пропозиції впровадження послуг архітектурного консалтингу для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», то слід зауважити, що підприємство наразі здійснює надання проектних робіт та консультаційних послуг, але важливо оформити це як окремий бізнес-напрямок.

До переліку послуг архітектурного консалтингу, які надаватиме ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», як пропонується, входитимуть (рис. 3.3):

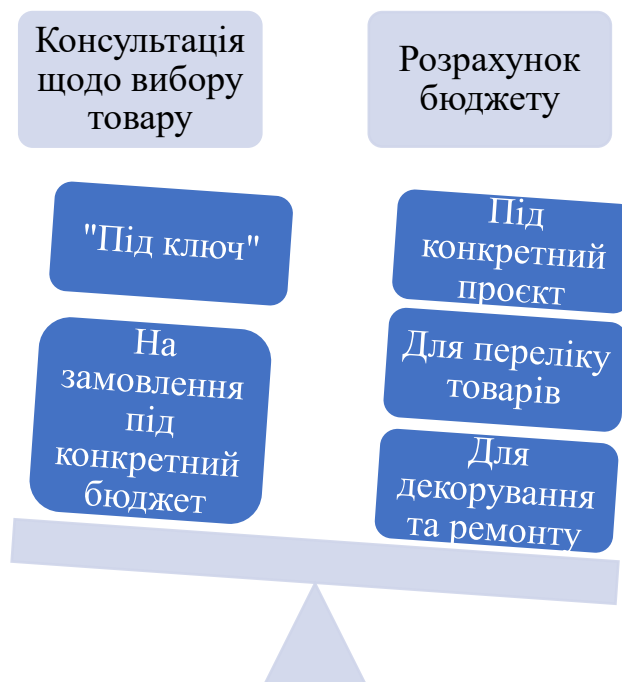


Рис. 3.3. Концепція послуг архітектурного консалтингу для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», як окремого бізнес-напрямку*

*Розроблено автором

– допомога у виборі при товару відповідно до потреб споживача, щодо планованого ним будівництва, ремонту чи оздоблювальних робіт;

- консультації щодо переліку необхідних товарів відповідно до потреб споживача;
- консультування з декорування та оздоблення приміщень, з розрахунком необхідного бюджету;
- консультування з декорування (підбір матеріалів та товарів під конкретний бюджет споживача);
- консультації з перепланування;
- аналіз готових проєктів та їх коригування;
- аналіз концептуальних та функціональних рішень щодо ремонту та оздоблення;
- консультаційна допомога у підборі матеріалів та обладнання;
- виїзд на об'єкт для перевірки реалізації проєкту;
- консультації під час проходження процесу погодження (перепланування, реконструкції тощо) або здачі об'єкта в експлуатацію,
- консалтинг з інших питань, пов'язаних з плануванням, ремонтом, оздобленням та будівництвом.

Далі розглянемо розвиток сервісів для підприємства торгівлі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Дана пропозиція щодо організаційних змін є різноспрямованою та включає наступні складові – рис. 3.4.



Рис. 3.4. Складові розвитку сервісів підприємства торгівлі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»*

*Розроблено автором

Важливо визначити, у чому полягає інноваційність пропозиції щодо впровадження omnichannelності для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».

Оmnіканальність – це підхід в торгівлі, коли покупцям пропонують єдиний досвід як у офлайн, так і в онлайн-каналах комунікації. Це означає, що ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» впроваджуватиме схему роботи із покупцями, інтегруючи взаємодію із ними у об'єднаний канал, котрий охоплює як офлайн-, так і онлайн-складову. Схематично покажемо це на рис. 3.5.

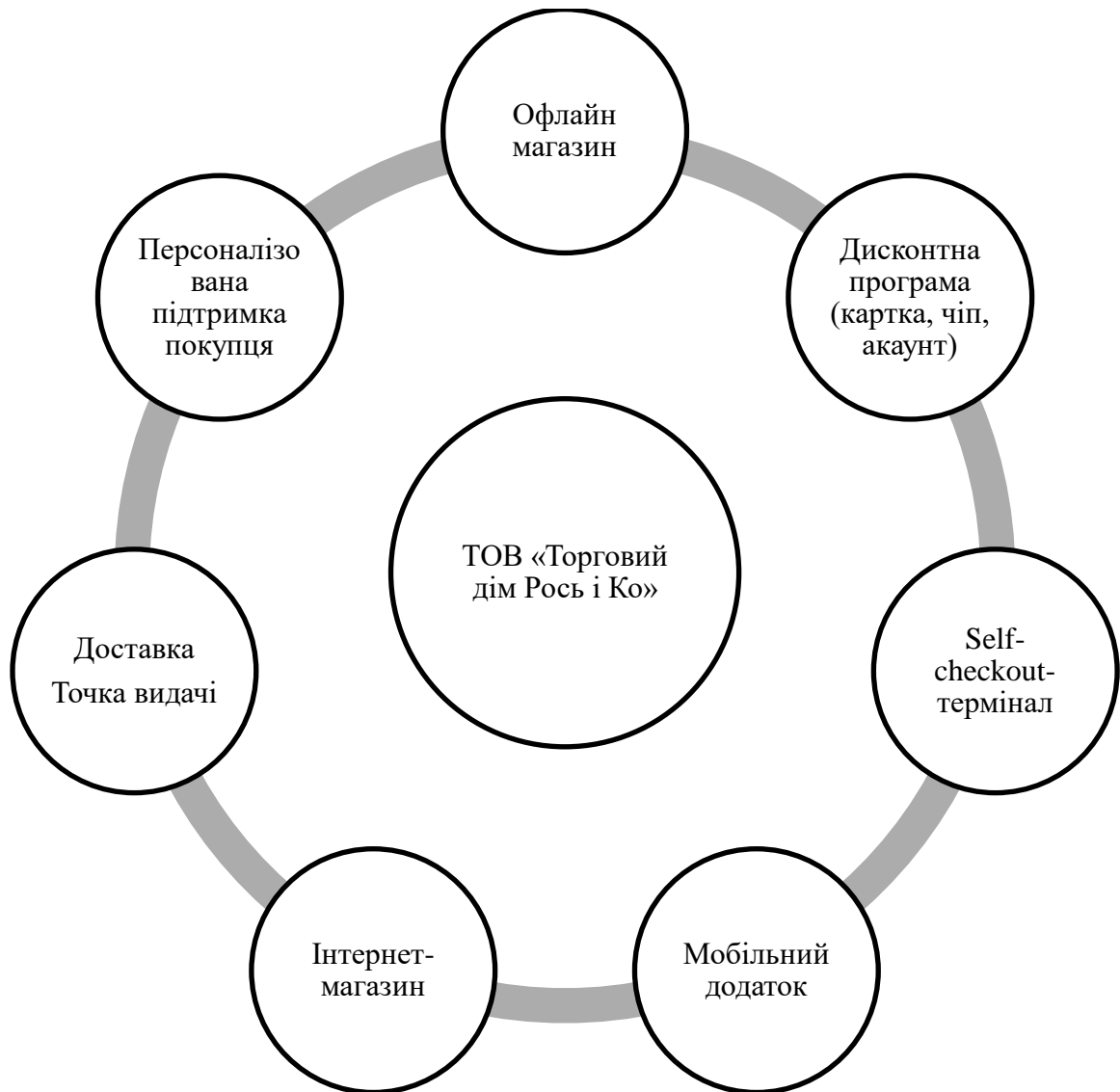


Рис. 3.5. Схема omnіканальної взаємодії із покупцем, що пропонується ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»*

*Розроблено автором

Як можна побачити з рис. 3.5, omnіканальність для підприємства ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» передбачає офлайн-продаж, онлайн-продаж, користування мобільним додатком, але найголовніше тут – об'єднати

інформацію про покупця в усіх цих каналах та провести інтеграцію. Наприклад, щоб покупець міг скористатися дисконтною картою не тільки у роздрібному магазині, але і на інтернет-майданчику, у мобільному додатку. Щоб міг, зокрема, зробити замовлення онлайн, а отримати його у магазині або у точці доставці, або замовити додому.

Найближчим часом ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» має сформувавши три пакети сервісів, впровадження яких є необхідною умовою переходу до омніканальності – табл. 3. 2.

Таблиця 3.2

Пакети сервісів, що пропонується до впровадження
у ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»*

Назва пакету	Характеристика
Offline	Традиційний процес покупки (in-store, за участю продавця) Можливість самообслуговування для клієнтів (з додатком, self-checkouts) Формат «to go»
Mix	Замовив онлайн – забрав офлайн (впровадження послуги видачі з точок видачі замовлень Rozetka) Self-checkouts (з допомогою програми) Віртуальна картка лояльності (у додатку) Пошук необхідних товарів за наявністю (функція у додатку)
Online	Сайт (е-продаж, е-газета «ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», синхронізація із додатком) Додаток Чат-бот у месенджері (рецепти, feedback-platform, опитувальники) Соціальні мережі, Facebook (корисні матеріали, конкурси) Youtube (Vlogs)

*Розроблено автором

Таким чином, омніканальна торгівля – це взаємодія із клієнтами у кожному з каналів таким чином, щоб покупець отримував комфортну покупку у будь-якому разі, не концентруючись на тому, де саме він робить замовлення, через додаток або інтернет-магазин. Крім того, важливим чинником омніканальності є персоналізована підтримка покупця у різних, зручних клієнту каналах (call-центр, e-mail, соціальні підприємства торгівлі, чат-бот у месенджерах).

Розвиток сервісів також є ключовим напрямом, у якому слід здійснювати організаційні зміни для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Покупці

потребують все більше можливостей та комфорту взаємодії із продавцем. Отже, ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» має не просто впровадити організаційні зміни з метою гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, але й працювати на упередження, готуючись до змін в найближчому майбутньому – та сервіси є для цього важливими інструментами.

Отже, для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» обґрунтовано заходи, які повинні бути включені до проєкту організаційних змін у ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» з урахуванням наявних зовнішніх та внутрішніх факторів:

По-перше, це подальший розвиток господарської діяльності підприємства торгівлі у бік мультиформатності та багатоваріантності взаємодії із покупцями, що передбачає створення інтернет-магазину та подальше його приєднання до екосистеми маркетплейсів, зокрема, Rozetka.

По-друге, це відокремлення послуги архітектурного консалтингу у окремий бізнес-напрямок, що має на меті подальший розвиток проєктних робіт та консультаційних послуг підприємства. Зокрема, передбачається, що підприємство пропонуватиме підбір своїх товарів під конкретний запит, бюджет, а також формувати розрахунки вартості необхідної кількості товарів.

По-третє, це впровадження омніканальності, що передбачає уніфікацію обслуговування споживачів у різних, зручних для них форматів.

3.2. Організаційно-економічний механізм реалізації проєкту організаційних змін на підприємстві

Зазначимо, що запропоновані у попередньому підрозділі заходи, що є проєктом організаційних змін для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», передбачають напрацювання організаційно-економічного механізму їхньої реалізації.

Дослідження показало, що ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» не має документу, спрямованого на управління організаційними змінами та конкурентоспроможністю. Отже, перш за все доцільно розробити відповідний

документ, який стане підґрунтям до впровадження запропонованих організаційних змін на підприємстві.

Запропонуємо наступний механізм управління організаційними змінами для досліджуваного підприємства, котрий містить 6 інтегрованих елементів, управлінського циклу (рис. 3.6).

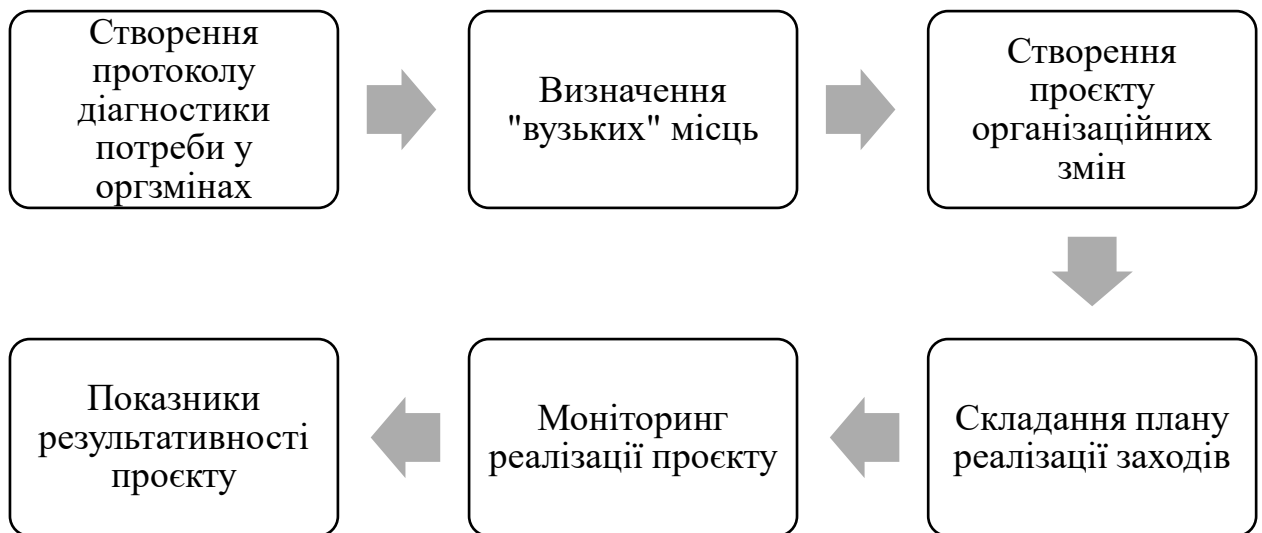


Рис. 3.6. Механізм управління впровадженням організаційних змін ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»*

*Розроблено автором

Етап 1. Створення протоколу діагностики потреби у організаційних змінах. Для цього пропонується використовувати методики, які застосовувалися у аналітичному розділі:

- складення карти організаційних змін;
- оцінка використання ресурсів підприємства;
- аналіз життєвого циклу організації за І. Адізесом.

Діагностика потреби у організаційних змінах – важливий елемент механізму управління організаційними змінами. Його мета полягає у виявленні тенденцій розвитку ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», у оцінці повноти задоволення споживачів та можливостей отримання підприємством необхідного прибутку.

Результатом проведеної діагностики є систематизація і узагальнення чинників, що визначають потребу підприємства у організаційних змінах.

Етап 2. Визначення «вузьких місць», що потребують впровадження організаційних змін на підприємстві.

Попередній етап полягає у виявленні ключових чинників, що потребують змін, виявлення можливостей для подальшого розвитку, виділення негативних факторів впливу на господарську діяльність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».

Етап 3. Створення проєкту організаційних змін. Створення проєкту планових заходів для підприємства – як наведено у попередньому підрозділі, де визначений та обґрунтований перелік складових проєкту організаційних змін на підставі проведених досліджень.

Етап 4. Складання планових показників результативності пропонованого проєкту змін для підприємства, що передбачає визначення рівня досягнення цілей ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», котрий передбачений за умов впровадження проєкту.

Етап 5. Моніторинг реалізації проєкту, здійснення контролю за виконанням планових показників для того, щоб визначити, продіагностувати та своєчасно проінформувати керівників про відхилення від запланованих значень.

Етап 6. Показники результативності проєкту. Враховуючи той факт, що управління організаційними змінами підприємства, насамперед, повинно фокусуватися на розв'язанні конкретної проблеми, є важливим включити до пропонованого проєкту показники результативності організаційних змін для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Як зазначалося, це будуть методики складення карти організаційних змін, оцінки використання ресурсів підприємства та аналізу життєвого циклу організації за І. Адізесом.

Досліджуючи управління організаційними змінами на досліджуваному підприємстві, важливо також продіагностувати їхній вплив на ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».

Наступною складовою організаційно-економічного механізму реалізації проєкту організаційних змін ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» є впровадження AGILE-підходу до оцінювання корпоративної культури з метою виявлення ключових аспектів можливого спротиву змінам.

AGILE – це система цінностей, філософія, яка допомагає бізнесу створювати нові продукти або послуги швидше та із більшим ефектом для бізнесу. AGILE модель встановлює взаємозв'язок між корпоративною культурою організації та результатами її діяльності, а також пропонує специфікацію певних функцій компанії, які вона повинна виконувати, щоб бути успішною та розвиватися в конкурентному середовищі. AGILE-підхід полягає у тому, що процвітання та ефективність роботи ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися під умови зовнішнього середовища, що динамічно змінюються, а також інтеграції компетенцій та сильних сторін у єдине ціле. Специфікація основних принципів AGILE дозволяє виділити чотири основні блоки цінностей: відповідність культури компанії поставленим цілям розвитку, націленість на результат, адаптивність, командний підхід до вирішення завдань [69].

Для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» така культура здатна стати катализатором змін і дозволить забезпечити ефективну реалізацію проєкту організаційних змін у довгостроковій перспективі внаслідок впровадження AGILE-цінностей. У таблиці 3.3 наводяться основні параметри оцінки відповідності корпоративної культури принципам AGILE-підходу.

Таблиця 3.3

Основні параметри оцінки відповідності корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» принципам AGILE-підходу*

Параметр корпоративної культури, що оцінюється	Основні цінності, що є критерієм оцінки
Націленість на результат	Відмова від цілей, цінність, складність та доцільність яких не співвідносяться один з одним
Адаптивність	гнучкість; ініціативність; креативність; гнучкість та готовність до змін

Продовження табл.3.3

Відповідність культури компанії поставленим цілям розвитку	чітке розуміння цілей та цінностей організації; прийняття працівниками місії та цінностей організації як власних; єдиний напрямок стратегій розвитку всіх рівнів та підрозділів
Командний підхід до вирішення задач	ефективна комунікація між учасниками робочих процесів; висока залученість; довіра; прийняття особистої відповідальності; усвідомлення свого внеску у загальний результат; реалізація потенціалу кожного працівника

Складено автором на основі [69]

Слід зазначити, що цінність корпоративної культури та її впливу, що затверджується AGILE-підходом на ключові показники ефективності роботи організації формує інтерес до практичних методів дослідження корпоративної культури, які доцільно впровадити у практику ТОВ «Торговий дім Рось і Ко».

З огляду на існуючі кількісні та якісні методики дослідження корпоративної культури організацій, які на сьогодні не застосовуються в управлінській діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», доцільно впровадити анкетування, збудоване у відповідності з логікою AGILE, – оскільки воно є оптимальним методом збору інформації, що дозволить отримати конкретні вимірювані відповіді та скласти профіль існуючого в організації типу корпоративної культури.

Представимо основні етапи підготовки пропонованої програми дослідження корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» відповідно до AGILE-підходу [69]:

1.Визначення мети, завдань дослідження, включаючи вибір цільової аудиторії та встановлення параметрів представницької вибірки, таких як розмір та характеристики.

2.Розгляд можливих форматів для збору інформації, таких як письмове або електронне анкетування, з використанням програмного забезпечення.

3.Встановлення термінів проведення дослідження, обробки отриманих результатів. Врахування потреби в залученні зовнішніх експертів.

4. Узгодження з учасниками ступеня конфіденційності дослідження та отриманих результатів, а також визначення способів зворотного зв'язку.

5. Вибір відповідної шкали оцінки, яка буде використовуватися для оцінки досліджуваних показників.

6. Розробка анкети або опитувального листа.

Наведемо пропоновану структуру опитувального листа, спрямованого на оцінку рівня відповідності корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» принципам AGILE. Пропонується виділити п'ять дослідницьких блоків – емоційний інтелект працівників; самоідентифікація себе у організації, лояльність до організації; культура націленості на результат та досягнення цілей; культура адаптивності у організації; культура команди.

Докладніше змістовне наповнення кожного блоку представлено у додатку Г.

Таким чином, уявлення про корпоративні цінності в даний час змінюються, та розвитку компетенцій і потенціалу працівників відводиться одна з провідних ролей в організаціях, що динамічно розвиваються, як досліджуване підприємство ТОВ «Торговий дім Рось і Ко». Реалізація проєкту організаційних змін потребує оновлення корпоративної культури досліджуваної організації. Перехід підприємства до оновленого формату побудови бізнесу, заснованому на інноваційному підході до впровадження та управління організаційними змінами, зумовлює все більшу актуальність застосування сучасних, інноваційних та ефективних методів розвитку корпоративної культури, яка передбачає формування у працівників оптимального ставлення до змін.

Впровадження AGILE-підходу дозволять виділити та розвинути основні компетенції та цінності працівників ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», що сприятиме реалізації механізму управління організаційними змінами.

Завершуючи обґрунтування організаційно-економічного механізму реалізації проекту організаційних змін для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» слід навести очікувані підсумки для підприємства.

Побудуємо карту організаційних змін за Харінгтоном на підставі власних експертних оцінок очікуваних результатів від реалізації проекту заходів – табл.3.4.

Таблиця 3.4

Карта очікуваних організаційних змін ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за Харінгтоном внаслідок реалізації проекту*

Параметр	Реалізація змін
Процеси	Проект передбачає оновлення бізнес-моделі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» у бік більшої гнучкості
Проекти	Створення інтернет-магазину Приєднання до маркетплейсу Rozetka Розробка мобільного додатку Відокремлення послуг з архітектурного дизайну Створення та впровадження сервісів Розробка алгоритму реалізації проекту організаційних змін Впровадження AGILE-підходу
Зміни	Зростання обсягів реалізації підприємства Підвищення лояльності споживачів Покращення економічних та фінансових показників Розвиток корпоративної культури підприємства Сприйняття працівниками проекту організаційних змін, чітке розуміння цілей та цінностей організації Створення єдиного напрямку розвитку для всіх рівнів та підрозділів підприємства
Знання	Формалізація організаційних змін Формалізація розвитку корпоративної культури підприємства
Ресурси	Вдосконалення використання ресурсів підприємства (основні фонди, оборотні активи, персонал)

*Розроблено автором на основі [61]

За даними таблиці 3.4 карта змін ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за Харінгтоном відображає очікуваний позитивний вплив реалізації проекту заходів та обґрунтованого організаційно-економічного механізму на діяльність підприємства. Очікується, перш за все, дещо більша ефективність використання ресурсів, ніж це було до впровадження запропонованого проекту.

Результати вказують на покращення всіх досліджуваних складових за Харінгтоном внаслідок реалізації проєкту організаційних змін, що спрямовані на оптимізацію діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» в важких економічних умовах, що склалися через повномасштабне російське вторгнення.

Доцільно також з'ясувати, на якій стадії життєвого циклу опиниться ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» внаслідок запропонованого проєкту за вже використаною методикою визначення стадії життєвого циклу ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» згідно із підходом І. Адізеса – таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозна діагностика проходження етапів життєвого циклу організації ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за І. Адізесом внаслідок запропонованих організаційних змін*

Етапи	Ознаки проходження етапу	Критерії
1	2	3
«Дитинство» – «давай-давай»: стабілізація основної діяльності	Стабільно зростаючий попит	Чи можна з високою точністю спрогнозувати попит на наступний місяць?
	Підвищення лояльності клієнтів	Понад 20% замовлень організації – повторні замовлення від постійних клієнтів?
	Стабілізація основної діяльності	Чи можна чітко визначити тривалість операційного циклу організації?
	Компанія не перебуває на межі життя та смерті	Компанії достатньо потоку коштів для підтримки життєдіяльності протягом щонайменше півроку?
«Давай давай» - «юність»: використання адміністративного апарату	Зміна керівництва	У організації є хоча б 2 посади з перерахованих: фінансовий директор, директор з маркетингу, директор з продажу, директор з розробок (ІТ-директор) чи існують люди, крім засновника підприємства, виконують ці функції?
		Чи існує посада виконавчого/генерального директора, котрий не є засновником організації?

Продовження табл. 3.5

1	2	3
	Делегування повноважень	Чи можуть приймати рішення самостійно в рамках своїх повноважень директор з продажу, директор з маркетингу та фінансовий директор (чи подібні до них посади), не радячись із засновником?
		Чи може виконавчий/генеральний директор, який не є засновником організації приймати самостійні рішення у межах своїх повноважень, не радячись із засновником організації?
	Зміна цілей – з «чим більше, тим краще» на «чим краще, тим більше»	Чи можна назвати граничне значення прибутковості угоди, за якого підприємство зможе покривати змінні та постійні витрати?
«Юність» – «розквіт»: Ефективні управлінські системи та узаконений процес управління	Функціональні системи	Організаційна структура організації узгоджувалась з її місією?
	Внутрішньо організаційна пов'язаність	Чи мають місце у організації політичні ігри та інтриги? Чи переростають конфлікти в організації у міжособистісні сварки?
	Узаконений процес управління	Чи знає кожен співробітник організації, де і як приймаються ті чи інші рішення?

*Розроблено за власними оцінками автора

Відповідно кольорові помітки відповідають зазначеним раніше умовам: цілком реалізовані для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», частково реалізовані та негативне становище.

Далі на рис. 3.7 наведемо порівняльну діаграму оцінок за проходженням ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» кожного з етапів життєвого циклу – до та після очікуваного впровадження проекту організаційних змін.

Таким чином, за отриманої прогнозової оцінки, ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» покращить ситуацію за етапом стабілізації основної діяльності, що є дуже важливим, враховуючи складну економічну кон'юнктуру через російське вторгнення. Також покращення очікується для ефективного управління та узаконеного (формалізованого) процесу управління, який, як очікується, покаже покращення через впровадження запропонованого механізму впровадження організаційних змін.

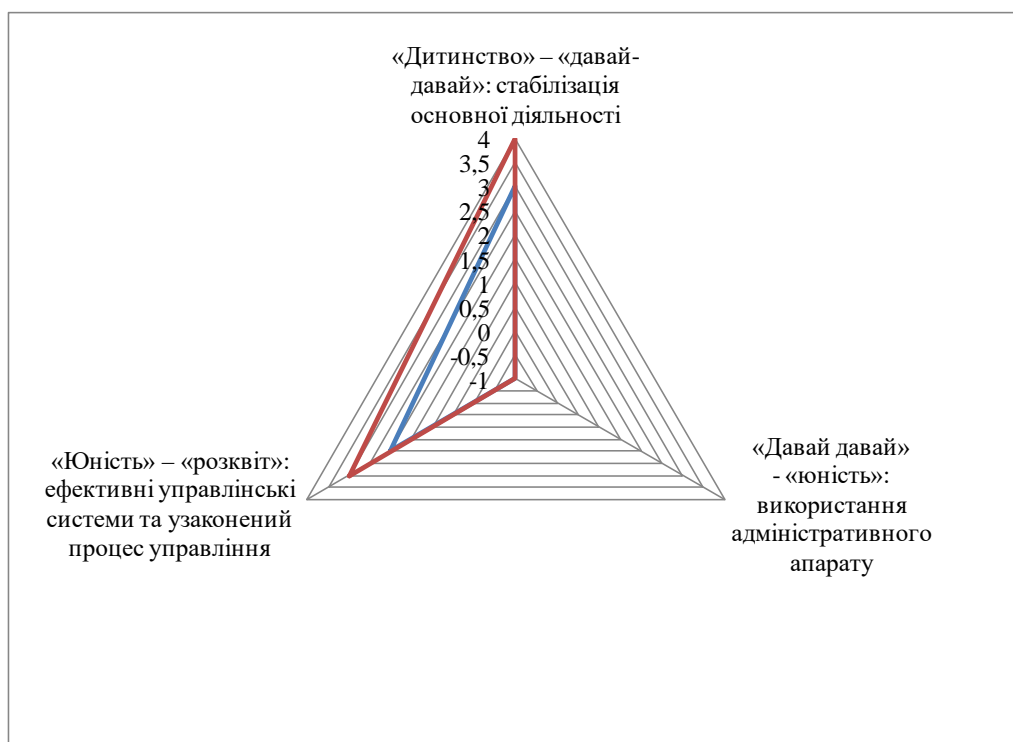


Рис. 3.7. Оцінка проходження ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» етапів життєвого циклу за І. Адізесом до та після очікуваного впровадження проєкту організаційних змін*

*Розроблено автором

Водночас за станом формування адміністративного апарату, підприємство все ще потребує вдосконалення, однак це є напрямом для перспективних подальших змін.

Таким чином, слід зазначити, що представлений проєкт організаційних змін для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» та обґрунтований організаційно-економічний механізм реалізації дає підстави очікувати покращення діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», збільшення показників ефективності, а також стабілізації його діяльності і вдосконалення процесів управління.

ВИСНОВКИ

Проведено дослідження означеної в роботі теми дозволило зробити наступні висновки.

В роботі визначено, що:

- Організаційні зміни- це відклик організації на змінні фактори, що дозволяє переходити на новий рівень управління за для пристосування до нового, перехід від звичних процесів до більш розвинених.
- Управління організаційними змінами- це комплекс заходів та інструментів, які при ефективному застосуванні призведуть до позитивного розвитку перехідного стану організації.

Розглянуто причини організаційних змін, класифікація організаційних змін, види масштабних змін, типи та рівні змін. Наведено класифікацію за напрямом змін, основні принципи, методи та суб'єкти управління організаційними змінами. Визначені стратегії управління, етапи по шляху досягнення високої ефективності змін, співвідношення стану організації та її майбутньої стратегії та моделі управління організаційними змінами.

При розгляді практичних аспектів досліджуваної теми було здійснено наступне:

1. Діагностика організаційного середовища підприємства була проведена на матеріалах ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», яке є торговельним підприємством, що пропонує товари для будівництва та ремонту.

За проведеним аналізом організаційного середовища ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» встановлено, що в цілому протягом 2019-2021 рр. підприємство намагалася покращувати свою господарську діяльність. Про це свідчать наступні висновки, отримані з розрахунків:

1) фінансова результативність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за чистим прибутком у 2021 році є кращою за 2019 рік, але гіршою за 2020 рік, особливо несприятливою є така динаміка, враховуючи, що саме у 2020-2021 рр. спостерігалось скорочення чистих доходів від реалізації, що вплинуло на скорочення чистого прибутку на тлі зростання витрат;

2) за проведеним аналізом можна вважати стан ділової активності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» погіршився, що проявляється через скорочення коефіцієнту оборотності, зростання коефіцієнту закріплення та скорочення чистого прибутку у 2020-2021 рр.

Водночас, ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» є прибутково діючим підприємством та має досить усталені показники економічної результативності, незважаючи на існуючі проблемні моменти стосовно ринкової кон'юнктури.

2. Аналіз організаційних змін на підприємстві та особливостей управління ними виявив, що отримана оцінка впливу внутрішніх чинників на діяльність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» показала погіршення діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», скорочення показників ефективності роботи підприємства торгівлі, у тому числі, щодо скорочення показників фінансової результативності та фінансової стійкості. Зокрема, слід зазначити, що за рядом показників ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» все ще відстає від рівня 2020 року, що вказує на необхідність і далі удосконалювати діяльність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Дані, отримані за діагностикою змін по складових за Харінгтоном призвели до висновку, що досліджуване підприємство має певні проблемні аспекти щодо управління змінами, які з одного боку пов'язані із тим, що воно не впроваджувало системних організаційних змін, з іншого – сьогодні підприємство відчуває негативний тиск змін зовнішнього середовища через повномасштабне російське вторгнення.

Існування ризиків, що пов'язані із недосконалою організаційною структурою, про що свідчить проведений аналіз організаційного середовища та який далі підтверджений діагностикою проходження етапів життєвого циклу за І. Адізесом. Зазначене може стати підставою погіршення конкурентних позицій підприємства ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», оскільки економіка відчуває вплив кризи як через минулу пандемію коронавірусу, так і через воєнні дії.

3. У дослідженні було проведено розробку проєкту впровадження організаційних змін. Зокрема, була представлена стратегічна матриця позиціонування ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», де наведені ключові відмінності організації, що мають бути покладені у основу проєкту впровадження організаційних змін.

Встановлено, що ключові відмінності підприємства торгівлі ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», котрі необхідно розвивати, плануючи організаційні зміни – це багатоформатність, онлайн-сервіси та можливість надання додаткових послуг.

Для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» було бґрунтовані заходи, які повинні бути включені до проєкту організаційних змін у ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» з урахуванням наявних зовнішніх та внутрішніх факторів:

По-перше, це подальший розвиток господарської діяльності підприємства торгівлі у бік мультиформатності та багатоваріантності взаємодії із покупцями, що передбачає створення інтернет-магазину та подальше його приєднання до екосистеми маркетплейсів, зокрема, Rozetka.

По-друге, це відокремлення послуги архітектурного консалтингу у окремий бізнес-напрямок, що має на меті подальший розвиток проєктних робіт та консультаційних послуг підприємства. Зокрема, передбачається, що підприємство пропонуватиме підбір своїх товарів під конкретний запит, бюджет, а також формувати розрахунки вартості необхідної кількості товарів.

По-третє, це впровадження омніканальності, що передбачає уніфікацію обслуговування споживачів у різних, зручних для них форматів.

4. У підсумку мета дослідження передбачала організаційно-економічний механізм реалізації проєкту організаційних змін.

Був запропонований механізм управління організаційними змінами для досліджуваного підприємства, котрий містить 6 взаємопов'язаних складових, які у сукупності утворюють цілісний управлінський цикл.

Як складова організаційно-економічного механізму реалізації проєкту організаційних змін ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» було запропоновано впровадження AGILE-підходу до оцінювання корпоративної культури з метою виявлення ключових аспектів можливого спротиву змінам. Впровадження AGILE-підходу дозволять виділити та розвинути основні компетенції та цінності працівників ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», що сприятиме реалізації механізму управління організаційними змінами.

Результати вказують на покращення всіх досліджуваних складових за Харінгтоном внаслідок реалізації проєкту організаційних змін, що спрямовані на оптимізацію діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» в важких економічних умовах, що склалися через повномасштабне російське вторгнення.

Таким чином, слід зазначити, що представлений проєкт організаційних змін для ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» та обґрунтований організаційно-економічний механізм реалізації дає підстави очікувати покращення діяльності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко», збільшення показників ефективності, а також стабілізації його діяльності і вдосконалення процесів управління.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адізес І. К. Управління змінами. Київ: BookChef, 2018. 640 с.
2. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства / Н. Є. Беляєва; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. – 20 с. 3. Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1] / І.В. Бакова, Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 28 с.
4. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посіб. / Л.П. Батенко, О.А. Загородній, В.В. Ліщинська. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
5. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Київ, 2004. – 20 с.
6. Бауліна Т.В. Графоаналітична модель процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства Економіка пром-сті. 2008. № 2. С. 53-60.
7. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами. Київ: Кондор, 2017. 226 с.
8. Виноградова, О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія [Текст]. Донецьк: Дон дует, 2006. 186 с.
9. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький: ХНУ, 2009. № 6, Том 3. С. 7–11.
10. Особливості впливу змін підприємства на його вартість / Д. К. Воронков // Економіка промисловості. 2008. № 4. С. 52-58. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2008_4_8

11. Глинська А. Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (легка промисловість)». Київський національний університет технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України. Київ, 2008. 16 с.

12. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань / Л. Ю. Гордієнко // Управління розвитком: зб. наук. статей. Харків, ХНЕУ, 2010. № 20 (96). С. 164–166.

13. Гринь Є. Л., Концепція управління організаційними змінами підприємства. // Ефективна економіка. 2018. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf

14. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку // Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 247-252.

15. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedg ment/monography/17_Grynko.htm

16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища /// Технологічний аудит та резерви виробництва.. 2015. № 1/5(21). С. 34-40.

17. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. // Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 39-44.

18. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості. Автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2013. 19 с.

19. Дак Д.Д. Монстр змін. Причини успіху і провалу організаційних перетворень. К. : Паблішер, 2003. 320 с.
20. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. КМ-Букс. 2020. 240 с.
21. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 66-71.
22. Корецький, М.Х. Дегтяр А.О., Дацій О. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] . К.: Центр навчальної літератури, 2007. 240 с.;
23. Коен Аллен Р. Курс МВА з менеджменту / 4-те вид. 2007. 507 с.
24. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. // Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 66-71.
25. Кузьмін О.Є. Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник. Львів : Вид-во "Інтелект-Захід", 2004 - с 252.
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту К.: Академвидав, 2007. 464 с.3.
27. Лебедева В. К. Управління змінами в міжнародному бізнесі: конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 48 с.
28. Мазур В. С. Управління змінами – складова стратегії розвитку підприємства. URL: <http://surl.li/hiboc>
29. Малоголова Т. Публічна політика та публічна влада: концептуальні підходи до аналізу. Геополітика України: історія і сучасність. Збірник наукових праць. Випуск 1 (22), 2019. С. 203-225.
30. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6742>
31. Найпак. Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2015. - № 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27

32. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : авт. дис. к.е.н.: 08.00.04 / Д.В. Найпак; Харк. нац. економ. ун-т. - Х., 2011. - 20 с.
33. Новікова І. Е. Управління змінами: курс лекцій. Київ: «Прінт Сервіс», 2012. 140 с.
34. Офіційний сайт ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» URL: <https://www.ua-region.com.ua/34603876>
35. Петрова, І. Управління змінами: навч. посібник [Текст] / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
36. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. / Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
37. Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень// Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики : т. 1, ч. II. К. : КНЕУ, 2007. С. 646–655.
38. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. С. 96-101.
39. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. // Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 3. С. 34-39.
40. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. - 217 с.
41. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 60-67.
42. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». // БізнесІнформ. 2015. № 4. С. 291-297.

43. Степаненко С.В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2015. № 13. 275-287.

44. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. 2012. № 4. С. 155-163 с.

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

46. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2017. - 344 с.

47. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств // Вісник Сумського національного аграрного університету/ Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1 (67). С. 11-15.

48. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 76 с.

49. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.

50. Шевченко І.Б. Роль керівника в управлінні змінами в організації / Економічні підсумки 2012 року: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2012. Ч. 2. 116 с. с.105-107.

51. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с

52. Шевченко І. Б. Нові підходи до моделі управління змінами в організації // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2(4). С. 117-120. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2%284%29__26

53. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А.М.Штангрет, О.І. Копилук. К.: Знання, 2007. 335 с.

54. Шошина Ю.Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації // http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_04.pdf
55. Brennen, S.J. and Kreiss, D. (2016), “Digitalization”, The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, John Wiley & Sons, P. 1-11.
56. Bate S.P. A Description and Evaluation of Four Different Approaches to the Management of Cultural Change in Organizations. Proceedings of Fourth Annual Conference of the British Academy of Management, Glasgow, reproduced in Paul Kirkbridge «Management Change» in Stacey, Ralph (ed.), Strategic Thinking and the Management of Change / [text] // S.P. Bate. L.: Kogan Page, 1994.
57. Bhatti O. Strategy Implementation: An Alternative Choice of 8S'S. Annals of Management Research, Volume 1, Number 2, November – December 2011. P. 52–59.
58. C. D. Scott, D. T. Jaffe. Change Management Leading People Through Organizational Transitions/ Scott C. D., Jaffe D. T. USA 2004, 83 p.
59. Fullan M. Getting Reform Right: What Works and What Does not / M. Fullan, M. Miles // Phi Delta Kappan. 1992. p. 745-752.
60. Fullan M., Miles M. Getting Reform Right 1992. P. 700
61. Harrington H.J. Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change Management. Paton Professional, 2006. 156 p.
62. Hammer M., Champy's J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). 2001. Harperbusiness. 257 p.
63. Heller R. Managing Change. [Електроний ресурс] / R. Heller // DK Publishing Ink. 1998. Режим доступу: [<http://www.observer.co.uk>].
64. Hiatt, J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers [Text] / J. M. Hiatt. Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.
65. Kudray, L. M. Kleiner B. H. Global trends in managing change // Industrial Management. – 1997. – No 2, May–June. – P. 14–22. (30)

66. Kotter J. Leading change: Why transformation efforts fail / J. Kotter. // Harvard Business Review. – 1995. – Vol. 73 (2). March-April. – P. 59–67.(

67. Lazar C.G. The economic crisis – a factor of organizational change in public institutions in Romania [Електроний ресурс]. Режим доступу: http://www.nispa.org/conf_paper_detail.php?cid=18&p=1775&pid (16)

68. Lester D., Parnell J., Carraher A. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale // The International Journal of Organizational Analysis. 2003. Vol.11. № 4 P. 339-354

69. Lalsing V., Kishnah S., Pudaruth S. People Factors In Agile Software Development And Project Management. International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)

70. Maslow Abraham. A Theory of Human Motivation [Electronic resource] / Abraham Maslow. Psychological Review. – V. 50, No. 4. – 1943. – P. 370–396. – Mode of access: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. – Title from the screen.

71. Ritter, T. Pedersen, C. (2020), "Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future" Industrial Marketing Management Vol. 86, Pages 180-190

72. Kudray, L. M. Global trends in managing change / L. M. Kudray, Management. – 1997. – No 2, May–June. – P. 14–22. B. H. Kleiner // Industrial Management. – 1997. – No 2, May–June. – P. 14–22. (30)

73. Mintzberg G. School of strategies. Under the editorship of Centuriesago. 2002. 330 p.

74. PDCA (Plan Do Check Act) URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm

75. Petrova I. Change Management: textbook manual / I. Petrova, V. Polishchuk, V. Pecheneg. – Lviv: SUCC, 2008. – 66 p.

76. Top Ten Change Management Models URL: <https://www.ciopages.com/change-management-models/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведена фінансова звітність ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»

Таблиця А.1

Агрегований баланс ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»

Актив	Код рядка	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	Темпи приросту показників, %		
						2019	2020	2021
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000							
Основні засоби	1010	1,5	2,5	4,5	4,5	66,67	80,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040					-	-	-
Інші необоротні активи	1090							
Усього необоротних активів	1095	1,5	2,5	4,5	4,5	66,67	80,00	0,00
II. Оборотні активи								
Запаси	1100					-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125					-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1130-1145					-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155					-	-	-

Гроші та їх еквіваленти	1165	25,1	47,5	127,1	149,8		89,24	167,58	17,86
Інші оборотні активи	1190						-	-	-
Усього за розділом II	1195	25,1	47,5	127,1	149,8		89,24	167,58	17,86
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200								
Витрати майбутніх періодів	270								
Баланс	1300	26,6	50,0	131,6	154,3		87,97	163,20	17,25
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3	3	3	3		0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	1 298	2 124	-589		-	63,66	-127,72
Усього за розділом I	1495	0,5	0,5	0,5	0,5		0,00	0,00	0,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595						-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	1600						-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість	1610- 1650	5,1	18,2	33,2	153,8		256,86	82,42	363,25
Доходи майбутніх періодів	1665						-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	21,1	31,3	97,9	0		48,34	212,78	-100,00
Усього за розділом III	1695	26,2	49,5	131,1	153,8		88,93	164,85	17,32

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700								
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800								
Доходи майбутніх періодів	630								
Баланс	1900	26,7	50	131,6	154,3		87,27	163,20	17,25

Зведений звіт про фінансові результати ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 300	4 752	4 115
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	826	920	1 011
Валовий: прибуток	2090	1 474	3 832	3 104
Інші операційні доходи	2120	9	13	44
Адміністративні витрати	2130	26	54	27
Витрати на збут	2150	44	61	14
Інші операційні витрати	2180	12	78	62
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190/2195	1 401	3 652	3 045
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	22	18	2
Фінансові витрати	2250			
Інші витрати	2270	10	10	7
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1 413	3 660	3 040
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	115	238	206
Чистий фінансовий результат	2350	1 298	3 423	2 834

Додаток Б

Показники ділової активності ТОВ «Торговий дім Рось і Ко» за 2019-2021 рр.*

Показник	2019	2020	2021	Темп приросту показників, %		
				2020	2021	
Виручка від реалізації продукції (Вр), тис. грн.	2 300,00	4 752,21	4 114,81	106,62	-13,41	
Собівартість (Св), тис. грн.	826,00	920,00	1 010,80	11,38	9,87	
Кількість днів періоду (Тп), днів	365	365	365			
Середній залишок оборотних коштів (ОА), тис. грн.	36,30	87,30	138,45	140,50	58,59	
Коефіцієнт оборотності ОА (КО)	Вр/ОА	63,36	54,44	29,72	-14,09	-45,40
Тривалість одного обороту ОА (Т), днів	(Тп*ОА)/Вр	6	7	12	16,40	83,16
Тривалість обороту ДЗ, днів	(Тп*ДЗ)/Вр	-	-	-	-	-
Тривалість обороту запасів, днів	(Тп*З)/Вр	-	-	-	-	-
Величина економії (додаткового залучення) коштів з обороту, тис. грн.	(Тз-Тб)*(Врз/Тп)		12,30	62,86		411,15
Зміна обсягів реалізації продукції за рахунок прискорення (уповільнення) оборотності ОА, тис. грн.	(КОз-КОб)*ОАз		-779,20	-3421,77		339,14

*Розроблено автором

Додаток В

Перелік точок видачі Rozetka

Зручно заберите ваші замовлення з безкоштовною доставкою!

Наразі, вже працюють **324** точок видачі Rozetka у **84** населених пунктах України.

ТУТ МОЖНА:

- отримати оформлене через сайт замовлення;
- купувати з вітрин;
- придбати алкогольні та тютюнові вироби;
- приміряти одяг та взуття у примірочних;
- розрахуватися за покупки банківською карткою чи готівкою;
- підзарядити свої гаджети.

НА СЬОГОДНІ ПРАЦЮЮТЬ

- | | |
|--------------------------------------|--------------------|
| 📍 Бердичів | 📍 Мукачево |
| 📍 Біла Церква | 📍 Нетішин |
| 📍 Бориспіль | 📍 Ніжин |
| 📍 Бородянка | 📍 Нікополь |
| 📍 Боярка | 📍 с. Нові Петрівці |
| 📍 Бровари | 📍 Нововолинськ |
| 📍 Буча | 📍 Новомосковськ |
| 📍 Вараш | 📍 Обухів |
| 📍 Васильків | 📍 Одеса |
| 📍 Вишгород | 📍 Олександрія |
| 📍 Вишневе | 📍 Павлоград |
| 📍 Вінниця | 📍 Переяслав |
| 📍 Володимир (Володимир - Волинський) | 📍 Полтава |

- 📍 Гатне
- 📍 Горішні Плавні
- 📍 Гостомель
- 📍 Дніпро
- 📍 Дрогобич
- 📍 Житомир
- 📍 Зазим'я
- 📍 Запоріжжя
- 📍 Звягель (Новоград-Волинський)
- 📍 Золотоноша
- 📍 Івано-Франківськ
- 📍 Ізмаїл
- 📍 Ірпінь
- 📍 Калуш
- 📍 Кам'янець-Подільський
- 📍 Кам'янське
- 📍 Київ
- 📍 Коломия
- 📍 Конотоп
- 📍 Коростень
- 📍 Кременчук
- 📍 Кривий Ріг
- 📍 Кропивницький
- 📍 Лубни
- 📍 Прилуки
- 📍 Рівне
- 📍 с. Крюківщина
- 📍 с. Петропавлівська Борщагівка
- 📍 с. Софіївська Борщагівка
- 📍 с. Чайки
- 📍 Самбір
- 📍 Слов'янськ
- 📍 Славутич
- 📍 Сміла
- 📍 Староконстянтинів
- 📍 Стрий
- 📍 Суми
- 📍 Тернопіль
- 📍 Ужгород
- 📍 Українка
- 📍 Умань
- 📍 Фастів
- 📍 Харків
- 📍 Херсон
- 📍 Хмельницький
- 📍 смт. Чабани
- 📍 Червоноград
- 📍 Черкаси

-
- 📍 Луцьк
 - 📍 Львів
 - 📍 Макарів
 - 📍 Миколаїв
 - 📍 Миргород
 - 📍 Чернівці
 - 📍 Чернігів
 - 📍 Чорноморськ
 - 📍 Шостка
 - 📍 Южне

Додаток Г

Структурні блоки опитувального листа для застосування AGILE-підходу до дослідження корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Рось і Ко»

1. Емоційний інтелект співробітників	
Базові комунікативні навички – допомагають розвивати відносини з людьми, підтримувати ділові контакти, ефективно вести себе у критичних ситуаціях при спілкуванні з клієнтами	спрямованість на результат вміння слухати вміння аргументовано переконувати навички самопрезентації навички публічних виступів навички письмових ділових комунікацій вміння працювати в команді володіння мовою тіла клієнтоорієнтованість нетворкінг
Навички self-менеджменту – допомагають ефективно контролювати свій стан, час, процеси	управління емоціями управління стресом управління власним розвитком планування та цілепокладання тайм-менеджмент вміння давати та використовувати зворотний зв'язок енергія/ентузіазм/ініціативність/наполегливість
Навички ефективного мислення допомагають зробити життя та роботу більш системними	системне мислення креативне мислення структурне мислення логічне мислення аналітичне мислення проектне мислення тактичне та стратегічне мислення
Управлінські навички – потрібні людям на етапі, коли вони стають керівниками будь-яких бізнес-процесів чи проектів	управління проектами планування постановка задач мотивація контроль реалізації завдань наставництво/ розвиток співробітників ситуаційне керівництво та лідерство надання зворотного зв'язку управління змінами делегування ведення нарад
2. Самоідентифікація себе у компанії. Лояльність до компанії	
<p>Чітке розуміння цілей та цінностей компанії; прийняття співробітниками місії та цінностей компанії як власних</p> <p>Ступінь прихильності до компанії, сприйняття себе частиною компанії</p> <p>Імідж компанії як роботодавця та ставлення до перших осіб компанії</p> <p>Ступінь відповідності особистісного потенціалу, напрацьованих компетенцій та змісту роботи</p> <p>Ставлення до ієрархії відносин у компанії, принципів підпорядкування та розподілу відповідальності</p> <p>Усвідомлення свого внеску у загальний результат</p> <p>Мотивація роботи в компанії; готовність працювати в компанії у довгостроковій перспективі</p>	
3. Культура націленості на результат та досягнення цілей:	
Уміння ставити і досягати амбітних цілей	

Вміння проявляти ентузіазм та діяти енергійно
Виконання завдань у повному обсязі та у встановлені терміни
Зосередженість на можливостях, а не на обмеженнях
Вміння та готовність залучати додаткові ресурси для досягнення поставленої мети у найкоротші терміни

4. Культура адаптивності у компанії

Ставлення до змін і можливих змін
Готовність проявляти ініціативність та креативний підхід
Генерування ідей
Готовність відмовлятися від цілей і завдань, складність і доцільність яких не співвідносяться одне з одним
Культура наставництва

5. Культура команди

Узгодженість цілей та завдань усередині та між підрозділами
Ефективна комунікація між учасниками робочих процесів
Ступінь залучення
Ступінь прийняття особистої відповідальності
Командний дух у колективі