МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління організаційно-структурними змінами в торговельній організації»

здобувача Кузнєцова Юрія Дмитровича

Науковий керівник: д.е.н., доцент Костинець Валерія Володимирівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ.....5
1.1.Сутність та види організаційно-структурних змін 5
1.2.Моделі та методи управління організаційно-структурними змінами.....16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ “АТБ - МАРКЕТ”.....28
2.1.Організаційно-економічний аналіз торговельної організації ТОВ “АТБ - маркет”.....28
2.2.Розроблення шляхів вдосконалення організаційно-структурної побудови торговельної організації.....47
ВИСНОВКИ.....57

ВСТУП

Актуальність цього дослідження обумовлена постійними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі торговельних компаній, що вимагають адаптивності та оперативності в управлінських рішеннях. ТОВ "АТБ-Маркет", як великий гравець на ринку, стикається з необхідністю постійного перегляду своєї структури та управлінських процесів, щоб залишатися конкурентоспроможним та відповідати зростаючим вимогам споживачів [45]. Інтеграція новітніх технологій, оптимізація логістичних і оперативних процесів, а також удосконалення стратегій управління персоналом вимагають глибокого аналізу та розуміння кращих світових практик у цій галузі. Тому, розробка ефективних моделей управління організаційно-структурними змінами є актуальною та значущою задачею для наукового дослідження та практичної реалізації.

Тема управління організаційно-структурними змінами була предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Н. Стадник [1], Л. Балабанова [5], С. Велещук [16], М. Гончарук [20], О. Іванченко [31], М. Кизим [33], О. Тищенко [33], О. Іванова [33], Ю. Мельник [43], Є. Панасенко [46], А. Саган [54], А. Скрипник [57], М. Хомич [63] та інші. Їх дослідження включають аналіз різних методологічних підходів управління змінами, виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність функціонування організацій, та розробку методів оцінки і впровадження ефективних змін в організаційній структурі. В їхніх роботах висвітлені основні аспекти планування, реалізації та контролю за структурними змінами, а також запропоновані різні підходи для розрахунку ефективності внесених змін на прикладах конкретних організацій.

Мета дослідження полягає в розробці заходів вдосконалення організаційно-структурної побудови торговельної організації на основі вивчення теоретичних та прикладних аспектів управління організаційно-структурними змінами.

Завдання дослідження включають:

1. Вивчити теоретико-методологічні засади управління організаційно-структурними змінами.

2. Провести аналітичне оцінювання організаційно-структурних змін в торговельній організації ТОВ “АТБ - Маркет”.

3. Дослідити діючу систему управління організаційно-структурними змінами в ТОВ "АТБ-Маркет" і оцінити її ефективність на основі визначених критеріїв.

4. Розробити та запропонувати шляхи вдосконалення організаційно-структурної побудови торговельної організації, що включають впровадження нових технологій, методик і форм управління.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти щодо ефективного управління організаційно-структурними змінами в ТОВ "АТБ-Маркет.

Методи дослідження: Теоретичний, який було використано для узагальнення науково-практичної літератури щодо набуття основних теоретико-методологічних аспектів управління організаційно-структурними змінами; аналітичний, який було використано у процесі дослідження господарювання підприємства та його фінансового стану; порівняльний, використовувався для вибору оптимальних напрямів поліпшення процесу управління організаційно-структурними змінами.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці методичних рекомендацій та практичних інструментів для ефективного управління організаційно-структурними змінами у торговельних організаціях.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, фінансова звітність, зарубіжні та вітчизняні автори з питань організаційно-структурних змін, матеріали і документація, Internet-джерела.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, загального висновку та списку використаних джерел. Додатки налічують 2 позиції.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ

1.1 Сутність та види організаційно-структурних змін

Організаційно-структурні зміни є важливим елементом стратегічного управління компанією, дозволяючи адаптуватися до динамічно змінних умов ринку та зовнішнього середовища. У сучасній економіці, яка характеризується швидкими технологічними інноваціями, глобалізацією, і зростаючою конкуренцією, здатність організації швидко і ефективно реагувати на зовнішні виклики стає ключовим фактором її виживання та успіху.

Організаційно-структурні зміни спрямовані на перегляд та оптимізацію організаційної структури, що включає переосмислення ієрархій, взаємозв'язків, процесів управління та комунікаційних мереж в організації. Ці зміни підтримують інновації, підвищують оперативність і гнучкість бізнесу, а також забезпечують краще розуміння та задоволення потреб клієнтів [18].

Упровадження організаційно-структурних змін дозволяє компаніям не лише ефективно реагувати на негайні зміни у зовнішньому середовищі, але й прогнозувати майбутні тренди та адаптуватися до них завчасно. Це включає реорганізацію для інтеграції нових технологій, розробку нових бізнес-моделей, які відображають змінювані ринкові умови, та створення адаптивних структур, які можуть швидко масштабуватися або змінюватися згідно з потребами бізнесу [33].

Крім того, організаційно-структурні зміни сприяють культурній трансформації в організації, підкреслюючи важливість корпоративної культури як каталізатора змін і інновацій. Зміцнення культури, яка підтримує навчання, розвиток та інноваційність, може значно підвищити ефективність впровадження змін і допомогти побудувати стійке та зростаюче підприємство.

Такі зміни в сучасній економіці є не лише реакцією на зовнішні виклики, але й проактивним інструментом стратегічного розвитку, що забезпечує компаніям перевагу у конкурентній боротьбі, сприяє їх стійкому розвитку та інноваційному зростанню.

Організаційно-структурні зміни можна визначити як процес планомірної модифікації внутрішніх структур компанії, її управлінських систем, процесів та культури, щоб ефективніше відповідати на зовнішні виклики та використовувати можливості ринку. Ці зміни охоплюють різноманітні аспекти організації, включаючи її ієрархічну структуру, ролі та відповідальності, бізнес-процеси, комунікаційні канали та корпоративну культуру [17].

Так, під організаційно-структурними змінами науковці вважають базові компоненти для забезпечення адаптації та виживання організацій в умовах постійної невизначеності та динамічних ринкових умов [3]. Зауважимо, що такі зміни необхідні для інтеграції інноваційних технологій та методів управління, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

Вчені як Майкл Портер і Генрі Мінцберг акцентують на тому, що організаційно-структурні зміни мають бути цілеспрямованими та стратегічними, оскільки вони впливають на здатність компанії досягати довгострокових цілей. Вони підкреслюють, що ці зміни повинні бути виконані з урахуванням внутрішньої культури та зовнішнього середовища організації, щоб забезпечити ефективну інтеграцію і згуртованість внутрішніх ресурсів [67].

Основна мета організаційно-структурних змін полягає у підвищенні гнучкості та адаптивності організації, забезпечуючи її здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні виклики.

Таким чином, організаційно-структурні зміни відіграють критичну роль у стратегічному управлінні та розвитку організацій, дозволяючи їм залишатися релевантними та конкурентоспроможними в швидко змінювальному світі.

Теоретичні аспекти організаційно-структурних змін охоплюють широке коло досліджень, які вивчають як внутрішні, так і зовнішні аспекти управління змінами в організаціях. Важливість цього вивчення підкреслюється роботами

багатьох зарубіжних вчених, які визначають організаційно-структурні зміни як ключовий елемент стратегічного розвитку і підвищення ефективності компаній.

Теорія системних змін Людвіга фон Берталанфі є одним з фундаментальних підходів у вивченні організаційних змін, який вплинув на розуміння організацій як відкритих систем. Згідно з цією теорією, організація не існує ізольовано, але активно взаємодіє зі своїм зовнішнім середовищем, що постійно змінюється. Основні положення теорії системних змін:

— Взаємозв'язок з середовищем. Організації вважаються відкритими системами, що означає їх постійну взаємодію і обмін ресурсами з зовнішнім середовищем. Ця взаємодія дозволяє організаціям отримувати вхідні дані (наприклад, ресурси, інформацію) та виводити результати (продукти, послуги).

— Динамічна рівновага. Організації постійно прагнуть до досягнення динамічної рівноваги зі своїм середовищем, що вимагає адаптації до зовнішніх змін. Вони мають бути гнучкими, щоб пристосуватися до нових умов і зберегти стабільність та ефективність.

— Цілісність і взаємозалежність. Усі компоненти системи взаємопов'язані, і зміни в одній частині системи вплинуть на всю систему в цілому. Тому, управління змінами вимагає комплексного підходу, що враховує всі аспекти організації.

— Постійне навчання та розвиток. Теорія системних змін наголошує на важливості навчання та розвитку, оскільки організація повинна постійно адаптуватися та вдосконалюватися для виживання та процвітання у змінюваних умовах [36].

Впровадження теорії системних змін у практиці управління змінами включає:

1. Голістичний аналіз.
2. Стратегічне планування.
3. Управління ресурсами.
4. Розвиток культури навчання [26].

Таким чином, теорія системних змін Людвіга фон Берталанфі підкреслює важливість розуміння організацій як відкритих, динамічних систем, що постійно адаптуються до зовнішнього середовища, і вказує на необхідність інтегрованого підходу до управління змінами [36].

Культурні аспекти змін є фундаментальним елементом у процесі управління організаційно-структурними змінами. Корпоративна культура формує поведінку, цінності та норми всередині організації, впливаючи на спосіб, яким співробітники сприймають і взаємодіють із змінами.

Корпоративна культура впливає на прийняття та реалізацію змін шляхом:

— Опір змінам. Співробітники можуть опиратися змінам, якщо вони сприймають їх як загрозу для звичних процесів і стабільності. Опір часто корениться в культурі, що висловлюється у формі збереження статус-кво, страху перед невідомістю або втрати контролю.

— Сприяння інноваціям. Навпаки, культура, яка цінує інновації та прийняття ризику, може сприяти позитивному сприйняттю та активному залученню у процес змін. Така культура заохочує відкритість до нових ідей та експериментів.

— Лідерство та візія. Культура, що підтримує сильне лідерство та чітку візію, може спростити процес управління змінами, оскільки лідери відіграють ключову роль у формуванні та комунікації візії змін.

— Комунікація та залучення. Ефективна комунікація і залучення співробітників, які є основоположними елементами корпоративної культури, можуть значно підвищити рівень прийняття та підтримки змін [28].

Стратегічний підхід до організаційно-структурних змін вимагає, щоб будь-які зміни в структурі, процесах, людських ресурсах або технологіях були тісно узгоджені з загальною стратегією організації. Майкл Портер і Генрі Мінцберг, видатні теоретики управління, акцентують на важливості забезпечення того, щоб структурні зміни були спрямовані на підтримку та реалізацію стратегічних цілей компанії [28]. Основні аспекти стратегічного підходу представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні аспекти стратегічного підходу [28]

№	Аспект	Пояснення
1	Визначення стратегічної візії	Організаційно-структурні зміни повинні випливати з чітко визначеної стратегічної візії, яка окреслює довгострокові цілі та напрямки розвитку компанії. Це допомагає гарантувати, що всі зміни спрямовані на підтримку загальних бізнес-цілей.
2	Аналіз зовнішнього середовища	Розуміння зовнішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, конкуренцію та регуляторні вимоги, є критичним для формулювання стратегії, яка враховує зовнішні виклики та можливості.
3	Узгодження структури зі стратегією	Структура організації повинна бути розроблена та оптимізована таким чином, щоб найкраще підтримувати стратегічні цілі. Це може включати реорганізацію відділів, зміни в ієрархії та процесах прийняття рішень, а також впровадження нових технологій.
4	Стратегічне планування змін	Розробка детального плану змін, який визначає конкретні цілі, завдання, терміни та відповідальних осіб, дозволяє систематично впроваджувати зміни відповідно до стратегічних пріоритетів організації.
5	Моніторинг та оцінка впливу змін	Розробка детального плану змін, який визначає конкретні цілі, завдання, терміни та відповідальних осіб, дозволяє систематично впроваджувати зміни відповідно до стратегічних пріоритетів організації.

Залучення співробітників у процес змін є критично важливим для успішного управління та реалізації організаційно-структурних змін. Теорії і практики, розроблені такими вченими, як Кріс Аргіріс та Дональд Шон, підкреслюють, що активне залучення співробітників сприяє розбудові відкритості, довіри та взаєморозуміння, що веде до більш ефективного та гладкого процесу впровадження змін [61].

Розглянемо ключові аспекти залучення співробітників:

1. Підвищення обізнаності та розуміння. Важливо забезпечити, щоб співробітники розуміли необхідність змін, їхні цілі та очікувані результати. Інформаційні сесії, зустрічі та регулярні оновлення можуть допомогти в цьому.

2. Активна участь у плануванні та реалізації змін. Залучення співробітників до планування та впровадження змін дозволяє їм не тільки внести свій вклад, але й відчути власну відповідальність за успіх цих змін.

3. Підтримка та навчання. Організації повинні надавати необхідні ресурси, навчання та підтримку, щоб співробітники могли успішно адаптуватися до змін і ефективно виконувати свої нові або змінені ролі.

4. Визнання та винагородження. Визнання зусиль співробітників та їхніх досягнень у процесі змін може значно підвищити мотивацію та залученість. Системи винагородження за успішну участь і впровадження змін також сприяють позитивному ставленню до змін.

5. Створення культури відкритості та довіри. Культура, в якій співробітники відчувають можливість відкрито ділитися своїми думками, побоюваннями та ідеями, може сприяти більш гладкому процесу змін, оскільки співробітники відчувають себе частиною процесу [61].

Переваги залучення співробітників:

- Покращення впровадження змін. Співробітники, які активно залучені у процес змін, частіше відчувають особисту відповідальність за успіх цих змін, що призводить до кращого впровадження та прийняття змін.
- Зниження опору до змін. Активне залучення співробітників може допомогти знизити природний опір до змін, оскільки співробітники відчувають, що їхній внесок цінується, і що вони є частиною процесу прийняття рішень.
- Підвищення мотивації та задоволення роботою. Залученість у процес змін може підвищити мотивацію співробітників та їхнє загальне задоволення роботою, оскільки вони відчувають, що внесок кожного має значення і є важливим для організації [29].

Врахування цих аспектів залучення співробітників є суттєвим для успішного управління змінами в організації, оскільки воно сприяє позитивному ставленню до змін, підвищує ефективність впровадження змін та забезпечує стійкість результатів змін.

У сукупності, теоретичні аспекти організаційно-структурних змін висвітлюють необхідність комплексного підходу до управління змінами, який враховує стратегічні, культурні, процесуальні та людські фактори, щоб забезпечити успішну адаптацію організацій до постійно мінливого бізнес-середовища.

Організаційно-структурні зміни можуть бути класифіковані з різних точок зору в залежності від їхньої масштабності, мети, ініціативності та впливу на організацію [18].

За масштабом бувають:

1. Радикальні зміни. Фундаментальні, глибокі зміни, що охоплюють всю організацію, часто пов'язані зі зміною основних цінностей, місії, бізнес-моделі або структури управління. Вони можуть включати злиття та поглинання, глобальну реструктуризацію або впровадження інноваційних технологій.

2. Інкрементні зміни. Поступові, еволюційні зміни, які впроваджуються для покращення або оптимізації існуючих процесів, політик або структур. Вони зазвичай здійснюються на певних відділах або в певних областях діяльності [32].

За ініціативністю виділяють:

1. Заплановані зміни. Ініціюються керівництвом організації з метою досягнення конкретних цілей. Вони є результатом стратегічного планування і зазвичай виконуються через формалізовані процедури і процеси.

2. Спонтанні зміни. Неформальні або несподівані зміни, які виникають органічно зсередини організації відповідь на внутрішні потреби або зовнішні тиски. Вони можуть виникати без безпосереднього планування або контролю з боку керівництва [52].

За характером зміни бувають такими:

1. Структурні. Включають зміни в організаційній структурі, такі як зміна ієрархії, реструктуризація відділів або зміни в розподілі влади і відповідальності.

2. Технологічні. Охоплюють впровадження нових або оновлених технологій, що можуть змінити спосіб виконання роботи або виробничі процеси.

3. Зміни у персоналі. Включають зміни в менеджменті, перепідготовку співробітників, зміни в політиці найму або розвиток корпоративної культури [25].

За тривалістю варто виділити такі зміни:

1. Тимчасові зміни. Короткострокові зміни, впроваджені для вирішення конкретної проблеми або для досягнення короткострокових цілей.

2. Довгострокові зміни. Зміни з більш тривалою перспективою, що мають на меті забезпечити довгостроковий розвиток та успіх організації [13].

Класифікація організаційно-структурних змін допомагає керівникам та аналітикам краще розуміти та управляти процесами змін, враховуючи різні аспекти та потреби організації у різних ситуаціях.

Організаційно-структурні зміни відносяться до змін у структурі управління, ієрархії, розподілі відповідальностей та комунікаційних каналах в організації. Ці зміни відрізняються від інших типів змін, таких як культурні, стратегічні, процесні або технологічні зміни, хоча всі ці аспекти часто перетинаються і взаємодіють.

Організаційно-структурні зміни відіграють центральну роль у динаміці розвитку організацій і є фундаментом для ефективного управління та адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів. Цей розділ розглядає взаємозв'язок між організаційно-структурними змінами та іншими типами змін, висвітлюючи їхній вплив на стратегічне розвиток та оперативну діяльність організації [18].

Культурні зміни стосуються перетворень у цінностях, переконаннях, поведінці та соціальних нормах в організації. Коли організація проходить через структурні зміни, необхідно також звернути увагу на корпоративну культуру, адже вона визначає, як співробітники реагують на зміни, адаптуються та приймають нові структури і процеси. Так, ефективне управління культурними змінами може сприяти плавній інтеграції структурних змін і збільшити їхню прийнятність серед персоналу.

Стратегічні зміни вимагають переосмислення і переформулювання основних бізнес-цілей і напрямків розвитку організації. Організаційно-структурні зміни, в свою чергу, повинні підтримувати ці стратегічні ініціативи, забезпечуючи, що організаційна структура є оптимальною для реалізації визначених стратегічних цілей. Наприклад, розширення ринкової діяльності може вимагати створення нових підрозділів або реорганізації існуючих, щоб відповідати стратегічному плану [2].

Процесні зміни зосереджені на переосмисленні та вдосконаленні робочих процесів для підвищення продуктивності та ефективності. Організаційно-структурні зміни часто є передумовою для оптимізації процесів, оскільки структурні адаптації можуть впливати на розподіл ресурсів, управлінські ієрархії

та потоки інформації, тим самим сприяючи ефективнішій реалізації процесних змін.

Упровадження нових технологій може ініціювати організаційно-структурні зміни, оскільки технологічні інновації часто вимагають нових ролей, навичок та відділів. Наприклад, впровадження автоматизованих систем може змінити потребу в ручній праці та спонукати до перегляду структури організації для включення нових технологічних підрозділів [26].

Організаційно-структурні зміни можуть класифікуватися на основі різних критеріїв, і одним із способів є розгляд напрямку змін (горизонтальні або вертикальні) та сфери впливу (внутрішні або міжорганізаційні).

Горизонтальні зміни відносяться до змін, які відбуваються на одному рівні організації, але можуть впливати на різні підрозділи або відділи. Ці зміни часто пов'язані з покращенням співпраці між відділами, оптимізацією процесів або реорганізацією робочих груп для ефективнішої взаємодії.

Вертикальні зміни охоплюють зміни, що відбуваються через різні рівні управління в організації. Це може включати зміни в ієрархічній структурі, реформування рівнів управління або модифікацію авторитету та відповідальності між різними рівнями управління [4].

Це внутрішні зміни, які відбуваються всередині організації та стосуються її внутрішньої структури, процесів, культури або політик. Такі зміни можуть включати реорганізацію, впровадження нових систем управління, зміни в корпоративній культурі, або розробку нових процедур та політик.

Міжорганізаційні зміни виходять за рамки однієї організації і стосуються співпраці, злиття, поглинань, партнерств або альянсів з іншими організаціями. Ці зміни можуть впливати на структуру ринку, конкурентні відносини та стратегічне позиціонування організації у ширшому бізнес-середовищі [13].

Кожен тип організаційно-структурних змін має свої унікальні виклики та вимагає специфічного підходу до управління. Важливо, щоб керівництво організації зрозуміло природу та потенційний вплив цих змін для успішної адаптації та досягнення стратегічних цілей.

Організаційно-структурні зміни в організації можуть бути зумовлені різними внутрішніми та зовнішніми факторами. Ці фактори впливають на прийняття рішень управлінськими командами щодо необхідності внесення змін у структуру організації для підтримки її стабільності, зростання та конкурентоспроможності [7].

Таблиця 1.2 - Ключові внутрішні та зовнішні фактори, які зумовлюють організаційно-структурні зміни [23]

Категорія	Фактори
Внутрішні фактори	— Зміни в управлінській команді — Зміни в корпоративній культурі — Необхідність оптимізації внутрішніх процесів — Потреба в підвищенні ефективності та продуктивності — Конфлікти або проблеми в комунікації внутрішньої команди
Зовнішні фактори	— Зміни в ринковому середовищі — Технологічний розвиток і інновації — Законодавчі та нормативні зміни — Зміни в економічних умовах — Глобалізація та міжнародна конкуренція

Необхідність організаційно-структурних змін часто виникає у відповідь на динамічні зовнішні умови або внутрішні виклики, з якими стикається організація. Визначення цих факторів дозволяє керівництву розуміти причини змін та розробляти ефективні стратегії для їх реалізації. Внутрішні фактори, як правило, стосуються змін в управлінських підходах, корпоративній культурі або процесах, в той час як зовнішні фактори охоплюють ширше середовище, в якому діє організація. Розуміння цих аспектів є ключовим для планування та впровадження успішних організаційно-структурних змін.

Організаційно-структурні зміни можуть бути викликані різними ситуаціями, які організація зустрічає у своїй діяльності [28].

Організаційно-структурні зміни мають критичне значення для успіху компанії, оскільки вони дозволяють їй адаптуватися до змінних умов ринку, технологічних інновацій, зовнішніх викликів та внутрішніх потреб. Ефективно впроваджені структурні зміни можуть покращити ефективність, сприяти

інноваційності, підвищити задоволення співробітників та зміцнити конкурентоспроможність компанії. Зміни в організаційній структурі можуть також поліпшити управління ресурсами, оптимізувати процеси роботи та підтримати стратегічне бачення організації [17].

У майбутньому організаційно-структурні зміни продовжуватимуть бути ключовим фактором для підтримки адаптивності та інноваційного розвитку компаній. Впровадження нових технологій, як-от штучний інтелект та роботизація, вимагатиме переосмислення традиційних ролей та структур в організаціях [45].

Експансія на міжнародні ринки та співпраця з глобальними партнерами вимагатиме більш гнучких та адаптивних організаційних структур.

Зростання значення гнучкості робочого місця, дистанційної роботи та змін у корпоративній культурі спонукатиме організації до перегляду своїх структурних підходів.

Підвищення уваги до сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності сприятиме розвитку структур, які підтримують екологічні, соціальні та управлінські стандарти.

Збільшення складності бізнес-середовища вимагає більш гнучких та масштабованих організаційних структур для ефективного реагування на швидкі зміни.

Таким чином, організаційно-структурні зміни продовжуватимуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні здатності організацій швидко адаптуватися та ефективно конкурувати в постійно змінювальному та все більш складному глобальному бізнес-середовищі [8].

1.2 Моделі та методи управління організаційно-структурними змінами

Теоретичні основи управління змінами формують концептуальну основу для розуміння та керування процесом змін в організаціях. Вони включають різні моделі та підходи, які допомагають організаціям адаптуватися до нових умов, оптимізувати свої ресурси та покращити ефективність.

У сфері управління змінами існують численні теорії, які намагаються пояснити, як найкраще здійснювати та керувати змінами. Деякі теоретики, як Курт Левін, запропонували моделі, засновані на психологічних принципах, визначаючи зміни як процес, що включає розморожування, зміну та заморожування для стабілізації нового стану [15]. Інші, як Джон Коттер, розробили більш складні стратегії, які включають ряд послідовних кроків, необхідних для ефективного впровадження та управління змінами [13].

Розглядаючи відмінності між моделями управління змінами, автори виявили, що деякі з них зосереджені на структурних аспектах організаційних змін, поки інші підкреслюють важливість культурного та поведінкового аспектів. Наприклад, модель Левіна акцентує на психологічному процесі змін та необхідності створення мотивації для змін, тоді як модель Коттера вказує на стратегічні кроки управління змінами на рівні управління організацією [13].

Крім того, важливо розглядати теорії управління змінами у контексті зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на організацію. Зовнішні впливи, такі як технологічний розвиток, глобалізація та економічні зміни, вимагають від організацій гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Внутрішні фактори, включаючи корпоративну культуру, структуру управління та людські ресурси, також значно впливають на процес та успіх управління змінами [22].

Процесні моделі, такі як вісім етапів успішного впровадження змін від Джона Коттера, визначають послідовність кроків, необхідних для ефективного проведення змін. Коттер вважає, що успішне впровадження змін вимагає чіткої

візії, створення коаліції лідерів для підтримки змін, забезпечення ресурсами та усунення перешкод.

Процесні моделі змін, зокрема модель від Джона Коттера, є однією з найвпливовіших у сфері управління змінами. Коттер розробив вісіметапну модель, яка слугує керівництвом для організацій у процесі впровадження змін. Ось ключові етапи цієї моделі:

1. Перший крок полягає у тому, щоб переконати людей у тому, що зміни є необхідними. Це включає демонстрацію поточних проблем і потенційних криз, які можуть виникнути, якщо зміни не будуть реалізовані.

2. На цьому етапі формується група осіб з достатньою владою, щоб очолити зміни. Ця група повинна мати відповідні лідерські навички, авторитет та взаємну довіру для ефективного керівництва процесом змін.

3. Цей крок вимагає визначення основної візії, яка направлятиме зміни, і розробки стратегії для її досягнення. Візія повинна бути чіткою, зрозумілою та надихаючою для всіх учасників процесу змін.

4. Важливо широко комунікувати візію та стратегію, використовуючи всі можливі канали спілкування, щоб забезпечити її зрозуміння і підтримку з боку всіх співробітників організації.

5. На цьому етапі необхідно виявляти та усувати перешкоди, які можуть заважати реалізації візії змін. Це може включати зміни в організаційній структурі, перегляд процесів або вирішення культурних питань.

6. Важливо планувати та створювати короткострокові "перемоги", які можна відзначити. Це допомагає підтримувати мотивацію та позитивне ставлення до змін усередині організації.

7. Після досягнення перших успіхів важливо аналізувати, що було зроблено, і визначати необхідність подальших змін. Це включає консолідацію досягнутого прогресу та впровадження змін на глибших рівнях організації.

8. Останній етап полягає у тому, щоб нові підходи та поведінки стали частиною корпоративної культури. Це означає, що зміни повинні бути інтегровані

у стандартні процедури і цінності організації, щоб забезпечити їх тривалість та стійкість [13].

Модель Коттера підкреслює необхідність систематичного та послідовного підходу до управління змінами, починаючи з підготовки і закінчуючи інтеграцією змін у корпоративну культуру, щоб забезпечити їх ефективність та довгостроковий успіх.

Модель змін Курта Левіна є однією з найбільш фундаментальних у теорії організаційних змін і складається з трьох основних фаз: розморожування, зміна та заморожування. Опис цієї моделі зазвичай включає аналіз процесів, які організація повинна пройти, щоб успішно впровадити і закріпити зміни [52].

Перша фаза, розморожування, передбачає підготовку організації до змін. Це процес, у якому розкриваються і освітлюються існуючі усталені норми, процедури та поведінки, а також визначаються обмеження та проблеми поточної системи. У цей період важливо створити почуття необхідності змін, збільшивши усвідомлення співробітників щодо існуючих неефективностей або проблем. Це має на меті підготувати та мотивувати всіх членів організації до прийняття та участі у майбутніх змінах [56].

Друга фаза, зміна, є процесом, у якому впроваджуються нові способи дій, процеси або структури. У цей період організація активно впроваджує нововведення та експериментує з новими підходами до роботи. Це може включати внесення змін до організаційної структури, запровадження нових технологій або зміну корпоративної культури. Ефективне лідерство та управління є критично важливими в цей період, оскільки вони спрямовують процес змін та підтримують співробітників.

Третя фаза, заморожування, полягає в стабілізації організації після впровадження змін. Метою цієї фази є закріплення нових процесів, поведінки та підходів, щоб вони стали нормою в організації. У цей період важливо забезпечити, щоб зміни були інтегровані у повсякденну діяльність, а співробітники повністю адаптувалися та прийняли нові методи роботи. Заморожування допомагає забезпечити довгострокову стабільність та ефективність організаційних змін [56].

Модель Левіна вказує на циклічність процесу змін, де після заморожування та інтеграції змін організація може знову перейти до фази розморожування, якщо з'являються нові потреби або виклики, що вимагають додаткових змін. Це підкреслює постійний характер розвитку організацій у відповідь на змінні умови зовнішнього і внутрішнього середовища [16].

ADKAR модель — це підхід до управління змінами, розроблений Prosci, який зосереджується на п'яти ключових елементах, необхідних для успішного впровадження змін на індивідуальному рівні. Ці елементи включають Свідомість (Awareness), Бажання (Desire), Знання (Knowledge), Здатність (Ability) та Підтримку (Reinforcement) [11].

Свідомість стосується розуміння необхідності змін. Це перший крок у процесі управління змінами, де важливо пояснити співробітникам причини змін, виклики, з якими стикається організація, і наслідки не впровадження змін. Це створює основу для мотивації та відкритості до змін.

Бажання вказує на мотивацію співробітників до участі та підтримки змін. Цей аспект залежить від особистих стимулів, сприйняття вигод і ризиків, а також від відношення до загальної зміни. Управління бажанням включає адресацію індивідуальних потреб і побоювань, забезпечення відповідних мотиваційних факторів [19].

Знання стосується того, як конкретно необхідно змінити діяльність чи поведінку. Це означає надання співробітникам інформації, навчання та інструктажів, необхідних для розуміння, як виконувати свої ролі після змін. Важливо, щоб кожен співробітник мав доступ до знань і ресурсів, щоб адаптуватися до нових вимог.

Здатність відноситься до практичної можливості співробітників застосовувати набуті знання та навички в реальних робочих ситуаціях. Це охоплює тренування, практику та отримання досвіду, необхідних для ефективного виконання нових завдань та відповідальностей. Також важливо забезпечити достатню підтримку та ресурси для розвитку цих здібностей.

Підтримка необхідна для закріплення змін та запобігання зворотному поверненню до старих звичок. Вона включає заходи визнання, нагородження та відзначення успіхів, які підтримують нові способи діяльності та гарантують, що зміни стають постійними [33].

ADKAR модель демонструє, що успішне управління змінами вимагає комплексного підходу, що враховує як організаційні потреби, так і індивідуальні аспекти залученості та адаптації співробітників. Кожен з цих елементів є важливим для досягнення успішної та стійкої трансформації в організації.

Стратегічне планування в контексті управління змінами вимагає розробки довгострокових стратегій, які враховують майбутні цілі, виклики та можливості організації. Цей процес зосереджений на визначенні довгострокової перспективи і розробці плану дій для досягнення бажаного майбутнього стану організації через ефективне управління змінами [41].

Основа стратегічного планування починається з чіткого розуміння місії та візії організації. Місія визначає основну мету організації, тоді як візія окреслює бажане майбутнє, до якого прагне організація.

Стратегічне планування потребує глибокого аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. SWOT аналіз (Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози) часто використовується для оцінки цих аспектів і допомагає визначити ключові напрямки для змін. На основі аналізу розробляються конкретні стратегічні цілі, які організація прагне досягти. Для кожної цілі формуються ініціативи або проекти, які допоможуть досягти цих цілей через управління змінами [9].

Ефективне управління змінами вимагає детального плану реалізації, який включає розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб, терміни виконання та механізми моніторингу та оцінки прогресу. Стратегічне планування повинно включати постійний моніторинг і оцінку впроваджених змін. Це дозволяє вчасно вносити корективи у план дій, заснований на зворотньому зв'язку та результатах оцінки, забезпечуючи адаптацію стратегії до мінливих умов.

Оперативне управління змінами зосереджується на впровадженні і виконанні короткострокових планів і ініціатив, спрямованих на досягнення

конкретних, негайних цілей змін. Цей підхід включає в себе тактичні методи, які дозволяють швидко реагувати на поточні виклики та можливості, а також забезпечують підтримку і управління ресурсами для втілення змін в життя [17].

Таблиця 1.3 - Тактичні методи управління змінами [43]

Метод	Опис
Розробка короткострокових планів дій	— Розробляються детальні плани на короткий термін, які включають конкретні завдання, відповідальних осіб і чіткі дедлайни. — Плани повинні бути гнучкими, щоб швидко адаптуватися до змінюваних обставин.
Комунікаційні стратегії	— Ефективна комунікація є ключовою, щоб інформувати співробітників про мету і прогрес змін, а також зберігати залученість і підтримку. — Комунікаційні плани повинні включати регулярні оновлення, зворотний зв'язок і відкриті канали для обговорення змін і висловлення занепокоєнь.
Моніторинг і контроль	— Постійний моніторинг прогресу у впровадженні змін дозволяє оперативно виявляти та вирішувати проблеми. — Контроль за виконанням планів змін і оцінка ефективності заходів критично важливі для забезпечення успіху змін.
Управління ресурсами	— Ефективне управління ресурсами, включаючи час, людські ресурси і фінанси, є необхідним для підтримки змін. — Потрібно забезпечити, що всі необхідні ресурси доступні і правильно використовуються для досягнення короткострокових цілей.
Швидке реагування на виклики	— Оперативне управління змінами вимагає здатності швидко реагувати на непередбачені виклики та перешкоди. — Гнучкість і оперативність у прийнятті рішень критично важливі для ефективного управління короткостроковими змінами.

Оперативне управління змінами вимагає чіткого розуміння поточних оперативних цілей, розробки конкретних планів дій і забезпечення гнучкості та адаптивності в управлінні ресурсами і процесами. Тактичні методи управління змінами допомагають організації ефективно реагувати на короткострокові виклики та використовувати поточні можливості для досягнення негайних цілей змін.

Комунікаційні стратегії є життєво важливим аспектом управління змінами, враховуючи їхню роль у забезпеченні прозорості, розуміння та підтримки змін серед усіх зацікавлених сторін. Ефективна комунікація сприяє побудові довіри,

мінімізації опору до змін і важлива для залучення та мотивації співробітників та інших стейкхолдерів [46].

Комунікація допомагає забезпечити, що всі зацікавлені сторони розуміють необхідність змін, цілі, які вони переслідують, і вплив, який ці зміни матимуть на організацію і на кожного індивіда зокрема.

Відкритий діалог і прозора комунікація допомагають зменшити опір, роз'яснюючи причини змін і відповідаючи на побоювання співробітників. Це також надає можливість виявлення та адресації конкретних занепокоєнь. Активне залучення співробітників та інших стейкхолдерів через ефективну комунікацію сприяє формуванню позитивного ставлення до змін і підтримки на всіх рівнях організації. Постійна та відверта комунікація під час процесу змін сприяє вибудовуванню та підтримці довіри, що є критично важливим для успішної реалізації змін.

Залучення стейкхолдерів у процесі управління змінами вимагає систематичного підходу до ідентифікації, аналізу та взаємодії з тими, хто впливає на або може бути вплинутий організаційними змінами. Визначення стейкхолдерів і зрозуміння їхніх потреб, очікувань та можливого впливу на процес змін є ключовими для розробки ефективних комунікаційних стратегій, які відіграють важливу роль у формуванні підтримки та забезпеченні успіху змін [31].

Ефективна комунікація зі стейкхолдерами означає створення механізмів для відкритого обговорення та зворотного зв'язку, що дозволяє їм не лише розуміти, чому зміни необхідні, але й висловлювати свої думки та ідеї, які можуть вдосконалити процес змін. Така взаємодія підвищує відчуття залученості та відповідальності серед стейкхолдерів, зміцнюючи їхню підтримку змін.

Крім того, моніторинг та адаптація комунікаційних стратегій на основі зворотного зв'язку та змін у динаміці процесу змін є важливими для забезпечення того, що повідомлення залишаються відповідними та ефективними. Це також допомагає організації швидко реагувати на нові виклики та коригувати план змін відповідно до потреб і вподобань стейкхолдерів.

У підсумку, залучення стейкхолдерів є фундаментальним для успішного управління змінами, оскільки воно забезпечує широку підтримку, сприяє позитивному ставленню до змін і дозволяє використовувати знання та досвід різних груп для покращення процесу змін. Відкритість, прозорість та активна участь у процесі змін сприяють створенню адаптивної та гнучкої організації, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища [18].

Лідерство відіграє вирішальну роль у процесі змін, оскільки лідери встановлюють напрямок, мотивують та підтримують співробітників та забезпечують ресурси та структуру, необхідні для ефективного впровадження змін. Спосіб, у який лідери керують процесом змін, впливає на успішність та стійкість змін в організації.

Лідерські стилі значно впливають на успішність змін. Авторитетні лідери можуть швидко визначити напрямок і мотивувати співробітників до дії, але це може призвести до опору, якщо не брати до уваги внесок та думки співробітників. Демократичні лідери, які залучають співробітників у процес прийняття рішень, можуть підвищити рівень прийняття та відданості змінам, хоча це може сповільнити процес прийняття рішень. Трансформаційні лідери, які надихають та мотивують співробітників візією та спільними цінностями, часто ефективні в керуванні змінами, оскільки вони сприяють інноваціям та залученості [48].

Лідерство діє як каталізатор змін, визначаючи чітку візію та напрямок, встановлюючи очікування та забезпечуючи необхідні ресурси. Ефективні лідери розробляють стратегії для зміцнення змін, підтримуючи культуру, яка сприяє адаптації та інноваціям. Вони визнають значення комунікації, забезпечуючи відкритий діалог і зворотній зв'язок, що дозволяє співробітникам висловлювати свої ідеї та занепокоєння, тим самим сприяючи вибудовуванню довіри та співпраці.

В управлінні змінами лідери мають також враховувати зовнішнє середовище, адаптуючи свої стратегії до змінюваних умов і викликів. Це включає аналіз ринкових тенденцій, технологічного розвитку та соціально-економічних умов, що можуть вплинути на організацію [26].

У підсумку, лідерство у процесі змін є не просто про керування задачами та ресурсами, а про створення візії, надихання співробітників до спільної мети та культивування організаційної культури, яка підтримує постійне вдосконалення та інновації. Лідерство формує основу, на якій будується успішне впровадження і підтримка організаційних змін, визначаючи траєкторію, по якій організація може досягти своїх стратегічних цілей та адаптуватися до змінюваного світу.

Оцінка та моніторинг змін є ключовими аспектами управління змінами, дозволяючи організаціям виміряти ефективність змінних ініціатив і коригувати курс дій відповідно до отриманих результатів.

Для оцінки ефективності змін, організації використовують різноманітні методи, які можуть включати як кількісні, так і якісні показники. Кількісні методи часто включають аналіз вартості, витрат, доходів, продуктивності та інших числових індикаторів, що безпосередньо відображають фінансові або оперативні аспекти змін. Якісні методи зосереджені на оцінці впливу змін на корпоративну культуру, задоволеність співробітників, клієнтську лояльність та інші нематеріальні аспекти [29].

Ключові показники ефективності (KPI) є важливим інструментом для моніторингу прогресу змін. Вони дозволяють керівництву встановлювати чіткі, вимірні цілі та оцінювати, наскільки ефективно зміни досягають цих цілей. Приклади KPI можуть включати:

— Фінансові показники, такі як зростання доходів, зниження витрат або покращення маржі прибутку.

— Оперативні показники, такі як час виконання, якість продукції або ефективність процесів.

— Показники людських ресурсів, включаючи показники задоволення співробітників, текучість кадрів або рівень внутрішнього залучення.

— Показники клієнтського сервісу, як-от оцінки задоволеності клієнтів, лояльність або ринкова частка [54].

Для ефективного моніторингу, KPI слід ретельно вибирати так, щоб вони відображали ключові аспекти змін, що впроваджуються, і давали змогу

керівництву отримувати актуальну інформацію про прогрес змін. Регулярний аналіз цих показників допомагає виявляти області, які потребують додаткової уваги або коректив, і підтримувати неперервне вдосконалення процесів управління змінами.

Загалом, оцінка та моніторинг змін є необхідними для забезпечення того, що організаційні зміни ведуть до бажаних результатів, і що організація може ефективно навігувати в динамічному бізнес-середовищі, коригуючи свої стратегії згідно з отриманими даними та змінами у зовнішніх і внутрішніх умовах [12].

Управління опором до змін є критичним аспектом ефективного управління змінами, оскільки опір може суттєво уповільнити або навіть зупинити процес трансформації. Розуміння причин опору та застосування ефективних методів для його подолання є ключовими для успішної реалізації змін.

Опір до змін часто виникає через страх невідомості, втрату контролю, зниження статусу або комфорту, або через сприйняття змін як загрози особистим інтересам. Ідентифікація причин опору вимагає глибокого розуміння не тільки організаційних процесів, але й індивідуальних переживань та ставлення співробітників до змін. Часто для цього використовуються анкетування, інтерв'ю, фокус-групи та інші методи збору зворотного зв'язку [37].

Для ефективного управління опором і подолання його негативного впливу на процес змін, організаціям необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає:

— Постійний, відкритий та двосторонній зв'язок допомагає знижувати невизначеність та збуджувати довіру. Комунікація має пояснювати необхідність змін, їх очікувані вигоди та вплив на кожного співробітника.

— Включення співробітників у процес планування та реалізації змін може зменшити опір, оскільки люди більш схильні підтримувати зміни, в яких вони мають можливість внести свій вклад.

— Забезпечення необхідних ресурсів, навчання та підтримки допомагає співробітникам розвивати навички та здатності, необхідні для адаптації до нових умов.

— Організації повинні визнавати емоційні виклики, пов'язані зі змінами, і надавати психологічну підтримку, наприклад, через консультування або тренінги з управління стресом.

— Мотиваційні стимули, які відповідають особистим і професійним інтересам співробітників, можуть сприяти позитивному ставленню до змін.

— Позитивний приклад з боку керівництва і показ власної відданості змінам є сильним фактором для подолання опору [27].

Подолання опору до змін вимагає зусиль на всіх рівнях організації та інтеграції різних підходів, оскільки успішні зміни залежать не тільки від технічного впровадження нововведень, але й від підтримки та адаптації людей, які є серцем організації.

В результаті аналізу теоретичних підходів до управління організаційно-структурними змінами встановлено, що зміни в організаційній структурі спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії. Основні види організаційних змін включають стратегічні (глобальні зміни в стратегії компанії), тактичні (адаптація до поточних умов ринку), і оперативні (зміни для оптимізації внутрішніх процесів). Зміни можуть також класифікуватися за масштабом, ступенем впливу на діяльність компанії та рівнем структурних перетворень.

Сучасні моделі управління змінами, такі як модель Льюїна, восьмиступінчаста модель Коттера та інші, забезпечують структурований підхід до впровадження організаційно-структурних змін. Методи управління змінами включають аналіз ключових зацікавлених сторін, планування змін, навчання персоналу, моніторинг та зворотний зв'язок. Використання комбінації класичних моделей із сучасними технологічними інструментами сприяє більш ефективному плануванню, впровадженню та моніторингу змін в організаційних структурах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИХ ЗМІН В ТОРГІВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ “АТБ - МАРКЕТ”

2.1 Організаційно-економічний аналіз торговельної організації ТОВ “АТБ - маркет”

Корпорація «АТБ» представляє собою велике об'єднання українських підприємств, що займаються роздрібною торгівлею, управлінням активами, виробництвом та продажем харчових продуктів, а також наданням послуг у галузях спорту та відпочинку. Заснована у 1993 році, корпорація активно розширювала свою торговельну мережу, яка до початку 2019 року налічувала 1004 магазини, демонструючи вражаючі темпи росту в торговельній індустрії України за останнє десятиліття [45].

До складу корпорації входять:

- ТОВ «АТБ-маркет», головний актив корпорації, включений до списку топ-500 провідних компаній Центральної та Східної Європи;
- ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит плюс» з торговельними марками «Добров», «М’ясна лавка», «Ковбасний ряд»;
- ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» з продуктами під брендами «Bravissimo», «Квітень», «Biscuits Collection»;
- ТОВ «Логістик Юніон» та ПП «Транс Логістик»;
- Спортивний комплекс «Схід» у місті Дніпрі.

Роздрібна мережа «АТБ» була заснована у 1993 році з шести магазинів у місті Дніпро. У 1998 році підприємство прийняло назву «АТБ-маркет», взяту від абревіатури «АгроТехБізнес», і з того часу всі магазини мережі функціонують під цим брендом у єдиному форматі [45].

Станом на початок 2021 року, мережа «АТБ» об'єднувала 1077 магазинів, розташованих у 274 населених пунктах 24 областей країни, продовжуючи показувати стрімке зростання.

Науково обґрунтовані методики у сферах маркетингової стратегії, логістики, контролю за якістю продовольчих товарів та обслуговування клієнтів сприяли досягненню лідерства на ринку як за кількістю покупців, так і за обсягами товарообігу та податкових внесків. Щодня більше 4 мільйонів українців здійснюють покупки в магазинах «АТБ» [45].

За результатами 2023 року загальний товарообіг мережі досяг 148,3 млрд грн. «АТБ-Маркет» є найбільшим роботодавцем в галузі, займаючи близько 55 тисяч працівників, які отримали кваліфіковану підготовку у навчальних центрах компанії, включаючи як адміністративний, так і торговельний персонал.

Орієнтація на результат, розвиток професійних навичок співробітників, дотримання корпоративних стандартів та високий рівень відповідальності кожного члена команди сприяють виконанню місії підприємства: забезпечення українського населення високоякісними харчовими та непродовольчими товарами першої необхідності за доступними цінами.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є суспільно значущим підприємством, яке складає фінансову звітність згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. Основні напрямки діяльності підприємства включають:

- 47.11 – Роздрібна торгівля в універсальних магазинах, де основний акцент робиться на продажі продуктів харчування, напоїв та тютюну;
- 46.34 – Оптова торгівля напоями;
- 46.35 – Оптова торгівля тютюновими виробами;
- 46.39 – Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами без спеціалізації;
- 47.25 – Роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих магазинах;
- 47.26 – Роздрібна торгівля тютюновими виробами у спеціалізованих магазинах;

- 10.71 – Виробництво хліба, хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів, включаючи торти та тістечка нетривалого зберігання;

- 56.10 – Ресторанна діяльність та надання послуг мобільного харчування [19].

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має стабільний фінансовий стан, працює прибутково та забезпечено достатнім рівнем обігових коштів.

Для глибокого розуміння господарської ефективності та визначення причинно-наслідкових зв'язків у діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» необхідно здійснити техніко-економічний аналіз. Цей вид аналізу є переважно внутрішньогосподарським і охоплює розгляд роботи всіх структурних одиниць підприємства, включаючи служби, відділи, бригади та окремі робочі місця. Він використовує дані з планово-нормативної документації, оперативної і бухгалтерської звітності, а також інші джерела інформації, які не входять до основних облікових систем [45].

За результатами техніко-економічного аналізу приймаються ключові управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Основні показники діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за останні три роки та їх порівняльний аналіз за 2021-2023 роки представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2021-2023 рр.

Показники	Звіт 2021	Звіт 2022	Звіт 2023	Відхилення 2022 року до 2021 року		Відхилення 2023 року до 2021 року	
				Абсо-лютне	Відс.	Абсо-лютне	Відс.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість активів тис. грн.	14588706	15268966	16969444	680260	4,66	2380738	16,32
Середньорічна вартість основних засоби тис. грн.	29875858	34556736	39740794	4680878	15,67	9864936	33,02

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість власного капіталу,тис. грн.	1901919	3216363	4897375	1314444	69,11	2995456	157,5
Чистий дохід, тис. грн.	123864393	148745255	148332869	24880862	20,09	24468476	19,75
Собівартість реалізації,тис. грн.	92747990	110486259	108509265	17738269	19,13	15761275	16,99
Валовий прибуток,тис. грн.	31116403	38258996	39823604	7142593	22,95	8707201	27,98
Фінансові результативід операційної діяльності,тис. грн	8174755	11906670	5789412	3731915	45,65	-2385343	-29,18
Чистий прибуток,тис. грн.	5768666	8328888	2811382	2560222	44,38	-2957284	-51,26
Економічна рентабельність відсотків	56,035	77,980	34,117	21,945	39,16	-21,918	-39,12
Рентабельність продажів, відсотків	4,657	5,599	1,895	0,942	20,23	-2,762	-59,30
Фондовіддача, грн./грн.	4,146	4,304	3,733	0,158	3,82	-0,413	-9,97
Середньооблі-кова чисельність працівників, чол.	68255	71691	77255	3436	5,03	9000	13,19
Фонд оплати праці, тис. грн.	11447255	13426086	17809444	1978831	17,29	6362189	55,58
Продуктивність праці,тис. грн./працівника	1358,845	1541,145	1404,560	182,300	13,42	45,714	3,36

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи звітні дані ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період з 2021 по 2023 рік, ми бачимо значні відхилення в основних фінансових показниках. Середньорічна вартість активів підприємства зросла з 14,588,706 тис. грн. у 2021 році до 16,969,444 тис. грн. у 2023 році, що в абсолютних числах становить зростання на 2,380,738 тис. грн. Це відхилення відображає зростання на 16,32% протягом зазначеного періоду, з яких 4,66% припадають на зростання від 2021 до 2022 року на суму 680,260 тис. грн.

Щодо середньорічної вартості основних засобів, тут ми спостерігаємо ще більший ріст. Від 29,875,858 тис. грн. у 2021 році до 39,740,794 тис. грн. у 2023 році. Збільшення склало 9,864,936 тис. грн., що відображає загальний приріст у 33,02%. При цьому зростання вартості основних засобів між 2021 і 2022 роками склало 4,680,878 тис. грн., або 15,67%.

Найбільш імпозантне збільшення ми бачимо в показниках середньорічної вартості власного капіталу, який виріс з 1,901,919 тис. грн. у 2021 році до 4,897,375 тис. грн. у 2023 році. Цей стрибок на 2,995,456 тис. грн. є еквівалентом зростання на 157,5%. З 2021 по 2022 рік власний капітал зріс на 1,314,444 тис. грн., що представляє зростання на 69,11%.

Чистий дохід компанії значно зріс від 123,864,393 тис. грн у 2021 році до 148,745,255 тис. грн у 2022 році, що становить абсолютне зростання на 24,880,862 тис. грн або 20,09%. Проте, дохід у 2023 році дещо зменшився до 148,332,869 тис. грн, що все ще вище за показник 2021 року на 24,468,476 тис. грн або 19,75%. Це може свідчити про стабілізацію доходів після значного зростання в попередньому році.

Що стосується собівартості реалізації, вона також показала зростання з 92,747,990 тис. грн у 2021 році до 110,486,259 тис. грн у 2022 році, що є зростанням на 17,738,269 тис. грн або 19,13%. У 2023 році собівартість дещо знизилася до 108,509,265 тис. грн, але все одно залишається вищою за 2021 рік на 15,761,275 тис. грн або 16,99%.

Валовий прибуток відобразив позитивну динаміку, зростаючи від 31,116,403 тис. грн у 2021 році до 39,823,604 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання склало 8,707,201 тис. грн, що є приростом на 27,98%. Це свідчить про збільшення ефективності роботи підприємства та його здатності генерувати прибуток зі збільшеного об'єму продажів.

Однак, фінансові результати від операційної діяльності в 2023 році показали значне погіршення, в порівнянні з 2022 роком. У 2022 році цей показник складав 11,906,670 тис. грн, а в 2023 році він впав до 5,789,412 тис. грн, що є зменшенням на 2,385,343 тис. грн або -29,18% відносно 2021 року. Це зниження може вказувати

на певні виклики в операційній ефективності компанії або на збільшення операційних витрат, що не були компенсовані зростанням доходів.

У 2021 році чистий прибуток складав 5,768,666 тис. грн., який зріс до 8,328,888 тис. грн. у 2022 році, показуючи абсолютне зростання на 2,560,222 тис. грн. або 44,38%. Однак, у 2023 році чистий прибуток різко знизився до 2,811,382 тис. грн., що є падінням на 2,957,284 тис. грн. або -51,26% від рівня 2021 року. Це свідчить про значні виклики в оперативній ефективності та можливе збільшення витрат.

Показник економічної рентабельності, який вимірює ефективність використання всіх ресурсів підприємства, також відображає коливання. З 56,035% у 2021 році він зріс до 77,980% у 2022 році, збільшившись на 21,945 пункти або 39,16%. Проте, у 2023 році цей показник значно знизився до 34,117%, що на 21,918 пункти або -39,12% нижче за рівень 2021 року. Це може бути пов’язано з негативними зовнішніми економічними умовами або внутрішніми факторами, які зменшили загальну рентабельність компанії.

Рентабельність продажів, що вказує на частку прибутку від кожної гривні продажу, також змінилася. Вона зросла з 4,657% у 2021 році до 5,599% у 2022 році, піднявшись на 0,942 пункти або 20,23%. Однак, у 2023 році цей показник знизився до 1,895%, що на 2,762 пункти або -59,30% нижче за початковий рівень 2021 року. Це може свідчити про зменшення маржинальності та зростання операційних витрат.

Фондовіддача, яка показує, скільки доходу генерується на кожну гривню вкладених активів, склала 4,146 грн./грн. у 2021 році та невелико зросла до 4,304 грн./грн. у 2022 році. Однак, у 2023 році цей показник знизився до 3,733 грн./грн., що на 0,413 грн./грн. або -9,97% менше за рівень 2021 року. Це відображає зменшення ефективності використання активів компанії.

Середньооблікова чисельність працівників зросла від 68,255 осіб у 2021 році до 77,255 осіб у 2023 році, що становить збільшення на 9,000 осіб або 13,19%. Протягом 2021-2022 років чисельність збільшилася на 3,436 осіб, або 5,03%. Це

свідчить про розширення масштабів діяльності компанії та зростання потреби в працівниках.

Фонд оплати праці значно збільшився з 11,447,255 тис. грн. у 2021 році до 17,809,444 тис. грн. у 2023 році, що є приростом на 6,362,189 тис. грн. або 55,58%. Між 2021 та 2022 роками фонд оплати праці зріс на 1,978,831 тис. грн. або 17,29%. Збільшення фонду оплати праці може бути пов’язане із збільшенням чисельності працівників, підвищенням заробітних плат або впровадженням нових бонусних програм.

Продуктивність праці, виражена через дохід на одного працівника, зросла від 1,358.845 тис. грн. у 2021 році до 1,541.145 тис. грн. у 2022 році, що показує збільшення на 182.300 тис. грн. або 13,42%. Однак у 2023 році цей показник трохи знизився до 1,404.560 тис. грн., що становить приріст на 45,714 тис. грн. або 3,36% відносно 2021 року. Зниження продуктивності в 2023 році може свідчити про неефективне використання збільшеної кількості працівників або зменшення ефективності продажів та оперативної діяльності.

Загалом, хоча чисельність працівників і витрати на оплату праці зросли значно, приріст продуктивності праці залишається відносно скромним, що може вказувати на потребу у подальшому аналізі управлінських стратегій та ефективності роботи персонал [96].

ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з провідних роздрібних мереж в Україні, яка спеціалізується на продажу споживчих товарів у форматі дискаунтера, пропонуючи низькі ціни на широкий асортимент продукції, який включає приблизно 4000 найменувань, з яких 750 є власними брендами мережі. «АТБ-Маркет» здобула репутацію завдяки доступності цін на свої товари.

Компанія розгорнула найбільший логістичний комплекс серед роздрібних операторів в країні, що складається з п'яти розподільних центрів та обладнаний власним автопарком, що включає понад 280 автомобілів, а також 205 залучених вантажівок. Це дозволяє оптимізувати транспортну логістику.

Логістика мережі «АТБ» заснована на використанні мережі складів, що розміщені неподалік від магазинів, що стало першою такою системою серед

українських роздрібних мереж. Ця система дозволила знизити витрати більш ніж вдвічі, що позитивно впливає на загальний валовий прибуток мережі, становлячи до 2% загального валового прибутку.

У діяльності компанії «АТБ» інтегровані оптимальні маршрути доставки, які разом із чітко встановленими часами розвантаження та графіками доставки товарів сприяють економії часу та фінансових ресурсів. Компанія також впровадила використання автомобілів зі знімними причепами, що забезпечує одночасне обслуговування кількох магазинів. Така організація логістики дозволяє залишити причіп з товаром біля одного магазину, поки вантажівка продовжує доставляти товари до інших точок, знижуючи загальні витрати та підвищуючи ефективність процесу [34].

Особливу роль у формуванні цінової стратегії відіграє власна торгова марка компанії «Своя лінія». Продукція під цією маркою виробляється на замовлення і в обмеженій кількості, що дозволяє компанії знижувати виробничі витрати. Впровадження цієї торгової марки сприяло формуванню конкурентних переваг «АТБ», забезпечуючи низькі ціни, які приваблюють споживачів, особливо в умовах економічних нестабільностей.

З 2016 року компанія «АТБ-Маркет» реалізувала систему «Just-in-time», що дозволяє оптимізувати виробничий процес через скорочення часу підготовки до виробництва, зменшення обсягів незавершеного виробництва та випуск виробничих партій невеликого розміру. Цей підхід не лише ефективно знижує витрати, але й сприяє швидкій адаптації до змін на ринку, підвищуючи загальну реактивність та гнучкість компанії.

Керівництво компанії «АТБ-Маркет» приділяє особливу увагу розвитку власного логістичного центру, зокрема складського терміналу, який тісно інтегрований з виробництвом продукції під власними торговими марками. Це дозволяє оптимізувати всі процеси від виробництва до доставки товарів кінцевому споживачу [45].

Серед ключових елементів системи «Just-in-time», впровадженої компанією, є автоматизація виробничих процесів та розробка ефективної

системи мотивації працівників. На даний час «АТБ-Маркет» виробляє понад 120 різних продуктів, що підкреслює масштабність та ефективність їх виробничих ліній.

На новому складському терміналі компанії встановлено спеціалізоване програмне забезпечення з родини WMS (Warehouse Management System), яке грає важливу роль у логістиці та управлінні запасами. Завдяки WMS, всі товари на складі обліковуються в онлайн режимі: складські працівники сканують штрих-коди на коробках, що дозволяє системі автоматично реєструвати надходження товарів. Однією з переваг WMS є розміщення продукції на стелажах відповідно до їх оборотності, що оптимізує використання складського простору та забезпечує ефективність складських операцій. Програма також дозволяє моніторити час, витрачений працівниками на різні задачі, та контролювати якість їхньої роботи, забезпечуючи високий рівень продуктивності і відповідальності.

Компанія «АТБ-Маркет» активно вкладає у розвиток власних торгових марок як ключову стратегію для забезпечення конкурентної переваги на ринку. Розширюючи асортимент унікальних товарів, компанія не тільки відрізняється від конкурентів, але й пропонує споживачам можливість економити від 10% до 20% при покупці якісних продуктів за цінами, значно нижчими від брендованих аналогів. Сьогодні під власними брендами «АТБ» представлено понад 1000 найменувань продукції, виробництво якої здійснюється як українськими, так і міжнародними партнерами [45].

При виборі виробників для своїх торгових марок «АТБ» віддає перевагу провідним компаніям, що діють на українському та світовому ринках. Це дозволяє не тільки забезпечувати високу якість продукції, але й підтримувати регулярний контроль над процесами виробництва, що є запорукою стабільності та надійності поставок.

Одним з ключових аспектів управління персоналом в «АТБ-Маркет» є взаємодія зі співробітниками, яка відповідає загальній концепції розвитку компанії. Ця система має на меті створення ефективної команди, що співпрацює для досягнення спільних цілей і постійного вдосконалення внутрішніх процесів,

забезпечуючи зростання компанії та підвищення задоволення працівників їх роботою.

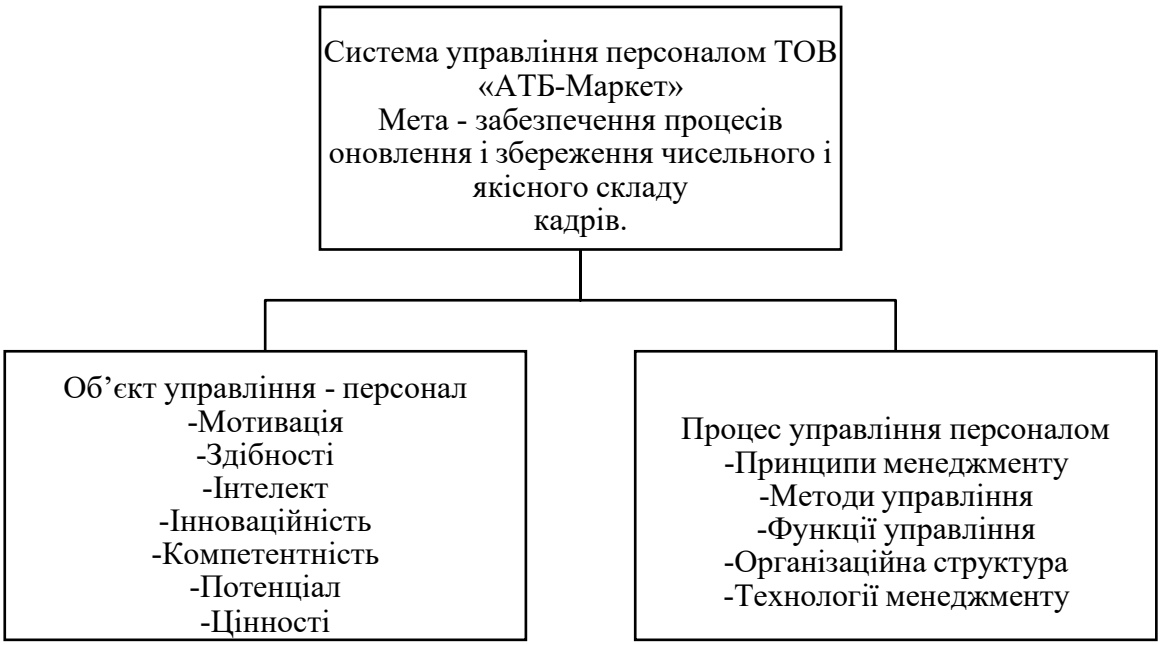

Рисунок 2.1 – Система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» [45]

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для глибшого аналізу динаміки персоналу, який є важливою частиною аналізу внутрішнього середовища компанії, нижче представлено відповідні дані у таблиці 2.2. Це дозволить нам зрозуміти тренди та зміни у складі працівників, що відіграють ключову роль у подальшому розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз руху працівників ТОВ «АТБ-Маркет»

Показники		2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 року до 2021 року		Відхилення 2023 року до 2021 року	
					Абсо-лютне	Відн., відсотків	Абсо-лютне	Відн., відсотків
1		2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, чол.		68255	71691	77255	3436	5,03	9000	13,19
Прийнято чол.	працівників	20436	23214	20800	2778	13,59	364	1,78
Вибуло всього, чол.	працівників	17000	17650	36591	650	3,82	19591	115,24

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
з них за власним бажанням, за прогул та інші порушення трудової дисципліни, чол.	15586	33217	35859	17631	113,12	20273	130,07
Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0,30	0,32	0,27	0,02	8,15	-0,03	-10,08
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,25	0,25	0,47	0,00	-1,15	0,22	90,17
Коефіцієнт плинності кадрів	0,23	0,46	0,46	0,23	102,91	0,24	103,27

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані про рух персоналу в компанії «АТБ-Маркет» за період з 2021 по 2023 рік, можна виділити кілька ключових аспектів щодо змін в чисельності працівників та їхнього обороту.

За даними таблиці, середньооблікова чисельність працівників постійно збільшувалася з 68,255 осіб у 2021 році до 77,255 осіб у 2023 році, що свідчить про зростання штату на 9,000 осіб або 13,19%. Цей приріст може бути пов’язаний із розширенням мережі магазинів або зі збільшенням обсягу виробничої діяльності. З 2021 до 2022 року чисельність зросла на 3,436 осіб, що склало 5,03% зростання, демонструючи поступове нарощування персоналу.

Кількість прийнятих працівників також зросла з 20,436 осіб у 2021 році до 23,214 осіб у 2022 році, після чого спостерігалося невелике зниження до 20,800 у 2023 році. Збільшення на 2,778 осіб у 2022 році (зростання на 13,59%) може відображати активне наймання через розширення бізнесу або заміну кадрів, а зниження в 2023 році могло бути спричинене стабілізацією штату після розширення.

Найбільш помітні зміни відбулися у показнику вибуття працівників. У 2021 році вибуло 17,000 осіб, у 2022 році ця цифра трохи зросла до 17,650, що становить зростання на 3,82%. Однак у 2023 році спостерігається різке збільшення вибуття до 36,591 особи, що на 19,591 особу більше, або 115,24% від показника 2021 року. Це може свідчити про значні організаційні зміни, реструктуризацію, або про велику кадрову чистку, спрямовану на оптимізацію процесів або зниження витрат [45].

Загалом, динаміка чисельності, прийняття та вибуття працівників свідчить про активні зміни в кадровій політиці компанії «АТБ-Маркет», яка адаптується до змін на ринку та внутрішніх потреб компанії. Різке збільшення вибуття в 2023 році потребує додаткового аналізу для з'ясування причин та розробки стратегій з оптимізації персоналу та підвищення задоволеності працівників.

Аналізуючи дані про вибуття працівників з ТОВ «АТБ-Маркет» за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, можна відзначити значне зростання цих показників протягом досліджуваного періоду. У 2021 році кількість працівників, які залишили компанію за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни, склала 15,586 осіб. Протягом 2022 року ця цифра зросла до 33,217 осіб, що свідчить про зростання на 17,631 особу, або 113,12%. У 2023 році кількість таких працівників продовжила зростати, досягнувши 35,859, що на 20,273 особи, або 130,07% більше порівняно з 2021 роком [45].

Також розглянемо коефіцієнт обороту з прийому працівників, який показує, яка частка нових працівників була прийнята на заміну вибулих. У 2021 році коефіцієнт складав 0,30, що зросло до 0,32 у 2022 році, але знизилося до 0,27 у 2023 році. Зміна коефіцієнту в 2022 році на 0,02 пункти, або 8,15%, свідчить про збільшення кількості прийомів, що, однак, зменшилося на 0,03 пункти, або на -10,08% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Ці зміни в динаміці вибуття та прийому працівників можуть свідчити про ряд внутрішніх викликів у компанії, включаючи можливі проблеми з трудовою дисципліною або загальною корпоративною культурою. Значне зростання числа вибуттів за власним бажанням та порушеннями може також вказувати на невдоволення умовами праці або менеджментом, що може вимагати від керівництва додаткових заходів для підвищення задоволеності та залученості персоналу.

Аналізуючи коефіцієнти вибуття обороту та плинності кадрів в компанії «АТБ-Маркет» протягом 2021-2023 років, ми можемо виявити суттєві зміни, що мають глибокі наслідки для управління персоналом.

Коефіцієнт вибуття обороту показує, яка частка працівників вибула з компанії протягом року. Цей показник стабільно зберігався на рівні 0,25 в 2021 та 2022 роках, але зазнав значного зростання до 0,47 в 2023 році. Це збільшення на 0,22 пункти або на 90,17% свідчить про значне підвищення кількості вибуттів. Зауважимо, що таке різке зростання може вказувати на підвищене невдоволення працівників або зміни в організаційній структурі або стратегії компанії, що спонукали до масового відходу кадрів [45].

Коефіцієнт плинності кадрів міряє загальну кількість працівників, що були прийняті або вибули з компанії за період, відносно середньої чисельності працівників. У 2021 році цей показник становив 0,23, але зазнав значного зростання до 0,46 в 2022 році і зберігся на цьому рівні в 2023 році. Зростання на 0,23 пункти або 102,91% в 2022 році, а збереження цього рівня у 2023 році зі зростанням на 0,24 пункти або 103,27% від початкового показника 2021 року свідчать про значне збільшення загальної активності у сфері кадрів, що може бути пов'язано з агресивним найманням або реорганізацією компанії.

Загалом, значне підвищення обох коефіцієнтів у 2023 році вимагає уваги керівництва для дослідження причин збільшення плинності та вибуття кадрів та розробки стратегій, спрямованих на покращення умов праці, зменшення турбулентності у персоналі та забезпечення стабільності робочої сили.

Для забезпечення високої продуктивності у своїй діяльності, ТОВ «АТБ-Маркет» активно впроваджує різноманітні передові технології роздрібної торгівлі. Серед ключових підходів:

- Пряма співпраця з виробниками та використання власного виробництва, що дозволяє знизити витрати і покращити контроль за якістю продукції.

- Фокус на товарах масового споживання з мінімізацією залучення персоналу, спрямований на зниження операційних витрат і прискорення обслуговування клієнтів.

- Наявність широкого асортименту товарів і послуг в одному місці, що економить час покупців.

- Категоризація товарів за прибутковістю для різних економічних груп населення, що дозволяє адресувати потреби різних сегментів клієнтів.

- Автоматизація процесів закупівель, обліку та зберігання товарів для покращення управління запасами і зниження витрат.

- Цілодобовий формат торгівлі, забезпечуючи доступність магазинів для покупців у будь-який час.

Завдяки цим технологічним рішенням, «АТБ-Маркет» вдається оптимізувати бізнес-процеси, поліпшити якість обслуговування клієнтів і досягнути більшої ефективності в своїй діяльності.

ТОВ «АТБ-Маркет» - одна з найбільших та найуспішніших торговельних мереж в Україні. Її успіх значною мірою залежить від ефективної організаційно-структурної побудови. Однак, як і будь-яка компанія, АТБ-Маркет стикається з викликами, які потребують вирішення. Цей план пропонує широкий спектр практичних шляхів вдосконалення організаційно-структурної побудови АТБ-Маркет, що допоможе компанії зберегти та зміцнити свої конкурентні переваги.

Для проведення аналізу організаційної структури ТОВ «АТБ-Маркет», важливо зосередитись на кількох ключових аспектах: розподіл обов'язків, відповідальності та взаємодії між відділами. Це допоможе зрозуміти, як компанія управляє своїми ресурсами і процесами, та які можливі вектори оптимізації [45].

У ТОВ «АТБ-Маркет» розподіл обов'язків здійснюється згідно з функціональними областями управління. Такий підхід забезпечує чітке розмежування відповідальності та спеціалізацію, що є критично важливим для ефективності великої роздрібної мережі.

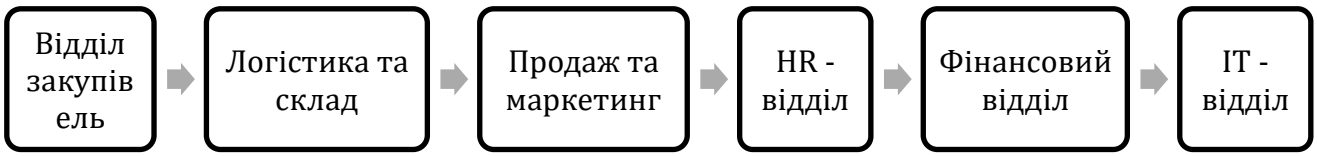

Рисунок 2.2 - Основні функціональні відділи

Джерело: складено автором за даними підприємства

У компанії «АТБ-Маркет» функціональні відділи забезпечують основні операційні та стратегічні потреби організації, кожен з яких відіграє критичну роль у загальній діяльності компанії.

Відділ закупівель відповідає за формування та підтримку ефективної закупівельної стратегії. Завдання цього відділу включають вибір надійних постачальників, укладання договорів, що вигідні для компанії, та замовлення товарів, які відповідають якісним стандартам і вимогам клієнтів. Забезпечення безперебійної поставки товарів є ключовим для неперервності роздрібної діяльності та задоволення потреб ринку. Логістика та складське господарство відіграють важливу роль у забезпеченні оперативності та ефективності витрат. Завдання цього відділу полягають у забезпеченні своєчасної доставки товарів до магазинів, оптимізації процесів складування та використанні передових методів логістики для мінімізації витрат і підвищення ефективності всієї ланки поставок [45].

Відділ продажу та маркетингу має задачу збільшення доходів компанії через розробку та впровадження ефективних маркетингових стратегій. Цей відділ працює над створенням рекламних кампаній, акцій, які спрямовані на привернення уваги клієнтів і стимулювання продажів, та управлінням брендом в ринковому просторі. HR-відділ зосереджений на управлінні людськими ресурсами, що включає найм нових співробітників, їхнє навчання та професійний розвиток. Роль HR полягає у формуванні та підтримці корпоративної культури, яка сприяє залученню і утриманню талантів, а також у створенні робочого середовища, яке підтримує високу продуктивність і задоволеність роботою. Фінансовий відділ відповідає за управління фінансами компанії, включаючи бюджетування, фінансовий контроль і аналіз. Завдання цього відділу критично важливі для забезпечення фінансової стабільності та планування майбутнього розвитку компанії [45].

Відділ IT підтримує і розвиває IT-інфраструктуру, яка є необхідною для сучасної торговельної організації. IT-відділ впроваджує новітні технології для підтримки всіх аспектів бізнесу, від автоматизації процесів до забезпечення кібербезпеки.

Кожен із цих відділів взаємодіє з іншими для досягнення загальної мети компанії — зростання та успішного розвитку в умовах високої конкуренції. Підходи та методи, які використовуються в кожному відділі, повинні бути інтегровані та орієнтовані на загальну стратегію компанії, що забезпечить ефективне управління ресурсами та оптимальне задоволення потреб клієнтів.

Ефективність організаційної структури також визначається якістю взаємодії між відділами. Це включає належне комунікаційне забезпечення, чіткість у процесах прийняття рішень і злагодженість роботи між різними ланками компанії. У «АТБ-Маркет» це може бути забезпечено через регулярні міжвіддільні зустрічі, єдині корпоративні стандарти та системи управління проектами [45].

Аналіз організаційної структури також має на меті виявлення можливостей для оптимізації. Це може включати введення новітніх технологій для автоматизації процесів, перегляд існуючих процедур для зменшення витрат часу і ресурсів, а також посилення гнучкості в реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі [59].

Такий всебічний аналіз дозволяє не тільки зрозуміти поточний стан організаційної структури, але й виявити ключові зони для покращення і росту, забезпечуючи стале підвищення ефективності операцій та загального успіху в роздрібній торгівлі.

Аналіз комунікаційних каналів у межах організаційної структури ТОВ «АТБ-Маркет» є важливим для розуміння ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Комунікаційні канали включають всі методи та засоби, через які інформація передається між співробітниками, відділами, керівництвом та зовнішніми стейкхолдерами. Оцінка цих каналів допоможе виявити потенційні зони для покращення та сприяння більш ефективному обміну інформацією [45].

Таблиця 2.3 - Канали комунікації

Тип каналу	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Внутрішні канали:			
Інтранет та корпоративні портали	Централізований доступ до інформації, документів та інструментів	Економія часу, самообслуговування, підвищення продуктивності	Залежність від IT-інфраструктури, ризик кібератак, складність у налаштуванні

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Електронна пошта та корпоративні месенджери	Швидкий та документований обмін інформацією	Доступність, мобільність, можливість зберегти запис розмови	Необхідність постійного доступу до інтернету, ризик спаму, можливість інформаційного шуму
Регулярні зустрічі та наради	Зворотний зв'язок, обговорення оперативних питань, командна робота	Ефективна комунікація віч-на-віч, можливість вирішення проблем у режимі реального часу	Втрата часу, залежність від графіку, можливість домінування окремих учасників
Дошки оголошень та інформаційні стенди	Візуальне донесення інформації, доступність для всіх співробітників	Простота використання, недороге рішення	Обмежена кількість інформації, ризик застарілої інформації, візуальне захаращення
Зовнішні канали:			
Корпоративний сайт та соціальні медіа	Зовнішня комунікація, прозорість, доступність інформації	Підвищення впізнаваності бренду, залучення клієнтів, формування іміджу	Залежність від онлайн-платформ, необхідність постійного оновлення контенту, ризик негативних відгуків
Прес-релізи та медіа звернення	Офіційні оголошення, новини, інформаційні кампанії	Широкий охоплення аудиторії, підвищення авторитетності	Високі витрати, складна підготовка, не гарантована публікація
Бізнес зустрічі та конференції	Професійні відносини з партнерами, постачальниками та іншими ключовими гравцями	Пряма комунікація, налагодження партнерських зв'язків, отримання нових можливостей	Високі витрати, часові затрати, залежність від місця проведення

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз ієрархії управління в ТОВ «АТБ-Маркет» допоможе зрозуміти, як розподілені рішення, відповідальність та контроль в компанії. Ієрархічна структура зазвичай включає кілька рівнів управління, від вищого керівництва до середньої ланки та нижчого рівня керівників. Кожен рівень має свої визначені ролі та відповідальності, які визначають загальну ефективність і функціонування організації.

На верхньому рівні управління зазвичай знаходиться вище керівництво, включаючи генерального директора (CEO) та інших топ-менеджерів, таких як

фінансовий директор (CFO) та оперативний директор (COO). Ці особи відповідають за стратегічне планування, прийняття ключових бізнес-рішень, визначення місії та стратегічних цілей компанії. Їх ролі також включають взаємодію з акціонерами, регулюючими органами та іншими ключовими стейкхолдерами.

Середній рівень управління складається з керівників відділів або директорів підрозділів, таких як керівник відділу закупівель, директор з маркетингу, начальник відділу логістики тощо. Ці менеджери відповідають за керування повсякденною діяльністю своїх відділів, реалізацію корпоративної політики та стратегій, надані вищим керівництвом, а також за мотивацію та оцінку підлеглих співробітників.

На нижньому рівні управління перебувають керівники нижчої ланки, такі як керівники магазинів, начальники змін, супервайзери. Вони займаються безпосереднім керівництвом персоналу на місцях, контролем за дотриманням оперативних процедур, а також забезпеченням якості обслуговування клієнтів. Їх робота часто включає безпосередній контакт з клієнтами та оперативне вирішення проблем на місцях [45].

Аналіз процесів прийняття рішень у компанії ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить виявити, як відбувається управління та координація важливих бізнес-операцій на різних рівнях організації. Розуміння цих процесів є ключовим для оцінки ефективності управлінської діяльності та ідентифікації потенційних зон для оптимізації.

В компанії «АТБ-Маркет», як і в багатьох великих роздрібних мережах, прийняття ключових стратегічних рішень часто централізоване. Верхнє керівництво, включаючи генерального директора та раду директорів, зазвичай відповідає за:

- Розробку та затвердження довгострокових стратегій.
- Великі фінансові рішення та інвестиції.
- Вибір ключових керівників та управлінський нагляд.
- Встановлення корпоративних політик та стандартів.

Ці рішення вимагають широкого огляду бізнесу та стратегічного мислення, що сприяє їх централізації на найвищому рівні [45].

На рівні середнього та нижнього управління в «АТБ-Маркет» може спостерігатися більш децентралізований підхід до прийняття рішень, що дозволяє менеджерам відповідати оперативно на зміни у ринкових умовах та потреби клієнтів:

- Менеджери магазинів мають повноваження приймати рішення щодо управління запасами, локальними маркетинговими акціями та вирішенням щоденних операційних проблем.

- Відділи, такі як закупівлі та логістика, мають свої процедури прийняття рішень, які включають вибір постачальників, управління контрактами та оптимізацію ланцюгів постачання.

Ефективність процесу прийняття рішень в «АТБ-Маркет» також залежить від ступеня прозорості та відповідальності, з якою ці рішення реалізуються:

- Ключові рішення документуються та аналізуються для забезпечення їх відповідності корпоративним цілям та стандартам.

- Регулярний звіт перед радою директорів та іншими зацікавленими сторонами забезпечує відповідальність та можливість для стратегічного коригування [13].

Важливим аспектом процесу прийняття рішень є забезпечення ефективного зворотного зв'язку від співробітників та клієнтів, що дозволяє вчасно реагувати на проблеми та вдосконалювати бізнес-процеси [16].

Аналізуючи існуючу структуру прийняття рішень в «АТБ-Маркет», можна виявити ключові зони для покращення, забезпечити більшу гнучкість у реакції на ринкові зміни та підвищити загальну ефективність управління.

Аналіз ефективності роботи різних підрозділів у ТОВ «АТБ-Маркет» може допомогти виявити ключові аспекти, які впливають на загальну продуктивність та успіх компанії. Оцінка ефективності включає розгляд таких факторів, як виконання завдань, ресурсна ефективність, взаємодія між підрозділами, задоволеність співробітників та клієнтів.

Таблиця 2.4 - Ключові підрозділи АТБ - маркет

Підрозділ	Ключові аспекти ефективності	Індикатори
1. Відділ закупівель	Якість та вартість закуплених товарів Виконання контрактів із постачальниками Здатність мінімізувати витрати	Кількість виконаних замовлень без затримок Рівень задоволеності внутрішніх споживачів Відсоток зниження витрат за рік
2. Логістика та складське господарство	Час доставки Вартість логістики Ефективність управління складом Зниження втрат продукції	Час виконання замовлення Процент товарів, доставлених вчасно Рівень втрат на складі
3. Відділ продажу та маркетингу	Обсяги продажів Ефективність маркетингових кампаній Рівень задоволеності клієнтів	Зростання продажів ROI маркетингових акцій Кількість повторних покупок Відгуки клієнтів
4. HR-відділ	Здатність залучати, утримувати та розвивати таланти Забезпечення високого рівня задоволеності співробітників	Частка збереження співробітників Час заповнення вакансій Результати анкетування співробітників
5. Фінансовий відділ	Точність фінансової звітності Ефективність управління витратами Оптимізація бюджету	Відсоток фінансових звітів, поданих вчасно Рівень відхилень від бюджету Аудиторські висновки

Джерело: складено автором за даними підприємства

Залученість усіх підрозділів досліджуваного підприємства дозволить «АТБ-Маркет» підвищити ефективність своєї діяльності та адаптуватися до викликів ринку, покращуючи загальні бізнес-процеси та конкурентоспроможність.

2.2. Розроблення шляхів вдосконалення організаційно-структурної побудови торговельної організації

Розвиток та вдосконалення організаційно-структурної побудови торговельної організації є необхідним кроком для підтримки її довгострокової стійкості та здатності конкурувати на динамічних ринках. Ефективна структура

дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, оптимізувати внутрішні процеси, поліпшити якість обслуговування клієнтів та підвищити загальну продуктивність [35]. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами та постійним зростанням вимог споживачів, важливість розроблення шляхів вдосконалення структури є ключовою.

Для кращого розуміння та візуалізації ключових проблем та викликів, з якими стикається АТБ-Маркет через її організаційно-структурну побудову, нижче представлено таблицю, що описує ці проблеми і дозволяє структуровано підійти до їх розгляду.

Таблиця 2.5 - Проблеми в структурі упавління АТБ - маркет

Проблема	Опис
Неефективність комунікації	Проблеми в комунікації між різними рівнями управління та підрозділами можуть призводити до затримок, непорозумінь та помилок у виконанні завдань.
Дублювання функцій	Наявність перекриваючихся функцій між різними підрозділами спричиняє зайві витрати ресурсів і потенційні конфлікти щодо відповідальності.
Відсутність чіткої відповідальності	Неясність у розподілі відповідальності може призвести до проблем у прийнятті рішень і зниження ефективності управління.
Негнучкість до змін	Структура управління, що погано адаптується до змін у ринкових умовах, може сповільнити реакцію компанії на виклики та можливості.
Низька мотивація співробітників	Недостатньо ефективні програми мотивації та нагородження можуть знизити продуктивність і спричинити високу текучість кадрів.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ці проблеми вказують на необхідність реформування внутрішніх процесів та структури управління в АТБ-Маркет. Розробка стратегій для підвищення ефективності комунікації, оптимізація функцій для уникнення їх дублювання, чітке визначення відповідальностей, підвищення гнучкості структури та впровадження ефективніших програм мотивації співробітників можуть допомогти компанії краще адаптуватися до змін та підвищити загальну продуктивність.

Для вдосконалення організаційно-структурної побудови АТБ-Маркет, визначення чітких цілей та пріоритетів є ключовим для забезпечення ефективності та відповідності стратегічним бізнес-цілям компанії.

Цілі:

1. Покращення внутрішньої комунікації: Забезпечити безперервний та чіткий потік інформації між різними рівнями управління та підрозділами.

2. Зниження дублювання функцій: Оптимізувати процеси та структуру управління для усунення перекривання завдань і відповідальностей.

3. Чітке визначення відповідальностей: Розробити та впровадити чіткі описи посад та процедури прийняття рішень для кожного підрозділу.

4. Підвищення адаптивності до змін: Створити більш гнучкі механізми управління, щоб швидко реагувати на зміни ринкових умов.

5. Збільшення мотивації та задоволеності співробітників: Розробити нові програми стимулювання та вдосконалення корпоративної культури.

Пріоритети:

1. Перегляд та оптимізація внутрішніх процесів: Ідентифікація та усунення непотрібних процедур, що сповільнюють роботу або створюють надмірні витрати.

2. Впровадження передових технологій: Автоматизація та цифровізація процесів, де це можливо, для підвищення продуктивності та зменшення помилок.

3. Тренінг та розвиток персоналу: Інвестування в навчання співробітників для підвищення їхніх компетенцій та адаптації до нових ролей і технологій.

4. Підвищення залученості співробітників: Розробка ініціатив, що сприяють залученості та лояльності співробітників, зокрема через вдосконалення умов праці, збалансовану систему винагород та визнання заслуг.

5. Моніторинг та аналіз результатів: Регулярне оцінювання впливу впроваджених змін на продуктивність та досягнення корпоративних цілей/.

Зосередження на цих цілях та пріоритетах допоможе АТБ-Маркет оптимізувати свою організаційну структуру, підвищити ефективність управління, а також забезпечити більш стабільне та продуктивне майбутнє.

Для аналізу та визначення цілей та пріоритетів в організаційній структурі ТОВ "АТБ-Маркет", можна розглянути ключові аспекти, що спрямовані на оптимізацію діяльності та вдосконалення стратегічного управління. Важливо визначити, як кожна ціль впливає на загальну стратегію і які конкретні кроки можуть бути реалізовані для досягнення кожної з них.

Таблиця 2.6 - Шляхи вдосконалення організаційно-структурної побудови АТБ-Маркет

Стратегічна ціль	Рекомендації
1	2
Підвищення ефективності та продуктивності	
Впровадження автоматизованих систем	- Автоматизація процесів прийому замовлень, обробки платежів та управління запасами. - Впровадження систем електронного документообігу. - Використання роботів та інших автоматизованих систем на складах та у виробничих процесах.
Оптимізація логістичних процесів	- Запровадження методів JIT (Just-In-Time) для доставки товарів. - Оптимізація маршрутів доставки. - Використання систем GPS-навігації та моніторингу транспорту.
Зниження витрат	
Перегляд договорів з постачальниками	- Проведення тендерів та пошук нових постачальників. - Переговори про кращі ціни та умови співпраці. - Зниження витрат на закупівлю товарів та послуг.
Впровадження енергозберігаючих технологій	- Заміна старого обладнання на енергоефективне. - Впровадження систем енергоменеджменту. - Оптимізація використання ресурсів (електрики, води, палива).
Покращення якості обслуговування клієнтів	
Реалізація програм навчання персоналу	- Навчання персоналу навичкам клієнтоорієнтованого сервісу. - Навчання персоналу роботи з системами CRM та іншими IT-інструментами. - Проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок.
Впровадження технологій CRM	- Збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів. - Персоналізація сервісу на основі даних про клієнтів. - Виявлення та вирішення проблем, з якими стикаються клієнти.
Підвищення мотивації співробітників	
Розробка і впровадження системи заохочення та винагород	- Розробка системи заохочення та винагород, заснованої на результативності роботи. - Виплата бонусів та премій за досягнення поставлених цілей. - Надання негрошових стимулів (наприклад, додаткові дні відпустки, безкоштовні або пільгові путівки).
Створення програм професійного розвитку та кар'єрного зростання	- Надання можливостей для навчання та розвитку персоналу. - Підтримка участі співробітників у професійних конференціях та семінарах. - Створення програм наставництва та менторства.
Підвищення гнучкості та адаптивності до змін	

Продовження таблиці 2.6

1	2
Розвиток внутрішніх каналів комунікації	- Створення системи регулярних зборів та зустрічей для обміну інформацією та ідеями. - Використання онлайн-платформ для спілкування та співпраці. - Забезпечення відкритого та прозорого процесу прийняття рішень.
Впровадження принципів гнучкого управління	- Запровадження методів проектного менеджменту для управління ключовими проектами. - Використання Agile-методологій для розробки нових продуктів та послуг. - Заохочення до творчості та інновацій.

Джерело: складено автором

Кожен з цих напрямків вимагає інтегрованого підходу та взаємодії між різними рівнями управління. Стратегічна імплементація цих заходів допоможе «АТБ-Маркет» підвищити ефективність діяльності, зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів, збільшити мотивацію та задоволеність співробітників, а також швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Для успішного впровадження стратегії вдосконалення організаційно-структурної побудови в ТОВ «АТБ-Маркет», ключовим є розробка чіткого плану, що включає розподіл завдань та відповідальності, ефективну комунікацію з персоналом, навчання та підтримку співробітників, а також систематичний моніторинг та оцінку результатів.

Таблиця 2.7 - Етапи реалізації стратегії вдосконалення організаційно-структурної побудови

Етап	Завдання та відповідальність
1	2
Розподіл завдань	- Визначення ролей та обов'язків для кожного відділу у стратегії вдосконалення. - Інформування всіх відділів про їхні ролі та завдання в стратегії. Відповідальний: Комітет з впровадження стратегії, до складу якого входять представники всіх ключових відділів компанії.
Комунікація з персоналом	- Розробка чіткого плану комунікації, що включає засоби, канали та графік спілкування. - Регулярні зустрічі, корпоративні листи, інформаційні бюлетені. - Семінари та воркшопи з комунікаційних навичок для керівників. - Вимірювання ефективності комунікації через опитування персоналу. Відповідальний: Відділ комунікацій.

Продовження таблиці 2.7

1	2
Навчання та підтримка	- Підготовка та впровадження програм навчання згідно з новими процесами та технологіями. - Оголошення про доступні навчальні ресурси та плани навчання. - Проведення тренінгів та майстер-класів для співробітників. - Моніторинг результатів навчання та зворотний зв'язок від співробітників для подальшого вдосконалення. Відповідальний: Відділ навчання та розвитку.
Моніторинг та оцінка	- Встановлення KPI та індикаторів успіху для оцінки результатів впровадження стратегії. - Інформування про критерії оцінки та очікувані результати. - Залучення зовнішніх консультантів для незалежної оцінки результатів. - Регулярний аналіз даних та звітність про ефективність впроваджених змін на засіданнях ради директорів. Відповідальний: Відділ стратегії та розвитку.

Джерело: складено автором на основі [26]

Цей план впровадження має на меті не тільки розробку і реалізацію нових підходів у управлінні компанією, але й забезпечення підтримки з боку всіх співробітників, ефективного моніторингу впровадження змін та їх корекції у відповідності з отриманими результатами.

Створення системи постійного вдосконалення організаційно-структурної побудови в ТОВ «АТБ-Маркет» є критично важливим для підтримки адаптивності та конкурентоспроможності компанії в динамічному бізнес-середовищі. Цей процес вимагає систематичного підходу до регулярного аналізу та оцінки внутрішніх процесів, що дозволяє ідентифікувати потенційні можливості для поліпшення та необхідність внесення змін.

Перший крок у створенні такої системи включає встановлення чіткого графіка для періодичної оцінки внутрішніх процесів та структур. Важливо визначити ключові показники ефективності (KPI), які допоможуть вимірювати продуктивність різних аспектів організації, включаючи задоволеність клієнтів, внутрішню ефективність операцій, фінансові результати та інші. Ці дані слід аналізувати за допомогою сучасних аналітичних інструментів, що забезпечать глибоке розуміння стану справ у компанії та виявлення ключових областей для вдосконалення [34].

Далі, важливим елементом є розробка механізмів швидкого реагування для впровадження корективних заходів, коли це необхідно. Внесення змін має супроводжуватись чіткими процедурами, які забезпечують документування та затвердження на вищих рівнях управління. Залучення співробітників через тренінги та семінари зміцнить культуру постійного вдосконалення і підтримає високу мотивацію та залученість персоналу.

Для підтримки цієї системи також необхідно впровадити комплексні освітні програми, які забезпечать співробітникам знання та навички, необхідні для ефективного впровадження змін та внесення інновацій в роботу. Система мотивації та винагород грає важливу роль у цьому процесі, оскільки визнання та нагородження співробітників за їхні зусилля та досягнення сприяє підтримці високого рівня залученості та продуктивності [32].

Впровадження стратегій вдосконалення організаційно-структурної побудови дозволить «АТБ-Маркет» не тільки ефективно адаптуватися до постійних змін у вимогах ринку, але й підтримувати стійкий розвиток та забезпечити тривалу конкурентоспроможність.

Для планування стратегічних ініціатив та оцінки потрібних витрат, я подав таблицю з детальним розподілом заходів, які планується впровадити в ТОВ «АТБ-Маркет». Кожна ініціатива містить перелік рекомендованих дій, орієнтовні витрати для їх впровадження, а також опис мети кожної стратегічної цілі.

Таблиця 2.8 - Фінансові витрати для реалізації стратегії

Стратегічна ціль	Орієнтовні витрати (тис, грн.)
1	2
Підвищення ефективності та продуктивності:	
Автоматизація процесів Електронний документообіг Автоматизовані системи на складах	750
Оптимізація логістичних процесів:	
Запровадження методів JIT Оптимізація маршрутів доставки Системи GPS-навігації та моніторингу транспорту	150
Зниження витрат:	
Перегляд договорів з постачальниками Впровадження енергозберігаючих технологій	300

Продовження таблиці 2.8

1	2
Покращення якості обслуговування клієнтів:	
Програми навчання персоналу Впровадження технологій CRM	200
Підвищення мотивації співробітників:	
Розробка і впровадження системи заохочення Програми професійного розвитку	250
Підвищення гнучкості та адаптивності:	
Розвиток внутрішніх комунікацій Впровадження принципів гнучкого управління	100

Джерело: складено автором на основі [5]

Для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку, ТОВ «АТБ-Маркет» планує реалізувати стратегічні ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів, мотивації персоналу та збільшення адаптивності компанії.

Стратегія підвищення ефективності передбачає витрати у розмірі 750 тисяч гривень на впровадження автоматизованих систем, які охоплюють автоматизацію процесів прийому замовлень, електронний документообіг та автоматизацію складських операцій. Ці зміни дозволять скоротити час обробки замовлень, зменшити помилки та оптимізувати управління запасами.

Запровадження методів JIT і оптимізація маршрутів доставки, а також використання GPS-навігації та систем моніторингу транспорту обійдуться компанії в 150 тисяч гривень. Це дозволить знизити час доставки, підвищити точність постачання товарів та зменшити загальні логістичні витрати [39].

Перегляд договорів з постачальниками та впровадження енергозберігаючих технологій передбачають витрати в 300 тисяч гривень. Ці заходи мають на меті зниження витрат на закупівлю та експлуатаційних витрат за рахунок ефективнішого використання енергоресурсів.

Інвестиції в навчання персоналу та впровадження технологій CRM у розмірі 200 тисяч гривень дозволять підвищити рівень обслуговування клієнтів. Вдосконалення навичок співробітників та збір даних про клієнтів сприятимуть покращенню взаємодії з клієнтами і реагуванню на їхні потреби.

Впровадження системи заохочення та винагород, а також програм професійного розвитку передбачає витрати в 250 тисяч гривень. Це допоможе забезпечити високу мотивацію співробітників та їхнє залучення до досягнення корпоративних цілей [42].

Розвиток внутрішніх комунікацій та впровадження принципів гнучкого управління коштуватиме компанії 100 тисяч гривень. Запровадження цих змін дозволить компанії швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах і ефективно управляти змінами у бізнес-процесах.

Ці стратегічні ініціативи допоможуть «АТБ-Маркет» підвищити загальну конкурентоспроможність, оптимізувати операційну діяльність та покращити взаємодію з клієнтами та співробітниками.

Для прогнозування показників ТОВ «АТБ-Маркет» після введення стратегій підвищення ефективності, оптимізації логістичних процесів, зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів та підвищення мотивації співробітників, можна очікувати певних змін у ключових фінансових та оперативних показниках. Прогноз враховує можливе поліпшення в ефективності операцій, зниження витрат, а також зростання доходів за рахунок покращення якості обслуговування і збільшення продуктивності праці [10].

Таблиця 2.9 - Прогнозований дохід для АТБ - маркет на наступні 5 років

Показник	2024	2025	2026	2027	2028	Середньорічне значення
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	18,500,000	20,150,000	21,962,500	23,959,125	26,155,487	22,145,422
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	43,500,000	47,850,000	52,635,000	57,898,500	63,688,350	53,504,380
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	5,350,000	5,885,000	6,473,500	7,120,850	7,832,935	6,516,456

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, тис. грн.	162,400,000	178,640,000	196,504,000	216,154,400	237,769,840	200,673,656
Собівартість реалізації, тис. грн.	120,000,000	132,000,000	145,200,000	159,720,000	175,692,000	147,322,400
Валовий прибуток, тис. грн.	42,400,000	46,640,000	51,304,000	56,434,400	62,077,840	53,355,240
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	10,500,000	11,550,000	12,705,000	13,975,500	15,373,050	12,421,310
Чистий прибуток, тис. грн.	9,100,000	10,010,000	11,011,000	12,112,100	13,323,310	11,111,282
Економічна рентабельність, %	37%	38%	39%	40%	41%	39.4%
Рентабельність продажів, %	6%	6.2%	6.4%	6.6%	6.8%	6.4%
Фондовіддача, грн./грн.	4.40	4.60	4.81	05.03	5.28	4.82
Середньообліковa чисельність працівників, чол.	80	84	88,2	92,61	97,241	88,61

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Ці прогнози виходять з припущення, що впроваджені зміни приведуть до зростання продуктивності, ефективності та загального обороту компанії, а також зниження відносних витрат на собівартість та операційну діяльність.

ВИСНОВКИ

Організаційно-структурні зміни є ключовими в адаптації та розвитку організації для вирішення нових викликів і можливостей. Ці зміни можуть включати зміни в ієрархії, структурі команди, процесах і ролях. Загальні типи включають стратегічні трансформації, технологічну інтеграцію, реінжиніринг процесів і культурні зміни. Успішне проходження цих змін вимагає чіткого розуміння їх природи та стратегічного підходу до впровадження, що забезпечує узгодження із загальними цілями організації.

Ефективне управління організаційно-структурними змінами передбачає вибір відповідних моделей і методів, які відповідають унікальним обставинам і цілям організації. Популярні моделі включають модель управління змінами Левіна, 8-етапну модель змін Коттера та структуру McKinsey 7S. Методи можуть варіюватися від підходів участі, які залучають працівників протягом усього процесу, до більш директивних методів. Вибір моделі та методу значно впливає на успіх процесу змін, впливаючи на те, наскільки добре організація може досягти бажаних результатів і наскільки вона стійка до внутрішнього та зовнішнього тиску.

За аналізований період середньорічна вартість активів зросла на 16,32%, відображаючи розширення масштабів діяльності. Вартість основних засобів підвищилася на 33,02%, вказуючи на інвестиції в матеріальну базу. Середньорічна вартість власного капіталу також зросла майже вдвічі, що демонструє зростання фінансової стабільності компанії. Хоча чистий дохід збільшився на 19,75%, у 2023 році спостерігається зниження чистого прибутку та економічної рентабельності, ймовірно, через збільшення витрат або зниження оперативної ефективності. Рекомендовано переглянути управлінські стратегії та оптимізувати витрати.

Компанія активно розширює мережу магазинів, вдосконалює логістичні процеси та застосовує ефективні стратегії зниження витрат, такі як власні торгові марки і система "Just-in-time". Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність операцій і збільшити задоволеність клієнтів. Аналіз промоакцій

показав, що точкові акції підвищують лояльність клієнтів більше, ніж масові. Персоналізовані пропозиції створюють довгострокову цінність для споживачів. Ефективна медіа-стратегія допомагає оптимізувати сприйняття бренду та донести ключові повідомлення.

"АТБ-Маркет" використовує комерційну, іміджеву та стимулюючу рекламу для залучення клієнтів і підтримки іміджу. У той же час "Сільпо" зосереджується на соціальній та іміджевій рекламі. Ці відмінності у підходах відображають різні маркетингові стратегії та впливають на конкурентоспроможність.

Загалом, "АТБ-Маркет" має сильні позиції на ринку завдяки активному розвитку та оптимізації внутрішніх процесів. Однак, для подальшого зростання необхідно зосередитися на зниженні витрат і підвищенні продуктивності праці.

Оптимальна структура дозволяє компанії швидко адаптуватися до ринкових змін, покращити процеси, підвищити продуктивність та обслуговування клієнтів. В сучасних умовах стратегічне вдосконалення структури є вирішальним. Основні проблеми в ТОВ «АТБ-Маркет» включають неефективну комунікацію, дублювання функцій, неясну відповідальність, негнучкість до змін та низьку мотивацію персоналу. Необхідно реформувати внутрішні процеси, підвищити гнучкість структури та запровадити ефективні програми мотивації співробітників.

Компанії варто:

- Оптимізувати внутрішні процеси.
- Впровадити передові технології.
- Зосередитись на мотивації.

Компанія повинна постійно аналізувати та оцінювати внутрішні процеси за допомогою KPI, вимірюючи задоволеність клієнтів, оперативність та фінансові показники. Навчання та семінари допоможуть підтримувати культуру постійного вдосконалення. Мотиваційна система має винагороджувати співробітників за внесок у досягнення корпоративних цілей. Використання сучасної аналітики сприятиме розумінню потреб бізнесу, ідентифікації областей покращення та забезпечить довготривалу конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Ю.М., Стадник Н.М., Данилевська Н.В. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємств. Економіка та управління: науково-практичний журнал. 2018. № 1 (27). С. 12-18.
2. Андрєєва Н. М., Козловцева В. А. Стратегічні орієнтири вітчизняних підприємств телекомунікаційних послуг: систематика наукового бачення та взаємозв'язку. Економічні інновації: зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2022. Вип. 48. С. 8-17.
3. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій». 2018. Том № 2. С. 168- 169.
4. Аніщенко В. О. Сучасні методичні засади формування стратегічного менеджменту в Україні. Екологічний менеджмент: збірник наук. праць. К.: МАУП, 2018. С. 31-34.
5. Балабанова Л. В., Виноградова О. В. Маркетингова стратегія підприємства як інструмент досягнення конкурентних переваг. Економіка та управління. 2020. № 12 (374). С. 76-81.
6. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством умовах фінансової кризи. Наука й економіка. 2019. № 1 (37). С. 9-13.
7. Бикова О.В., Ступніцька І.В. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на основі методу SWOT-аналізу. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. 2019. № 2. С. 137-143.
8. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 84-87.
9. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та

світові тенденції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 26-27 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ : ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, 2019. С. 165-167.

10. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 14-19.

11. Боковець В. В. Формування та оцінка конкурентного середовища на підприємствах харчової промисловості : матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні виклики для сільського господарства та харчової промисловості» (м. Київ, 23-24 трав. 2019 р.). Київ : НУБіП України, 2019. С. 15-18.

12. Боковець В.В., Денисович Є.С., Зайцева Д.Є. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі. Електронний науково-практичний журнал: Інфраструктура ринку. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2018. № 17. С.79-85.

13. Бортник І.В., Красовський О.М. Стратегічне планування та управління розвитком сучасного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 100-109.

14. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10—15

15. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріо-ритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник ЛТЕУ України. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.

16. Велещук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств: автореф. м. На здобуття наук. Ступеня м. . Ек. Наук: 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.

17. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством.Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2017. С. 57-58.

18. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104.

19. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». Вісник КТУ, 2018. № 22. С. 63-69.

20. Гончарук М. М. Маркетинг: теорія та практика. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 640 с.

21. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. №3. С.66-70

22. Гуріна І.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: концептуальні засади формування. Науковий вісник Полісся: зб. наук. пр. 2017. Вип. 1(9). С. 82-87.

23. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129-135.

24. Євтушенко Н.О. Особливості формування структури інтелектуального капіталу в системі управління потенціалом консалтингової компанії. Економічний простір. Дніпро : ПДАБА, 2019. №143. С. 135–148.

25. Жуковський В. Маркетингова стратегія підприємства: методологія та практика. Київ: КНЕУ, 2020.

26. Заіка О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. Наукові перспективи. 2022. № 1 (19). 2022. С. 1-13.

27. Звердига М.А. Поняття транспарентності в сучасній науці. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 34. С. 135-143.

28. Зивачевський Р.О. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 14. С. 66-68.

29. Зоідзе Д.Р., Озаровська А.В., Божко Н.О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Електронний ресурс. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20796/1/125-126.pdf (дата звернення: 11.04.2024)

30. Зюканова Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.

31. Іванченко О.І. Конкурентні стратегії підприємств: теорія та практика. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2018. 288 с.

32. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11.

33. Кизим М.О., Тищенко О.М., Іванова О.Ю., Ревенко О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків: ВД «Інжек», 2020. 320 с.

34. Ковтун Е.О., Чорната В.О. Особливості виходу вітчизняних підприємств на зовнішній ринок. «Альманах науки». 2018. №12/1(21). С. 24-28.

35. Кожушко А.В. Стратегія конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації економіки.Науковий вісник Національного гірничого університету. 2019. № 5. С. 104-110.

36. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 23(1). С. 103-107.

37. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. К.: Вільямс, 2020. 1056 с.

38. Кравченко Ю.В. Етапи життєвого циклу підприємства та їх вплив на стратегічне управління. Економіка та управління підприємствами: зб. наук. пр. 2018. Вип. 3(52). С. 43-48.

39. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

40. Лебедєва О.М. Моделювання динаміки конкурентних ринків.Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 2. С. 69-73.

41. Лозовський О.М., Шахнюк А.І. Стратегія оптимізації конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Електроне міжнародне видання «Virtus». 2019. Вип. 34. С. 257-260.

42. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 1. С. 46-54.

43. Мельник Ю.В. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2017. 424 с.

44. Мельничук І.В. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу макроекономічного середовища. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 1. С. 59-65.

45. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://www.atbmarket.com/ (дата звернення: 11.04.2024)

46. Панасенко Є.М. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Знання, 2020. 439 с.

47. Пахотін А., Тульчинська С. Стратегічне управління підприємством з метою підвищення конкурентоспроможності продукції. 2022: III міжнародна науково-практична конференція "бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". 2022. № 1.

48. Писаренко С.В., Іванько М.В. Грицаєнко М.О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні

економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27%282%29__7 (дата звернення: 15.04.2024)

49. Погріщук Г.Б., Волощук Р.Є. Особливості управління фінансами малих підприємств. Держава та регіони. 2019. № 3 (108). С. 239–246.

50. Поддєрьогін А.М., Г.П. Куліш та ін. Фінансовий менеджмент; кер. кол. авт. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін; 2-е вид., перероб. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.

51. Пономаренко В.О. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2020. 656 с.

52. Раковська Є. О. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства галузі торгівлі : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв. 2022. 20 с.

53. Рибакова О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: http://archive.nbuv.gov.ua. (дата звернення: 17.04.2024)

54. Саган А.А. Стратегія конкуренції підприємства: теорія та практика. Київ: Видавничий дім "Слово", 2016. - 272 с.

55. Сагачко Ю.М. Інноваційне управління як важлива складова стратегії підприємства. Актуальні питання у сучасній науці. Серія Економіка: журнал. 2022. № 1(1) 2022. С. 179-188.

56. Сахно І. В., Сахненко О. І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № Вип. 31. С. 362–368.

57. Скрипник А.В. Стратегічне управління підприємством в умовах глобалізації економіки. Київ: КНЕУ, 2017. 304 с.

58. Скрипнюк М. Ю. Формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства (на прикладі ПП “Ромашка”) : дипломна робота магістра : 073 Менеджмент / М. Ю. Скрипнюк ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький. 2020. 115 с.

59. Соколова О.І. Стратегічне управління адаптацією підприємства до динаміки зовнішнього середовища.Науковий вісник Полісся. 2019. № 3(15). С. 108-116.

60. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 327-333.

61. Теоретико-методичні засади відповідального портфельного інвестування як інструменту фінансового забезпечення сталого розвитку економіки [Текст]: звіт про НДР (проміжний) / кер. Д.В. Леус. Суми: СумДУ, 2016. 99 с.

62. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130 (дата звернення 10.04.2024)

63. Хомич М.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2016. 264 с.

64. Христюк В. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ, 2023. 410 с.

65. Циган Р. М., Ананченко А. О. Удосконалення методики оцінки конкурентоспроможності підприємства: стратегічний вектор розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 5

66. Швець О.І. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.Економіка та управління підприємствами: електронний науковий журнал. 2019. № 1. С. 43-49.

67. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. November-December, 1996.