

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Управління розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Менеджмент»
Назва

Шифр КвРМН.021037.01.01.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-1 Антон БОГУЦЬКИЙ
Шифр Підпис Ім'я, прізвище

Керівник к.е.н., доц. каф. МА Олена ГЕЙДАРОВА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, прізвище

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА Олена КОСЮК
Підпис Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Ніла ТЮРІНА
Підпис Ім'я, прізвище

19 06 2025р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
шифр і назва
Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
шифр і назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ТЮРІНА Н. М.
« 14 » 06 2025р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Богущького Антона Вадимовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»), м. Хмельницький

2. Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 07.02.2025 р. № 23

3. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

4. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи управління розвитком підприємства. 2. Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К». 3. Удосконалення управління бізнес-процесами та персоналом ТОВ «Епіцентр К».

6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Порівняльний аналіз стратегій М. Портера. 2. Матриця БКГ. 3. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К». 4. Основні техніко-економічні показники діяльності. 5. Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства. 6. Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «Епіцентр К».

7. Аналіз макросередовища (PEST-аналіз). 8. SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К». 9.

Рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування ТОВ «Епіцентр К»

7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косінок О.М., ст. викл. каф. МА		

8. Дата видачі завдання 3.02. 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

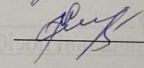
Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Проміжок
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2025 р.	виконано
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	Травень 2025 р.	виконано
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	виконано
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2025 р.	виконано
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2025 р.	виконано
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2025 р.	виконано
7.	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	Червень 2025 р.	виконано
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	Червень 2025 р.	виконано
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	виконано
10.	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	Червень 2025 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Студент
Підпис



Антон БОГУЦЬКИЙ
Ім'я, прізвище

Керівник роботи
Підпис



Олена ГЕЙДАРОВА
Ім'я, прізвище

Ініціал, дата	Завдання керівника	Завдання студента

Бо
«Епіце
Гейдар
20 дже
К
ЕФЕК
Р
розви
розви
орга
оціні
пере
ТОЕ
діял
сис
сер
від
ро

АНОТАЦІЯ

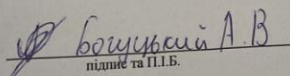
Богущий А.В. Управління розвитком підприємства (на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 58 с., 10 рисунків, 7 таблиць, 20 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління організаційним розвитком підприємства. Розкрито економічну сутність організаційного розвитку підприємства. Досліджено існуючі підходи до управління організаційним розвитком підприємства. Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності організаційного розвитку організації, визначено їхні переваги і недоліки.

З метою проведення діагностики стану досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К» виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану підприємства. Проведено оцінку ефективності системи менеджменту. За результатами оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища виконано SWOT-аналіз підприємства, на основі якого зроблено відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого організаційного розвитку підприємства та формування комплексу відповідних заходів.

Визначено та обгрунтовано пріоритетні напрями організаційного розвитку ТОВ «Епіцентр К».


підпис та П.І.Б.

« 19 » 06 _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність управління розвитком торговельних підприємств	8
1.2 Особливості стратегічного управління торговельними підприємствами	10
1.3 Методи стратегічного аналізу діяльності підприємств торгівлі	14
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	18
2.1 Загальна характеристика підприємства	18
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Епіцентр К»	27
2.3 Оцінка можливостей розвитку ТОВ «Епіцентр К»	41
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	41
3.1 Вдосконалення управління бізнес-процесами організації	41
3.2 Покращення методів управління персоналом підприємства	49
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	57
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Формування та поступальний розвиток національної економіки зумовлюють необхідність глибокого аналізу трансформаційних процесів, що відбуваються в організаціях. Динаміка таких змін постійно прискорюється, що змушує компанії оперативніше реагувати на технологічні нововведення в усіх сферах діяльності та швидко адаптуватися до нових ринкових умов. Внаслідок цього виникає потреба в запровадженні ефективної системи управління організаційним розвитком, яка забезпечувала б результативне функціонування підприємства в умовах постійних змін.

Під організаційним розвитком доцільно розуміти стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на послідовне вдосконалення потенціалу підприємства, розв'язання внутрішніх проблем та забезпечення його гнучкості щодо трансформацій у зовнішньому середовищі.

Застосування сучасних інструментів управління організаційним розвитком відкриває можливості не лише для підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, а й для системного вдосконалення внутрішніх процесів, що сприяє стабільності та конкурентоспроможності.

Наукові засади управління організаційним розвитком широко досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, вагомий внесок у розроблення відповідних концепцій зробили Д.М. Гвішіані, І.А. Дізес, О.В. Денисюк, П.І. Коренюк, Г.А. Дорошук, К. Крупа, О.Г. Мельник, М. Робсон, О.С. Ралко та інші. У працях зазначених авторів розглядається природа змін в організаціях, сучасні підходи до управління трансформаціями та особливості організаційного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Основною метою бакалаврського дослідження є формування практичних рекомендацій, спрямованих на покращення ефективності функціонування

підприємства. Мета дослідження обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- 1) розкрити сутність поняття «управління розвитком»;
- 2) навести загальну характеристику ТОВ «Епіцентр К»;
- 3) проаналізувати діяльність ТОВ «Епіцентр К»;
- 4) розробити практичні рекомендації для управління бізнес-процесами ТОВ «Епіцентр К»;
- 5) надати рекомендації щодо управління персоналом підприємства;
- 6) дослідити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Епіцентр К», м.Хмельницький. Предмет дослідження – розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення функціонування ТОВ «Епіцентр К».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність управління розвитком торговельних підприємств

Наразі торговельна діяльність є однією з найпоширеніших форм підприємництва в Україні. Торгівля найчастіше згадується в установчих документах будь-якого суб'єкта господарювання у сфері бізнесу. Зростання кількості суб'єктів ринку, значне розширення номенклатури товарів і послуг, а також розвиток конкурентних відносин останнім часом підвищили актуальність і значення торгівлі як сфери обігу.

Згідно з Господарським кодексом України «господарсько-торговельна діяльність є діяльністю суб'єктів господарювання у сфері товарного обігу, спрямованою на реалізацію продукції промислового призначення і виробів повсякденного вжитку, а також додаткові послуги, пов'язані з реалізацією товарів і послуг. Торгівля, яка відбувається на ринку безпосередньо, є видом економічного зв'язку між виробництвом і споживанням.[2]

Відповідно до законодавства об'єктами торгівлі можуть виступати товари, послуги, гроші чи цінності.

Під розвитком підприємства доцільно розуміти процеси та результати систематичних перетворень і трансформацій у всіх його підсистемах відповідно до встановлених стратегічним вибором напрямків для забезпечення сталої позитивної динаміки рівня якості організаційного утворення. Це стосується і підприємств торгівлі. Стратегічною метою управління сталим розвитком підприємства торгівлі є довгострокове управління його розбудовою з позитивним максимально можливим результатом.

Сутність управління визначається як процес цілеспрямованого, планомірного впливу на конкретну систему, здійснюваного різними методами

з метою підтримки її певному стійкому стані чи переходу у інший стан згідно до цілей підприємства з урахуванням притаманних їй об'єктивних властивостей і закономірностей.

Під керівництвом розвитку підприємств торгівлі розуміють процес, що забезпечує організацію, функціонування і життєдіяльність підприємств торгівлі, досягаючи позитивної динаміки їх господарської діяльності в перспективі. Ефективність управління розвитком підприємств торгівлі істотно залежить від факторів середовища, що на них впливають. Підприємства торгівлі повинні здійснювати постійний моніторинг за ринковим середовищем, досліджувати чинники внутрішнього і зовнішнього впливу на торговельну діяльність, прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури споживчого ринку тощо. [4]

Соціально-економічні процеси, що відбуваються в економіці України, сприяють розвитку нових організаційних форм взаємин між суб'єктами торговельної сфери та іншими контрагентами, що також підсилює вплив на формування середовища господарювання і зумовлює потребу розробки та впровадження механізмів регулювання розвитку підприємств торгівлі. Застосування господарських механізмів проявляється у взаємодії елементів внутрішнього із зовнішнім середовищем організації, що забезпечує їм перспективу розвитку.

В сучасних реаліях зростає рівень взаємозалежності торговельних підприємств від стану зовнішнього оточення. Це відображається у змінні характеристик та способу впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність суб'єктів торговельної галузі. Проведення аналізу зовнішнього середовища підприємств торгівлі є процесом, що важко піддається формалізації при оцінці економічної кон'юнктури. [3]

Об'єктивність та ефективність такої оцінки залежить, з одного боку, від доступності інформації, а з іншого – від індивідуальних якостей фахівця, який її проводить: його економічного чуття, здатності до аналізу та узагальнення,

виявлення взаємозв'язків та формування на їх основі власних поглядів та висновків.

У процесі становлення ділового середовища для торговельних підприємств ключовим є виявлення внутрішніх факторів, що впливають на розвиток суб'єктів господарювання в торговій сфері, та обставин, що сприяють постійному вдосконаленню їх операційної діяльності. До таких обставин належать: можливість забезпечення внутрішньої гнучкості торговельного процесу, використання передових торговельних технологій, здатність планувати та управляти рішеннями, що відповідають змінам цілей підприємства, здатність підтримувати конкурентоспроможність на споживчому ринку, ефективне використання інвестиційних можливостей, здатність до якнайповнішої реалізації власних стратегічних планів та задумів.

Особливості стратегічного управління розвитком торговельними підприємствами

Система стратегічного управління зазнає безперервних змін. Суть наявних комплексних систем стратегічного управління полягає в наступному: у великих корпораціях, з одного боку, чітко визначено та організовано так зване "формальне" стратегічне планування, а з іншого – структура управління цими корпораціями, системи та механізми взаємодії їх основних ланок вибудовані таким чином, щоб гарантувати розробку довгострокової стратегії саморозвитку для досягнення перемоги в умовах конкурентної боротьби. Таким чином формується цілісна інтегрована система цільового управління, яка забезпечує динамізм, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств.

Сучасне бачення економічного розвитку, передбачення майбутнього організації можна зобразити чотирма ключовими етапами. Відповідно до

розвитку ринку комерційна діяльність фірми співвідноситься з певною теорією управління організацією. Товарна орієнтація ринку відрізняється прагненням до поліпшення якості товарів без глибокого врахування потреб, смаків та побажань споживачів. В основі концепції бюджетного контролю лежить переконання у загальній незмінності основних умов та закономірностей ринку. Коригування діяльності здійснюється періодично, у разі потреби. Стосовно збутової орієнтації, вона визначається забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших способів впливу на споживача з метою стимулювання його до покупки.

Довгострокове планування адаптує виробничу діяльність до ринкових змін, які мають тривати на комерційній активності фірми найближчі 2-10 років. Щодо ринкової орієнтації діяльності, то фірма передбачає відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів. У таких випадках використовується стратегічне планування. [8]

Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно з змінами на ринку і за допомогою прогнозування виходу на ринок інших товарів. Малі та середні підприємства в Україні тривалий час функціонували в складних умовах соціально-економічного розвитку.

У 2014 році, разом з цим, Україна втретє за період незалежності країни опинилася в економічній кризі, що призвело до руйнування виробничих і транспортних структур, втрати міжгалузевих і логістичних зв'язків, ускладнення міжнародних відносин, недоступності енергетичної сировини (вугілля) та різкого зростання інвестиційних ризиків, а також негативної конфігурації очікувань суспільства.

Серйозний негативний вплив також надали системні диспропорції, що накопичилися в системі, які спричинили девальваційні та інфляційні шоки.

Зазвичай, на споживчому ринку торговельні заклади функціонують в умовах досконалої конкуренції, що визначається такими характеристиками: значна кількість роздрібних підприємств, що пропонують аналогічний

асортимент продукції; однорідність ринкових сегментів, які обслуговуються різними торговими підприємствами; можливість порівняно легкої зміни асортименту товарів, що реалізуються; відносно простий доступ на ринок з невеликим обсягом інвестованого капіталу, а також невисокий рівень витрат при виході з ринку.

На окремих частинах споживчого ринку торгові підприємства працюють в умовах монополії, рисами якої є різноманітність товарів, що продаються, обмеження у входженні в галузь, обмежений доступ до інформації та несуттєвий контроль над цінами. Тип конкурентного середовища формує способи та інтенсивність конкурентної боротьби.

Основними методами конкурентної боротьби між продавцями на споживчому ринку є цінова та нецінова конкуренція. В умовах цінової конкуренції основним інструментом суперництва є зменшення цін на свої товари порівняно з цінами конкурентів. При неціновій конкуренції більш вигідна позиція на ринку здобувається завдяки якісним аспектам діяльності продавця, його репутації, додатковим умовам обслуговування. [10]

Система управління організацією може розглядатися як така, що має дві основні підсистеми:

- З одного боку, стратегічне управління, що означає розвиток стратегічного потенціалу організації.
- З іншого боку, оперативне управління, що спрямоване на досягнення прибутку в короткі терміни.

Ці дві підсистеми природно переплітаються і взаємно підсилюються. Мета стратегічного управління полягає у встановленні конкурентної позиції, завдання полягають у утриманні цієї конкурентної позиції і не втраті цієї бази в грі, спрямованій на зміну оточення, що повинно дозволити подальший розвиток. Основна ціль у цьому випадку – раціональне досягнення поточної позиції, яка була гарантована для досягнення короткострокових поточних цілей і отримання адекватного доходу для реалізації стратегічних цілей.

М. Портер виділяє три основні види стратегії розвитку підприємства:

- Стратегія зростання (розвитку) – означає прагнення підприємства до збільшення обсягів діяльності, чистого прибутку та інвестицій.

- Стратегія стабілізації (стійкості) – відображає намагання підприємства зберегти попередньо досягнуті обсяги діяльності в умовах значної змінності обсягів продажу і чистого прибутку.

- Стратегія виживання (відсторонення) – оборонна тактика в умовах затяжної кризи функціонування організації. [14]

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз стратегій М. Портера

Стратегія	Реалізація	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	Підвищення ефективності виробництва	Через низькі витрати є високий поріг входу на ринок	Зменшення ринку збуту. Цінова війна. Важко підтримувати низькі витрати.
Диференціація	Надання товару відмінних якостей від конкурентних товарів	Високий імідж виробника та товару. Низька чутливість покупців до зміни ціни	Функціональна конкуренція. Високі витрати. Вартість товару може бути неприйнятною для споживачів
Концентрація	Зосередження на конкретному сегменті ринку та встановлення на ньому цінового лідерства або диференціація	Глибоке розуміння потреб ринку. Імідж. Концентрація на меті	Скорочення цільового сегмента. Видова конкуренція з високою спеціалізацією

Уразмініспоживчогопопитуіпотреб,торговельніорганізаціїздатні впроваджувати стратегії розвитку шляхом:

- Розширенняасортиментутоварів.
- Організаціяякіснихторговельнихпослуг.
- Наданнягарантійногоотапіслягарантійногообслуговування.
- Доставкапродукціїспоживачу.
- Впровадженнягнучкоїціновоїполітики.

Використання технологій:

Технології все більше стають центральним елементом у розвитку торговельних організацій у формі передових рішень, призначених для підтримки торговельних процесів, логістики, інформаційного забезпечення і управління споживачами, а також інших аспектів, щоб вони взаємодіяли ефективно.

Зміна позиції торговельної фірми в індустрії визначає стратегію розвитку. Розширення торговельних організацій на споживчому ринку здійснюється шляхом:

- Ефективного встановлення організаційно-економічних зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів.
- Розташуваннянагеографіїшляхомстворенняторговельнихмереж.
- Запровадженняновихторговельнихформатів.
- Використання інноваційних маркетингових інструментів, що допомагає бути впевненими у розвитку торговельних підприємств на споживчому ринку.

Методистратегічногоаналізудіяльностіпідприємствторгівлі

Методи матричного аналізу є поширеним підходом до виконання стратегічногоаналізупортфолію.Вонивосновномустосуютьсяпобудови

двовимірних масивів. На одній осі розміщуються вимірювання характеристик або потенціалу розвитку ринку; на іншій осі — вимірювання конкурентоспроможності компанії. Точка перетину — це місце, де розробляються стратегії.

Однією з найпоширеніших і найлегших у використанні є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). Матриця BCG не враховує інші фактори; вона використовує лише дві змінні: рівень зростання ринку та відносну частку ринку.

Відносна частка ринку – це частка на ринку одного продукту від загального обсягу категорії, у якій він конкурує. Цей фактор відображається на осі x і відображає ступінь конкуренції або прибутковості.

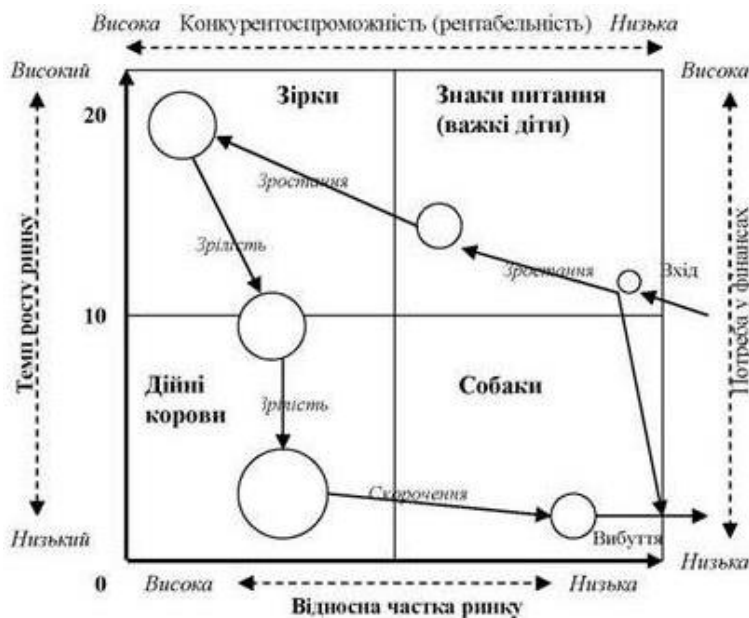


Рисунок 1–Матриця БКГ

Рівень зростання ринку стосується його змін, щорічних змін продуктів лінії виробництва та здатності до зростання ринку. Ця величина відображається на осі y. Матриця BCG визначає чотири основні позиції бізнесу (товарів), яким може орієнтуватися підприємство, котрі можуть мати назву: «запитання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від того, на якій позиції знаходиться підприємство, на основі цього обирається правильна стратегія для бізнесу. [14]

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «запитань» на «зірки». Для «зірок» це просте питання підтримання, зростання і оптимізації частки ринку. Цей підхід є дорогим, особливо для бізнесів «запитань», щоб його реалізувати.

Стратегія 2. "Утримання частки ринку" – прибуткові "дійні корови" (у сильних "дійних коровах" і на зростаючих, але не чудових ринках). Завдяки цьому, хоча це і виснажливо, значні кошти з «доїння» спрямовуються на конкурентоспроможні продукти на етапі виходу на ринок та розвитку (запитання) і інновації.

Стратегія 3. "Збір урожаю" – витягування якомога більше короткострокових грошей, навіть за рахунок скорочення ринку. Це в основному стратегія для корів, занадто слабких, щоб мати майбутнє, і для інших запитань і собак.

Стратегія 4. "Закриття бізнесу" – для СЗГ на етапах "собаки" і "запитання", які не приносять доходу і не будуть приносити доходу. Надлишкові кошти використовуються для побудови та розвитку інших продуктів виробництва. [14]

Позначення факторів «Відносна частка ринку» в матриці BCG у матриці McKinsey об'єднані у багатофакторну концепцію «Конкурентоспроможність підприємства» або «Стратегічне положення підприємства» (горизонтальна вісь). Тим часом, «Темп зростання ринку» тепер є «Привабливістю галузі» (вертикальна вісь). Таким чином, тепер матриця має дев'ять квадратів, а не чотири, і описує довгострокову привабливість ринку/галузі, а також конкурентну позицію компанії на ньому.

Ключовими факторами успіху для кожної галузі, в якій організація здійснює діяльність є: відносна частка ринку, зростання частки ринку, охоплення мережі розподілу, ефективність мережі розподілу, кваліфікація персоналу, лояльність клієнтів до продукції організації, технологічні переваги, патенти, ноу-хау, маркетингові переваги, гнучкість організаційної структури.

Оскільки критерії прийняття рішень мають різну важливість для досягнення стійкої конкурентної позиції в галузі, визначається відносна вага факторів. Сума ваг становить один.

По-друге, конкурентоспроможність кожної СЗГ у галузі оцінюється за всіма ключовими факторами успіху. Конкурентна посабленість оцінюється від 1 до 5 (або від 1 до 10). По-друге, визначається інтегральна оцінка конкурентної позиції СЗГ у своїй галузі. Для цього відносна вага кожного ключового фактора успіху множиться на значення оцінки конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць, пов'язаних з цим фактором. Потім тримані добутки додаються, щоб отримати загальну оцінку конкурентних позицій стратегічних бізнес-одиниць у галузі.

Стратегії для конкретної СОБ, у залежності від того, в якому квадраті матриці вона розташована, наступні:

- Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність). Це бізнес-проекти, що пропонують новий продукт на ринку. Використовується вибіркова або цільова стратегія зростання, вибіркоче зростання застосовується, коли новий продукт не має майбутнього з точки зору конкуренції.

- Найоптимальніша умова складається у квадранті В (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність). План полягає в агресивному зростанні: тобто, інвестувати та змусити бізнес працювати.

- Квадрант С (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) припускає стратегію низької активності або «збору урожаю», коли всі підтримують свою позицію без подальших інвестицій.

- Квадрант D (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) представляє погану бізнес-позицію. Відповідно, вирішено вибрати дезінвестування. [17]

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «ЕПІЦЕНТРК»

Загальна характеристика підприємства

Компанія "ЕпіцентрК" була створена у 2003 році. Подружжя Олександр та Галина Гергега заснували цю успішну та впливову компанію.

Історія компанії бере свій початок з невеликого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м, розташованого на вулиці Петра Запорожця в Києві. Бізнес швидко зростає, і до 1997 року виникла концепція створення першого будівельного гіпермаркету в країні. Модель "К" була прототипована у французькій мережі Castorama.

ТОВ "Епіцентр К" було зареєстроване 27 серпня 2003 року. Юридична адреса: вул. Берковецька 6, Київ.

Перший будівельний гіпермаркет "ЕпіцентрК" в Україні був відкритий за адресою: вул. Братиславська, 11, Київ 6 грудня 2003 року. Сьогодні мережа "Епіцентр К" складається з більш ніж 80 торгових центрів, включаючи 10 об'єктів мережі "Нова Лінія". Їх торговельні площі складають понад 2 мільйони кв. м., чого буде достатньо для розміщення 1650 футбольних полів. Найбільший торговий зал компанії знаходиться у Києві, по вулиці Полярна, 20-Д (105 000 кв. м), найменший - у Шепетівці, Хмельницька область (3 500 кв. м).

План розвитку компанії базувався на відкритті магазинів поруч із великими гіпермаркетами (або біля них), такими як Метро або Ашан. Це дозволяло отримати ефект синергії роздрібною торгівлі, оскільки (загальні) покупці харчових продуктів могли також відвідати будівельний торговий центр і навпаки.

"Епіцентр К" почав свою роботу в магазинах традиційних будівельних гіпермаркетів DIY («Зробисам») з повним набором якісних товарів для

будівництва та ремонту, а також декорування будинку у форматі "ВСЕ В ОДНОМУ". Але з розширенням асортименту ритейлер навчився виходити за рамки формату, перетворившись на мережу торговельних центрів, де покупець зустрічає повний асортимент непродовольчих товарів та послуг.

Щоб наблизити свої товари та послуги до громадян віддалених районів та сіл України "Епіцентр К" створив та послідовно впроваджує ефективну стратегію будівництва гіпермаркетів "ідеального формату" – від 4 до 6 тисяч квадратних метрів, які розміщуються в районних центрах і містах обласного підпорядкування. Будівництво та відкриття торгового центру у всіх великих та малих містах України є позитивним імпульсом для розвитку такої громади, яка отримує ресурси для розвитку території та громади завдяки податкам.

Група компаній "Епіцентр К" – це омніканальна екосистема, що об'єднує мережі роздрібної торгівлі "Епіцентр К" та "Нова Лінія", багатобрендову мережу спортивних магазинів "Інтерспорт-Україна", агрохолдинг "Епіцентр Агро", заводи плиток Корпорація "Епіцентр кераміка", деревообробне виробництво "Осмолода" та логістику.

У 2013 році вона придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів "Нова Лінія". З 2019 року "Нова Лінія" оголосила плани щодо переобладнання з гіпермаркетів у торгові центри "Епіцентр К".

У 2015 році "Епіцентр К" уклав ліцензійну угоду з однією з найбільших у світі компаній з продажу спортивних товарів, швейцарською компанією INTERSPORT.

Формат, який розробила компанія, є єдиним у своєму роді у світі. Усі відділи в торгових центрах "Епіцентр К" представлені у форматі магазин-в-маг. Окремий магазин "Інтерспорт" відкрився поза мережею "Епіцентр К" у 2017 році. У 2020 році формат магазин-у-магазині в деяких магазинах, "Галерея DECO", "Е.РІС", також з'явився поза мережею "Епіцентр К", з'являються в інших торгово-розважальних об'єктах.

Онлайн-сервіс. Її онлайн-сервіс швидко зростає. "27.ua" розпочав партнерський проект у 2016 році. Інтернет-торговий центр із вибором понад

1,5 мільйона товарів. Лідер продажів Ознайомтеся з нашим широким асортиментом найпродаваніших товарів Інтернет-магазину Від невеликого інтернет-магазину, за 3 роки ми стали лідером ринку в Білорусі. Найбільшою перевагою та вигодою для клієнтів є безкоштовне офлайн оформлення та самовивіз доступний у будь-якому торговому центрі "Епіцентр К" в Україні.

Фірма також має значні можливості для внутрішнього виробництва. Модель організації роботи групи об'єднує Корпорацію "Епіцентр Кераміка", великі заводів виробництва плитки. У Київській області завод виробництва керамічної та порцелянової плитки був відкритий у 2019 році. Сучасне обладнання мексиканського виробництва У гонитві за високою якісним виробництвом, сучасне виробництво з використанням сучасного високотехнологічного обладнання від світового лідера SACMI (Мілан, Італія) Українського кераміка може успішно конкурувати з відомими виробниками світі. Завод матиме потужність виробляти 12-15 мільйонів м² (реальний розмір) плитки на рік. 60% продукції експортується на зовнішні ринки. Крім того, українська кераміка експортується до Польщі, Нідерландів, Бельгії, Швейцарії, Угорщини, Німеччини, Литви, Естонії, Таджикистану та Туркменістану. Вітчизняна кераміка також відома у Франції, Великобританії, Швеції, Ізраїлі та Ісландії.

Інший завод з виробництва плитки "Карпатська Кераміка" знаходиться в Калуші, Івано-Франківська область. У 2019 році на заводі було проведено модернізацію - введено в експлуатацію нову високотехнологічну лінію, що дало змогу розширити асортимент новими видами продукції. Група також включає деревообробне підприємство "Осмолода ЦМЛ" (Калуш, Івано-Франківська область), яке здійснює повний цикл обробки деревини. Це один із найбільших заводів в регіоні, деревообробний завод приймає до 10 000 кубометрів на місяць.

Група компаній "Епіцентр К" має великомасштабну логістичну інфраструктуру. Логістичний центр "Калинівка" є центральною установою для постачання 75% мережі. На території логістичного центру є митний термінал

повного циклу, у якому здійснюється митне оформлення товарів та транспортних засобів, що перетинають митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом.

У 2019 році компанія розширила свої можливості для впровадження нових рішень – у Києві було заведено центр виконання замовлень (на вулиці Полярній) та потужний центр виконання замовлень "Віскоза" загальною площею 30 тисяч кв. м, які обробляють швидкі та суперточні онлайн-замовлення клієнтів. З впровадженням найсучаснішої системи автоматичного управління процесами та впровадженням конвеєрної системи обробки матеріалів замовлення для маршруту збираються, упаковуються та доставляються менш ніж за 30 хвилин. "Подібна технологія логістики складів застосовується на складах Amazon".

Компанія добре справляється з тестуванням нових напрямків діяльності, просуваючись вперед за межами роздрібної торгівлі. Новий вектор для аграрного розвитку ГК "ЕпіцентрК" – "ЕпіцентрАгро" розпочався у 2015 році, коли було створено ТОВ "Агрохолдинг-2012", профіль якого зосереджений в Хмельницькій області.

2016-2017 роки не тільки побачили збільшення можливостей агробізнесу шляхом купівлі сільськогосподарських компаній та елеваторів у Вінницькій, Київській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях, а й зробили це швидко. Земельний банк компанії таким чином збільшився до понад 100 000 гектарів. Було переглянуто сівозміну в рослинництві та ініційовано реструктуризацію тваринницьких ферм.

Сьогодні "ЕпіцентрК" входить у десятку найбільших аграрних компаній України за розміром земельного банку. Компанія виробляє зернові та олійні культури, утримує двадцять тваринницьких ферм і займається елеваторним бізнесом. Складські конструкції для зерна змінюються на сучасні та потужні зернові комплекси, які служать для підприємства та для селян для переробки, зберігання та продажу сільськогосподарських культур.

Але найбільшим доходом компанії є оптова та роздрібна торгівля. У мережі гіпермаркетів можна купити товари майже всіх категорій: від квітів і рослин до будівельних матеріалів. Для зручності пошуку та відстеження продуктів весь асортимент поділено на розділи: вироби з дерева, метал, будівельні матеріали, меблі, сантехніка, дитячі товари, електротовари, сантехніка тощо.

Принципи управління компанією «ЕпіцентрК» такі:

1. Наука доти коммистецтва. Потрібен науковий метод: жодна людина не може присвятити час аналізу кожного рішення в великих організаціях, які притаманні сучасному світу. Невизначений компонент того, як функціонує соціальна система і як вона зростає, робить управління мистецтвом.

2. Найкраще поєднання централізації та децентралізації управління є одним з основних принципів управління. Найкраще — це поділ влад у прийнятті рішень; прийняття рішень централізоване, операційне управління децентралізоване. Орган місцевого самоврядування повинні отримати право самостійно визначати спільні адміністративні та економічні рішення залежно від конкретної ситуації та особливостей окремих одиниць, в певній мірі, діяти незалежно. Як соняшник росте у напрямку до сонця, але не втрачає своєї орієнтації, процес прийняття рішень може бути збалансований таким чином, щоб забезпечити змішання одноосібної влади та колегіальності, що гарантує ефективність та ефективність рішень.

3. Принцип цілеспрямованого дослідження. Менеджери діють не «просто так», а для вирішення конкретних проблем економічного суб'єкта на сучасному етапі, щоб досягти поставлених цілей.

4. Концентрація, але не за рахунок універсальності. З іншого боку, хороший менеджмент повинен застосовувати єдиний підхід до деяких об'єктів, суб'єктів та процесів. Компактний малий бізнес може не працювати, як величезний машинний цех. Але з іншого боку, якщо в обох випадках керівники діють, повинні існувати певні спільні універсальні факти.

5. Принцип послідовності. Будь-яка управлінська дія виконується в певний конкретний момент часу та простору. Наприклад, не можна прийняти рішення та потім повернутися до нього. Ефективність відбивається в ряді критеріїв як об'єкта управління, такі самої управлінської діяльності. Ключові показники ефективності управління: продуктивність управлінського персоналу; ефективність управлінського процесу (функції, комунікації, розробка та реалізація управлінських рішень); функціонування управлінської системи (в контексті управлінської ієрархії); якість управлінського механізму (структурно-функціональний, фінансовий, виробничий, маркетинговий тощо). Щоб добре керувати, компанія повинна мати високу культуру поведінки та лідерства. Зараз ми бачимо цю культуру як головну причину конкурентної боротьби. Організаційна структура бізнесу – це його ДНК, це те, як компанія побудована, як вона реалізує свою місію та бачення.

Існує два типи управлінської структури в світі в цілому: вертикальний (пірамідальний) спосіб та горизонтальний (мережевий) спосіб. Структурований управлінський підхід у гіпермаркеті «Епіцентр К» є вертикальним (ієрархічним).

Переваги вертикальної структури управління:

- професіоналізм вищого керівництва;
- прозорість контролю та швидка передача інформації між нижчими рівнями командування, синхронізація дій;
- простота контролю, управління.

Недоліки ієрархічної структури:

- багатошаровість управління збільшує час прийняття рішення, час реалізації стратегічних організаційних рішень, коли вона зростає;
- витрати на підтримку професіоналів за незначної типової залученості менеджерів у роботу, що виконується персоналом нижчого рівня;

-висока стандартизація бізнес-процесів, мала гнучкість системи.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Загальні збори партнерів є вищим органом влади. Директор є виконавчою особою, якого обирають загальні збори партнерів; він забезпечує організацію роботи гіпермаркету, укладає контракти, представляє гіпермаркет у всіх закладах і установах, видає довіреності, має право мати, підписувати необхідні накази та розпорядження, які є обов'язковими для всіх його працівників; затверджує штатний розпис підприємства, підписує контракти з працівниками та звільняє їх.

Гіпермаркет є частиною управління магазину і підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, якого призначає генеральний директор. У відсутність керівника гіпермаркету його завдання передаються відповідному комерційному директору. У нього є три комерційні директори. Вони керують відділами маркету, а саме: маркетингом, садом та городом, електротехнікою, декором, металовиробами, інструментами, покриттям підлог, сантехнікою, будівельними матеріалами продажами, господарським, тюнінгом, різанням та форматуванням, внутрішньою рекламою, інформацією, відділом прийому товару та доставкою. Будь-які питання, що стосуються управління, за винятком тих, що входять до групи актів загальних зборів акціонерів, вирішує директор.

Підприємства, установи та організації всіх форм власності, підпорядкування і видів діяльності в управлінні персоналом використовують не лише нормативно-правові акти, але й локальні (внутрішні) документи організаційно-правового характеру. ВТОВ «ЕпіцентрК» застосовують такі внутрішні документи для регулювання роботи керівних органів:

- правил внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- положення про оплату праці;
- положення про преміювання;
- положення про винагороду за результати річної діяльності тощо.

Ці документи створюються та затверджуються директором компанії, а у певних випадках — спільно з профспілковим комітетом із врахуванням вимог чинного законодавства. Найважливішим серед них є правила внутрішнього трудового розпорядку, які визначають права і обов'язки усіх учасників трудових відносин. Правила встановлюють: порядок ведення робочого процесу на підприємстві; процедуру прийняття на роботу та звільнення співробітників; основні права й обов'язки працівників, механізми заохочень за досягнення успіхів та заходи дисциплінарного впливу при порушенні трудової дисципліни.

Структура гіпермаркету «Епіцентр-К» складається з торгових та неторгових відділів. Торгові відділи гіпермаркету:

- 10 відділ - «Сад та Город» 20 відділ - «Інструменти»
- 30 відділ - «Електротехніка» 40 відділ - «Виробиз металу» 50
- відділ - «Декор» 60 відділ - «Покриття для підлоги»
- 70 відділ - «Сантехніка» 80 відділ - «Виробиз дерева» 90
- відділ - «Будівельні матеріали» 100 відділ - «Деко»
- 110 відділ - «Дитячі товари» 310 відділ - «Побутова техніка»
- 440 відділ - «Меблі» 800 відділ - «Інтерспорт» 610 відділ - «Фуд Рітейл»

Неторгові відділи: відділ кас, каса безготівково розрахунку, каса повернення товару, відділ доставки, інформації, комплектації, прийому товару, внутрішньої реклами, охорона, інженер з охорони праці та пожежної безпеки, медичний пункт, господарський відділ, відділ кадрів, управління та роботи з персоналом, бухгалтерія, фінансовий відділ, кафе, АСУ (автоматизованих систем управління).



Рисунок 2.2 – Структура персоналу у 2024 році

Одним з ключових чинників успіху торгової мережі «Епіцентр К» є її працівники. Завдяки їхньому наростаючому досвіду та професійній кваліфікації, компанія утримує провідні позиції на українському ринку. Досвідчені співробітники забезпечують ефективне виконання всіх робочих процесів—від стратегічного планування до доставки товарів на полиці. Люди завжди були головним активом підприємства, а їхня успішна кар'єра стала основою для нинішнього процвітання «Епіцентр К».

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Епіцентр К»

Стратегічний менеджмент стосується планування, ухвалення короткострокових рішень і вживання заходів для того, щоб привести державну чи комерційну організацію у напрямку візії, якою є сукупність управлінських дій політичної партії.

У стратегічному плануванні та управлінні як цілі, так і дії розглядаються у зв'язку з внутрішнім і зовнішнім, контрольованим і неконтрольованим середовищем. Фактори в цих середовищах вважаються такими, що або сприяють, або заважають досягненню цілей.

Нормальна діяльність і розвиток підприємства визначається добре збалансованою стратегією – ефективною стратегією, яка має увагу на наявність та оптимальне поєднання необхідних ресурсів, виробничих потужностей і потенціалів, а також можливість їх раціонального та ефективного застосування. Фірма (ринковий сектор), як частина відкритої системи, повинна реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та діяти відповідно до цих змін. Необхідність стратегічного планування визначається етапом економічного розвитку та підприємства, а найважливіша функція – підвищення ефективності організації.

Стратегія ТОВ «Епіцентр К»:

- стати лідером на ринку роздрібною торгівлі та забезпечити населення України якісними продуктами за доступними цінами,
- зекономити час клієнта завдяки зручності обслуговування,
- запропонувати весь асортимент товарів та послуг в одному місці.

Система збалансованих показників спочатку будується на основі стратегії компанії, тобто аналізу або визначення місії та візії.

Візія ЗАТ «Епіцентр К» наступною: «Стати найуспішнішою торговою компанією в Україні». Мета полягає в тому, щоб забезпечити населення України різноманітними продуктами.

Другий етап створення системи відслідковування ключових показників в ТОВ «ЕпіцентрК» – встановлення стратегічних цілей за чотири основними напрямками діяльності компанії.

Реалізація системи управлінського контролю з використанням збалансованих показників своєчасно у житті організації на цей конкретний період часу. Подібні сценарії допомагають бізнесу рости, надають йому конкурентну перевагу на ринку та просто запобігають "втраченню здобутих позицій".

Надання заходів для досягнення показників стратегічних цілей кожної перспективи діяльності компанії, планування бюджету та змінна реакція на зовнішнє і внутрішнє середовище забезпечують постійне зростання прибутку.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2022 – 2024 роки

Показники	Од.вим.	Рік			Темпизміни, % до попереднього року	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
		1	2	3		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис.грн	450000	410000	520000	91,11	126,83
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис.грн	340000	325000	418000	95,59	128,62
3. Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	260000	265000	275000	101,92	103,77
4. Середньорічна вартість оборотних фондів	тис.грн	150000	140000	160000	93,33	114,29
5. Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	395	390	380	98,73	97,44
6. Загальний фонд оплати праці	тис.грн	51447960	52339706	53462255	101,73	102,14
7. Середньорічна продуктивність Праці працівників	тис. грн/особу	386697	499526	624780	129,18	125,07
8. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/особу	10854	11184	11724	103,04	104,83
9. Фондовіддача	грн/грн	1,73	1,55	1,89	89,60	121,94
10. Фондомісткість	грн	0,58	0,65	0,53	112,07	81,54
11. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	тис.грн	0,733	0,756	0,712	103,14	94,18
12. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	54000	32500	42000	60,19	129,23
13. Рентабельність (збитковість) діяльності	%	12	7,9	8,1	29,5	2,5

Упродовж аналізованого періоду 2022–2024 років підприємство демонструвало стійке зростання фінансових результатів та економічної ефективності.

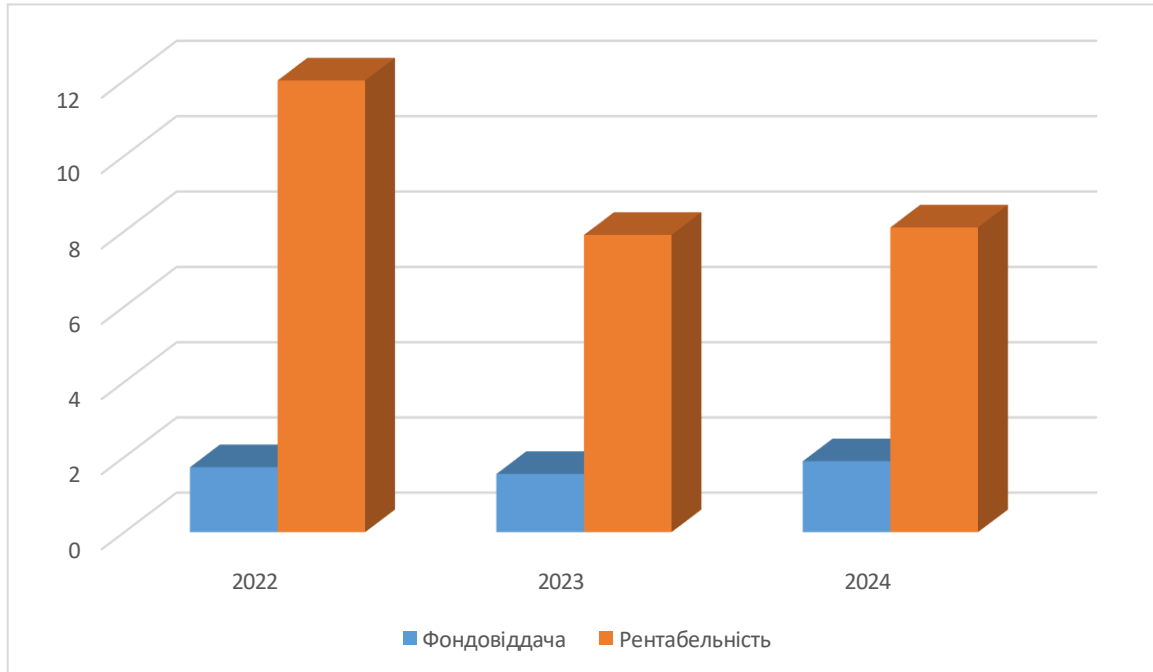


Рисунок 2.2 – Динаміка змін рентабельності та фондовіддачі компанії

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 26,8% у порівнянні з 2023 роком, що вказує на відновлення обсягів продажу після зниження у 2022-му. Незважаючи на це, собівартість реалізованої продукції також суттєво зросла (на 28,6%), що частково нівелювало прибутковість. Чистий прибуток збільшився на 29,2%, однак він все ще нижчий за показник 2022 року, що засвідчує неповне відновлення рентабельності.

Показник рентабельності діяльності збільшився лише незначно — з 7,9% до 8,1%, залишаючись нижчим за рівень 2022 року (12%). Середньорічна продуктивність праці суттєво зросла — майже на 25% за останній рік, що є позитивним сигналом ефективного застосування персоналу. При цьому середньооблікова чисельність працівників поступово зменшувалася, що свідчить про оптимізацію штату. Фондовіддача покращилася на 21,9%, що

свідчить про ефективніше використання основних засобів, а фондомісткість знизилася до 0,53 грн, що теж позитивно характеризує управління активами.

Середньомісячна заробітна плата зростає помірно, демонструючи стабільну кадрову політику. Витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротилися, що свідчить про зниження витратності виробництва. Загалом, компанія демонструє поступове відновлення фінансово-господарської діяльності, з наголосом на ефективність, хоча показники ще не досягли докризового рівня 2022 року.

Таблиця 2.2 – Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів
ТОВ «Епіцентр К», 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024р. до 2022 р.
1	2	3	4	5
Середньорічна чисельність працівників, осіб	395	390	380	-15
Відпрацьовано людино-годин	956295	944190	919980	36315
Відпрацьовано людино-днів	39845	39341,25	38332,5	1515,5
Відпрацьовано людино-днів одним працівником	100,9	100,9	100,9	0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	152745491,5	194815102,4	237416395,5	84670904
Фондоплати праці, тис. грн.	51447960	52339706	53462255	2014295
Отримано доходу в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	10854	11183,7	11724,2	870,2
Продуктивність праці, тис. грн.	386697	499526	624780	238083

Оцінка динаміки показників за 2022–2024 роки свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. За цей період середньорічна чисельність працівників зменшилася на 15 осіб, що вказує на оптимізацію кадрової структури. Незважаючи на скорочення персоналу, виручка від реалізації продукції зросла на 55,4%, що свідчить про зростання обсягів продажу або покращення цінової політики. Загальна кількість відпрацьованих

людино-годин та людино-днів також дещо знизилась, однак навантаження на одного працівника залишилося стабільним. Це свідчить про збереження інтенсивності праці на одного працівника при зменшенні загального штату.

Фонд оплати праці збільшився лише на 3,9%, що значно відстає від темпів зростання доходів. У результаті, доход на одного працівника підвищився на 870,2 тис. грн, або приблизно на 8%. Найбільш позитивною динамікою відзначилася продуктивність праці, яка зросла з 386697 до 624780 тис. грн, тобто на 61,6%. Це свідчить про успішну реалізацію заходів з підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Компанія демонструє високі темпи росту фінансових результатів на фоні кадрової оптимізації. Однак спостерігається дисбаланс між ростом доходів підприємства та темпами зростання фонду оплати праці. Це може стати проблемою для мотивації працівників у довгостроковій перспективі.

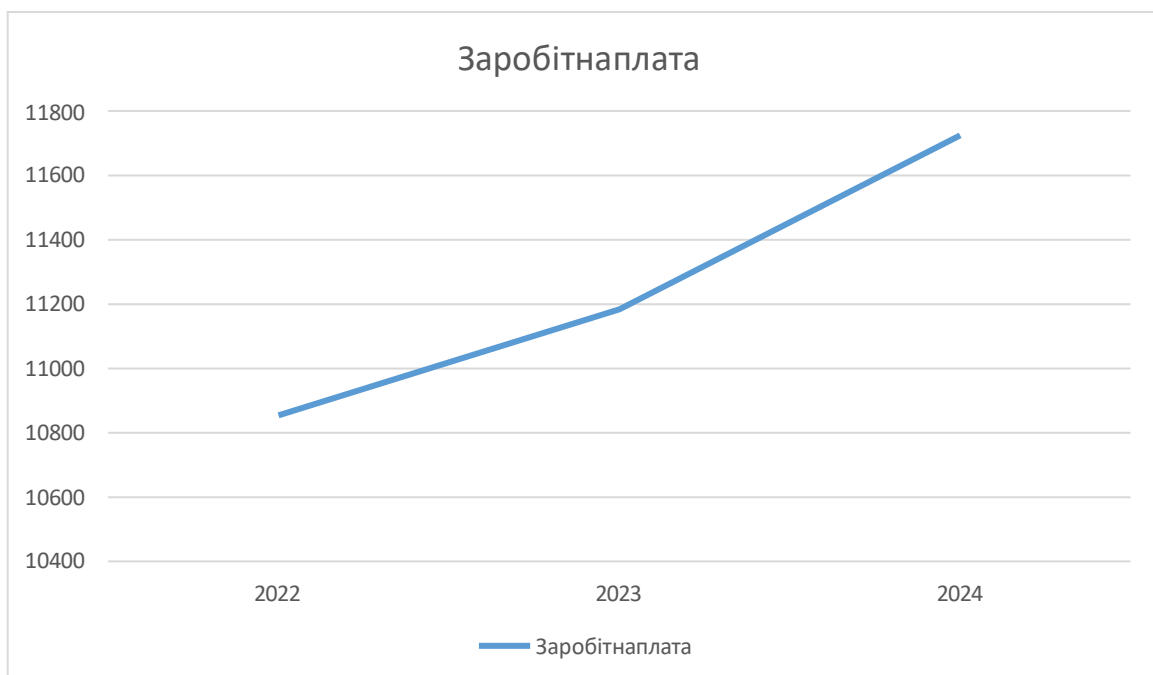


Рисунок 2.3 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн

Оцінка ефективності управління на підприємстві передбачає не лише аналіз загальної результативності діяльності, але й конкретизацію того, як управлінські ресурси впливають на досягнення цілей. Для цього аналізується взаємозв'язок між чисельністю управлінського персоналу, витратами на його

утримання, структурою управління та отриманими фінансовими результатами.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників ефективності управління

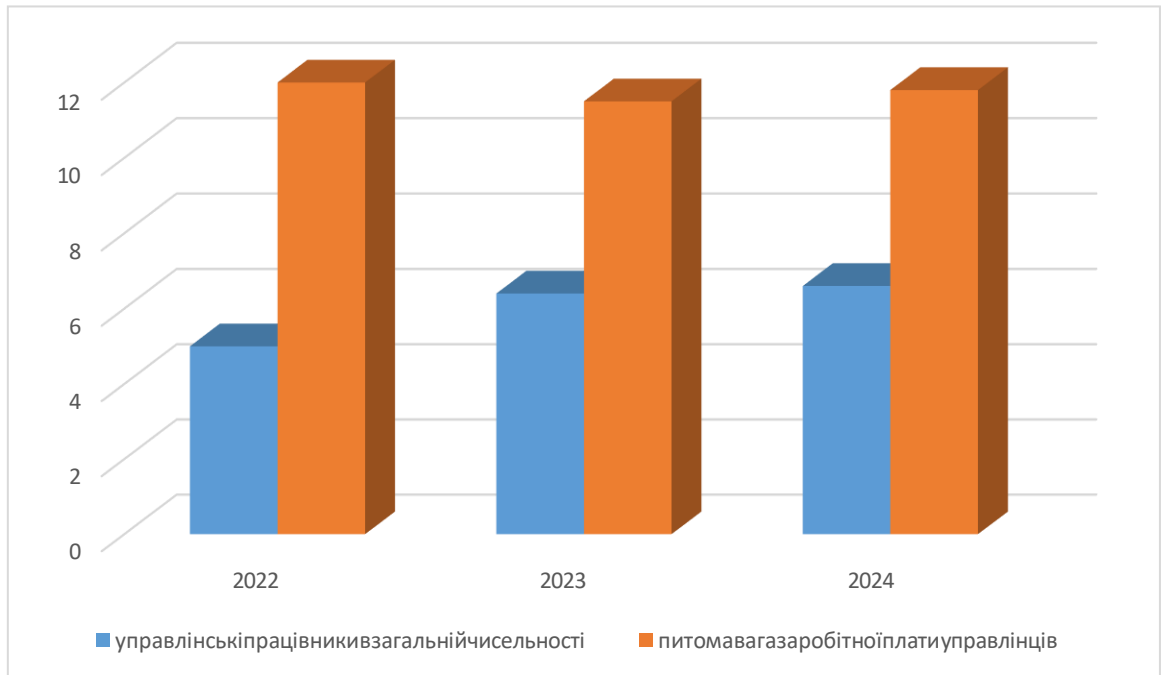
Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Темп зростання, % до попереднього року	
		2022	2023	2024		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	450000	410000	520000	91,1	126,8
2. Чисельність управлінських працівників	осіб	20	25	25	125	100
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	5	6,4	6,6	128	103,1
4. Чистий прибуток	тис. грн	54000	32500	42000	60,2	129,2
5. Витрати на управління	тис. грн	120	115	135	95,8	117,4
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	2,9	3,1	2,8	106,9	90,3
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління собівартості продукції (послуг)	%	3	3,1	2,9	103,3	93,5
8. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	12	11,5	11,8	95,8	102,6
9. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/особу	270	130	168	48,1	129,2
10. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	375	356,5	365	95,1	102,4
11. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	45	28,3	31,1	62,9	109,9

Чистий дохід від реалізації у 2023 році скоротився на 8,9%, що було спричинено кризовими подіями усвіті, проте вже наступного року він зріс на 26,8%, що свідчить про адаптивність компанії до зовнішніх викликів. Чисельність управлінського персоналу зросла, що відображає посилення мікроменеджменту та напрямів управління в кризовий період. Через це зросли витрати на управління. Чистий прибуток зріс на 29,2%.

Питома вага витрат на управління у загальних витратах має тенденцію до зниження (з 3,1% до 2,8%), що може бути наслідком зростання масштабів

діяльності підприємства без пропорційного збільшення управлінських витрат. Така динаміка вказує на раціональне планування управлінських витрат.

Водночас питома вага зарплати управлінців у загальному фонді оплати праці залишалась стабільною на рівні 12%, що свідчить про збереження балансу між мотиваційною політикою і фінансовою дисципліною.



Таблиця 2.4 – Динаміка кількості управлінських працівників та витрат на їхню заробітну плату (у %)

Компанія змогла адаптуватися до складних економічних умов у 2022 та 2023 роках через оптимізацію витрат і зміну структури персоналу. Зараз спостерігається позитивна динаміка більшості показників ефективності діяльності.

Оцінка можливостей розвитку ТОВ «ЕпіцентрК»

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності управлінської системи забезпечити адаптивність до змін зовнішнього оточення, досягнення стратегічних цілей і підтримання стабільного розвитку. Оцінка ефективності системи менеджменту передбачає

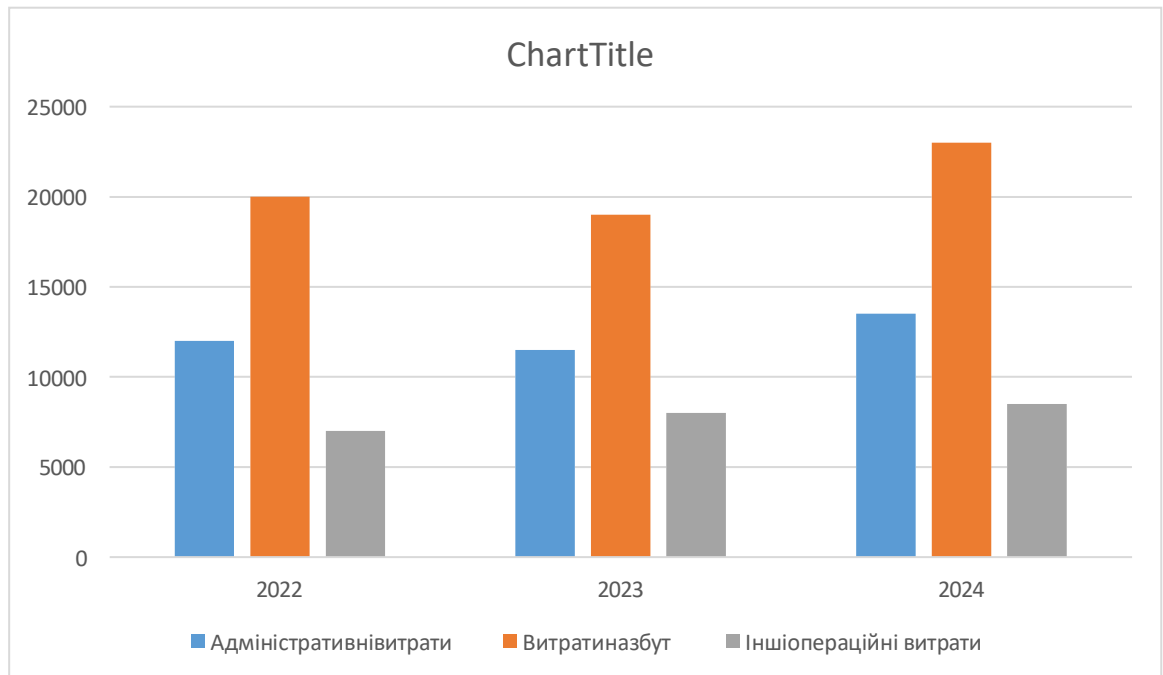
комплексне дослідження динаміки ключових фінансово-економічних показників, структури управлінського апарату, результативності управлінських рішень та застосування ресурсів.

Аналіз формування фінансових результатів є важливою складовою комплексної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Він дозволяє виявити чинники, що впливають на зміну прибутковості, встановити залежність між доходами, витратами та прибутком, а також оцінити ефективність управлінських рішень у сфері витратної та дохідної політики.

Таблиця 2.4 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства (тис. грн)

№	Стаття	Дані за роками, тис. грн.	Дані за роками, тис. грн.			Темп зміни, % до попереднього року	
			2022	2023	2024	23/22	24/23
1	2	3	4	5	6	23/22	24/23
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	(=)	450000	410000	520000	91,1	126,8
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	(-)	340000	325000	418000	95,6	128,6
3	Валовий прибуток (збиток)	(=)	110000	85000	102000	77,3	120
4	Інші операційні доходи	(+)	20000	18000	25000	90,0	138,9
5	Адміністративні витрати	(-)	12000	11500	13500	95,8	117,4
6	Витрати на збут	(-)	20000	19000	23000	95,0	121,1
7	Інші операційні витрати	(-)	7000	8000	8500	114,3	106,3
8	Фінансові результати від операційної діяльності	(=)	73000	48300	59500	66,2	123,2
9	Інші фінансові доходи	(+)	150	170	180	113,3	105,9
10	Інші доходи	(+)	120	130	140	108,3	107,7
11	Фінансові витрати	(-)	500	600	580	120,0	96,7
12	Інші витрати	(-)	300	350	360	116,7	102,9
13	Фінансові результати до оподаткування	(=)	67700	41800	53300	61,7	127,5
14	Чистий прибуток (збиток)	(=)	54000	32500	42000	60,2	129,2

За підсумками аналізу фінансових показників спостерігається мінлива динаміка результатів діяльності підприємства впродовж трьох років. У 2022 році відбулося значне скорочення чистого доходу від реалізації на 8,9%, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який зменшився на 22,7%. Проте у 2023 році компанія зуміла збільшити обсяги реалізації на 26,8%, що призвело до зростання валового прибутку на 20%, хоча він не сягнув рівня 2021 року.



Таблиця 2.5 – Динаміка витрат підприємства «ЕпіцентрК»

Операційні витрати, зокрема адміністративні та витрати на збут, зростали поступово, що свідчить про контрольовану політику управління витратами. Водночас інші операційні витрати мали тенденцію до зростання, що частково вплинуло на зменшення фінансового результату від операційної діяльності у 2022 році на 33,8%. У 2023 році цей показник покращився на 23,2%, що свідчить про часткове відновлення прибутковості операцій.

Фінансові доходи та інші доходи зростали помірно, однак їх частка в загальних надходженнях залишається незначною. Фінансові витрати та інші витрати зростали повільніше, що позитивно вплинуло на чистий фінансовий результат. У 2022 році чистий прибуток скоротився майже на 40%, проте вже

в 2023 році зріс на 29,2%, що демонструє тенденцію до стабілізації. Загалом, підприємство показує поступове відновлення після спаду, хоча повне повернення до рівня 2021 року ще не відбулось.

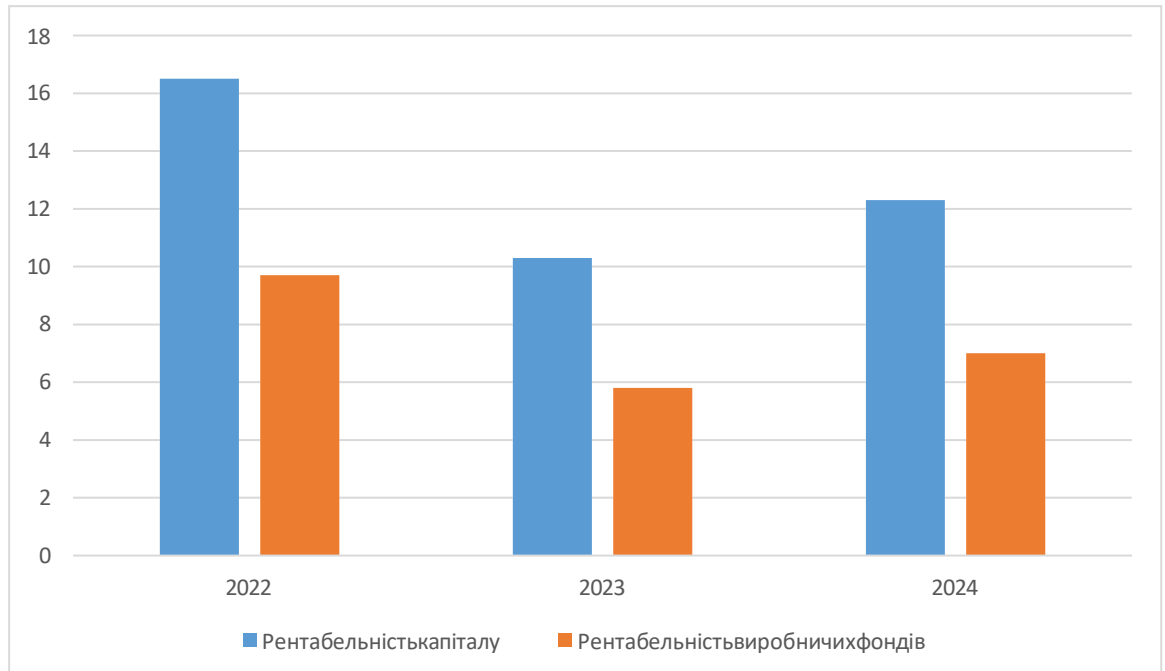
Рентабельність – один з основних показників, який інтегрує економічну ефективність діяльності підприємства. Вона визначає взаємозв'язок між отриманим результатом та затратами на його досягнення. Аналіз рентабельності дозволяє визначити, наскільки підприємство раціонально використовує наявні ресурси – фінансові, виробничі та організаційні.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства

№	Показник	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	450000	410000	520000	91,1	126,8
2	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	340000	325000	418000	95,6	128,6
3	Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	410000	405000	435000	98,8	107,4
4	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн	67700	41800	53300	61,7	127,5
5	Рентабельність доходу, %	15	10,2	10,3	68,0	101,0
6	Рентабельність капіталу, %	16,5	10,3	12,3	62,4	119,4
7	Рентабельність витрат обігу, %	19,9	12,9	12,8	64,8	99,2
8	Рентабельність виробничих фондів, %	9,7	5,8	7,0	59,8	120,7

У 2023 році спостерігалось зниження чистого прибутку від реалізації продукції на 8,9%, проте у 2024 році дохід зріс на 26,8%, що свідчить про часткове відновлення фінансової стабільності підприємства. Повна собівартість у 2023 році знизилася на 4,4%, проте у 2024 році зросла значно швидше, ніж дохід — на 28,6%, що потенційно зменшує ефективність виробництва. Балансова вартість капіталу у 2023 році дещо зменшилася (на

1,2%), але у 2024 році зросла на 6,9%, що може вказувати на інвестиції або оновлення основних фондів. Фінансові результати до оподаткування у 2023 році скоротилися майже на 40%, однак у 2024 році зросли на 21,6%, що свідчить про поступове відновлення прибутковості.



Таблиця 2.5–Динаміка зміни рентабельності капіталу та основних виробничих фондів

Рентабельність доходу знизилася у 2023 році з 15% до 10,2%, і практично незмінилася у 2024 році, що вказує на стабільність, але на нижчому рівні ефективності. Рентабельність капіталу просіла на 37,6% у 2023 році, але показала позитивну динаміку в 2024 (+16,3%), що свідчить про поліпшення використання інвестованих ресурсів. Рентабельність витрат обігу знизилася в обох роках, з особливим суттєвим падінням у 2023 році (на 35,2%) та незначним погіршенням у 2024 році (на 1%), що може свідчити про зростання логістичних чи збутових витрат. Рентабельність виробничих фондів зазнала різкого падіння у 2023 році (на 40,2%), але в 2024 році зросла на 17,1%, що говорить про покращення використання основних засобів.

Загалом, 2023 рік був кризовим для підприємства, зі значним зниженням основних показників рентабельності, але в 2024 році

простежується тенденція до поступового відновлення ефективності діяльності.

Отже, здійснена оцінка засвідчила, що система управління підприємства виявляє стабільність, демонструє результативність і ефективність, гарантуючи прибуткову діяльність, розумне використання ресурсів та наявність потенціалу для подальшого вдосконалення та розширення. Підприємство вдало пристосовується до зовнішніх факторів і внутрішніх викликів, що дозволяє визначати його як конкурентоспроможний та стратегічно перспективний суб'єкт господарювання.

УТОВ «ЕпіцентрК» є внутрішні трудові правила. Їх мета:

- встановити основні обов'язки власника або його уповноваженого представника (директора) та працівників,
- покращити трудову дисципліну та організованість роботи,
- систематизувати раціонально використовувати робочий час,
- підвищити ефективність і якість праці.

Правила регламентують: функціональні обов'язки працівників, організацію трудового процесу, порядок складання робочого графіка, основи системи трудового регулювання.

Вони використовуються для: покращення організації роботи, посилення трудової та дисциплінарної дисципліни, забезпечення раціонального використання робочого часу, високої продуктивності та якості роботи працівників, створення умов мотивації і отримання дисципліни оплати праці відповідальності за порушення трудової дисципліни на підприємстві.

Для ефективної роботи гіпермаркетів перерви працівників розраховуються в залежності від графіка роботи на розсуд начальника відділу. Час зараховується з моменту, коли співробітник особисто реєструється на картці обліку часу (бейджі), будучи одягненим в робочий одяг і входячи до торговельної зони, де здійснюються продажі. Після закінчення робочої зміни працівник реєструється за допомогою бейджів у вихідній торговельній зоні.

Працівникам заборонено залишати торговельну зону інакше, як через пост-служби

безпеки. Не дотримання цього правила вважається грубим порушенням дисципліни за який працівник несе відповідальність.

Співробітники повинні піддаватися обшукам охоронцями при виході з торгової зони, а також повинні повідомляти охоронцю у випадку, якщо мають при собі будь-які товари, які продаються гіпермаркетом, до перетину межі торгової зони. Сигарети, сірники чи запальнички не повинні бути внесені до гіпермаркету.

Усі співробітники цього гіпермаркету мають право на безкоштовне харчування. Інформаційний відділ гіпермаркету надасть вам безкоштовний талон на харчування (безкоштовний обід) у кафе гіпермаркету для кожного члена вашої групи. Співробітник може використовувати талон на харчування в робочі години у визначений час.

Працівники відділів продажу гіпермаркету мають спеціальний робочий одяг. Він належить ТОВ "Епіцентр К". Костюм уніформи надається кожному співробітнику незалежно від типу обов'язків, які він має виконувати.

Корпорація постачає спеціальний одяг для співробітників у наступних професійних категоріях: касири; продавці; вантажники; комірники; прибиральники; водії-респонденти; машиністи; ремонтники та працівники господарського відділу. Кожен співробітник має бути в чистому та випрасуваному одязі.

Кожному службовцю надається одна індивідуальна закрита шафка і один ключ до неї. Додаткові або інші види замків не повинні бути прикріплені до призначеної шафки. У разі втрати ключа або поломки замку/шафки, особа несе відповідальність за витрати на виготовлення/придбання нового.

Шафка призначена для зберігання повного комплекту уніформи. Співробітник зобов'язаний самостійно чистити свою шафку та має утримувати її у чистому та охайному стані. При звільненні співробітника ключ від шафки та робочий одяг мають бути повернені в доброму стані.

Уніформа для персоналу інших неприбуткових підрозділів та для управління підрозділом гіпермаркету обирається співробітниками

індивідуально, водночас дотримання корпоративного дрес-коду є обов'язковим відповідно до вимог ділової етики.

Порушення трудової дисципліни можуть бути покарані доганою, а за систематичні порушення звільненням з роботи.

За видатне виконання службових обов'язків, ініціативність, творче та бездоганне виконання трудових обов'язків, значні трудові досягнення застосовуються такі заохочення:

- премії;
- участь у корпоративних розважальних заходах;
- навчання та підвищення кваліфікації.

Управлінські процеси включають: планування, організацію, керівництво, мотивацію та контроль.

Важливим аспектом успішного вирішення проблеми є використання методів контролю за виконанням рішення. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих дій або помічати недоліки самого рішення, що дає можливість внести необхідні корективи. В залежності від особливостей рішення можуть бути ефективними такі методи, як фінансовий контроль, оперативний моніторинг виробництва та контроль якості тощо. Варто зазначити, що менеджер повинні мати чітке уявлення про переваги і недоліки різних підходів до прийняття рішень, знати ситуації для їх застосування та комбінацій; також важливо виділяти типові управлінські задачі й використовувати структуровані методики ухвалення рішень при їх розв'язанні.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇЩОДОУПРАВЛІННЯРОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Вдосконаленняуправліннябізнес-процесамивсерединіорганізації

Аналіз макросередовища, оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, а також застосування стратегічних моделей дають змогу окреслити перспективи розвитку підприємства й сформуванню результативну бізнес-стратегію.

Зовнішні ризики – це, ті що виникають зовні компанії, від змін в економічному, політичному, соціальному середовищі та інших факторів, які не контролюються підприємством. Внутрішні ризики – це ті, що пов’язані з внутрішніми процесами та діяльністю компанії, які можуть бути покращені під контролем підприємства.

PEST-аналіз-один із ключових інструментів стратегічного аналізу, що сприяє оцінці макросередовища компанії. За його допомогою виявляють зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства, а також визначають потенційні загрози та можливості для розвитку. Аналіз враховує чотири основні аспекти: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Таблиця 3.1 – Аналіз макросередовища (PEST-аналіз)

Фактор	Опис впливу
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Законодавчі обмеження та регулювання у сфері споживчих товарів та будівельних матеріалів - Податкова політика та рівень податкування - Міжнародні торговельні відносини та відкритість ринків
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Коливання валютного курсу та інфляція - Рівень економічного розвитку країни - Вартість енергоресурсів та сировини - Рівень безробіття та споживча активність населення

Продовження таблиці 3.1

Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі - Рівень урбанізації та потреб в інфраструктурі - Соціальна відповідальність бізнесу - Демографічні тенденції - Зміна споживчих уподобань та поведінки
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень технологічного розвитку в галузі побутових товарів та будівельних матеріалів - Швидкість розвитку та впровадження нових технологій - Автоматизація процесів виробництва та продажу товарів

PEST-аналіз, проведений для ТОВ «ЕПЦЕНТР К», має на меті дослідити вплив зовнішніх сил на стратегію підприємства. Політичний контекст здатний суттєво корегувати податкові умови та нормативно-правову базу що, у свою чергу, здатне як стимулювати, так і гальмувати діяльність компанії. Економічний фактор надає змогу проаналізувати стан ринку та конкурентне середовище, в той час як соціальний фактор зосереджується на вивченні поведінки споживачів та їхніх пріоритетів. Технологічний аспект включає в себе дослідження новітніх технологій та інноваційних підходів у виробництві. Отримані в результаті PEST-аналізу дані сприятимуть адаптації компанії до змін в цих ключових областях, що потрібно для підтримання стабільного росту та мінімізації потенційних ризиків.

Для формування стратегій бізнес-планування, доцільно буде використати SWOT-аналіз, за допомогою якого, можна проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію.

Сильними сторонами організації є:

1. Широкий асортимент товарів: Епцентр пропонує все – від будівельних матеріалів до побутових товарів, що приваблює широку аудиторію.

2. Впізнаваний бренд: Компанія добре відома на українському ринку, що забезпечує довіру споживачів.

3. Велика мережа магазинів: Географічне охоплення включає майже всі регіони України, що робить товари доступними більшості населення.

4. Інтегровані сервіси: Наявність додаткових послуг, таких як доставка, порізка матеріалів, кредитування та інші.

5. Онлайн-платформа: Ефективна робота інтернет-магазину та мобільного застосунку, що дозволяє компанії конкурувати в e-commerce.

Слабкі сторони:

1. Залежність від економічної ситуації: Покупельна спроможність на пряму впливає на обсяги продажів.

2. Висока вартість операційної діяльності: Утримання великих торговельних площ вимагає значних витрат.

3. Складна логістика: Координація поставок товарів для широкого асортименту може бути ресурсозатратною.

4. Обмежена персоналізація: Попри великий асортимент, клієнти можуть зіткнутися зі стандартним підходом до обслуговування.

Можливості:

1. Розширення онлайн-торгівлі: Збільшення інвестицій в електронну комерцію та цифрові сервіси.

2. Розвиток сегменту B2B: Пропозиції для будівельних компаній та корпоративних клієнтів.

3. Диверсифікація асортименту: Залучення нових категорій товарів, таких як розумні гаджети для дому або енергоефективні технології.

4. Експансія на міжнародний ринок: Вихід у сусідні країни або відкриття франшиз.

Загрози:

1. Економічна нестабільність в Україні: Інфляція, девальвація гривні та спад купівельної спроможності.

2. Конкуренція: Зростання кількості онлайн-платформ (Rozetka, Allo) та нових будівельних ритейлерів.

3. Регуляторні ризики: Зміни в законодавстві, наприклад, підвищення податків або нові екологічні норми.

4. Проблеми з постачанням: Збій у міжнародних ланцюгах поставок через політичні чи економічні фактори.

5. Зміна споживчих вподобань: Зростання попиту на онлайн-покупки може знизити рентабельність фізичних магазинів.

Переваги компанії, такі як широкий асортимент товарів та послуг, наявність великої мережі магазинів та стабільна популярність серед споживачів, дають їй конкурентну перевагу на ринку. Можливостями компанії є розширення онлайн-продажів, підвищення ефективності операцій та зменшення витрат, а також розробка нових технологій та інновацій, що зможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства та залучити нових споживачів.

Загрози, такі як зростання конкуренції, зміни в попиті та споживацьких звичках, зміни в законодавстві та регулювання, економічні кризи та інші зовнішні фактори, також можуть впливати на бізнес компанії та вимагати від неї адаптації та зміну її стратегій. Тому, для запобігання ризиків ТОВ «Епіцентр К» треба постійно моніторити зміни в зовнішньому середовищі, вдосконалювати свої процеси та пропонувати нові товари та послуги, що задовольнять потреби споживачів.

Аби знизити шкоду від непередбачуваних ситуацій, підприємству слід впроваджувати систему ризик-менеджменту. Її розробка передбачає інтеграцію елементів управління ризиками до антикризового менеджменту компанії. Ризик-менеджмент становить складову фінансового менеджменту. Основою цієї практики є цілеспрямований пошук та налаштування процесів для зниження рівня ризику в умовах невизначеності.

Система ризик-менеджменту допомагає досягти необхідного балансу між прибутками та витратами у бізнесі і має бути згуртована із вже існуючими

структурами управління, бізнес-процесами й діяльністю підприємства. Суть цього підходу полягає у визначенні відхилень від запланованих результатів і їхньому керуванні задля покращення майбутніх перспектив, скорочення втрат і підвищення обґрунтованості прийняття рішень. Управління ризиками означає не лише усунення загроз, але й виявлення можливостей для поліпшення роботи організації при одночасному мінімізуванні шансів на непередбачені події.

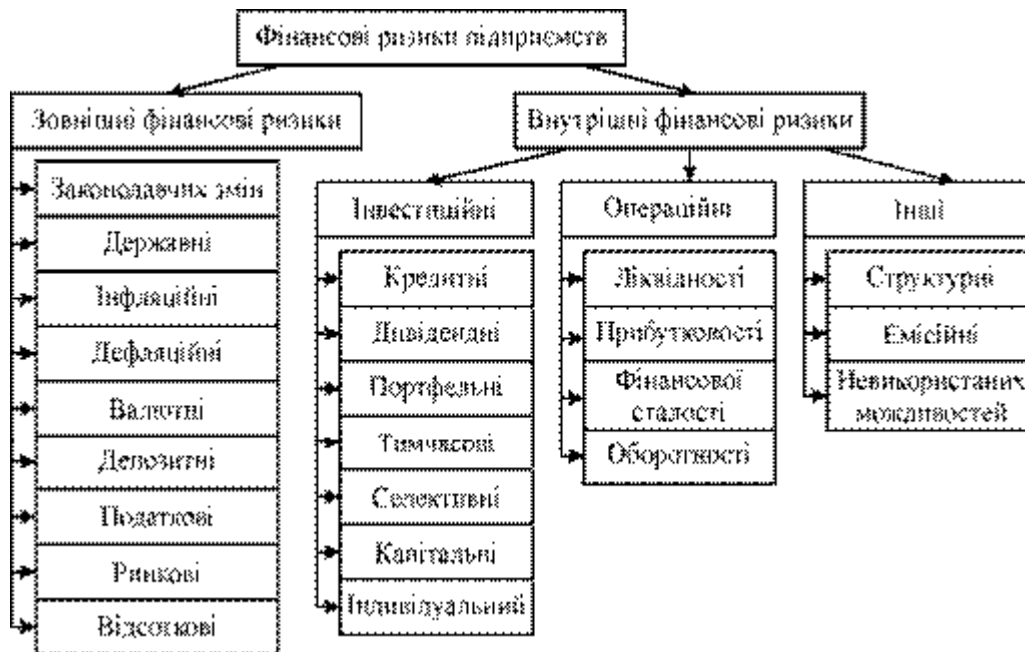


Рисунок 3.1 – Ризики в роботі організації

Удосконалена система управління ризиками сприяє розвитку механізмів активного вирішення потенційних проблем всередині організації. Для успішного виконання цих функцій важливо чітко встановити обов'язки та повноваження керуючого складу.

Кожен ризик необхідно визначати та оцінювати індивідуально. Ігнорування цього може призвести до прийняття помилкових управлінських рішень. Управління ризиками можливе, оскільки можна певною мірою прогнозувати виникнення ризикових подій і вживати різні заходи для зменшення рівня цих ризиків. Ефективність системи управління ризиками організації значною мірою залежить від правильності класифікації самих ризиків.



Рисунок 3.2 – Головні вектори розвитку ТОВ «ЕпіцентрК»

Рекомендації щодо розвитку підприємства

1. Диверсифікація асортиментної політики, а саме розвивати нові товарні напрями, збільшити присутність власних торгових марок, що дадуть можливість контролювати якість і досягати вищої рентабельності.

Збільшення кількості власних торгових марок дадуть змогу:

- Контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва та логістики;
- Забезпечити конкурентоспроможні ціни зарахунок зниження витрат на посередників;
- Формувати унікальні торгові пропозиції, що неможливо знайти в конкурентів.

На сьогодні компанія вже реалізує значну частку товарів під власними марками, зокрема в сегменті будівельних товарів, товарів для дому, садово-городньої продукції, меблів. Проте, ще є суттєвий потенціал розвитку, зокрема в засобах гігієни та побутової хімії, канцелярських товарів, електроінструменту та обладнання.

Використання ВТМ сприяє сталому розвитку компанії, забезпечує високу маржинальність та формує довгострокову конкурентоспроможність, до того ж, це дозволяє гнучко реагувати на запити покупців, адаптувати товар до локальних ринкових потреб.

2. Цифрова трансформація. Оскільки конкуренція зміщується в онлайн простір, інтеграція офлайн та онлайн продажів є дуже важливою для подальшого розвитку. Розвиток інтернет-платформи Epicentrk.ua — модернізація UX/UI, мобільний додаток, швидкий пошук, персоналізація пропозицій. Омніканальна модель — можливість замовити онлайн і забрати в магазині, повноцінне управління клієнтським досвідом. Цифрова підтримка торгових точок – інтерактивні панелі, онлайн-допомога консультанта.

3. Оптимізація логістики та управління ланцюгами поставок, інвестування в розширення логістичних хабів, зокрема в західних і центральних регіонах; впровадження системи автоматизованого управління складом та транспортом; розширення партнерств із локальними виробниками. Компанії «Епіцентр» необхідно інвестувати в розвиток логістичної інфраструктури, особливо в західних та центральних регіонах. В умовах теперішньої нестабільної ситуації в Україні, це забезпечить безперервність поставок та зменшить ризики. Також, нові логістичні центри нададуть можливість швидше доставляти товари до торгових центрів та споживачів.

Також варто розширити співпрацю з українськими виробниками. Окрім підтримки місцевого бізнесу, це зменшить навантаження на склади та скоротить витрати на транспортування, оскільки постачальники привозитимуть товар напряму.

4. Вихід на ринки малих міст і ОТГ з адаптованими форматами, створення торгових мікроцентрів у сільських районах із мобільною доставкою; розвиток франчайзингової моделі у регіонах, де неможливе швидке відкриття власних торгових точок.

Малі населені пункти не мають конкурентів серед великих гравців на ринку. Однак, доволі часто тут наявний підвищений попит на стандартні товари для ремонту, побуту, садівництва. Концепція компактних торгових точок з невеликою площею може бути забезпечена товарами першої необхідності в будівництві та побуті та сезонні товари. Найкращу прибутковість матимуть продукти власних брендів, що забезпечить високу маржинальність та доступний рівень цін в різних регіонах.

У місцях, де економічно недоцільно відкривати власні міні-маркети через логістичну недоцільність або обмежений попит варто застосувати франчайзингову модель. Франшиза мінімізує фінансові ризики та залучить капітал місцевих підприємців. Це створить нові робочі місця в громадах, охопить важкодоступні райони та посилить лояльність бренду.

5. Розвиток B2B-сегменту, активна робота з корпоративними клієнтами, забудовниками та аграрними компаніями; спеціалізовані пропозиції оптовим покупцям, гнучкі умови постачання; впровадження окремої CRM-системи для роботи з бізнес-клієнтами.

Співпраця з корпоративними клієнтами збільшить суму надходжень для компанії. Особливу увагу потрібно звернути на роботу із будівельними, промисловими, аграрними та комерційними структурами, які мають можливість купувати одразу велику кількість товару оптом, підтримувати регулярність замовлень, або мають потребу в специфічному товарі.

В рамках даної співпраці «Епіцентр К» гарантує погодження термінів та можливість постачання частинами, а також відвантаження навизначені об'єкти, що є особливо доцільним для певних організацій.

Доцільно буде запровадити окрему CRM-систему для B2B-сегменту. Це дозволить персоналізувати підхід до кожного клієнта, переглядати та керувати

усією історією закупівель. Щоб підвищити рівень сервісу варто створити електронний каталог продукції з можливістю формувати замовлення онлайн.

6. Соціальна відповідальність і сталий розвиток. Екологічність у впровадженні систем сортування сміття, зниження енергоспоживання, перехід на відновлювальну енергію. Соціальна підтримка благодійних проєктів та ініціатив. Прозора управлінська звітність та дотримання стандартів корпоративного управління.

3.2 Покращення методів управління персоналом підприємства

За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Основною віссю управління є авторитет. Найчастіше використовуються такі методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні. Основними засобами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила. Адміністративні методи управління базуються на законодавстві та етиці спілкування. Поряд із застосуванням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесіди, атестацій, контрольних перевірок, звітів.

Система оцінки персоналу – це один з найважливіших процесів в системі управління персоналом, який направлений на пошук та оцінку відповідних знань, вмінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади. Оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Для побудови сучасної системи мотивації персоналу дуже важливо визначити основні мотиви, які змушують

фахівців ефективно працювати над досягненням цілей підприємства та створити відповідну систему мотивації персоналу.

Ентузіазм працівників залежить від впевненості, що ефективна робота призведе до запланованої професійної мети; професійний успіх оцінюватиметься та винагороджуватиметься роботодавцем. Щоб працівники були вмотивовані якісно виконувати поставлені задачі, варто запровадити наступні стимули:

1. Медичне страхування
2. Організація навчання
3. Покращення умов праці (кондиціонування, шумоізоляція)
4. Лотереї, акції, розіграші для працівників
5. Безкоштовні чай, вода у відділах
6. Видача брендovаних товарів
7. Безкоштовні курси іноземних мов
8. Знижки на товари, які продає підприємство для працівників
9. Організація корпоративних свят (підприємство не фінансує)
10. Організація спортивних змагань для працівників.

Відповідальність за підбір персоналу покладено на відділ кадрів. При цьому будь-яке прийняття або звільнення працівника здійснюється лише з погодження директора підприємства.

Для оцінки відповідності кандидата вакансії в ТОВ «Епіцентр К» кадровий департамент розробив "професіограми", що містять перелік необхідних якостей для претендента на посаду.

Адміністрація товариства повинна контролювати ці питання та встановлювати принципи їх вирішення. Одним із ключових факторів, які впливають на ефективне використання трудових ресурсів, є система оплати праці.

Управлінська структура гіпермаркету «Епіцентр К» базується на наступних принципах:

- Важливість: Люди головною і найціннішою складовою компанії.

- Обґрунтованість: Всі рішення та дії стосовно персоналу мають бути спрямовані виключно на підвищення ефективності роботи підприємства.

- Системність: Рішення щодо управління персоналом повинні враховувати всі елементи системи управління.

- Об'єктивність оцінки: Підприємство гарантує об'єктивну оцінку всіх співробітників і кандидатів; це включає застосування однакових критеріїв згідно зі встановленими процедурами без впливу суб'єктивних суджень керівництва чи колег.

- Націленість на результат: Усі відділи й фахівці мають чітко визначені цілі своєї діяльності, до яких прагнуть усі працівники. Цей результат слугує критерієм успішності та основою для мотивації й стимулювання ТОВ «ЕпіцентрК».

- Постійний особистісний розвиток і самореалізація працівників**:
Ефективність розвитку компанії залежить від прогресу її співробітників.

- Відповідність винагороди кваліфікації та рівню участі в діяльності організації: Система матеріальної компенсації враховує не тільки професійні навички робочого процесу, а також сприяє збільшенню його активної участі в роботі підприємства.

Основними етапами покращення системи підбору кадрів на підприємстві є етап перший: Аналіз вимог до кандидатів. Перший етап покращення процесу підбору кадрів полягає у детальному аналізі вимог до кандидатів на певну вакансію. Для цього звертається увага на такі аспекти, як професійні навички, досвід роботи, освіта, мотивація та особистісні якості.

Варто передбачити кадрові потреби з урахуванням відкриття нових торгових точок, сезонного навантаження у літній період та напередодні великих свят, коли проводяться масштабні акції на велику кількість позицій з асортименту.

Етап 2: Розробка стратегії підбору кадрів. Для цього слід визначити, які канали рекрутингу будуть використані для залучення потенційних кандидатів. Це різноманітні сайти з вакансіями, соціальні мережі, спеціалізовані

рекрутингові агентства або рекомендації вже працюючих на підприємстві співробітників, співпраця з навчальними закладами у формі дуальної освіти, проведення практик та стажувань.

Етап 3: Відбір та оцінка кандидатів. На цьому етапі підприємство використовують різні методи оцінки кандидатів, щоб визначити, чи відповідає потенційний кандидат вимогам посади та культурі підприємства. Це включає аналіз резюме та супровідних листів, проведення співбесід, тестування на знання професійних навичок та психологічні тести. На цьому етапі також важливо враховувати деякі ключові аспекти. Наприклад, потрібно дотримуватися принципів рівності та не дискримінації при відборі кандидатів. Крім того, потрібно мати чітке розуміння вимог, які повинен мати кандидат, щоб відповідати вимогам посади.

Доцільно впровадити електронну автоматизовану систему для відбору, обробки резюме, аналітики джерел залучення кандидатів. Це скоротить час відбору та найму, зменшить навантаження на HR-менеджерів.

Етап 4: Відбір та прийняття рішення. Використовують отримані з досвіду знань результати для прийняття рішення щодо відбору кандидатів. Це включає порівняння кандидатів, проведення консультацій з керівництвом підприємства та уточнення деталей щодо умов праці. Після прийняття рішення щодо відбору кандидатів на посаду, ТОВ «Епіцентр К» забезпечує належне оформлення трудового договору та надати потрібну інформацію новому співробітнику про його роботу на підприємстві. Розробка стратегії підбору кадрів, відбір та оцінка кандидатів та прийняття рішення про найкращих претендентів дозволяє залучати до колективу талановитих і кваліфікованих фахівців, що в свою чергу забезпечує розвиток і процвітання підприємства.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування ТОВ «Епіцентр К»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Оптимізація логістичних процесів	Відкриття нових логістичних центрів. Вдосконалення системи постачання	Скорочення витрат на логістику. Швидка доставка товарів на склад
Розширення асортименту ВТМ	Поява на ринку нових товарів власного виробництва	Зменшення залежності від постачальників. Збільшення чистого прибутку
Внутрішній контроль якості обслуговування	Система «таємного покупця» та зворотного зв'язку	Виявлення слабких місць та покращення стандартів обслуговування.
Енергоефективні технології	Встановлення енергоощадних систем освітлення, опалення й охолодження	Зменшення витрат на енергію
Онлайн-магазин	Розвиток мобільного додатку, оптимізація роботи сайту	Збільшення онлайн продажів та охоплення аудиторії
Навчання персоналу	Проведення регулярних тренінгів з продажів та сервісу	Зростання продажів

ВИСНОВКИ

Отже за 20 років свого існування компанія ТОВ «Епіцентр К» пройшла шлях розвитку від невеликого магазину керамічної плитки до лідера серед ритейлерів України. Також організація активно розвивається і в інших сферах бізнесу, зокрема має два заводи із виготовлення плитки з керамограніту та деревообробне виробництво, що постачають готову продукцію за кордон.

Протягом періоду практики, мною було з'ясовано, що компанія використовує вертикальну ієрархічну структуру управління, яка дозволяє залучати висококваліфіковане керівництво та забезпечує чіткий контроль та швидкі комунікації між підлеглими.

На підприємстві ТОВ діють правила внутрішнього трудового розпорядку, метою яких є: зміцнення трудової дисципліни, забезпечення чіткої та ефективної організації праці, повного та раціонального використання робочого часу, підвищення якості і продуктивності праці.

В діяльності ТОВ «Епіцентр К» використовуються такі внутрішні документи, що регламентують діяльність органів управління: правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розпис; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції; положення про оплату праці; положення про преміювання; положення про винагороду за підсумками роботи за рік. та ін.

Правила визначають функціональні обов'язки працівників, режим праці, засади регулювання трудових відносин та запроваджуються з метою удосконалення організації праці, зміцнення трудової і виконавської дисципліни, забезпечення раціонального використання робочого часу, високої ефективності і якості роботи працівників, умов стимулювання, відповідальності за порушення трудової дисципліни.

Щоденна функціональна діяльність компанії забезпечується структурою підрозділів, що утворюють основні бізнес-процеси. Структура гіпермаркету

«Епіцентр-К» складається з торгових та неторгових відділів. Торгові відділи гіпермаркету: сад та город, інструменти, електротехніка, вироби з металу, декор, покриття для підлоги, сантехніка, вироби з дерева та будівельні матеріали.

Неторгові відділи: відділ кас, каса безготівково розрахунку, каса повернення товару, відділ доставки, інформації, комплектації, прийому товару, внутрішньої реклами, охорона, інженер з охорони праці та пожежної безпеки, медичний пункт, господарський відділ, відділ кадрів, управління та роботи з персоналом, бухгалтерія, фінансовий відділ, кафе, АСУ (автоматизованих систем управління).

"Епіцентр", як найбільший ритейлер України за обсягом торговельних площ, прагне створити максимально ефективну бізнес-екосистему, інвестуючи не лише в роздрібну мережу, а й у логістику та виробництво, а також надаючи підтримку українським постачальникам. Крім того, за час війни компанія реалізувала благодійну ініціативу "Рятуємо життя", закупивши для українських медиків 50 реанімообілів. Також було створено три гуманітарні хаби, які обробили 3 тис. тонн гуманітарної допомоги для сотень тисяч переселенців. Загальна сума допомоги країні під час війни становить понад мільярд грн.

Для подальшого розвитку ТОВ «ЕпіцентрК» та підвищення ефективності її діяльності потрібно:

1. Визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.
2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює деякі із сфер її функціонування.
3. Удосконалення інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на організацію.

7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного

8. Робота зі створення культури організації, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками. Вдосконаливши ці напрямки компанія «Епіцентр К» зможе ще більше розширити мережу гіпермаркетів та збільшити дохід від продажу товарів та надання додаткових послуг своїм клієнтам.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Рівні управління та групи менеджерів. [Електронний ресурс] Доступ до ресурсу: <https://studfile.net/preview/9439911/>
2. Гаврилишин В. В., Олексин І.І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних підприємств і торгівлі : збірник наукових праць. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019.
3. Гончарук Я. А. Внутрішня торгівля України: стан і сучасні тенденції розвитку / Я. А. Гончарук // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – Л.: ЛКА, 2011. – Вип. 21. – 316 с.
4. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітична забезпечення системи управління: монографія [Текст] / [П.О. Куцик, Л.Г. Медвідь, В.О. Шевчук, Д.О. Хариневич Яворська]; за ред. П.О. Куцик. – Чернівці: Технодрук, 2015. – 370 с.
5. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства [Електронний ресурс] / С. Л. Демиденко // Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2015/21.pdf.
6. Допомога в умовах війни. [Електронний ресурс] Доступ до ресурсу: <https://epicentrk.ua/ua/about/dopomoga-v-umovakh-viyny/>
7. Економічний аналіз: Навч. пос. М.А. Болюх, В.З. Бурчевський – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
8. Ефективне управління торговельним підприємством: [монографія]. – Львів : Вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. 260 с.
9. Історія компанії «Епіцентр К». [Електронний ресурс] Доступ до ресурсу: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
10. Заярна Н. М. Особливості реагування підприємств торгівлі на зміни зовнішнього середовища / Н. М. Заярна // Соціально-економічні наслідки стратегії реформування економіки України: Збірник тез доповідей

доміжвузівської науково-практичної конференції студентів та аспірантів. – Львів: Вид-во ЛКА, 2013. – С. 16–18.

11. Крикавський Є. В. Маркетингова інформація : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 416 с.
12. Круп'як, Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 278 с.
13. Комерційна діяльність: підручник за ред. П. Ю. Балабана. Харків: Світ книг, 2018. 452 с.
14. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів ВНЗ. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2013. 268 с.
15. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент навчальний посібник. Харків: НТУ "ХП", 2018. 140 с.
16. Операційне контролювання та організація бізнес-процесів. [Електронний ресурс] Доступ до ресурсу: <https://lms.epicentrk.ua/>
17. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління // Розвиток системи державного управління в Україні. – 2009. – № 4(27).
18. Соціальна відповідальність. [Електронний ресурс] Доступ до ресурсу: <https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialna-vidpovidalnist/>
19. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. [Електронний ресурс] Доступ до ресурсу: <https://buklib.net/books/24968/>
20. Як організувати структуру підприємства: актуальні види та формати. [Електронний ресурс] Доступ до ресурсу: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ.
факультет, «курс», «група»)
Боуцький А.В

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

17.06.2025

дата

підпис