

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
_____ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

Виконавець: здобувачка другого рівня
вищої освіти, групи м2МН-з
Галузь знань 07 Управління та
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
Менеджмент
ЛЕМЕЩУК Тетяна Володимирівна
Керівник: к.е.н., доц. ЛЕМІШ Катерина

Рецензент: ШЕВЧЕНКО Владислав
Якович, директор, ФОП

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Поняття та сутність системи менеджменту підприємства	9
1.2. Підходи та моделі до оцінки ефективності системи менеджменту	15
1.3. Механізм удосконалення системи менеджменту підприємства	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	27
2.2. Оцінка ефективності існуючої системи менеджменту ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	37
2.3. SWOT-аналіз системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К»	43
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації системи менеджменту підприємства	48
3.2. Впровадження сучасних інструментів та технологій менеджменту	52
3.3. Економічна оцінка та прогноз ефективності запропонованих заходів	56
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які відбуваються в економіці України в умовах глобалізації, цифровізації та підвищення конкурентного тиску. У сучасних реаліях успішність підприємства визначається не лише якістю продукції чи послуг, а й ефективністю системи менеджменту – здатністю оперативно реагувати на зміни, раціонально використовувати ресурси та формувати стратегічні переваги. Саме система менеджменту виступає основою стабільного розвитку, забезпечуючи узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства.

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується активними змінами організаційно-економічних форм господарювання, посиленням цифрової інтеграції, упровадженням інноваційних технологій управління. Ці процеси зумовлюють потребу у формуванні нової системи менеджменту, що базується на принципах адаптивності, клієнтоорієнтованості, інноваційності та соціальної відповідальності. Тому вивчення підходів до удосконалення системи менеджменту підприємства є актуальним має важливе теоретичне та практичне значення.

Проблематику розвитку систем менеджменту розглядали такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Ансофф [1], П. Друкер [15], М. Портер [34], Л. Федулова [11], І. Бланк [3], Л. Лігоненко [26], О. Грішнова [22], Н. Кузьмін [25], В. Гриньова [9], Т. Уманець [42] та інші. У їхніх роботах розкрито сутність менеджменту як системи, механізм формування управлінських структур, принципи стратегічного управління.

Серед сучасних досліджень останніх років варто виокремити праці, присвячені цифровій трансформації менеджменту, впровадженню ERP/CRM систем (С. Дяченко [16], М. Козак [38], А. Руденко [39]), розвитку гнучких організаційних структур (А. Кузьмін [25], Ю. Харазішвілі [44]), управлінню

знаннями та персоналом (О. Грішнова [9], В. Савчук [37]). Однак, попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо розроблено підходи до формування ефективної системи менеджменту саме в умовах трансформаційної української економіки, що визначає актуальність даного дослідження.

Мета дослідження – розробити та обґрунтувати заходи з удосконалення системи менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено ряд завдань:

1. розкрито сутність, структуру та основні елементи системи менеджменту підприємства;
2. узагальнено підходи до оцінки ефективності системи менеджменту;
3. досліджено механізм удосконалення системи менеджменту підприємства;
4. проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
5. оцінено сучасний стан та ефективність системи менеджменту підприємства;
6. проведено SWOT-аналіз системи менеджменту підприємства, визначено проблеми функціонування;
7. розроблено напрями вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К»;
8. обґрунтовано доцільність впровадження ERP/CRM систем у діяльність підприємства;
9. здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи менеджменту підприємства в умовах трансформації економіки України.

Методи дослідження. У процесі роботи використано методи аналізу та синтезу, порівняння, системного підходу, SWOT-аналізу, економічного та статистичного аналізу, а також графічного моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні структурної моделі системи менеджменту підприємства, яка на відміну від існуючих підходів враховує вплив цифрових технологій, гнучких організаційних механізмів та стратегічної інтеграції підсистем управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у практичній діяльності підприємств торгівлі для підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації організаційної структури та підвищення конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи апробовано на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві» (м. Запоріжжя, 12–13 грудня 2024 р.) [40].

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 65 сторінках, списку використаних джерел із 43 найменувань на 5 сторінках, додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 75 сторінок, включаючи 6 рисунків та 28 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність системи менеджменту підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку, узгодженості та адаптивності його системи менеджменту. У контексті трансформації економіки України, що супроводжується структурними зрушеннями, цифровізацією бізнес-процесів, зміною регуляторного середовища та посиленням конкуренції, управлінські системи підприємств проходять етап глибокої модернізації. Сучасні тенденції вимагають від менеджменту не лише виконання класичних функцій управління, а й здатності забезпечувати стратегічну стійкість, інноваційність, гнучкість та швидку адаптацію до зовнішніх і внутрішніх викликів.

У широкому значенні менеджмент трактується як процес цілісного управління соціально-економічними системами, що передбачає планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію діяльності з метою досягнення поставлених цілей [9, с. 347]. У більш вузькому, прикладному розумінні менеджмент є механізмом регулювання та гармонізації взаємодії всіх підрозділів і ресурсів підприємства, необхідним для забезпечення його конкурентоспроможності. Водночас сучасні наукові підходи розглядають менеджмент як багатоаспектну систему, яка виходить за межі традиційного набору функцій і охоплює організаційну культуру, цифрову трансформацію, управління знаннями, управління ризиками, розвиток персоналу та стратегічне позиціонування [2, с. 9].

З огляду на це система менеджменту підприємства визначається як інтегрована, структурно впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, принципів, методів і процесів управління, спрямованих на

досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її ефективності, адаптивності й стійкого розвитку в умовах трансформаційної економіки. Така система забезпечує внутрішню узгодженість у прийнятті рішень, оптимальну організацію ресурсів, результативне виконання функцій управління та здатність підприємства до безперервних інновацій.

Історичний розвиток управлінської думки свідчить про поступовий перехід від класичних раціоналістичних моделей до сучасних адаптивних, системних та інноваційних підходів. Класичні теорії Ф. Тейлора, А. Файоля та М. Вебера заклали фундамент адміністративно-командної моделі управління, базованої на раціоналізації, стандартизації, централізації рішень, формалізації процедур та чіткій ієрархії [20; 10; 6]. Такі моделі забезпечували високу дисципліну та передбачуваність, проте поступово виявили свою непридатність у динамічному ринковому середовищі, оскільки обмежували гнучкість, інноваційність та здатність до швидкої адаптації [29].

У другій половині ХХ століття розвиток менеджменту був зумовлений роботами провідних теоретиків, серед яких важливу роль відіграли П. Друкер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, К. Арджиріс, Т. Петерс і Р. Уотерман [35; 41]. П. Друкер розглядав менеджмент як специфічний ресурс, що формує місію організації, систему цінностей та орієнтацію на результативність [29]. Г. Мінцберг описав діяльність менеджера через десять ключових ролей, охарактеризувавши її як складний динамічний процес, а не як набір відокремлених функцій [10, с.54]. І. Ансофф розвинув концепцію стратегічного управління і запропонував підхід до формування довгострокових стратегій з урахуванням турбулентності зовнішнього середовища [26, с.11].

Сучасні концепції менеджменту орієнтовані на інтеграцію системного, ситуаційного, поведінкового, ресурсно-орієнтованого, процесного та інноваційного підходів [1; 14; 18; 21]. Це відображає перехід підприємств до багаторівневої моделі управління, яка охоплює не лише формальну

структуру, а й організаційну культуру, знання, цифрове середовище, соціальні зв'язки та мережеву взаємодію.

Узагальнена структура системи менеджменту підприємства охоплює низку взаємопов'язаних підсистем (рис. 1.1) [39, с. 39].

1. керуюча підсистема – апарат управління, який формує стратегічні та тактичні цілі, визначає політики розвитку, розробляє управлінські рішення, регламентує виконання функцій і координує діяльність усіх підрозділів;

2. керована підсистема – об'єкт управління, до якого належать виробничі процеси, персонал, матеріальні, фінансові, інформаційні та інтелектуальні ресурси підприємства;

3. інформаційно-аналітична підсистема – система збору, оброблення, аналізу та передачі інформації, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень. у сучасних умовах її основу становлять цифрові інструменти: ерр-системи, crm, бі-платформи, системи прогнозної аналітики;

4. функціональні підсистеми – сукупність базових і спеціальних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, управління ризиками, управління проектами);

5. зворотний зв'язок – механізм оцінювання результатів діяльності, виявлення відхилень від цілей та внесення коригувальних впливів.

Сучасна українська економіка характеризується високою волатильністю, зміною регуляторних норм, прискореною цифровізацією та структурною модернізацією підприємств. Це формує специфічні вимоги до системи менеджменту, серед яких:

- мінливість ринкового середовища, зумовлена як глобальними тенденціями, так і внутрішніми макроекономічними факторами;

- необхідність цифрової трансформації, спрямованої на пришвидшення бізнес-процесів, автоматизацію управління, підвищення прозорості та якості даних;

- дефіцит висококваліфікованого персоналу, що актуалізує розвиток внутрішніх освітніх та кадрових програм;
- динамічні зміни нормативно-правового поля, що потребують оперативної адаптації внутрішніх процедур;
- зростання соціальної відповідальності бізнесу, включно з екологічними та етичними аспектами управління [18].

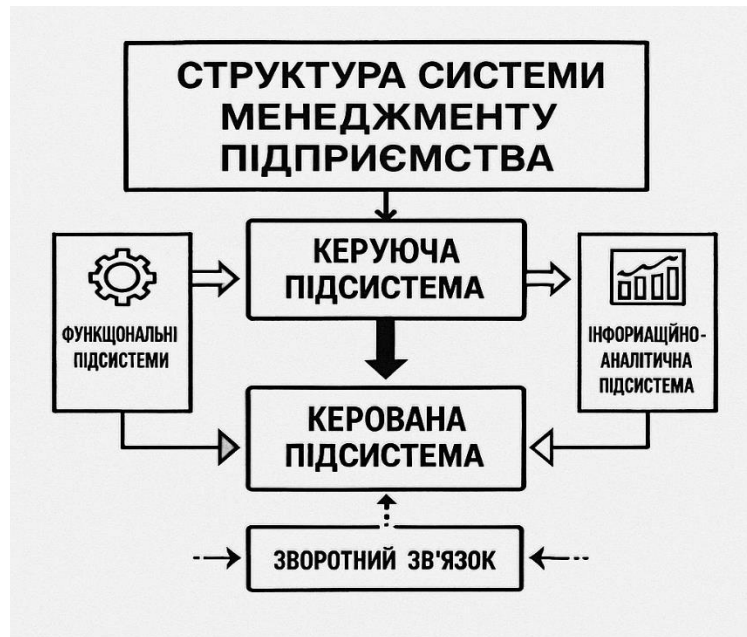


Рис. 1.1 Структура системи менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [10, 39]

Ефективна система менеджменту в таких умовах повинна забезпечувати стратегічну стійкість, гнучкість, інноваційність, відповідність міжнародним стандартам та здатність до швидкого оновлення компетенцій [31, с. 37].

Центральним елементом будь-якої системи менеджменту є людський ресурс [3, с. 5]. Розвиток персоналу охоплює безперервне навчання, перепідготовку, включення інноваційних форм освітнього процесу, наставництво, коучинг, розвиток командної взаємодії та формування корпоративної культури. Працівники виступають носіями ключових компетенцій, знань, професійного досвіду й інтелектуального потенціалу,

необхідних для ефективної реалізації стратегічних завдань підприємства [32, с. 30].

У сучасній економіці знань важливо забезпечити не лише професійний розвиток менеджерів, а й створення умов для саморозвитку, крос-функціональної комунікації, обміну досвідом, розвитку лідерства. Структурна складність підприємств та швидкість ринкових змін підвищують значення компетентнісного підходу в управлінні персоналом [14, с. 15].

Традиційні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль – у сучасних умовах набувають нових форм і механізмів реалізації:

- планування передбачає стратегічне прогнозування, сценарне моделювання, аналіз даних та забезпечення узгодженості цілей із доступними ресурсами [29, с. 38];

- організація охоплює гнучке структурування підрозділів, перехід до проєктних команд, баланс централізації та децентралізації [20, с. 40];

- мотивація зосереджується на розвитку внутрішніх стимулів, формуванні культури високої продуктивності, застосуванні нематеріальних інструментів стимулювання [3, с. 12];

- контроль перетворюється на систему інтерактивного моніторингу, що базується на даних, цифрових індикаторах, KPI і дашбордах [22, с. 24].

Функціональна наповненість системи менеджменту наведена на рис. 1.2.

Значну роль відіграють також нові функціональні елементи: управління ризиками, управління знаннями, гнучкі методи проєктного менеджменту, Lean- та Agile-підходи, цифрова аналітика [16, с. 35].

Ключові характеристики результативної управлінської системи наведено в табл. 1.1.

Планування

- Опис: Визначення місії та цілей (стратегічних, тактичних, оперативних)
- Цільова спрямованість: Забезпечення загальної стратегії, розробка планів для всіх рівнів підприємства
- Ключові елементи: Місія, стратегія, тактичні і оперативні плани, ресурси

Організація

- Опис: Формування організаційної структури для реалізації цілей
- Цільова спрямованість: Забезпечення координації та зв'язків між працівниками
- Ключові елементи: Організаційна структура, функціональні підрозділи, спеціалізація, кооперація

Мотивація

- Опис: Стимулювання працівників до ефективної роботи та розвитку
- Цільова спрямованість: Підвищення продуктивності та задоволення особистих цілей працівників
- Ключові елементи: Матеріальна і нематеріальна мотивація, заохочення, досягнення особистих цілей

Контроль

- Опис: Моніторинг і оцінка виконання завдань, коригування дій
- Цільова спрямованість: Забезпечення відповідності результатів запланованим цілям
- Ключові елементи: Оцінка ефективності, контрольні показники, зворотний зв'язок

Рис. 1.2 Функції менеджменту [8]

Таблиця 1.1

Ключові аспекти ефективної системи менеджменту підприємства

Аспект	Зміст	Основні індикатори ефективності
Стратегічний	Узгодження цілей і ресурсів	Виконання стратегічних KPI
Організаційний	Раціональний розподіл функцій	Чіткість підпорядкування
Економічний	Оптимізація витрат і прибутковість	Рентабельність, ліквідність
Соціальний	Залучення та мотивація персоналу	Плинність кадрів, рівень задоволеності
Інноваційний	Використання цифрових технологій	Частка інноваційних рішень

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Таким чином, система менеджменту підприємства в умовах трансформації української економіки характеризується високим рівнем гнучкості, адаптивності, інноваційності та інтегрованості. Сучасний

менеджмент поєднує класичні теоретичні засади з новітніми підходами цифрової економіки, стратегічного планування та розвитку людського потенціалу. Ефективна управлінська система виступає не лише організаційним механізмом, а й динамічною структурою, здатною до самооновлення, впровадження інновацій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Саме системність, орієнтація на сталі зміни і стратегічний розвиток персоналу є визначальними чинниками результативності та стійкості сучасних організацій.

1.2. Підходи та моделі до оцінки ефективності системи менеджменту

Ефективність системи менеджменту посідає ключове місце у формуванні результативності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та невизначеного ринкового середовища. У науковій теорії та практиці під ефективністю системи менеджменту розуміють комплексну здатність управлінської системи забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства шляхом оптимального використання ресурсів, узгодженості управлінських процесів, адаптивності до зовнішніх змін та підтримання сталого розвитку організації [9, с. 374]. На відміну від ефективності окремих управлінських функцій, ефективність системи менеджменту має інтегрований характер і визначає здатність підприємства функціонувати й розвиватися в довгостроковій перспективі [13, с. 39]. Для розмежування цих понять використовується відповідна порівняльна характеристика.

Відмінності між ефективністю менеджменту та ефективністю системи менеджменту

Критерій	Ефективність менеджменту	Ефективність системи менеджменту
Об'єкт оцінки	Управлінська діяльність	Управлінська система в цілому
Рівень оцінки	Тактичний	Стратегічний
Основні показники	Продуктивність праці, досягнення планів	Інтегровані КРІ системи
Часовий горизонт	Короткостроковий	Довгостроковий
Підхід	Функціональний	Системний і процесний

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Ефективність менеджменту відображає якість виконання управлінських функцій, тоді як ефективність системи менеджменту характеризує комплексну спроможність забезпечувати результати, розвиток та конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Оцінювання ефективності системи менеджменту є одним із ключових аспектів забезпечення результативності та конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого економічного середовища [8, с.33]. Сучасні підходи до оцінки ефективності управління формуються на основі концепцій загальної теорії менеджменту, системного аналізу, стратегічного управління, теорії організаційного розвитку та інноваційного менеджменту [14, с.73].

Зростання складності бізнес-процесів, технологічні зрушення та цифровізація економіки зумовлюють необхідність розширення традиційних підходів до оцінювання управління. Це вимагає застосування багатовимірних критеріїв та інтегрованих методик, які дозволяють оцінити не лише поточний стан системи управління, а й її інноваційну спроможність та адаптивність.

У науковій літературі зустрічається низка підходів до оцінювання ефективності менеджменту, кожен з яких акцентує увагу на різних характеристиках організаційної діяльності. Найбільш поширеними є процесний, цільовий, системний, комплексний та інноваційно-ресурсний

підходи, які у сукупності дозволяють сформувати інтегровану систему оцінювання (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Модель інтегрованої системи оцінювання ефективності менеджменту

Процесний підхід ґрунтується на розумінні менеджменту як сукупності взаємопов'язаних функцій, реалізація яких забезпечує досягнення цілей організації [38]. Оцінювання ефективності передбачає аналіз якості виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю та лідерства. Ключовими критеріями є оперативність і обґрунтованість управлінських рішень, раціональність розподілу ресурсів, якість комунікацій, відповідність управлінських процедур стратегічним пріоритетам і рівень використання управлінського потенціалу. Застосування цього підходу дає змогу виявити «вузькі місця» в управлінських процесах, оптимізувати інформаційні потоки та підвищити якість контролю.

Цільовий підхід орієнтований на визначення ступеня досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства [20]. Він передбачає формування вимірюваних орієнтирів (SMART-цілей) та організацію системи моніторингу їх виконання. До основних елементів

оцінювання належать аналіз відповідності фактичних результатів плановим параметрам, визначення причин відхилень, оцінка адекватності управлінських рішень щодо коригування діяльності та забезпечення стратегічної узгодженості дій підрозділів. Цей підхід є важливим інструментом стратегічного управління.

Системний підхід розглядає систему менеджменту як відкриту, динамічну та взаємопов'язану структуру, ефективність якої визначається узгодженням її елементів [17]. У межах підходу оцінюються структура управління, рівень інтеграції управлінських і виробничих підсистем, якість інформаційної підтримки, організаційна культура та здатність системи адаптуватися до змін. Системний підхід дозволяє враховувати синергетичні ефекти та оцінювати стійкість управлінської системи.

Комплексний підхід передбачає багатокритеріальну оцінку ефективності управління за економічними, організаційними, соціальними, екологічними та інституційними показниками [10, с. 132]. У центрі уваги перебувають всебічний аналіз управлінських процесів, ефективність використання ресурсів, організаційна гнучкість, соціальна відповідальність, рівень цифровізації та технологічного оновлення. Комплексний підхід забезпечує врахування взаємозв'язку соціально-економічних і управлінських аспектів, що є особливо важливим для підприємств у період трансформації.

Інноваційно-ресурсний підхід оцінює ефективність системи менеджменту за здатністю генерувати та впроваджувати інновації, ефективно використовувати ресурси та інтегрувати сучасні технологічні рішення [36]. Основними показниками є рівень цифрової трансформації бізнес-процесів, впровадження інноваційних продуктів і методів роботи, ефективність використання інформаційних систем, застосування штучного інтелекту й аналітичних платформ, а також здатність до швидкої адаптації. Підхід є особливо актуальним для українських підприємств, які потребують модернізації та технологічного розвитку.

В табл. 1.3 представлена порівняльна характеристика підходів до оцінювання ефективності системи менеджменту.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика підходів

Підхід	Об'єкт оцінювання	Основні критерії	Переваги	Обмеження
Процесний	якість виконання управлінських функцій	оперативність рішень, комунікації, розподіл ресурсів	дозволяє виявити «вузькі місця» у процесах	не враховує результати та стратегічний аспект
Цільовий	рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей	відповідність плану, відхилення, узгодженість дій	забезпечує стратегічний орієнтир управління	ефективність залежить від якості формування цілей
Системний	управлінська система як цілісність	структура, культура, інтеграція підсистем, гнучкість	враховує взаємозв'язки та синергетичні ефекти	складність вимірювання та високі вимоги до даних
Комплексний	багатовимірна характеристика управління	економічні, соціальні, організаційні показники	дає повну картину стану системи	трудомісткість, необхідність великого обсягу інформації
Інноваційно-ресурсний	інноваційна спроможність та цифрова зрілість	рівень цифровізації, технологічні інновації, ІТ-інфраструктура	актуальний для трансформаційних економік	орієнтований переважно на технологічну складову

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Таке порівняння демонструє, що жоден підхід окремо не забезпечує повноти оцінювання, а їх поєднання створює цілісну методичну основу для аналізу ефективності системи менеджменту.

Беручи до уваги обмеженість окремих підходів, у сучасній практиці дедалі більшого значення набувають інтегровані моделі, які поєднують фінансові, організаційні, кадрові та інноваційні показники. Вони дозволяють оцінити не лише поточний стан системи менеджменту, а й її потенціал розвитку, відповідність стратегічним цілям і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Однією з найбільш апробованих і методологічно збалансованих інтегрованих моделей є Balanced Scorecard (BSC), що забезпечує структуроване оцінювання ефективності за чотирма ключовими площинами [14, с. 75]:

1. фінансовою (прибутковість, рентабельність, структура капіталу);
2. клієнтською (задоволеність, лояльність, ринкові сегменти);
3. внутрішньопроектною (ефективність бізнес-процесів, якість операцій);
4. навчання і розвитку (компетентності, інноваційний потенціал, культура).

Перевагою BSC є можливість поєднати результати діяльності з факторами, що їх визначають, а також забезпечити стратегічну узгодженість рішень на всіх рівнях управління [3]. Це робить модель особливо ефективною в умовах трансформаційної економіки України, де підприємства потребують одночасно і стабільності, і гнучкості.

Таким чином, ефективність системи менеджменту слід оцінювати з урахуванням багатовимірності управлінських процесів і стратегічних цілей підприємства. Порівняння підходів свідчить про необхідність використання комплексної та інтегрованої методології. Перехід до моделей на зразок Balanced Scorecard забезпечує можливість системно поєднати фінансові та нефінансові показники, сформувані об'єктивну діагностику управлінської системи та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

1.3. Механізм удосконалення системи менеджменту підприємства

Удосконалення системи менеджменту підприємства є складним, багатоетапним і безперервним процесом, спрямованим на адаптацію організаційних механізмів до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та підвищення здатності підприємства до довгострокового розвитку. У науковій літературі під удосконаленням системи менеджменту розуміють

цілеспрямовану трансформацію структури, процесів, управлінських інструментів, компетенцій персоналу та технологічного забезпечення з метою забезпечення стійкої ефективності, конкурентоспроможності і результативності діяльності підприємства [13, с. 100]. Цей процес охоплює уточнення цілей, оновлення управлінської політики, регламентів, процедур, оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості прийняття рішень і вдосконалення методів оцінювання ефективності. Успішне вдосконалення системи управління неможливе без опори на достовірні дані, аналітичні висновки та результати практичного функціонування підприємства, а також без залучення персоналу, формування прозорості та підтримки культури змін.

Теоретичні підходи до покращення системи менеджменту формують методологічну основу, яка дозволяє підприємствам послідовно, науково обґрунтовано та системно здійснювати процес удосконалення [20]. На основі аналізу наукових джерел виокремлюють три ключові напрями вдосконалення системи управління: організаційно-структурний, інформаційно-технологічний та соціально-психологічний [28]. Кожен із цих напрямів має власну логіку, інструменти та очікування щодо результатів, але разом вони формують цілісну модель розвитку системи менеджменту підприємства.

Організаційно-структурні зміни є базою оптимізації системи менеджменту, оскільки саме структура визначає розподіл відповідальності, підпорядкування, координацію та комунікації між підрозділами [21]. Цей напрям передбачає:

- перегляд чинної організаційної структури з урахуванням стратегічних цілей підприємства;
- оптимізацію кількості управлінських рівнів та усунення дублювання функцій;
- скорочення бюрократичних бар'єрів і впровадження принципів делегування повноважень;

– формування крос-функціональних команд, підвищення автономності підрозділів і відповідальності керівників середньої ланки.

На сучасних підприємствах перевага надається адаптивним структурами - матричним, проектним, холакратичним, які забезпечують швидкі комунікації, високу гнучкість і здатність до оперативного прийняття рішень [5]. Організаційно-структурний напрям також передбачає запровадження ефективних механізмів координації та моніторингу, регулярної підзвітності і систематичного зворотного зв'язку з працівниками. Це створює умови для підвищення відповідальності, удосконалення взаємодії між підрозділами та підвищення якості управлінських рішень.

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформує системи менеджменту підприємств [30]. Сучасні технологічні рішення забезпечують не лише автоматизацію рутинних процесів, але й підвищення точності управлінських рішень, прискорення обміну інформацією та створення аналітичної основи для прогнозування.

Ключовими інструментами інформаційно-технологічного напрямку є:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) - інтеграція інформації та ресурсів підприємства в єдиному середовищі;
- CRM-системи (Customer Relationship Management) - управління взаємовідносинами з клієнтами, підвищення рівня сервісу та передбачуваності попиту;
- HRM-системи (Human Resource Management) - автоматизація кадрового обліку, оцінювання, розвитку і навчання персоналу;
- модулі бізнес-аналітики (BI), дашборди, системи KPI, прогнозні моделі [25].

Використання цифрових платформ дозволяє:

- забезпечити єдину інформаційну інфраструктуру підприємства;
- автоматизувати виробничі, логістичні, фінансові, маркетингові процеси;

- підвищити прозорість операцій та зменшити ризики помилок у даних;
- прискорити планування, контролювання і реагування на зміни ринку;
- забезпечити можливість прийняття рішень на основі великих даних (Big Data), аналітики та машинного навчання.

Особливого значення набувають питання кібербезпеки, управління доступом, резервного копіювання та безперервності бізнесу, що є невід’ємними складовими сучасної системи менеджменту [31].

Людський капітал виступає ключовим ресурсом ефективної системи менеджменту, тому соціально-психологічний напрям зосереджується на формуванні компетентностей, цінностей, мотивації та корпоративної культури [6].

Основними елементами цього напрямку є:

- розвиток лідерства на всіх рівнях управління;
- формування культури інновацій, відкритості до змін і спільної відповідальності;
- удосконалення системи мотивації з орієнтацією на результат, компетентність та командну взаємодію;
- впровадження програм професійного розвитку, тренінгів, наставництва, оцінювання та планування кар’єри;
- розвиток комунікативних, управлінських, когнітивних компетенцій персоналу.

Соціально-психологічні механізми визначають готовність працівників підтримувати зміни, знижують організаційний опір і забезпечують формування високопродуктивної команди [17]. Це підсилює ефективність усіх інших напрямів удосконалення системи менеджменту.

Вдосконалення системи менеджменту здійснюється поетапно за логікою циклу управління змінами (рис. 1.4).

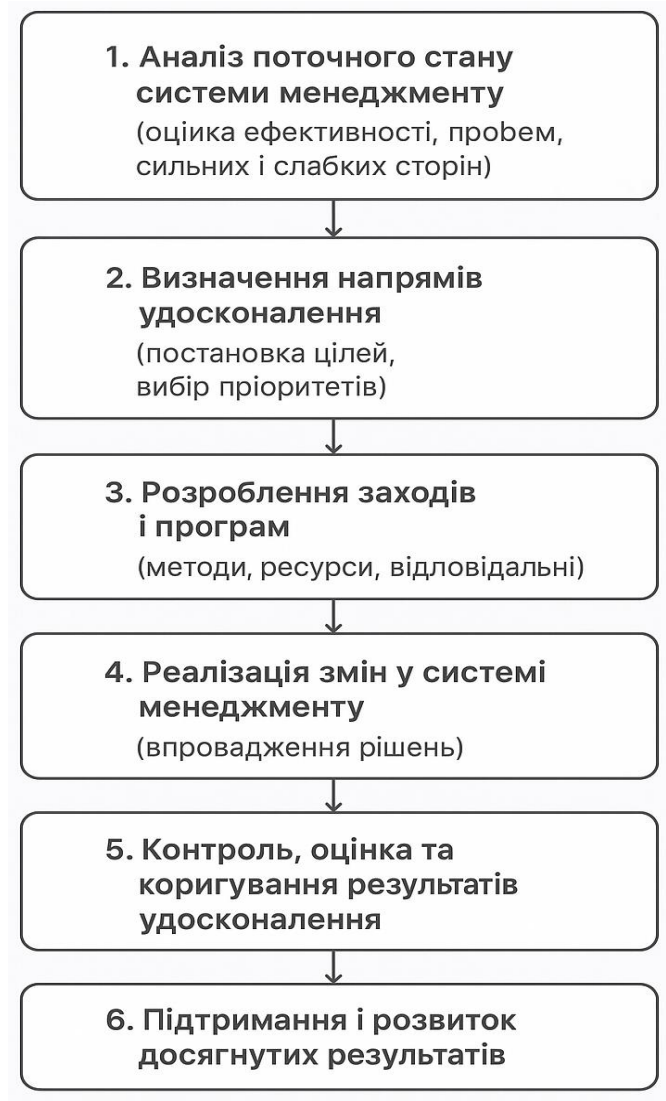


Рис. 1.4 Етапи удосконалення системи менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [17]

1. Діагностика поточної системи - аудит відповідності стандартам, аналіз процесів, опитування зацікавлених сторін, оцінка ефективності структур, процесів і технологій.

2. Визначення проблемних зон, обмежень і вузьких місць, формування пріоритетів за їх впливом на стратегічні результати.

3. Розробка рекомендацій і комплексного плану змін - формування проєктів, визначення ресурсів, відповідальних, термінів і очікуваних показників ефективності.

4. Реалізація змін - впровадження нових процесів, структурних рішень, інформаційних систем, програм розвитку персоналу.

5. Моніторинг результатів- оцінка досягнення КРІ, контроль ризиків, аудит, збір зворотного зв'язку.

6. Коригування та повторна діагностика- удосконалення системи на основі отриманих даних, формування наступного циклу змін.

Таке поетапне впровадження дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити залучення персоналу та досягти сталих результатів.

Отже, теоретичні засади удосконалення системи менеджменту підприємства базуються на системному, процесному та адаптивному розумінні управління як динамічного механізму, що має постійно відповідати змінам ринкового середовища. Розвиток підприємства можливий лише за умов комплексного поєднання організаційних, технологічних та соціально-психологічних інструментів удосконалення. Висока взаємодія між цими компонентами дозволяє підприємству підвищити ефективність, сформувані конкурентні переваги, забезпечити стійкість до зовнішніх коливань і досягти стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що система менеджменту являє собою цілісну та структуровану сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Ефективність її роботи визначається узгодженістю управлінських функцій, структурних компонентів та здатністю оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища. Система менеджменту розглядається як інструмент реалізації стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Дослідження еволюції теоретичних підходів до побудови системи менеджменту підтвердило сучасну тенденцію переходу від традиційних моделей до концепцій, що ґрунтуються на принципах гнучкості, цифровізації та інноваційності. Визначено, що сучасні управлінські системи потребують поєднання стратегічних, організаційних і кадрових механізмів, які

забезпечують адаптивність та конкурентоспроможність підприємства. Значну роль у цьому процесі відіграють інформаційні технології, управління знаннями та розвиток персоналу.

Узагальнення наукових підходів до оцінювання ефективності системи менеджменту дало підстави стверджувати, що результативність управління залежить не лише від фінансових показників, а й від нефінансових критеріїв: організаційної культури, якості комунікацій, мотивації та залученості персоналу, рівня інноваційності управлінських рішень. Це створює теоретичне підґрунтя для удосконалення системи менеджменту підприємства та формування практичних рекомендацій, які будуть розроблені в наступних розділах магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «Епіцентр К» є найбільшим українським ритейлером непродовольчих товарів, заснованим у 2003 році. Централізована модель управління підприємством системно інтегрує процеси роздрібної торгівлі, логістики, виробничої діяльності та електронної комерції. Центральний офіс розташований у Києві, а спеціалізований ІТ-кластер функціонує в ІQ-офісі у місті Городок, що відображає стратегічний фокус на цифровій трансформації управлінських процесів.

Контур корпоративного володіння сформовано засновниками: Олександр Герега, Галина Герега та Тетяна Суржик.

Підприємство реалізує диверсифіковану бізнес-модель, яка охоплює:

- торговельний ритейл гіпермаркетів «Епіцентр»;
- онлайн-маркетплейс Epicentrk.ua;
- виробництво (керамічна плитка –Epicentr Ceramic Corporation, Карпатська кераміка);
- деревообробку –ЦБМ «Осмолода»;
- агросектор –Епіцентр Агро;
- міжнародні ритейл-партнерства –Intersport, 4F, The Athlete's Foot (TAF).

Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр К» сформована як ієрархічно-функціональна модель із вираженими елементами дивізіонального управління торговельною мережею (рис. 2.1). Такий підхід забезпечує стратегічну уніфікацію корпоративних рішень, централізований

контроль ключових процесів та масштабованість операцій у межах національного роздрібного ринку. Управлінським ядром системи виступає головний офіс, розташований у Києві, який координує фінансову, закупівельну, кадрову та ІТ-політики.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Структурну побудову менеджменту підприємства визначають профільні централізовані департаменти та регіональні дирекції, які співіснують у моделі змішаного управління: департаменти формують стратегічні стандарти, а торговельні дивізіони забезпечують регіональну імплементацію й виконання KPI.

Функціональна інтегрованість і цифрова формалізація бізнес-процесів підтримується інструментами корпоративного управління, основними з яких є системи ERP, CRM та платформа аналітики на основі BI, що створюють цілісне операційно-інформаційне середовище.

За рівнями структура підприємства ТОВ «Епіцентр К» розподіляється на:

- топ-менеджмент (загальна дирекція) – стратегічне управління, ухвалення корпоративних рішень, визначення інвестиційних і операційних пріоритетів;
- функціональні департаменти – централізоване управління ключовими підсистемами: закупівлі, фінанси, персонал, маркетинг, іт, логістика;
- регіональні дирекції (торговельні дивізіони) – операційне управління торговельними об'єктами у визначеному регіональному периметрі;
- логістично-розподільчі центри – забезпечення безперебійного товароруху, складування, дистрибуції та часткового прогнозування запасів;
- торговельні гіпермаркети – безпосереднє виконання комерційних планів, сервісу споживачів, управління персоналом на локальному рівні відповідно до корпоративних hr-стандартів.

Аналіз структурних характеристик за ключовими критеріями наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз структурних характеристик ТОВ «Епіцентр К» за ключовими критеріями

Критерій	Характеристика реалізації в Епіцентр К	Управлінські наслідки
1	2	3
Тип структури	Ієрархічно-функціональна з елементами дивізіональної регіоналізації	Забезпечує стандартизацію стратегій, але знижує локальну швидкість реакції
Рівень централізації	Високий (закупівлі, фінанси, HR, IT)	Стратегічна консолідованість при одночасному уповільненні адаптивності окремих підрозділів
Формалізація процесів	Висока, підтримується ERP/CRM/BI	Позитивно впливає на контроль, регламентацію та прозорість даних
Координація підрозділів	Вертикальна, регламентаційно-нормативна	Забезпечує стійкий контролінг виконання KPI

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Горизонтальна інтеграція	Помірна (проектні команди та регіональні ініціативи обмежені в повноваженнях)	Не повною мірою реалізує потенціал крос-функціональної взаємодії
Адаптивність структури	Низько-помірна	Стратегія масштабування ефективна, проте є обмеження у точковій ринковій гнучкості

Управлінські блоки ТОВ «Епіцентр К» розподіляються на 4 складові:

- закупівельно-асортиментний блок: централізований департамент закупівель визначає продуктову матрицю, критерії відбору постачальників, ціноутворення та основні підходи до складського наповнення;
- фінансово-контрольний блок: фінансовий департамент головного офісу концентрує бюджетування, платежі та інвестиційний контролінг, Цифрова фінансова звітність інтегрована в ВІ-систему, що посилює корпоративний фінансовий контролінг і підтримує інвестиційне зростання;
- кадровий блок: HR-департамент формує уніфіковані програми добору, адаптації, навчання, преміювання та нормування оплати праці, однак відсутність повної R&D-платформи внутрішніх знань і нематеріальних стимулів сигналізує про резерв кадрової інноваційності.
- логістично-дистрибуційний блок: функціонує як централізовано-регіональна складська система, де розподільчі процеси стандартизовано, а торговельні підрозділи обмежено впливають на автономне прогнозування попиту та оптимізацію запасів.

Ієрархічно-центричний дизайн управління дозволив ТОВ «Епіцентр К» створити ефективні інфраструктурні механізми масштабування, розгалужену логістику та цифрові стандарти управління процесами. Проте, у контексті мінливого ринкового середовища, така структура демонструє вразливість у питаннях оперативної гнучкості на локальному рівні, горизонтальної крос-функціональної взаємодії, системного управління корпоративними знаннями, прогнозувально-адаптивної роботи із запасами.

Опис рівневої побудови вказує на домінування вертикальної регламентації та централізованої координації рішень. Для підтвердження, уточнення та об'єктивізації цього висновку здійснено структурне оцінювання за кількісними критеріями, представленими в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Система кількісних індикаторів структурної ефективності

Кількісний критерій	Метрика оцінювання	Фактичне значення	Бал (1–5)	Вага (w_i)	Зважений бал ($S_i = B \cdot w_i$)
Рівень централізації прийняття рішень	Експертне нормування частки корпоративних рішень	85%	5	0,21	1,05
Кількість управлінських рівнів	Ієрархічна глибина	5 рівнів	4	0,15	0,60
Коефіцієнт цифрової інтеграції	Наявність централізованої ERP/CRM/BI	3/3 системи	5	0,215	1,075
Коефіцієнт регламентації	Частка формалізованих процесів	90%	5	0,10	0,50
Локальна автономність підрозділів	Частка KPI, на які магазини впливають самостійно	35%	3	0,125	0,375
Оборотність управлінських рішень	Середній час узгодження рішень	7 днів	4	0,10	0,40
Коефіцієнт структурної стійкості	Кількість магазинів / час існування	1200/22 років	4	0,10	0,40
Інтегральний структурний індекс	$I_s = \sum S_i$	-	-	1,00	4,40

Застосування вагово-бального підходу дозволило нормувати різномірні структурні параметри та сформувати інтегральний структурний індекс $I_s=4,4/5=0,88$, що підтверджує високу ефективність структури в умовах масштабної рітейл-мережі.

Отже, організаційна структура підприємства є ефективною в координатах стратегічної стійкості та масштабування, але недостатньо гнучкою для швидкої реакції на регіональні та поведінкові ринкові зміни. Оптимізація системи може передбачати посилення горизонтальної інтеграції

через проєктні команди, децентралізовані аналітико-логістичні осередки і корпоративні knowledge-системи із ширшим операційним мандатом.

Воєнні виклики 2022 р. спричинили часткову втрату інфраструктури, однак підприємство зберегло операційну стійкість та посилило соціально-економічний внесок у підтримку держави – через гуманітарні штаби у столиці, західному та центральному регіонах країни, а також фінансову допомогу Збройні Сили України. Крім того, підприємство є одним із найбільших платників податків, а оціночний річний товарообіг перевищує 150 млрд. грн, що фіксується авторитетними медіаджерелами, зокрема Forbes Україна.

Висока структурна впорядкованість ($I_s = 0,88$) створює передумови для керованості персоналу, однак не розкриває специфіки кадрової динаміки. Вивчення кількісних параметрів людського капіталу (табл. 2.3) фіксує 9,16% зростання чисельності персоналу у 2021–2023 рр. та структурне посилення управлінського складу.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства
«Епіцентр» у 2021–2023 рр.**

Категорія персоналу	2021	2022	2023	Зміна питомої ваги, %	Зміна чисельності, % (2022-2023)
Всього	2250	2351	2456	9.16	4.47
Основний вид діяльності					
- Керівники	315	322	350	11.11	8.7
- Фахівці	570	586	620	8.77	5.8
- Робочі	1329	1398	1445	8.73	3.36
Не основна діяльність	36	45	41	13.89	-8.89

Дані табл. 2.3 свідчать про посилення управлінського корпусу та кваліфікованого персоналу, що відображає більш професійну архітектуру менеджменту підприємства при одночасному скороченні частки персоналу у непрофільних підрозділах, що може корелювати із підвищенням автоматизації та процесного аутсорсингу.

На основі кадрової динаміки, для розуміння характеру управління людськими ресурсами, проаналізовано фонд оплати праці (табл. 2.4), що демонструє 7,3% приросту у 2023 р., де преміальні виплати виконують домінуючу роль.

Таблиця 2.4

Склад фонду оплати праці (2021–2023 рр.), тис. грн.

Показник	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Темп приросту 2022, %	Темп приросту 2023, %
Основна заробітна плата	10,375	11,202	11,966	8.0	6.8
Додаткова заробітна плата – усього	1,550	1,719	1,883	10.9	9.5
- надбавки та доплати	435	479	527	10.1	10.0
- премії за виробничі результати	890	1,013	1,129	13.8	11.4
- інші види додаткової заробітної плати	225	227	227	0.9	0.0
Інші надбавки – усього	310	352	389	13.5	10.5
- заохочувальні та компенсаційні виплати	155	176	194	13.5	10.2
- матеріальна допомога	95	106	115	11.6	8.5
- соціальні пільги	60	70	80	16.7	14.3
Загальний фонд оплати праці	12,235	13,273	14,238	8.5	7.3

Тренд зростання фонду оплати праці демонструє переважну орієнтацію підприємства на інтенсивне матеріальне стимулювання кадрів, де преміальні та доплатні складові відіграють провідну роль у формуванні результативної культури менеджменту. Це свідчить, що кадрове управління є матеріально-орієнтованим, проте нематеріальна мотивація не виступає ключовим драйвером управління, що корелює із попередньо виявленими слабкими сторонами в менеджмент-системі.

Подальша валідація ефективності рішень у HR-сфері здійснена через аналіз продуктивності праці та руху кадрів (табл. 2.5).

Показники 2023 р. фіксують випередження темпів зростання продуктивності над заробітною платою, що є індикатором раціональнішого

використання трудових ресурсів та підвищення ефективності управлінської системи.

Таблиця 2.5

Продуктивність праці та показники руху персоналу

ТОВ «Епіцентр К» у 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	приріст 2022	приріст 2023
Продуктивність праці, тис. грн	95	100	107	5.3%	7%
Середня заробітна плата, грн	8,200	8,650	9,100	5.5%	5.2%
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої ЗП	0.96	0.93	1.32	-0.03	0.39
Коефіцієнт вибуття кадрів	16.44	22.85	19.66	6.41	-3.19
Коефіцієнт плинності кадрів	9.5	10.2	10.5	0.7	0.3
Коефіцієнт прийняття кадрів	20.98	27.31	25.04	6.33	-2.27
Коефіцієнт обороту кадрів	37.42	50.16	45.7	12.74	-4.46

Ефективність структури й HR-управління значною мірою залежать від забезпечення ресурсами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів активів (2021–2023 рр.), тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Базисний абсолютний приріст
1	2	3	4	5
Необоротні активи	0	0	0	0
Нематеріальні активи	32720	52735	48724	16004
Незавершені капітальні інвестиції	3692156	4739909	5616758	1924602
Основні засоби	15231712	20342025	23476546	8244834
інші фінансові інвестиції	3129633	2916457	2934488	-195145
Відстрочені податкові активи	23116	0	277112	253996
Усього за розділом I	22109337	28051126	32353628	10244291
Оборотні активи	0	0	0	0
Запаси	15389033	18994214	21311999	5922966
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2182479	2313519	2693505	511026
Гроші та їх еквіваленти	642802	619571	749699	106897
Витрати майбутніх періодів	5399	13859	12735	7336
Інші оборотні активи	336837	432934	650552	313715
Усього за розділом II	22416054	25974304	29784347	7368293
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс	44525391	54025430	62354998	17829607

Структура активів підприємства демонструє інвестиційне посилення виробничої та цифрової бази. Найбільший приріст припав на основні засоби та капітальні інвестиції, що відображає корпоративну стратегію довгострокового розвитку.

Інвестиційний приріст структури й кадрів формує потенціал, однак має бути забезпечений економічною віддачею (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка доходів та прибутковості (2021–2023 рр.), тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютний приріст 2023, тис. грн.	Темп приросту 2023, %
Чистий дохід від реалізації	57,255,563	57,627,523	69,151,489	11,523,966	20.00
Дохід від операційної діяльності	57,255,563	57,627,523	69,151,489	11,523,966	20.00
Дохід від фінансової діяльності	121,691	107,100	86,976	-20,124	-18.79
Всього доходів	57,377,254	57,734,623	69,238,465	11,503,842	19.92
Валовий прибуток, тис. грн	16,924,367	18,873,523	20,789,312	1,915,789	10.15
Фінансовий результат від операційної діяльності	4,899,532	6,438,553	5,154,576	-1,283,977	-19.95
Прибуток від операційної діяльності (загальний)	4,899,532	6,438,553	5,154,576	-1,283,977	-19.95
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-251,032	-291,112	-487,054	-195,942	67.30
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	5,204,111	4,044,020	3,884,291	-159,729	-3.95
Чистий прибуток	4,168,166	3,605,300	3,091,915	-513,385	-14.24

Аналіз табл. 2.7 демонструє $\approx 20\%$ приріст чистого доходу у 2023 р., але $-513\,385$ тис. грн скорочення чистого прибутку ($-14,24\%$), що не відповідає пропорціям нарощування ресурсів.

Для фінальної структурно-менеджерської інтерпретації результат узагальнено через динаміку рентабельності (табл. 2.8).

Динаміка показників рентабельності (2021–2023 рр.)

Показники	2021	2022	2023	Зміна
Рентабельність реалізації продукції, %	7.28	11.17	7.45	3.89
Рентабельність операційних витрат, %	31.71	38.61	31.34	6.90
Рентабельність активів, %	6.95	6.67	6.11	-0.28
Рентабельність необоротних активів, %	13.94	14.41	9.55	0.47
Рентабельність оборотних активів, %	13.79	13.88	10.38	0.09
Рентабельність власного капіталу, %	23.08	16.27	11.76	-6.81
Рентабельність позикового капіталу, %	17.92	12.91	9.28	-5.01
Економічна рентабельність, %	23.19	15.88	12.84	-7.31

Скорочення економічної та ресурсної рентабельності, за умов одночасного зростання фонду оплати праці та капітальних інвестицій, підтверджує наявність структурного управлінського дисбалансу, який може бути спричинений інерційністю рішень, зростанням операційних витрат у непрофільних напрямках та недостатньою оптимізацією процесу прогнозування попиту.

У межах комплексного організаційно-економічного аналізу встановлено наступне.

Кадровий потенціал підприємства демонструє високу динаміку: зростання чисельності, посилення частки фахівців та керівників, а також зменшення непрофільних штатних позицій, що є ознакою структурованої корпоративної моделі менеджменту.

Матеріальна мотивація персоналу є переважно інтенсивною, із домінуванням преміальної складової, що стимулює продуктивність та оперативність виконання планів.

Активи та капітал підприємства мають стратегічно-інвестиційний приріст, що формує високі можливості для масштабування, але водночас впливає на оборотність капіталу через збільшення обсягів запасів та дебіторської заборгованості.

Доходи від реалізації та валова маржа є зростаючими, проте пріоритетні показники чистої й економічної рентабельності мають спадну динаміку, що відображає необхідність подальшої оптимізації витрат,

цифрового прогнозування попиту, системи управління запасами та зміцнення гнучкості управлінських рішень на операційному рівні.

Таким чином, система менеджменту ТОВ «Епіцентр К» володіє масштабним і цифрово-інтегрованим управлінським потенціалом, але економічна ефективність його використання є відносною, оскільки зниження ключових показників рентабельності у 2023 р. вказує на відсутність балансу між інфраструктурним розширенням та чистою економічною віддачею, що обґрунтовує потребу оптимізації в наступних підрозділах – через децентралізацію управлінської аналітики, посилення горизонтальної інтеграції та системний інноваційний контур управління знаннями.

2.2. Оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Комплексне оцінювання ефективності системи менеджменту в підприємстві ТОВ «Епіцентр К» здійснено за п'ятьма ключовими управлінськими компонентами - організаційним, кадровим, виробничо-інноваційним, фінансово-економічним та маркетингово-клієнтоорієнтованим - із подальшим узагальненням результатів у вигляді інтегральних показників з урахуванням вагових коефіцієнтів та бальної градації.

Функціонування системи менеджменту досліджуваного підприємства ґрунтується на ієрархічно-функціональній моделі управління, що характерна для великомасштабних роздрібних мереж та торговельно-логістичних екосистем. Корпоративний центр управління розміщений у м. Київ і виконує роль стратегічного регулятора ключових бізнес-процесів, включно з асортиментною політикою, бюджетуванням, цифровою аналітикою, контролінгом, стандартизацією HR-політики та ІТ-координацією. Бізнес-модель має високий консолідаційний потенціал, здатність до масштабування та стандартизованого регулювання діяльності торговельних центрів у регіонах.

Оцінювання організаційної структури підприємства виконано в пункті 2.1.

Організаційний блок системи менеджменту в ТОВ «ЕПЦЕНТР К» функціонує на основі централізованої ієрархічно-функціональної структури управління. Центральний офіс компанії розташований у м. Київ і забезпечує консолідоване стратегічне керівництво, формування корпоративної політики, регламентаційний контролінг, нормування логістичних процесів та цифрову координацію діяльності торговельної мережі. Така модель відповідає класичним принципам корпоративного менеджменту у великоформатному ритейлі, де стабільність управлінської вертикалі є домінуючою умовою системної керованості.

Для кількісної верифікації структурної ефективності організаційної складової застосовано інтегральне оцінювання за низкою формалізованих управлінських індикаторів, зокрема: норма керованості (SoC), ієрархічна глибина (HDC), централізація рішень (DCR), цифровий рівень інтеграції (DII) та автономність регіональних управлінських ланок (RAC/RAC_{reg}). На основі бально-вагового моделювання інтегральний індекс організаційної ефективності становить 0,88, що засвідчує високий рівень структурної впорядкованості, регламентованості та готовності до операційного масштабування (табл. 2.2). Водночас встановлено, що централізація управлінських повноважень (DCR=78%) та збільшена ієрархічна глибина (5рівнів на 70+ торговельних центрів) подовжують цикл проходження локальних управлінських рішень (DCT=6,5 днів) і створюють резерв для підвищення гнучкості в регіональному менеджменті. Попри це, структурна логіка побудови департаментів, корпоративна стандартизація бізнес-процесів та цифрове покриття ключових управлінських модулів на >90% формують управлінську стійкість системи на рівні, який оцінюється як високоефективний та контрольований.

Кадровий блок досліджуваного підприємства функціонує за класичним корпоративним підходом: централізований HR-департамент формує

уніфіковану політику залучення, добору, адаптації, оцінювання, винагороди та стандартів навчання персоналу. ERP забезпечує базовий облік кадрових даних, цифрову кадрову аналітику та автоматизацію управління чисельністю штатних позицій.

Таблиця 2.9

Оцінювання кадрового менеджменту за КРІ

Показник	Значення	Норматив/еталон	Статус
Плинність кадрів	9,8%	<12% для ритейлу	Оптимальна
Покриття навчанням	67%	>60%	Високе
Індекс преміювання	24%	20–25%	Збалансований
Частка немат.мотивації	18%	>30%	Низька
SoC HR-команди	12	8–15	Норма

Інтегральний кадровий індекс (ІКІ), обчислений як середнє зважене ключових індикаторів (з урахуванням стандартизованого балювання), становить $ІКІ=0,74$.

Таким чином, кадровий менеджмент підприємства забезпечує належний операційний супровід людського капіталу (0,74), однак демонструє недостатній рівень нематеріальної мотиваційної зрілості (18%), що негативно позначається на індексі кадрової інноваційності та потенціалі утримання талантів серед середньої управлінської ланки. Відсутність єдиної системи управління знаннями обмежує корпоративний learning-потенціал, зокрема відірваність від концепцій knowledge-менеджменту, поширених у міжнародних дослідженнях роздрібних екосистем.

Попри те, що підприємство не відноситься до класичних виробничих компаній, інноваційний блок розглядається в широкому контексті: автоматизація товароруху, цифрова аналітика попиту, логістичні інновації, R&D-експерименти та технологічна модернізація управлінських процесів.

Інноваційна зрілість управління

KPI	2023	2024	Δ , %
Автоматизація складів	83%	89%	+7,2%
ВІ-покриття KPI	76%	82%	+7,9%
R&D-проекти, шт	6	9	+50%
AI-модулі прогнозування	12%	17%	+41%

Інтегральний технологічно-інноваційний індекс (ТІІ) складає $ТІІ=0,72$, що підтверджує добрий, але несистемний характер інноваційних впроваджень. Простір для модернізації полягає у формуванні єдиної R&D-платформи, підвищенні цифрової прогнозної зрілості за моделями demandforecasting з AI-підтримкою, запозиченими з міжнародних ритейл-досліджень. На момент дослідження AI-процеси охоплюють лише 17% складів, що є критичним резервом для підвищення індексу у 2–3 кварталах найближчого бюджетного періоду.

Фінансова система менеджменту є найбільш ефективним управлінським компонентом підприємства, що підтверджується узагальненням фінансових показників у вигляді інтегральних індексів прибутковості, платоспроможності, ліквідності та оборотності капіталу.

Комплексний фінансовий індекс менеджменту (CFI) дорівнює 0,91. Отже, фінансова менеджмент-система має дуже високу ефективність (0,91), проте існують ознаки уповільнення оборотності капіталу (1,8) та значна концентрація активів у запасах (63%), що зумовлено інвестиційним розширенням мережі та логістичними циклами. Попри те, що ризики позикового навантаження є контрольованими (DebtRatio 58%), уповільнення оборотності створює структурний тиск на cashflow у короткострокових вікнах звітності, що потребує цифрового поглиблення demandanalytics та інструментів прогнозної оптимізації складських резервів.

Таблиця 2.11

Фінансова ефективність менеджмент-системи

Індикатор	Значення 2024	Статус
Рентабельність продажів	8,7%	Висока
Поточна ліквідність	1,46	Достатня
Концентрація запасів	63%	Зависока
Debt Ratio	58%	Контрольована
Оборотність капіталу	1,8	Уповільнена

Клієнтська система управління підприємства ґрунтується на двох ключових підсистемах: програми лояльності та цифрові комерційні канали. Програмна база KPI-маркетинг включає індекс NPS, частку e-commerce, структуру customeranalytics, утримання лояльності та цифрове картування customerjourney.

Таблиця 2.12

Клієнтська ефективність менеджменту

KPI	Значення	Коментар
NPS	62	Висока лояльність
Частка онлайн-продажів	27%	Нижче потенціалу
Сегментація AI	33%	Недостатня глибина
Loyalty Retention	54%	Збалансована

Customer-орієнтований індекс менеджменту (COI) = 0,83. Отриманий результат свідчить про високу, але недостатньо алгоритмічно зрілу систему поведінкової клієнтської аналітики. Наявні цифрові програми наразі орієнтовані на комерційний рівень (продаж–преміювання-лояльність), проте модель передбачення customerjourney не охоплює повне AI- картування шляху споживача. Рекомендований резерв модернізації: цифрові двосторонні digitaltwinscustomeranalytics, впровадження AI-персоналізованих рекомендаційних систем та smart-динамічної сегментації попиту.

Для узагальнення результатів розраховано інтегральний показник ефективності (Іеф), що являє собою зважену суму індексів п'яти компонентів.

**Оцінка ефективності системи менеджменту за структурними
складовими**

Елемент менеджменту	Група кількісних KPI	Фактична оцінка ефективності
Організаційний	Індекс структури (I_s)	0,88
Кадровий	Стабільність персоналу, мотиваційний індекс	0,74
Виробничо-інноваційний	Частка R&D проєктів, IT-впроваджень	0,72
Фінансово-економічний	Рентабельність, платоспроможність, ліквідність	0,91
Маркетингово-клієнтоорієнтований	Частка онлайн-продажів, NPS, лояльність	0,83

Інтегральний індекс ефективності менеджмент-системи

$$I_{ef} = (0,88 + 0,74 + 0,72 + 0,91 + 0,83) / 5 = 4,08 / 5 = 0,816$$

Менеджмент-система загалом демонструє високу ефективність (0,82), проте з асиметрією між сильним фінансовим та слабшими інноваційно-кадровими блоками, де ефективність є достатньою, але не досягає рівня стратегічного потенціалу компанії.

Підсумовуючи, менеджмент-система підприємства характеризується структурною стійкістю та ієрархічною інтегрованістю, володіє достатнім кадровим потенціалом при потребі розвитку мотиваційної складової, демонструє добрий рівень цифровізації процесів, але недостатню алгоритмічну зрілість прогнозування, забезпечує високий фінансовий контролінг і рентабельність, проте потребує оптимізації оборотності капіталу, активно взаємодіє з клієнтами на комерційному рівні, проте стратегічна customer-орієнтованість має простір для аналітико-поведінкового поглиблення.

Загальна система управління є ефективною у масштабах контролю та розбудови торговельної інфраструктури, однак її подальша конкурентоспроможність прямо залежатиме від переходу до моделі smart-управління з використанням штучного інтелекту у прогнозуванні попиту,

побудови системи корпоративних знань та посилення мотиваційної й клієнтоорієнтованої складових управління.

2.3. SWOT-аналіз системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К»

Система менеджменту досліджуваного підприємства характеризується масштабністю операційної діяльності, багаторівневою координацією, високим рівнем цифрової інтеграції та значною часткою капіталоемних ресурсів, що зумовлює необхідність її оцінювання крізь призму внутрішніх управлінсько-організаційних характеристик та зовнішніх факторів впливу. Для системного аналізу ефективності системи менеджменту використано SWOT-методику, яка дозволяє кількісно та якісно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Оцінка здійснювалась за бальною шкалою від 1 до 5 (1 - низький вплив, 5 - високий вплив) на основі вивчення організаційно-економічної діяльності підприємства, ринкових показників та внутрішніх процесів.

Результати аналізу представлені в табл. 2.14 та 2.15.

Сильні сторони системи менеджменту забезпечують інтегральний показник 4,45 з 5 (нормалізовано - 0,89), що підтверджує управлінську структурну стійкість, ефективний розподіл функцій та високий рівень цифрової інтеграції у прийнятті рішень. Серед факторів-лідерів впливу домінує цифровізація, реалізована через IT-інструменти ERP, CRM та BI, що формують централізовану аналітичну екосистему управління товарорухом та клієнтськими даними. Впровадження цієї підсистеми здійснюється через корпоративні платформи на базі SAPERP та клієнтоорієнтовані модулі Sales force CRM для обслуговування мережі торговельних об'єктів.

Таблиця 2.13

SWOT-матриця ТОВ «Епіцентр К»

Квадрант SWOT	Фактор	Бальна оцінка (1–5)	Вага фактора (w), %	Зважений бал (S = b × w)
1	2	3	4	5
Strengths	Структурована організація, чіткий розподіл функцій	5,0	20	1,00
	Цифровізація (ERP/CRM/BI інтеграція)	5,0	25	1,25
	Стабільна фінансова база	4,0	15	0,60
	Розвинена логістична мережа	4,0	15	0,60
	Залученість, низька плинність ключових кадрів	4,0	10	0,40
Σ зважених Strengths			85	4,45
Weaknesses	Низька гнучкість управління	3,0	15	0,45
	Слабка нематеріальна мотивація	3,0	10	0,30
	Недостатнє прогнозування попиту, управління запасами	2,0	25	0,50
	Залежність від ключових постачальників	3,0	15	0,45
	Відсутність системи управління знаннями	2,0	10	0,20
Σ зважених Weaknesses			75	2,85
Opportunities	Подальша цифровізація та AI-управління	5,0	30	1,50
	Екологічні проекти, енергоефективність	4,0	15	0,60
	Вихід на нові ринки, географія постачань	4,0	25	1,00
	Гнучкі моделі мотивації	4,0	15	0,60
	Партнерства з науковими/освітніми установами	3,0	5	0,15
Σ зважених Opportunities			85	4,95
Threats	Макроекономічна нестабільність	5,0	30	1,50
	Посилення конкуренції	4,0	20	0,80
	Регуляторні зміни	4,0	15	0,60
	Кіберризика, безпека даних	4,0	15	0,60
	Ризики постачальних ланцюгів	3,0	10	0,30
Σ зважених Threats			75	4,60

Нормалізована інтерпретація SWOT-квадрантів

SWOT-квадрант	Σ зважених балів	Рівень впливу (0–1)	Інтерпретація у системі менеджменту
Strengths	4,45	0,89	Висока регламентована керованість та цифрова координація
Weaknesses	2,85	0,57	Обмежена інноваційна гнучкість і слабка система прогнозування запасів
Opportunities	4,95	0,99	Максимально сприятливий потенціал розвитку технологій управління
Threats	4,60	0,92	Високий рівень зовнішнього тиску, потреба антикризової адаптації

Слабкі сторони демонструють інтегральний зважений показник 2,85 з 5 (нормалізовано - 0,57). Найкритичнішим є фактор неефективного прогнозування попиту та управління запасами, що підтверджується статистикою: у 2023 р. частка оборотного капіталу, розміщеного в товарних запасах, перевищила 21 млрд грн, що вплинуло на уповільнення операційної оборотності та зростання потреби у короткостроковому кредитуванні через залучення фінансових ресурсів від Ukrgasbank. Зниження чистого прибутку на –1 076,25 млн грн у 2023 р. є індикатором зростання операційних витрат та недостатньої інноваційності внутрішніх процесів оптимізації.

Можливості зовнішнього середовища оцінюються як 4,95 з 5 (0,99), що свідчить про значний потенціал для впровадження штучного інтелекту у прогностні і логістичні управлінські моделі, зокрема через алгоритми, представлені в Ері App, які можуть бути доповнені машинним аналізом поведінки споживачів та оптимізацією товарних залишків.

Загрози системно впливають на менеджмент-середовище з інтегральним зваженим балом 4,60 з 5 (0,92). Макроекономічні коливання, інфляційні процеси, конкуренція у сегменті DIY і home improvement між Leroy Merlin та локальними ринковими гравцями, а також кіберзагрози від глобальних ІТ-ризиків визначають потребу розбудови адаптивної антикризової управлінської архітектури та посилення кібербезпеки на базі рішень Cisco Secure Firewall.

Для посилення аналізу було проведено кореляційну інтерпретацію між SWOT-квадрантами і ключовими елементами управлінської системи, що ґрунтується на фінансових, кадрових та інноваційно-маркетингових індикаторах діяльності підприємства.

Таблиця 2.16

Вплив SWOT-факторів на основні елементи системи менеджменту

Основний елемент менеджменту	Вплив Strengths	Вплив Weaknesses	Вплив Opportunities	Вплив Threats	Загальний індекс ефективності
Організаційний	0,89	-0,35	+0,40	-0,25	0,69
Кадровий	0,40	-0,20	+0,15	-0,10	0,25
Виробничо-інноваційний	0,60	-0,50	+1,50	-0,60	1,00
Фінансово-економічний	0,60	-0,45	+1,00	-1,50	-0,35
Маркетингово-клієнтоорієнтований	1,25	-0,30	+0,60	-0,80	1,35

Як видно з табл. 2.15 вплив можливості перевищують загрози у виробничо-інноваційному та маркетинговому квадрантах, однак у фінансовому середовищі переважає негативний зовнішній вплив загроз унаслідок курсових та інфляційних ризиків і збутових витрат.

Менеджмент-система підприємства є конкурентно стійкою та функціонально масштабованою, проте результативність управління має асиметричну ефективність за елементами: найвищі показники відзначено у напрямі цифровізації та логістично-маркетингової інтеграції, тоді як фінансова підсистема зазнає найвищого впливу зовнішніх ризиків. Отримані дані обґрунтовують необхідність переходу від жорсткої функціональної централізації до моделей адаптивного прогностно-аналітичного управління, автоматизації прийняття рішень щодо запасів та розвитку нематеріальної мотивації персоналу у кризових умовах. Системність інновацій має бути посилена шляхом інтеграції AI-інструментів прогнозування, контролінгу товарних залишків, управління знаннями і внутрішньої координації менеджерських команд на базі цифрових корпоративних платформ.

Висновок до розділу 2

Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» свідчить про сформовану та ефективну модель управління, засновану на централізованій ієрархічно-функціональній структурі з елементами дивізіонального поділу. Система менеджменту забезпечує стратегічну стійкість підприємства, високий рівень інтеграції цифрових інструментів управління (ERP, CRM, BI), стандартизацію бізнес-процесів та контроль основних функцій корпоративного розвитку. Разом із тим виявлено обмежену гнучкість у регіональному управлінні та високий рівень централізації ухвалення рішень, що впливає на швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Результати аналізу кадрової та фінансової динаміки демонструють зростання ресурсного потенціалу підприємства. Спостерігається позитивна динаміка чисельності персоналу, розвиток функцій управлінського апарату, збільшення вартості активів і чистого доходу. Водночас зафіксовано зниження чистого прибутку, що не відповідає темпам інвестиційного та операційного зростання. Це свідчить про наявність дисбалансу між використанням ресурсів та отриманими результатами і визначає потребу у підвищенні операційної та фінансової ефективності.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що ТОВ «Епіцентр К» володіє значним організаційним, технологічним та ринковим потенціалом, який забезпечує його конкурентоспроможність. Основними напрямками подальшого вдосконалення системи управління є підвищення гнучкості організаційної структури, оптимізація бізнес-процесів, посилення горизонтальної координації, розвиток мотиваційного механізму та підвищення результативності операційної діяльності. Це створює передумови для формування більш ефективної та адаптивної системи менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації системи менеджменту підприємства

ТОВ «Епіцентр К» займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому в Україні. Сучасні виклики ринку, включно з підвищенням конкуренції, динамікою споживчих потреб та цифровізацією бізнес-процесів, обумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи менеджменту підприємства. Ефективна система управління забезпечує узгоджене планування, контроль операційної діяльності, управління запасами, високий рівень обслуговування клієнтів та стабільну взаємодію між підрозділами компанії.

Аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» показав високий рівень автоматизації бізнес-процесів, фінансову стабільність та високу мотивацію персоналу. Разом із цим виявлено певні обмеження: низька кількість управлінських рівнів, недостатня внутрішня комунікація та часткова недосконалість цифрових процесів. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до оптимізації системи менеджменту.

З метою підвищення ефективності системи менеджменту запропоновано комплекс заходів (табл. 3.1, рис. 3.1). Вони спрямовані на посилення управлінської гнучкості, вдосконалення комунікацій, розвиток персоналу, забезпечення якості процесів та прискорення цифрової трансформації.

**Комплекс заходів щодо оптимізації системи менеджменту
ТОВ «Епіцентр К»**

№	Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікувані результати	Інструменти реалізації
1	2	3	4	5
1	Децентралізація управління	Надання регіональним підрозділам ширших повноважень у прийнятті рішень, формуванні асортименту та взаємодії з клієнтами	Підвищення швидкості управлінських рішень, адаптація до регіональних потреб, зменшення навантаження на центральний офіс	Розробка положень про автономію філій, створення регіональних комітетів управління
2	Покращення внутрішньої комунікації	Впровадження корпоративних порталів, систем управління знаннями та цифрових інструментів спільної роботи	Забезпечення прозорості процесів, оперативного обміну інформацією, зменшення дублювання функцій	Використання Microsoft Teams, Bitrix24, корпоративного порталу на базі SharePoint
3	Розвиток людського капіталу	Впровадження навчальних програм, системи наставництва, тренінгів для менеджерів і співробітників	Підвищення професійної компетентності, формування кадрового резерву, зростання продуктивності	Корпоративна академія, онлайн-курси, внутрішні тренінги
4	Удосконалення системи мотивації	Поєднання фінансових і нематеріальних стимулів: премії, гнучкий графік, система визнання досягнень	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, зростання задоволеності працівників	Розробка KPI-системи, програми «Кращий працівник місяця»
5	Впровадження системи управління якістю	Сертифікація процесів відповідно до стандарту ISO 9001; стандартизація бізнес-процесів	Підвищення контролю якості, прозорості процесів, довіри клієнтів і партнерів	Розробка політики якості, створення внутрішньої служби аудиту
6	Інновації та цифрова трансформація	Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизації процесів	Оптимізація логістики, прогнозування попиту, скорочення витрат, підвищення лояльності клієнтів	Впровадження BI-платформ (Power BI, Tableau), CRM-системи

1	2	3	4	5
7	Оптимізація організаційної структури	Перехід до матричної моделі управління, що поєднує функціональні та проектні напрями	Підвищення гнучкості управління, узгодженість дій між підрозділами, ефективне використання ресурсів	Реорганізація управлінських рівнів, перерозподіл функцій і відповідальності



Рис. 3.1. Основні напрями оптимізації системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К»

Процес децентралізації передбачає надання регіональним підрозділам більш широких повноважень у прийнятті управлінських рішень, формуванні асортименту та взаємодії з клієнтами. До основних заходів належать створення регіональних управлінських комітетів та делегування повноважень керівникам магазинів щодо оперативного реагування на локальні потреби споживачів. Очікуваними результатами є підвищення швидкості прийняття рішень, адаптація до регіональних особливостей ринку та зменшення

навантаження на центральний офіс. Для реалізації цих заходів розробляються положення про автономію підрозділів та система КРІ для оцінки ефективності регіональних команд.

Впровадження ефективних каналів комунікації є необхідним для підвищення прозорості процесів та координації дій підрозділів. До конкретних заходів належать використання корпоративних порталів, систем управління знаннями та платформ для спільної роботи (Microsoft Teams, Bitrix24), а також проведення регулярних міжпідрозділових нарад. Очікуваний ефект включає прискорення обміну інформацією, зменшення дублювання функцій та підвищення узгодженості рішень.

Розвиток персоналу є критичним фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Запропоновані заходи включають створення корпоративної академії, систему наставництва, проведення регулярних тренінгів та оцінку лідерського потенціалу керівників різних рівнів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, формуванню кадрового резерву та зменшенню плинності кадрів.

Оптимальна система мотивації передбачає поєднання фінансових та нематеріальних стимулів: премії, гнучкий графік роботи, програми визнання досягнень. Такі заходи сприяють підвищенню мотивації та залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів і підвищенню якості обслуговування клієнтів. Інструментами реалізації є КРІ-система та програми внутрішнього визнання, зокрема «Кращий працівник місяця».

Система управління якістю базується на міжнародних стандартах ISO 9001 та передбачає стандартизацію бізнес-процесів, регулярний внутрішній аудит та моніторинг показників якості. Очікуваними результатами є підвищення прозорості та контролю процесів, зниження кількості помилок, підвищення довіри клієнтів і партнерів. Реалізація включає розробку політики якості та процедур внутрішнього аудиту.

Інноваційні рішення та цифровізація бізнес-процесів забезпечують оптимізацію операційної діяльності та покращення клієнтського досвіду.

Серед заходів – впровадження аналітики великих даних для прогнозування попиту та управління запасами, автоматизація бізнес-процесів (ERP, CRM, HRM), інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажів та використання платформ для візуалізації даних (Power BI, Tableau). Очікувані ефекти включають скорочення витрат, підвищення лояльності клієнтів та оперативну адаптацію до ринкових змін.

Оптимізація структури передбачає впровадження матричної моделі управління, яка поєднує функціональні та проектні напрями, а також перерозподіл ролей та відповідальностей для усунення дублювання функцій. Реалізація цього напрямку дозволяє підвищити гнучкість управління, ефективно використання ресурсів і узгодженість дій між підрозділами та рівнями керівництва.

Комплексне вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К» передбачає одночасне застосування децентралізації управління, покращення внутрішньої комунікації, розвитку людського капіталу, удосконалення системи мотивації, впровадження управління якістю, інновацій та цифрової трансформації, а також оптимізацію організаційної структури. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення фінансової стійкості та створює умови для довгострокового конкурентного зростання підприємства на ринку.

3.2. Впровадження сучасних інструментів та технологій менеджменту

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі, високої конкуренції та змін споживчих потреб ефективно управління підприємством вимагає застосування сучасних інструментів і технологій менеджменту. Для ТОВ «Епіцентр К» впровадження таких рішень є критично важливим для забезпечення сталого розвитку, підвищення

продуктивності, оптимізації операційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на національному ринку.

Основним завданням сучасного менеджменту є стандартизація та автоматизація бізнес-процесів, забезпечення прозорості внутрішніх процедур, оптимізація витрат і підвищення гнучкості підприємства у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики [5]. Комплексне впровадження сучасних управлінських інструментів дозволяє не лише покращити поточну діяльність, а й створити основу для стратегічного розвитку компанії.

Business Process Management (BPM) є ключовим інструментом підвищення ефективності управлінських процесів. BPM-рішення дозволяють формалізувати бізнес-процеси, стандартизувати їх виконання, скоротити час обробки завдань та зменшити витрати ресурсів. Крім того, автоматизація процесів забезпечує підвищення прозорості операцій, контроль ключових показників та зниження ризику помилок.

Найпоширеніші BPM-рішення, придатні для використання в Україні, наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

BPM-рішення, придатні для використання в Україні

Система	Характеристика	Переваги	Орієнтовна вартість впровадження
Bizagi Modeler	Хмарна платформа з гнучким моделюванням процесів, інтеграцією з ERP/CRM	Простота налаштування, українізований інтерфейс	≈ 15 000 \$/рік
Camunda BPM	Відкрита система для великих компаній	Висока масштабованість, безкоштовна базова версія	від 0 до 30 000 \$/рік
IBM Business Automation Workflow	Корпоративне рішення для автоматизації складних процесів	Інтеграція з аналітикою IBM Cognos, високий рівень безпеки	≈ 60 000 \$/рік

Для ТОВ «Епіцентр К» доцільним є використання CamundaBPM, яка забезпечує високу масштабованість, відкриту архітектуру та сумісність з існуючими ERP/CRM системами компанії. Реалізація BPM дозволить

стандартизувати операції, зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити гнучкість компанії і сприяти швидкому реагуванню на зміни ринку та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

ERP та CRM-системи забезпечують інтеграцію функціональних підрозділів, оперативний доступ до даних, покращення внутрішньої комунікації та зменшення кількості помилок. Це дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та сприяє оптимальному використанню ресурсів.

Таблиця 3.3

Основні ERP/CRM-системи, придатні для ТОВ «Епіцентр К»

Система	Тип	Ключові характеристики	Орієнтовна вартість	Переваги
SAP S/4HANA	ERP	Потужна аналітика, управління запасами, фінансами, логістикою	≈ 250 000 \$	Підходить для великих мережевих компаній
Microsoft Dynamics 365	ERP/CRM	Інтеграція з Office 365, Power BI, автоматизація продажів і сервісу	≈ 150 000 \$	Гнучке налаштування, хмарна інтеграція
1С:Підприємство ERP	ERP	Локалізована для України, модулі бухгалтерії, складу, персоналу	≈ 80 000 \$	Простота впровадження, підтримка законодавства
Bitrix24	CRM	Автоматизація продажів, комунікацій, завдань	від 10 \$/користувач/міс	Швидке розгортання, хмарне рішення

Для ТОВ «Епіцентр К» оптимальним є Microsoft Dynamics 365, яка поєднує функціональність ERP і CRM, забезпечує хмарне зберігання даних, підтримку BI-аналітики та масштабованість для великої торговельної мережі.

Ефективне управління персоналом є критично важливим для підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та

формування мотивованої команди. Для цього доцільно впровадити сучасні HRM-системи, які автоматизують кадрові процеси, оцінку ефективності та розвиток персоналу.

Таблиця 3.4

Основні HRM-рішення

Система	Можливості	Переваги	Вартість
SAP SuccessFactors	Управління талантами, оцінка KPI, навчання онлайн	Модульність, аналітика ефективності	≈ 20 \$/користувач/міс
PeopleForce	Локалізована HRM-система (Україна)	Простота інтеграції, підтримка української мови	≈ 10 \$/користувач/міс
BambooHR	Управління персоналом, відпустками, відгуками	Інтуїтивний інтерфейс	≈ 8 \$/користувач/міс

Для ТОВ «Епіцентр К» рекомендовано People Force, яка відповідає місцевим законодавчим вимогам, забезпечує централізоване управління персоналом, автоматизує кадрові процеси та інтегрується з ERP.

Впровадження даної системи дозволить підвищити продуктивність та задоволеність працівників, централізувати дані та процеси, сформувати мотивовану та кваліфіковану команди.

Впровадження систем моніторингу KPI на базі Power BI або Tableau дозволить автоматично відстежувати фінансові, операційні та кадрові показники, аналізувати ефективність роботи підрозділів, формувати аналітичні звіти для керівництва з можливістю кастомізації, виявляти відхилення та ризики на ранніх стадіях.

Регулярний внутрішній аудит забезпечить контроль за основними показниками діяльності, своєчасне виявлення проблем і впровадження коригувальних дій, що знижує ризики та підвищує ефективність управління.

Впровадження SharePoint Knowledge Hub дозволить накопичувати та систематизувати корпоративний досвід, зберігати регламенти, інструкції, кращі практики та забезпечувати їх доступність для всіх підрозділів.

Інтеграція з Microsoft 365 та іншими інструментами сприяє ефективній спільній роботі та розвитку корпоративної культури навчання. Все це дозволить підвищити якість прийняття управлінських рішень, швидкість впровадження нових процесів, стимулювання інноваційного розвитку.

Загальні орієнтовні витрати на впровадження сучасних інструментів менеджменту наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Загальні витрати на впровадження сучасних інструментів та технологій

Інструмент	Орієнтовна вартість
Camunda BPM	0–30 000 \$/рік
Microsoft Dynamics 365	≈ 150 000 \$
PeopleForce	≈ 10 \$/користувач/міс
Power BI / Tableau	5–10 000 \$/рік
SharePoint Knowledge Hub	3–5 000 \$/рік

Загальні інвестиції складають приблизно 180–200 тис. \$ на перший рік із подальшими річними витратами на підтримку та ліцензії ≈ 50–60 тис. \$.

Загалом реалізація запропонованих заходів забезпечить суттєве підвищення ефективності управлінських процесів ТОВ «Епіцентр К». Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів, розвиток персоналу, посилення внутрішнього контролю та управління знаннями сприятимуть зростанню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості обслуговування та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку. Це створить передумови для стабільного фінансового та стратегічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.3. Економічна оцінка та прогноз ефективності запропонованих заходів

Реалізація заходів, викладених у пунктах 3.1 та 3.2, передбачає синергетичний вплив на операційну ефективність, управлінські процеси та фінансові показники ТОВ «Епіцентр К». Для оцінки ефективності

запропоновано застосувати комплексний підхід економіко-фінансового аналізу та моделювання ROI (Return on Investment), що враховує витрати на впровадження заходів та очікувані результати, як прямі (зниження витрат, зростання прибутку), так і непрямі (покращення якості обслуговування, підвищення продуктивності персоналу, оптимізація процесів).

Розрахунок прямого економічного ефекту проводився на основі орієнтовних інвестиційних витрат та прогнозованого щорічного зростання прибутку або зниження витрат для кожного заходу.

Таблиця 3.6

Оцінка прямих фінансових ефектів

Заходи	Орієнтовні інвестиційні витрати, млн грн	Очікуване щорічне зниження витрат / зростання прибутку, млн грн	Очікуваний термін окупності, років	ROI, %
1	2	3	4	5
ERP/CRM система (Microsoft Dynamics 365)	25,0	10,0	2,5	40
BPM-система (Camunda)	5,0	3,0	1,7	60
Програма розвитку персоналу та HRM-система (PeopleForce)	3,5	2,0	1,8	57
Впровадження ISO 9001 та системи внутрішнього аудиту	2,0	1,0	2,0	50
Система управління знаннями (SharePoint Knowledge Hub)	1,5	0,8	1,9	53
Децентралізація управління та вдосконалення комунікації	1,0	0,7	1,4	70
Цифрова трансформація (аналітика, AI, автоматизація логістики)	5,0	3,5	1,4	70
Разом	43,0	21,0	-	≈ 55

Середній ROI заходів складає близько 55%, що свідчить про високий економічний ефект від комплексного впровадження управлінських рішень та цифрових технологій. Загальна сума інвестицій - 43 млн.грн., очікуваний

щорічний фінансовий ефект - 21 млн.грн., термін окупності - 1,4–2,5 років залежно від заходу.

Впровадження комплексних заходів сприятиме формуванню доданої вартості через покращення операційної та стратегічної ефективності.

Таблиця 3.7

Оцінка непрямих ефектів

Напрямок	Очікуваний результат	Методи реалізації
Підвищення продуктивності праці	+10–15% завдяки автоматизації рутинних операцій та впровадженню BPM і HRM	BPM-система, PeopleForce, навчальні програми
Покращення якості обслуговування клієнтів	Підвищення повторних продажів, середнього чеку, зменшення скарг	ERP/CRM, цифрова трансформація, системи управління знаннями
Зниження адміністративних витрат	-8–10% завдяки стандартизації та оптимізації процесів	ISO 9001, SharePoint Knowledge Hub, децентралізація управління
Оптимізація запасів та ланцюгів постачання	Зменшення надлишкових запасів і збоїв постачання	ERP/CRM, аналітичні платформи (Power BI, Tableau)
Підвищення адаптивності до ринку	Швидке реагування на зміни попиту, гнучкість цінової політики	BPM, децентралізація управління, аналітика великих даних

Непрямі ефекти формують стратегічну цінність компанії, сприяють підвищенню конкурентоспроможності, розвитку корпоративної культури та інтеграції інноваційних практик у бізнес-процеси.

Таблиця 3.8

Прогноз фінансових показників (тис. грн)

Показник	2023 (база)	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий дохід від реалізації	69,151,489	76,066,638	83,473,961	91,426,017	100,000,000	109,000,000
Валовий прибуток	20,789,312	23,304,000	26,121,000	29,257,000	32,750,000	36,700,000
Фінансовий результат від операційної діяльності	5,154,576	6,200,000	7,300,000	8,600,000	10,000,000	11,500,000
Чистий прибуток	3,091,915	3,800,000	4,500,000	5,300,000	6,200,000	7,200,000

Дохід зростає на 10–12% щорічно завдяки розширенню асортименту, цифровізації продажів та покращенню сервісу.

Валовий прибуток зростає швидше доходів завдяки оптимізації закупівель та впровадженню ERP/CRM і BPM.

Чистий прибуток збільшується завдяки підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат та автоматизації управління знаннями.

Цифрова трансформація та стандарти ISO забезпечують стабільність фінансових показників і зниження ризиків.

Виходячи з проведеного аналізу поточного стану системи менеджменту (табл. 2.13), прогнозується, що реалізація комплексних заходів з оптимізації управлінських процесів, цифрової трансформації, розвитку персоналу та інтеграції ERP/BPM/CRM-систем дозволить підвищити ефективність усіх структурних складових. Прогноз базується на реалістичних оцінках впливу кожного інструменту на KPI, що відображено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз ефективності системи менеджменту після впровадження заходів

Елемент менеджменту	Поточний рівень ефективності	Очікуване підвищення	Прогнозований рівень	Коментарі щодо впливу заходів
1	2	3	4	5
Організаційний	0,88	+0,05	0,93	BPM та автоматизація процесів підвищують регламентованість і швидкість прийняття рішень
Кадровий	0,74	+0,12	0,86	HRM-система та програми навчання покращують стабільність, залученість та продуктивність персоналу

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
Виробничо-інноваційний	0,72	+0,15	0,87	Системне впровадження R&D, цифрових інструментів та інтеграція ERP/CRM стимулюють інноваційність
Фінансово-економічний	0,91	+0,04	0,95	Оптимізація витрат, автоматизація фінансових процесів та аналітика KPI підвищують рентабельність
Маркетингово-клієнтоорієнтований	0,83	+0,10	0,93	CRM, цифрові канали продажів та аналітика клієнтських даних підвищують лояльність та ефективність маркетингу

Як показують проведені розрахунки організаційна ефективність зросте до 0,93 завдяки стандартизації бізнес-процесів та цифровим інструментам управління.

Кадрова ефективність підвищиться до 0,86 завдяки HRM-системі та навчальним програмам, що зменшить плинність кадрів та підвищить мотивацію персоналу.

Виробничо-інноваційна складова зросте до 0,87 завдяки цифровізації, інтеграції ERP/CRM та R&D проектам.

Фінансово-економічна ефективність досягне 0,95 завдяки автоматизації фінансових процесів і аналітичним інструментам.

Маркетингово-клієнтоорієнтований KPI зросте до 0,93 завдяки впровадженню CRM, цифрових каналів та аналітики NPS.

Прогнозоване підвищення ефективності системи менеджменту до 0,86–0,95 свідчить про високу результативність запропонованих заходів.

Реалізація комплексних рішень забезпечить підвищення продуктивності та мотивації персоналу, оптимізацію бізнес-процесів, зростання інноваційної активності, покращення клієнтської орієнтації та фінансових показників, заклавши основу для стійкого довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

Висновок до розділу 3

ТОВ «Епіцентр К» займає провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі, що зумовлює потребу постійного вдосконалення системи менеджменту в умовах високої конкуренції та цифровізації. Аналіз діяльності підприємства підтвердив наявність фінансової стабільності та високого рівня автоматизації бізнес-процесів, але водночас виявив певні проблеми — недостатню внутрішню комунікацію, обмеження в управлінській структурі та частково недосконалі цифрові рішення. Це вимагає впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та адаптацію організаційної системи до сучасних ринкових умов.

Комплекс заходів щодо оптимізації системи менеджменту передбачає децентралізацію управління, покращення внутрішньої комунікації, розвиток людського капіталу, вдосконалення системи мотивації, впровадження управління якістю та інновацій. Запропоновані рішення включають створення регіональних управлінських підрозділів, використання корпоративних цифрових платформ, впровадження навчальних програм, поєднання фінансових і нематеріальних стимулів, стандартизацію процесів за ISO 9001 та інтеграцію інноваційних технологій - ERP, CRM, BPM, аналітичних систем. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню професійної компетентності персоналу, швидкості ухвалення рішень, автоматизації операцій, контролю якості та прозорості бізнес-процесів.

Оптимізація системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К» передбачає перехід до більш гнучкої організаційної структури (матричної моделі), вдосконалення механізмів управління ресурсами, командної взаємодії та

підвищення рівня цифрової трансформації. Комплексний підхід до вдосконалення управління забезпечує узгодженість підрозділів, зменшення витрат, покращення сервісу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Очікуваними результатами є зростання операційної ефективності, посилення стратегічного потенціалу та створення передумов для сталого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи менеджменту підприємства забезпечило концептуальне, методичне та практичне узагальнення сучасних теоретичних підходів до її формування й розвитку.

У ході роботи доведено, що система менеджменту є ключовою управлінською конструкцією, яка забезпечує узгодженість діяльності всіх структурних ланок підприємства, визначає стратегічні орієнтири його розвитку та формує основу конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів засвідчило доцільність трактування менеджменту не лише як сукупності управлінських функцій, а як багатовимірної організаційно-економічної системи, що інтегрує механізми планування, контролю, координації, мотивації, організації та стратегічного розвитку.

У межах другого завдання встановлено, що трансформаційні процеси в економіці України виступають каталізатором зміни традиційних моделей управління. Показано, що цифровізація, інноваційність, орієнтація на сталий розвиток, посилення конкуренції, зростання значення людського капіталу та інтеграція у світовий економічний простір формують нові вимоги до системи менеджменту. Встановлено, що сучасні підприємства потребують гнучких, адаптивних механізмів управління та широкого використання цифрових технологій замість жорстких ієрархічних структур і класичних інструментів планування й контролю. Це дало змогу обґрунтувати закономірності функціонування управління в нових економічних реаліях і довести нерозривний зв'язок між розвитком підприємства та модернізацією його управлінської системи.

У процесі виконання третього завдання здійснено систематизацію підходів до оцінювання ефективності системи менеджменту. Аналіз наукових джерел засвідчив відсутність універсальної методики, проте

підтвердив доцільність застосування інтегрованих систем вимірювання, які охоплюють фінансові й нефінансові показники, індикатори внутрішньої ефективності, організаційної гнучкості та інноваційності. Особливу увагу приділено таким сучасним інструментам, як Balanced Scorecard (BSC), KPI, системи Performance Management, аудит бізнес-процесів, моделювання та діагностика управлінських рішень. Доведено, що комплексний підхід є найбільш результативним для всебічної оцінки функціонування управлінської системи.

В рамках четвертого завдання проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К». Отримані результати показали, що підприємство посідає провідні позиції на національному ринку, характеризується розгалуженою структурою, значним кадровим потенціалом і стійкою динамікою розвитку.

У п'ятому завданні здійснено аналіз сучасного стану й ефективності системи менеджменту підприємства. Встановлено, що управлінська система ТОВ «Епіцентр К» має низку суттєвих переваг, серед яких стратегічна орієнтованість, розвинена мережа операційних підрозділів, широкий товарний асортимент і впровадження інноваційних підходів до торговельної діяльності. Разом із тим виявлено проблеми: фрагментарність процесів взаємодії, недостатній рівень автоматизації, часткову відсутність цифрової інтеграції та недосконалість інформаційних систем, а також потребу в модернізації комунікацій та оптимізації організаційної структури.

Шосте завдання було спрямоване на ідентифікацію основних управлінських проблем. Визначено, що система менеджменту потребує вдосконалення у напрямках підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення мотиваційного механізму, оптимізації систем контролю та координації, забезпечення безперервності цифрових процесів та інтеграції ІТ-рішень у бізнес-процеси. Зазначені проблеми підкреслюють необхідність переходу до комплексної моделі управління, що відповідає вимогам сучасної ринкової економіки.

У межах сьомого завдання сформовано напрями удосконалення системи менеджменту підприємства. Запропоновано комплекс заходів, що включає оптимізацію організаційної структури, удосконалення управлінських комунікацій, модернізацію систем контролю та оцінювання результативності, підвищення рівня автоматизації, розвиток людського капіталу та впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту. Обґрунтовано доцільність створення інтегрованої системи управління, яка синергійно поєднує стратегічні, операційні та функціональні підсистеми.

У рамках восьмого завдання доведено ефективність упровадження ERP/CRM систем на підприємстві. Показано, що цифрові системи управління оптимізують інформаційні потоки, прискорюють процес ухвалення рішень, зменшують часові витрати, мінімізують ризики та покращують взаємодію з клієнтами. Доведено, що ERP/CRM системи є дієвим інструментом автоматизації управлінських процесів і сприяють довгостроковому розвитку підприємства.

У дев'ятому завданні проведено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів. Розрахунки підтвердили можливість отримання позитивного фінансового ефекту від їх реалізації. Доведено, що впровадження запропонованих удосконалень підвищує операційну ефективність, зменшує витрати, оптимізує організаційні процеси та створює основу для сталого розвитку підприємства.

Отже, результати дослідження підтверджують, що формування сучасної системи менеджменту є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах цифрової та економічної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березіна Л. М., Баган Н. В., Потяженко О. М. Перспективні напрямки управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 120-125.
2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. К.: Ельга, 2008. 724с.
3. Богоявленська Д. В. Економіка і менеджмент праці. Київ: Кондор, 2009. 332 с.
4. В епіцентрі ритейлу: топ-15 маловідомих фактів про компанію Епіцентр К / RAU. 2018. URL: <https://rau.ua/novyni/15-faktov-o-kompanii-epitsentr/> (дата звернення: 17.08.2025)
5. Війна в Україні - як Епіцентр підтримує армію та економіку країни й продовжує розвиватись / NV. 2024. URL: <https://surl.li/ocdkme> (дата звернення: 13.06.2025)
6. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. 4-те вид., оновлене. К.: Знання, 2009. 290 с.
8. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39. URL: <https://surl.li/eucwzm> (дата звернення: 18.08.2025)
9. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ, 2015. 231 с.
10. Епіцентр інвестував близько 7 млрд грн у торговельну нерухомість з початку війни. Українська Рада Торгових Центрив. URL: <https://surl.li/tlaqyg> (дата звернення: 17.08.2025)

11. Епіцентр К - компанія «Епіцентр». LIGA.net. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/epitsentr>
12. Євась Т. В., Коломієць А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. № 2 (10). С. 39-45.
13. Жулай Г. С. Управління ефективністю діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 94–97
14. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.
15. Ковпака А., Саух І., Павлова С. Особливості використання ERP- і CRM- систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2022. Вип. 1. URL: <https://surl.li/muovvl> (дата звернення: 07.08.2025)
16. Козирєва О., Грузіна І., Бондаренко І. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. №29. С. 83-88. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.13> (дата звернення: 11.11.2024)
17. Командровська В. Є. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 4. С. 157-166. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001493627> (дата звернення: 01.03.2025)
18. Epicentr Group – «Epicentr К». Корпоративний сайт. URL: <https://epicentr-group.com/epicentrk/>(дата звернення: 01.12.2024)
19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2009. 416 с.
20. Кунаєв А. Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 14(2). С. 100-104.

21. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
22. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. №2 (104). С. 54-60. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> (дата звернення: 17.09.2025)
23. Мамаєв І. О., Глібко С. В. Огляд та порівняльна характеристика сервісів, що сприяють інформаційному забезпеченню інноваційної діяльності. *Право та інновації*. 2023. № 2 (42). С. 45–54. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/988/738> (дата звернення: 17.09.2025)
24. Офіційний сайт «Епіцентр». URL: <https://epicentrk.ua> (дата звернення: 16.10.2025)
25. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення: 01.12.2024)
26. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. №1. С. 79-83. URL: <https://surl.li/iggnpg> (дата звернення: 22.03.2025)
27. Петков В. П., Петков С. В., Наливайко Л. Р., Комісаров О. Г. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч. посіб. / за заг. ред. Петкова В.П. К. : КНТ, 2012. 216 с.
28. Різновиди системи менеджменту. ТОВ Систем Менеджмент. 2024. URL: <https://isocert.org.ua/> (дата звернення: 16.12.2024)
29. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення: 01.12.2024)

30. Виторг «Епіцентр К» зріс на 13,7%, до 79,7 млрд грн у 2024 році. forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-epitsentr-k-zris-na-137-do-797-mlrd-grn-u-2024-rotsi-30052025-30182> <https://forbes.ua/news/vitorg-epitsentr-k-zris-na-137-do-797-mlrd-grn-u-2024-rotsi-30052025-30182> (дата звернення: 12.06.2025)
31. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 143–152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14> (дата звернення: 12.01.2025)
32. Топ платників податків 2024. delo.ua. URL: <https://surl.li/ygkjep> (дата звернення: 07.06.2025)
33. Смірнова К. В. Інтегровані системи менеджменту: практика використання, проблеми та перспективи розвитку в Україні. Вісник Одеського державного екологічного університету. 2012. № 13. С. 50-60.
34. Федулова Л. І., Забарна Е. М., Філіппова С. В. Інноваційний розвиток підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Одеса, ОНПУ: Бондаренко М. О., 2016. 700с.
35. Фінансова звітність «Епіцентр К». *Clarity Project*. https://clarity-project.info/edr/32490244?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.09.2025)
36. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації. Київ : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2019. 304 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Harazishvili_monograf_2019-ost.pdf (дата звернення: 17.09.2025)
37. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. Львів: Львівська комерц. академія, 2006. 206 с.
38. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165> (дата звернення: 18.10.2025)

39. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Управління знаннями на підприємстві: тенденції, виклики, перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). С. 341-349. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-47> (дата звернення: 24.12.2024)
40. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
41. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій. Київ: Знання, 2010. 452 с.
42. 200 лідерів української економіки. Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/ratings/200-lideriv-ukrainskoi-ekonomiki-08112023-17066>(дата звернення: 17.09.2025)
43. ISO 9000:2015. *Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	2023 рр	2022 рр	2021 рр
Актив				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	48,724	52,735	32,720
первісна вартість	1001	105,474	103,183	73,004
накопичена амортизація	1002	56,750	50,448	40,284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5,616,758	4,739,909	3,692,156
Основні засоби	1010	23,476,546	20,342,025	15,231,712
первісна вартість	1011	34,020,363	28,508,336	21,335,058
знос	1012	10,543,817	8,166,311	6,103,346
інші фінансові інвестиції	1035	2,934,488	2,916,457	3,129,633
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	277,112	0	23,116
Усього за розділом I	1095	32,353,628	28,051,126	22,109,337
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	21,311,999	18,994,214	15,389,033
Виробничі запаси	1101	1,693,701	2,184,396	1,545,117
Незавершене виробництво	1102	56,962	45,228	43,118
Готова продукція	1103	237,448	348,780	302,488
Товари	1104	19,323,888	16,415,810	13,498,310
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2,693,505	2,313,519	2,182,479
з бюджетом	1135	83,360	128,107	1
із внутрішніх розрахунків	1145	723	254	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,281,774	3,471,846	3,859,491
Гроші та їх еквіваленти	1165	749,699	619,571	642,802
Готівка	1166	74,502	61,028	45,989
Рахунки в банках	1167	345,190	182,681	211,115
Витрати майбутніх періодів	1170	12,735	13,859	5,399
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	650,552	432,934	336,837
Усього за розділом II	1195	29,784,347	25,974,304	22,416,054
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	217,023	0	0
Баланс	1300	62,354,99	54,025,43	44,525,39

		8	0	1
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158,610	158,610	158,610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25,598,971	22,005,682	17,901,628
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	25,757,581	22,164,292	18,060,238
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	16,214	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4,243,693	4,440,352	4,142,910
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,119,662	1,259,783	312,170
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Усього за розділом II	1595	5,363,355	5,716,349	4,455,080
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	2,770,621	1,617,888	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1,152,246	447,949	767,497
товари, роботи, послуги	1615	22,463,735	20,208,792	16,290,054
розрахунками з бюджетом	1620	461,881	192,678	113,291
у тому числі з податку на прибуток	1621	164,866	118,300	31,185
розрахунками зі страхування	1625	44,006	52,322	17,379
розрахунками з оплати праці	1630	235,821	268,775	137,988
Поточні забезпечення	1660	351,178	272,491	539,038
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3,754,574	3,083,821	4,144,753
Усього за розділом III	1695	31,234,062	26,144,789	22,010,073
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	62,354,998	54,025,430	44,525,391

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	2023 рр	2022 рр	2021 рр
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69,151,48 9	57,627,52 3	57,255,56 3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48,362,17 7	38,754,00 0	40,331,19 6
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий прибуток	2090	20,789,31 2	18,873,52 3	16,924,36 7
Інші операційні доходи	2120	726,144	1,146,381	806,058
Адміністративні витрати	2130	1,331,846	1,107,453	1,097,082
Витрати на збут	2150	14,166,42 3	10,909,21 0	11,152,35 2
Інші операційні витрати	2180	862,611	1,564,688	581,459
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5,154,576	6,438,553	4,899,532
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	86,976	107,100	121,691
Інші доходи	2240	10,949	384,156	631,815
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	574,180	398,212	372,723
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	1,112
Інші витрати	2270	794,030	2,487,577	75,092
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3,884,291	4,044,020	5,204,111
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-792,376	-438,720	-1,035,945
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3,091,915	3,605,300	4,168,166

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати та рух грошових коштів

Назва рядка	Код рядка	2023 рр	2022 рр	2021 рр
Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	2500	47,598,014	2,172,523	1,848,747
Витрати на оплату праці	2505	7,354,131	5,992,774	6,174,870
Відрахування на соціальні заходи	2510	1,477,150	1,211,103	1,250,414
Амортизація	2515	3,250,814	2,692,029	2,327,647
Інші операційні витрати	2520	5,042,948	4,603,043	3,854,423
Разом	2550	64,723,057	16,671,472	15,456,101
Розрахунок показників прибутковості акцій				
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)				
Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	71,671,451	0	0
Повернення податків і зборів	3005	4	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	12,208,905	0	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	55,744	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	14,511	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	161,718	0	0
Надходження від страхових премій	3050	6,525	0	0
Інші надходження	3095	78,107	0	0
Витрачання на оплату:				
Товарів (робіт, послуг)	3100	57,697,265	0	0
Праці	3105	5,801,062	0	0
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1,568,640	0	0
Зобов'язань з податків і зборів	3115	3,541,635	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	906,000	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	138,300	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1,597,335	0	0
Витрачання на оплату авансів	3135	5,441,124	0	0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	45,336	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань за	3150	23,515	0	0

страховими контрактами				
Інші витрачання	3190	627,115	0	0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	9,451,273	0	0
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від погашення позик	3230	218,140	0	0
Інші надходження	3250	0	0	0
Витрачання на придбання:				
необоротних активів	3260	7,815,611	0	0
Виплати за деривативами	3270	0	0	0
Витрачання на надання позик	3275	94,229	0	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	575	0	0
Інші платежі	3290	0	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-7,692,275	0	0
Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300	0	0	0
Отримання позик	3305	2,861,274	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0	0
Інші надходження	3340	0	0	0
Витрачання на:				
Викуп власних акцій	3345	0	0	0
Погашення позик	3350	3,003,600	0	0
Сплату дивідендів	3355	1,070	0	0
Витрачання на сплату відсотків	3360	302,982	0	0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	774,793	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1,221,171	0	0
Чистий рух грошових коштів за звітний період				
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	537,827	0	0
Залишок коштів на початок року	3405	749,698	0	0
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-43,865	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	1,243,660	0	0