

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 10 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Войченка Миколи  
Вадимовича

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Бай Сергій  
Іванович

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

Київ 2023

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:  
**«Формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 45 сторінках основного тексту, містить 12 таблиць та 4 рисунки, список використаних джерел на 30 найменувань, 2 додатки.

*Метою дослідження* є розробка рекомендацій щодо формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні підходи до сутності формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства;
- досліджено організаційну структуру підприємстві та оцінено її ефективність;
- розроблено заходи щодо вдосконалення організаційної структури та посилення її ринкової орієнтації.

*Об'єктом дослідження* є система управління ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

*Предметом дослідження* є процес формування організаційної структури підприємства».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Епіцентр К».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.



### Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### «Формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років з метою розробки програми вдосконалення організаційної структури підприємства, оцінено ефективність запровадження організаційних змін на підприємстві.

*Ключові слова:* організаційна система, управління, орієнтація на ринок ефективність управління.

### Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

### «Formation of a market-oriented organizational structure of the enterprise»

(based on materials LLC «Epicenter K», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the formation of a market-oriented organizational structure of the enterprise. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of formation of a market-oriented organizational structure of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company for 2019 – 2021 years to develop a program of formation of a market-oriented organizational structure of the enterprise, evaluated the effectiveness of the implementation of organizational changes.

*Keywords:* organizational system, management, market orientation, management efficiency.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВО ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність ринково орієнтованої організаційної структури підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до побудови ринково орієнтованої організаційної структури.....	10
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ЕШЦЕНТР К».....</b>	<b>14</b>
2.1. Профіль діяльності підприємства.....	14
2.2. Аналіз факторів , що впливають на формування організаційної структури підприємства.....	16
2.3. Оцінка дієвості організаційної структури підприємства щодо ринкової орієнтації.....	20
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ЕШЦЕНТР К» НА ЗАСАДАХ ПОСИЛЕННЯ ЇЇ РИНКОВОЇ ОРІЄНТОВАНОСТІ.....</b>	<b>34</b>
3.1. Напрями вдосконалення організаційної структури та посилення її орієнтації на ринок.....	34
3.2. Обґрунтування програми формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства.....	40



<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>46</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>49</b>



## ВСТУП

*Актуальність дослідження* обумовлена тим, що система управління та організаційна структура підприємства на сучасному етапі тісно пов'язані із ринковою орієнтацією діяльності підприємств. Актуальною проблемою для українських підприємств в умовах розвитку ринкової конкуренції є формування такої організаційної структури управління, яка буде своєчасно реагувати на ринкові зміни. Саме тому виникає необхідність вдосконалення організаційної структури підприємств.

Слід визначити, що звична практика побудови організаційної структури підприємства не заохочує мотивацію колективу компанії і не є засобом підвищення ефективності його роботи. У більшості випадків керівники вітчизняних підприємств не завжди знають і розуміють важливість ефективної організаційної структури підприємства та її вплив на результати роботи. Отже, в сучасних швидко мінливих умовах розвитку економіки важливим завданням стає організація ефективної та злагодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства, що залежить від побудови ефективної організаційної структури, щоб якнайкраще відповідати її цілям, а також внутрішнім та зовнішнім чинникам, які впливають на підприємство.

Проблеми, пов'язані з побудовою організаційної структури, присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених Б. Мільнер, М. Альберт, Ф. Хедоурі: М. Мескон, І. Ковальчук, Г.Монастирський, В. Забродський та інші. Незважаючи на достатній рівень досліджень зазначеної проблеми, пошук шляхів вдосконалення організаційної структури з ринковою орієнтацією, досить є актуальним питанням для вітчизняних підприємств, що й обумовило вибір теми роботи, постановку її мети та визначення завдань.

*Метою дослідження* є розробка рекомендацій щодо формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:



- наведено теоретичні та методичні підходи до сутності формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства;
- досліджено організаційну структуру підприємств та оцінено її ефективність;
- розроблено заходи щодо вдосконалення організаційної структури та посилення її ринкової орієнтації.

*Об'єктом дослідження є система управління ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.*

*Предметом дослідження є процес формування організаційної структури підприємства».*

В основі дослідження лежить діалектичний метод пізнання, були використанні методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, а також порівняння та узагальнення, причинно-наслідковий та порівняльний аналіз.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що, на прикладі на ТОВ «Епіцентр К», було проведено аналіз організаційної структури підприємства та запропоновано низку заходів щодо вдосконалення організаційної структури.

*Інформаційною базою стали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених; статті у періодичних виданнях; матеріали науково-практичних конференцій; фінансові звіти підприємства ТОВ «Епіцентр К», а також інформаційні джерела Інтернету.*

Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 45 сторінках основного тексту, містить 12 таблиць та 4 рисунки, список використаних джерел на 30 найменувань, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВО ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність ринково орієнтованої організаційної структури підприємства

Структура управління підприємства є інституційним явищем та забезпечує усі бізнес-процеси. Організаційною структурою підприємства є будівництво функціонування підприємства та механізмів досягнення цілей, відображає структуру підприємства та взаємодію між підрозділами. Організаційна структура — ключове поняття управління підприємством, мета, певні функції та процеси управління, а також включає роботу керівників та розподіл завдань між ними.

Необхідно відзначити відмінність різних поглядів на дефініцію організаційної структури. Так, Н.В. Дикань І.І. Борисенко, [7, с. 151] визначає, як склад, зв'язки і підструктура організаційних підрозділів апарату управління, які виконують різні управлінські функції організації.

За розумінням Н.М. Мартиненко [17, с. 359], це система управлінських завдань, яка розподілялася між взаємопов'язаними рівнями і підрозділами, рішення яких забезпечують досягнення цілей підприємства

Класики зарубіжної теорії менеджменту М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [18] визначають, що найкраща організаційна структура — це та сама структура, яка дозволяє найкращим чином взаємодіяти із зовнішнім середовищем, ефективно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і задовольняти потреби замовників та досягати своїх цілей з високою ефективністю

Л.Г. Дідковська [6, с. 137]. зазначає, що організаційна структура є одним з елементів механізму управління економікою, що відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає типу розвитку



підприємництва.

За думкою О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельника [13, с. 331] це поєднання одиниць, що утворюють рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією.

Також розглянемо думку Л.І Скібіцької й О.М. Скібіцького [21, с. 96], за якою організаційна структура це формування систем управління; визначення складу; взаємодія підпорядкування його елементів.

Розгляд різних підходів визначення поняття «організаційна структура», дозволив дійти до висновку, що організаційна структура — це загальна ієрархічна система, яка складається з організованих підрозділів та рівнів підпорядкування та організовує процес комунікації, забезпечує ефективне управління діяльністю підприємства [8].

Таким чином, організаційна структура підприємства є одним з найважливіших елементів його внутрішнього середовища, яка регулює поділ завдань за підрозділами підприємства; компетенцію підрозділів у вирішенні проблем в процесі функціонування, а також загальну взаємодію між ними.

Тобто, усі організаційні структури можна згрупувати в три блоки: механічний, органічний та сучасний (ринковий).

Механістичні структури представляють собою класичні управлінські організаційні структури, що характеризуються жорсткою ієрархією, централізованим прийняттям рішень і формальними правилами. На відміну від бюрократичного типу організаційної структур, органічні структури мають абсолютно протилежні властивості. Вони гнучкіші і швидко адаптуються до мінливого зовнішнього середовища. Органічні структури управління є тимчасовими для реалізації проектів або вирішення складного завдання.

Для сучасних ринково орієнтованих підприємств найбільш характерною буде структура органічного підходу. Органічні організаційні структури динамічно реагують на зміни на рівні самого підприємства та зовнішнього середовища та характеризуються складним процесом з великою кількістю взаємозв'язків.

Коли мова йде про ринково орієнтовані інноваційні організаційні системи, треба враховувати швидкі темпи технологічного розвитку, високий рівень конкуренції та швидке і гнучке адаптування до мінливого середовища. Їх головна особливість пов'язана з високим рівнем інтелектуального розвитку і постійним самовдосконаленням. Основною метою цієї організації є не тільки вирішення поточних завдань і досягнення поставлених цілей, але і здобуття знань в реалізації цих процесів. Не всі підприємства здатні швидко реагувати на зміни і пристосовуватися до мінливих середовищ здійснювати проведення наукових досліджень та інноваційних розробок в умовах швидкого розвитку інформатизації суспільства. Тому потрібно створювати такі організаційні умови всередині підприємства, щоб заохочувати працівників до інновацій та розвитку досліджень [9].

## 1.2. Методичні підходи до побудови ринково орієнтованої організаційної структури

При виборі ринково орієнтованої організаційної структури підприємства не існує єдиного рекомендованого підходу та слід враховувати тип бізнесу. Але є критерії, відповідно до яких повинні бути сформовані завдання персоналу в підрозділах для кожного рівня ієрархії організаційної структури.

За ринкових умов, як суб'єкт товарно-грошових відносин, що має економічну самостійність і повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, підприємство має сформулювати систему управління, що забезпечує високу ефективність праці, конкурентоспроможність і стабільність її ринкової позиції.

Удосконалення організаційної структури управління приймає форму знаходження альтернативного рішення між централізацією і децентралізацією функцій. Прагнення знайти прийнятну угоду між централізованим і децентралізованим управлінням призводить до



необхідності створення такої системи управління, яка характеризується централізованим розвитком підприємства і вдосконаленням економічної політики з децентралізованим операційним управлінням.

Ринково орієнтована організаційна структура підприємства повинна відповідати за економічну діяльність, цілі, завдання підприємства та формується відповідно до певних правил і стандартів. Вона відображає взаємовідносини та ієрархію між різними рівнями управління, забезпечує відповідний розвиток підприємства.

При побудові ринково орієнтованої організаційної структури слід враховувати стандартні етапи і методи її проектування та притримуватися відповідних принципів при її формуванні [4]: спеціалізація елементів управління, централізоване та децентралізоване управління, структурні підрозділи поділяються зверху вниз для формування ієрархічної структури системи управління; кожен елемент структури повинен виконувати свої обов'язки відповідно до своїх функцій, обов'язків і зобов'язань; формування функцій стратегічного управління, відокремлення їх від тактичних та операційних.

Але у зв'язку з прискоренням темпів зовнішніх зміни компаніям доведеться постійно вдосконалювати свої організаційні структури відповідно до умов ринку.

Серед методів побудови ринково орієнтованої організаційної структури підприємства можна виділити наступні:

- методи на основі аналізу якості (метод аналогій, експертно-аналітичний, метод типових структур, метод структуризації цілей);
- формальні методи проектування організаційної структури (регресійні, оптимізаційні, методи організаційного моделювання) .

Проектування ринково орієнтованих організаційних структур базується на певних принципах, серед яких місцем управління є адекватність дій поставленого об'єкта; відповідна кількість кроків управління та максимальне скорочення часу на передачу інформації від вищого керівництва до

виконавчого підрозділу; чітке розмежування компонентів організаційної структури (структури підрозділу, інформаційних потоків тощо); забезпечення здатності швидко реагувати на зміни в системі управління; присвоєння навичок вирішення проблем підрозділу, що найбільш поінформовано про це завдання; адаптація одиниць апарату управління до системи управління організації в цілому і до зовнішнього середовища.

Їх досягнення забезпечується методом структурування цілей (розробка системи цілей і її суміші зі структурою, що розробляється) і методом організаційного моделювання (розробка формальних, графічних або комп'ютеризованих математичних моделей розподілу повноважень і обов'язків). Також необхідно оцінити ефективність організаційних структур за рівнем виконання завдань, достовірністю та організацією системи управління, швидкістю та оптимальними рішеннями, які приймаються за остаточними результатами його експлуатації.

Процес побудови ринково орієнтованої організаційної структури управління складається з трьох етапів:

- аналітичного (вивчення вимог до їх побудови);
- проектного (проектування (моделювання) такої структури);
- організаційного (організація реалізації вже спроектованої структури).

Основними інструментами проектування та навчання організаційної структури управління є: аналіз та розподіл управлінських та інноваційних процесів на окремі компонентні функції, завдання (опис процесів усіма структурними підрозділами підприємства, функції управління: планування, організація, координація, контроль, аналіз, мотивація); досить стабільний синтез і групування в період діяльності організацій в однорідних групах; створення спеціалізованих посад (підрозділів) шляхом закріплення однорідних груп завдань, об'єктів, функцій управління, персоналу і техніки; розробка офіційних інструкцій та положень про відділи (службу, підрозділ) для документування організаційної структури, прийнятої керівництвом.

Таким чином, формування ринково орієнтованої організаційної



структури повинно здійснюватися будь-яким підприємством, від чого залежить наскільки ефективно буде діяти та керуватися підприємство. В швидко мінливому ринковому середовищі формування організаційної структури може відбуватися не один раз, залежно від різних факторів і умов діяльності, з метою прокрашування структури управління [9].



## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

### 2.1 Профіль діяльності підприємства

Група компаній «Епіцентр» представляє собою омніканальну екосистему, що об'єднує комерційні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи по виробництву керамічної плитки Eritopes Ceramic Corporation, деревообробне виробництва та логістика [25].

Олександр і Галина Герега побудували Епіцентр К на основі сімейних і національних цінностей, який згодом став успішним і потужним бізнесом. В 1997 році виникла ідея будівництва першого гіпермаркету в країні, який був похожий на французьку мережу Castorama [ 25].

6 грудня 2003 у місті Києві відкрито перший гіпермаркет будівництва «Епіцентр» . Перші три комерційні об'єкти були відкриті в Києві, після чого компанія почала розвиватися в регіонах. Перший Епіцентром в регіонах був у Львові, а потім відкрився у Полтаві, Дніпро, Харкові, Одесі та Донецьку. На даний час комерційні об'єкти компанії працюють у 35 населених пунктах України (у Києві 7, у Львові, Одесі та Харкові по 3).

Компанія «Епіцентр» є комерційним підприємством за характером своєї діяльності, а середовище його діяльності — ринок будівельних товарів. Окрім широкого асортименту товарів, мережа ТОВ «Епіцентр К» пропонує клієнтам низку додаткових послуг: прокат інструментів, розкрій матеріалів, будівельні послуги, доставка, бонусні та дисконтні системи, можлива сплата кредитною картою та інші.

Мережа ТОВ «Епіцентр К» займає позицію лідера ринку серед роздрібних мереж будівельних матеріалів в Україні. Частка торгової мережі «Епіцентр К» становить 53%, домінує в Києві та в Київській області. На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління підприємством.



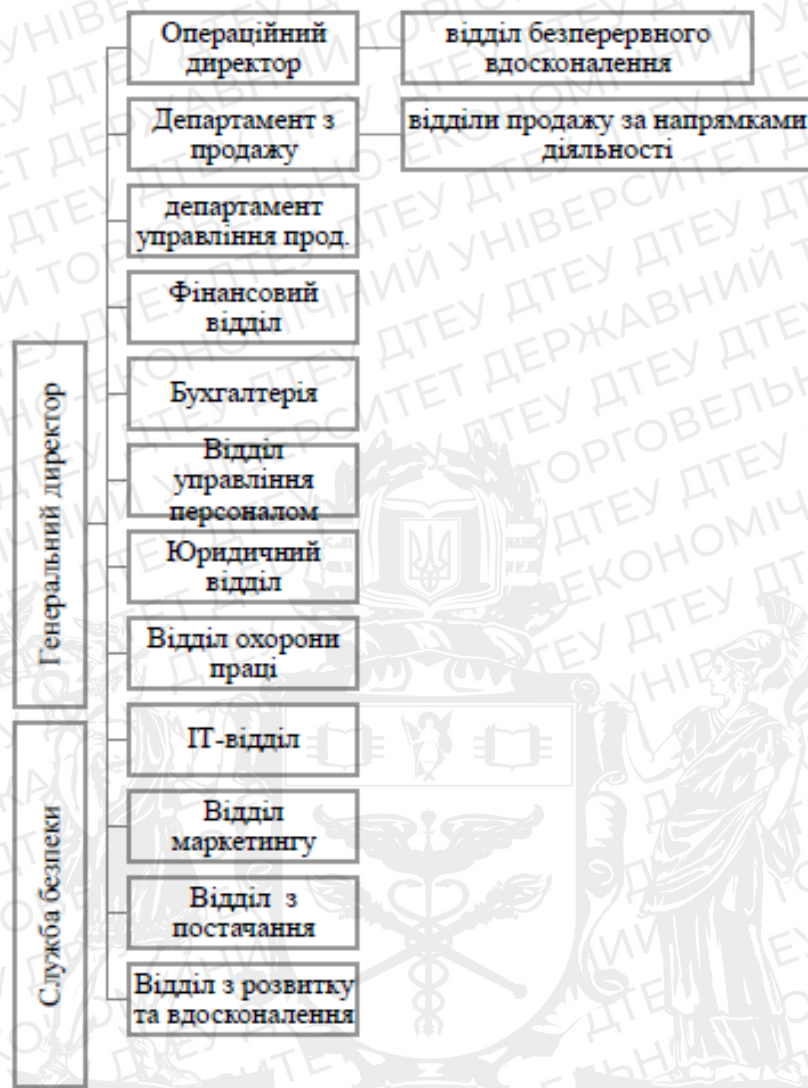


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Керівний склад ТОВ «Епіцентр К»:

Голова ТОВ - Герега Олександр Володимирович;

Фінансовий директор ТОВ - Герега Галина Федорівна;

Генеральний директор ТОВ - Михайлишин Петро Йосипович;

До органів управління Товариством відносяться:

- Вищий орган управління – Загальні збори Учасника Товариства;
- Виконавчий орган – Генеральний Директор Товариства;
- Контролюючий орган – Ревізійна комісія.

Генеральний Директор обирається Загальними зборами та здійснює керівництво поточною діяльністю ТОВ здійснює. Керівна структура компанії ієрархічна. Всі співробітники підпорядковуються керівнику гіпермаркету.

Вищим керівним органом є збори учасників. Генеральний директор призначається зборами учасників. Серед основних обов'язків генерального директора можна виділити організацію діяльності гіпермаркету, укладання договорів, видання наказів, відкриття розрахункових рахунків у банках, видача розпоряджень, затвердження штатного розпису компанії, прийом і звільнення працівників. Директора гіпермаркету, якому підпорядковується кожен окремий гіпермаркет, призначає Генеральний директор. [27]

## 2.2 Аналіз факторів, що впливають на формування організаційної структури підприємства

На організаційну структуру підприємства в сучасних умовах господарювання значно впливає як зовнішні так і внутрішні фактори. Проаналізуємо впливу на організаційну структуру та систему управління ТОВ «Епіцентр К» зовнішні фактори.

Перш за все, інновації дуже важливі. Потреба в інноваціях продиктована необхідністю дотримання глобальної тенденції технологічного розвитку, оскільки ринок будівельних матеріалів характеризується високим ступенем конкурентоспроможних продуктів. Автоматизація і діджиталізація процесів та використання кращих практик.

Наявність значних викликів для галузі з точки зору інновацій, тривалий і капіталомісткий спосіб впровадження таких інновацій потребує злагодженої колективної роботи і командного розуміння. Це означає, що організаційна структура і менеджмент компанії повинні заохочувати залучення інноваційно-активних людей і їх к утримання.

Інвестиційні проекти мають тривалий термін погашення, тому що для відповідності галузевими стандартами потрібно багато ресурсів і зусиль, щоб вивести на ринок новий продукт.

Економічні фактори мають вплив на фінансові ресурси завдяки економічним тенденціям, які представлені на національному, регіональному,



галузевому та міжнародному рівні. Підприємство має високу залежність поточних грошових потоків від українського ринку, тому економічна ситуація в країні дуже важлива для його подальшого розвитку. Високий рівень платоспроможності робить компанію стресовим, що позитивно відображається в організаційній структурі.

По-друге, економічні фактори впливають на фінансові ресурси підприємства, управління персоналом через економічні тенденції, які проявляються на національному, регіональному, галузевому та міжнародному рівні. Компанія демонструє високу залежність поточних грошових потоків від українського ринку, тому економічна ситуація в країні дуже важлива для її подальшого розвитку.

Організаційна структура компанії знаходиться під впливом зовнішніх економічних факторів через:

- вартість трудових ресурсів в галузі, в тому числі залежно від виду і ступеня кваліфікації працівників;
- вартість трудових ресурсів в регіонах, оскільки підприємство діє в Києві, області та ряду великих міст України;
- відсутність або надлишок людських ресурсів, які мають певні компетенції;
- рівень зайнятості/безробіття в регіонах присутності;
- економічна ситуація в регіонах розташування: рівень цін на товари/послуги, пропозиція житлових будинків за розумними цінами тощо

Чинник нормативно-законодавчої бази важливий завдяки значному регулюванню промисловості державою та її спеціалізованими структурами. Вона впливає на організаційну структуру, будуючи внутрішні правила та нормативні акти, щоб ефективно відповідати зовнішнім. ТОВ «Епіцентр К» - юридична особа, яка свою діяльність керує на підставі законів та постанов Верховної Ради, указами, постановами, розпорядженнями КМУ та іншими регулюючими нормативно-правовими актами. ТОВ «Епіцентр К» повинна відповідати вимогам державних регуляторних органів.

Впливовими факторами також є конкуренти та споживачі. ТОВ «Епіцентр К» охоплює значну частину споживачів в найбільших містах в Україні, постачаючи різноманітні споживчі товари, а також здійснюючи онлайн торгівлю. Мережа гіпермаркетів «Епіцентр К» має конкурентів у сфері торгівлі у великій кількості дрібних продавців, які знаходяться у територіальній близькості до споживачів через вузьку спеціалізацію і доступність.

Довоєнний інфраструктурний фактор був відносно успішним для компанії, з позитивним впливом на організаційну структуру.

Партнерський фактор був позитивним для компанії, оскільки склалися сталі відносини з партнерами, що більш позитивно, ніж негативно позначилося на структурі всередині компанії. Для організаційної структури характерні сталі зв'язки з партнерами: Деякі з них безперервно працюють з початку діяльності. Вище керівництво компанії дозволяє активно залучатись зовнішніми фахівцями (аудиторами, юристами, радниками) до вирішення нагальних проблем, виділяючи необхідні бюджети, що полегшує комфортну і впевнену роботу персоналу, що включає відповідні процеси.

ТОВ «Епіцентр К» має бізнес з багатьма різними постачальниками товарів, з видавництвами, іншими суб'єктами господарської діяльності, тому потрапляє в залежність від їх діяльності та своєчасного виконання зобов'язань, кваліфікації їх персоналу та керівництва. Постачання енергії, води, опалення підприємство отримує від державного монополіста за монополістичними високими цінами, що постійно збільшує фактичну вартість обслуговування приміщень та визначається в торгівій націнці. Також підприємство залежне від умов фінансування банківськими установами та іншими фінансовими посередниками.

Соціальні тенденції впливають на організаційну структуру компанії через персоналії співробітників, покупців (споживачів), постачальників, партнерів, суспільства в цілому, і є кілька маркерів для керівництва з метою створення системи управління персоналом.



Ці зовнішні фактори впливають на координування управління та взаємозв'язок між різними підрозділами підприємства, тому для ефективності прийняття рішень та своєчасного отримання інформації з інших відділів та секцій на підприємстві використовується відповідне програмне забезпечення та електронний документообіг.

З точки зору трудових ресурсів, підприємство потребує працівників з певними рівнями кваліфікацій для виконання завдань, пов'язаних із досягненням поставлених цілей, ефективності організації. Тому головною задачею сучасної організації стає відбір і підтримка кваліфікованих фахівців з сучасними софт та хард навичками.

Непряме середовище впливає складніше прямого. Керівництво зобов'язане приймати рішення про прогнози існування і впливу навколишнього середовища, маючи неповну інформацію при спробі визначення можливих наслідків.

ТОВ «Епіцентр К» належить до підприємств, метою яких є впровадження передового досвіду в реалізації товарів, комплексних робіт, розрахункових операцій. Значна кількість технологій базується на використанні інформаційного забезпечення та комп'ютеризації. Інформаційні системи не тільки виключають працю людей, а й дозволяють скорочувати витрати на зберігання і контролювати ресурси підприємства.

Таким чином, характер бізнесу підприємства впливає на її організаційну структуру, розміри та корпоративну культуру. ТОВ «Епіцентр К» займається торгівлею, і тому має у своїй структурі широку оптову і роздрібну торгівлю в різних містах України, що вимагає існування відділу замовлень. Оскільки ТОВ «Епіцентр К» продає споживчі товари, то необхідно забезпечити їх безперебійне постачання та зберігання, що здійснюється транспортним відділом. Крім цього для ефективного введення економічної та фінансової діяльності на підприємстві є фінансовий відділ, особливої уваги потребує й діяльність відділу кадрів.

### 2.3 Оцінка дієвості організаційної структури підприємства щодо ринкової орієнтації

Здійснено загальну оцінку організаційної структури ТОВ «Епіцентр-К» відповідно до її ринкової організації за наступними параметрами:

- структурно-організаційні властивості
- наукоємність продукції - підприємство характеризується достатньо високим рівнем наукоємності продукції, тому повинно постійно підвищувати необхідність у інноваціях;
- масштаб організації –ТОВ «Епіцентр-К» є однією з найбільших торговельно-виробничих компаній на ринку України, тому її організаційна структура розгалужувальна та з великою кількістю персоналу, що потребує постійного впровадження нововведень та підвищення кваліфікації;
- структура - підприємство є цілісною структурою, може сприяти нововведенням в широкому їх прояві та з метою збереження конкурентоспроможності підприємства;
- тип управлінської системи – система управління ТОВ «Епіцентр-К» поєднує цільовий, програмний і функціональний тип керування, що дозволяє підвищувати прогресивність прийняття інноваційних проектів [3];
- комплексність управління розвитком ТОВ Епіцентр-К» - дозволяє підвищити ринково орієнтовані нововведення шляхом поєднання мотиваційних, економічних і організаційних механізмів управління;
- технічна політика і культура відображає наявність програми технічного розвитку підприємства, орієнтованого на ринок та інновації,
- стратегія розвитку ТОВ «Епіцентр-К» - постійна орієнтація на стратегію лідерства.

Основним показником, який характеризує дієвість бізнесу підприємства, є його фінансовий стан та фінансові результати. Фінансова ситуація є важливою особливістю економічної та організаційної ефективності підприємства, тому важливо оцінювати фінансове становище



компанії.

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 роки (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33 800 000	43 979 194	50 382 425
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24 600 000	30 814 751	35 593 670
Валовий прибуток	9 300 000	13 164 443	14 788 755
Інші операційні доходи	120 000	530 835	737 243
Адміністративні витрати	430 000	751 814	872 759
Витрати на збут	5 100 000	7 985 945	8 648 047
Інші операційні витрати	180 000	254 271	920 408
Фінансовий результат від операційної діяльності	3 700 000	4 703 248	5 084 784
Фінансові та інші витрати	255 000	638 048	1 734 238
Фінансові та інші доходи	77 900	358 584	765 640
Фінансовий результат до оподаткування	3 500 000	4 423 784	4 116 186
Чистий фінансовий результат	2 900 000	3 602 109	3 171 204

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»*

Було визначено, що прибутки компанії впали у 2020 році порівняно з 2019 роком, навіть при зростаючій виручці від реалізації в 2020 році. Однак таке зниження багато в чому пояснюється збільшенням фінансових та інших витрат майже в 3 рази. Таким чином, на тлі росту продажів продукції валовий прибуток зріс на 12%, фінансовий результат теж впав майже на цій рівень на 11,9%. Підприємство за три роки наростило обсяги продажів та

прибутку, але також наростило витрати на управління та збут продукції.

Проведемо аналіз показників продажу за товарними групами за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.2

**Показники продажу ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2021 рр.**

Товарні групи	Обсяг реалізації тис. грн			абсолютне відхилення 2020-2019 рр., тис. грн	абсолютне відхилення 2021-2020 рр., тис. грн
	2019	2020	2021		
Побутова техніка	445 034	444 554	422 483	-479	-22 071
Будівельні матеріали	1 660 172	1 989 038	2 207 978	328 866	218 940
Сантехніка	475 993	549 964	689 050	73 971	139 085
Декор	673 356	811 197	1 005 912	137 841	194 715
Садові товари	139 315	229 151	256 507	89 836	27 355
Господарські товари	452 774	559 130	638 754	106 356	79 623

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Отже, для всіх категорій товарів спостерігається збільшення продажів за 2020 і 2021 роки, за винятком побутової техніки. Основною причиною скорочення продажів стало зниження попиту на цю групу товарів.

Отже, аналіз фінансового становища ТОВ «Епіцентр К» показав, що підприємство є фінансово стабільним, завдяки гнучкій структурі капіталу та платоспроможності.

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» вказує на те, що компанія є фінансово стійкою, адже має гнучку структуру капіталу та організовує всі процеси руху основних засобів, грошових коштів капіталу так, щоб було перевищення доходів над витратами для забезпечення платоспроможності та створення умов для самовідтворення. Якісний та своєчасний аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К» допомагає розуміти правильність прийняття рішень у всіх господарюючих аспектах і встановлює



ступінь їх відповідності цілям підприємства. Висновком проведеного аналізу фінансового стану в більшості випадків є визначення поточного стану ТОВ «Епіцентр-К», а також моніторинг фінансового стану компанії, що необхідно для своєчасного реагування на його погіршення чи зміну.

Враховуючи, що трудові ресурси компанії є основою її організаційної структури, важливо здійснити їх оцінку. Основною метою діяльності ТОВ «Епіцентр К» є постійне підвищення якості продукції та послуг, саме тому підприємство використовує найсучасніше обладнання, створює нові методи роботи персоналу, залучає в сучасні форми мотивації, що дозволяє бути першим лідерами в Україні та забезпечувати персонал адекватними умовами праці.

Відділ кадрів підприємства є самостійним структурним підрозділом, створеним і безпосередньо підпорядкованим керівнику підприємства. Відділ кадрів очолює директор з управління персоналом. Його основна діяльність пов'язана з розробкою кадрової програми, планів щодо заробітної плати та контролює їх виконання, розробкою заходів щодо підвищення продуктивності праці та впровадження прогресивних систем оплати праці та інше. В таблиці 2.6 подано аналіз складу та кількісного співвідношення категорій та груп персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця 2.3

**Показники аналізу структури працівників ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2021 рр.**

Найменування показника	2020 рік		2021 рік-		Відхилення (чол.)
	Кількість	%	Кількість	%	
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	655	100	645	100	-10
Промислово-виробничий персонал, всього	421	64,1	415	64,5	-4

- Робітники	319	48,9	311	48,2	-8
- Інженерно-технічний персонал	101	15,3	105	16,3	4
Управлінський персонал	234	35,8	229	35,5	-5

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Найбільшу частку в 2020-2021 роках займає промисловий і виробничий персонал, відповідно 64% і 65%. Найнижча частка непромислового персоналу — 36 % і 35 % відповідно. У 2021 році промислово-виробничий персонал зріс на 1 %, а кількість робітників — на 0.1 %. Непромисловий персонал впав на 1 %, а інженерні фахівці — на 0.1 %. Рух персоналу всередині підприємства пов'язаний з набором нових і звільненням працівників, а також рухом всередині підприємства.

У 2021 році середній показник чисельності персоналу знизився в порівнянні з 2020 роком на 1.53%. Промисловий персонал скоротився на 0.95 %, вибуття персоналу за 2021 рік зросло на 12%. Кількість працівників на кінець року зменшилася на 3.56 %. Загальний коефіцієнт обороту персоналу в 2021 році зріс на 4.8 %.

Коефіцієнт обороту прийому знизився на 1%, а коефіцієнт обороту вибуття знизився на 0.11%. Коефіцієнт плинності персоналу знизився на 0.11%. Рівень відновлення працівників знизився на 21%.

*Таблиця 2.4*

**Показники аналізу руху працівників ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2021 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення, осіб
середньооблікова кількість штатних працівників	655	645	-10
Промислово-виробничий персонал	421	415	-4
Кількість прийнятих штатних працівників	41	32	-7
Кількість звільнених штатних працівників, всього	51	57	6



Облікова кількість працівників	645	622	-23
Коефіцієнт загального обороту	9	14	5
Коефіцієнт обороту по прийому	6	5	-1
Коефіцієнт обороту по вибуттю	8	9	1
Коефіцієнт плинності кадрів	1,5	1,4	-0,1
Коефіцієнт відновлення працівників	81	60	-21
Коефіцієнт постійності кадрів	99	97	-2

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Трудовий колектив стабільний, більшість працівників працюють на цьому підприємстві вже більше трьох років, тому можна сказати про високий рівень відповідальності та співпраці в колективі. Більшість працівників задоволені своїми робочими місцями завдяки стабільній заробітній платі та соціальним гарантіям. Ефективне використання потенціалу робочої сили можливе в умовах підвищення продуктивності праці та посилення мотивації до праці.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» — сукупність відділів і служб, організованих в лінійно-функціональний тип. Цей організуючий принцип дуже зручний, тому що поєднує два взаємодоповнюючі режими: лінійний і функціональний. Лінійний метод забезпечує зв'язок підлеглого з безпосереднім керівником. Його перевага можна віднести до того, що кожен підлеглий має тільки одного керівника, лінійні з'єднання є найкоротшими і тому немає великих втрат інформації при передачі з одного рівня на інший.

Структура характеризується підвищеним контролем, централізацією та координацією дій у верхній лінії управління. Ефективність управління посилюється спеціалізацією персоналу, централізованим контролем за стратегічними рішеннями, диференціацією та делегуванням поточних управлінських рішень. У системі кожен елемент виконує свої функції.

ТОВ «Епіцентр К» керує Генеральний директор на підставі статусу,

основними його завданнями є формування місії, цінностей і політики компанії, основних стандартів її діяльності, формування структури і системи управління, представлення в переговорах з державними органами і основними контрагентами. Відносини між працівниками підприємства регулюються колективним договором. Права, обов'язки та відповідальність керівників усіх рівнів, а також всього персоналу визначаються в офіційних інструкціях

Офіційна інструкція не тільки дозволяє визначення завдань, прав і відповідальності персоналу, але й захищає їх від виконання невласних функцій, підкреслюючи систему відносин між менеджером і його підлеглим працівником. Крім того, інструкція організовує інформаційні потоки в компанії, висуває вимоги до посади і процедури оцінки співробітників.

В організаційній структурі ТОВ «Епіцентр К» делегуються такі види компетенцій:

- вирішення часткових, вузьких, специфічних проблем, в яких виконавці кращі за лідера;
- проведення підготовчої роботи, що проводиться;
- у більшості випадків, рутинні, що дозволяють продемонструвати свої навички;
- присутність на різних заходах з інформативним характером, спілкування з повідомленнями, обмін досвідом.

Показників для оцінки рівня розвитку ієрархічної та функціональної складових організаційної структури управління підприємством та визначення напрямів його вдосконалення, представлені на рис.2.2.

Виходячи з кількісних показників рівня розвитку організаційної структури управління, які були враховані відокремлює найважливіші і найпоширеніші з них і відібрані їх значення для ТОВ «Епіцентр К»

1. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за структурними підрозділами:

Кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру — 12



од.

Загальна кількість структурних підрозділів одного рівня — 13 од.

Структурний коефіцієнт централізації — 0,92

Показник	Формула розрахунку
<i>Показники, що використовуються для аналізу ієрархічної структури</i>	
1. Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$ , де $U_n$ — норма керованості, $U_f$ — фактична кількість підлеглих у керівника
2. Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - Pф / Пос$ , $K_{рс} = 1 - Аф / Атс$ , де $Pф$ , $Пос$ — кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $Аф$ , $Атс$ — кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	$K_{ц} = Pфв / Pф$ , де $Pфв$ — кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; $Pф$ — загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$Kс = Алк / Афк$ , де $Алк$ — кількість лінійних керівників, $Афк$ — кількість працівників функціональних служб
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	$Kф = Анд / Азу$ , де $Анд$ — кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, $Азу$ — загальна кількість працівників управління
<i>Показники, що використовуються для аналізу функціональної структури</i>	
6. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{цс} = Аауп / Ауп$ , де $Аауп$ — кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, $Ауп$ — кількість всього управлінського апарату
7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$Kофу = Kф / Kн$ , де $Kф$ , $Kн$ — кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
8. Коефіцієнт дублювання функцій	$Kд = Kрз / Kрн$ , де $Kрз$ — кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами, $Kрн$ — кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
9. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$Kспец = Трпроф / Тр$ , де $Трпроф$ — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, $Тр$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
10. Коефіцієнт надійності структури управління	$Kнад = 1 - Kн / Kзаг$ , де $Kн$ — кількість нереалізованих рішень, $Kзаг$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
11. Коефіцієнт оперативності	$Kопер = Kр.п.т. / Kр.заг.$ , де $Kр.п.т.$ — кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; $Kр.заг.$ — загальна кількість робіт.

Рис. 2.2 Показники рівня розвитку організаційної структури управління

Джерело: відповідно до [21]

2. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельність працівників підрозділів: Чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру — 415 осіб

Загальна чисельність працівників — 645 осіб

Кількісний коефіцієнт централізації — 0,63

3. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників центрального апарату:

Чисельність працівників за централізованою функцією в центральному апараті — 229 особа  
Чисельність працівників за централізованою функцією в апараті підрозділів і філіалів — 314 осіб  
Коефіцієнт централізації функцій — 0,72

4. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за управлінським персоналом: Кількість працівників центрального управління — 118 осіб

Загальна кількість працівників управління — 229 осіб

Коефіцієнт централізації управління — 0,51

5. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за нормами керованості: Фактична чисельність працівників, підлеглих одному керівнику — 10 осіб

Норма чисельності працівників, підлеглих одному керівнику — 12 осіб

Коефіцієнт дотримання норм керованості — 0,83

6. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за дотриманням відповідності посад: Чисельність працівників апарату управління, відповідних посадовій атестації — 206 осіб  
Загальна кількість працівників управління — 229 осіб

Коефіцієнт відповідності посади — 0,89

7. Обчислення показника кваліфікації управлінця:

Тривалість загальнотеоретичної підготовки за спеціальністю — 5 років

Тривалість практичного досвіду роботи за спеціальністю — 10 років

Показник кваліфікації управлінця — 15 років

8. Обчислення показника гнучкості організаційної структури:

Кількість працівників, що виконують безпосередні та суміжні функції — 25 осіб  
Загальна чисельність працівників підрозділу — 35 осіб



Показник гнучкості організаційної структури — 0,71

9. Обчислення коефіцієнту централізації управління: Кількість управлінців вищої ланки — 7

Загальна кількість управлінців апарату управління — 13

Коефіцієнт централізації управління — 0,53

Ці розрахунки показують, що організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» має досить оптимальну конструкцію, оскільки високі значення мають коефіцієнт відповідності стандартам управління та чинникам централізації управління, однак, вимагає неоптимальних значень централізації функцій і факторів відповідності посади. При цьому показник управлінської кваліфікації становить 15 років, тобто спостерігається значне підвищення досвіду та практичних навичок під час загальнотеоретичної підготовки керівників підприємств. Коефіцієнт гнучкості організаційної системи вищий за середній (0.71) і підтверджує оптимальну лінійно-функціональну організаційну структуру підприємства. Що стосується коефіцієнта централізації структури, то його значення трохи вище середнього (0.53).

Розрахуємо коефіцієнт ефективності організаційної структури за формулою:

$$K_e = \Phi P / A B \quad (2.1)$$

де  $\Phi P$  – кінцевий фінансовий результат, отриманий від функціонування організаційної структури управління підприємством;  $A B$  – адміністративні витрати. Результати розрахунку за 2019-2020 роки наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники аналізу коефіцієнту ефективності організаційної структури ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	2018	2019	2020
Кінцевий фінансовий результат, отриманий від функціонування організаційної структури управління підприємством, тис. грн	3100000	3602109	3171204

Адміністративні витрати, тис. грн.	550000	751814	872759
Коефіцієнт ефективності організаційної структури	5,64	4,79	3,63

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Найвищий рівень ефективності організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» в 2018 році, який склав 5,64 при найнижчому значенні чистого прибутку підприємства. При зниженні прибутку в 2020 році на -430905 тис. грн та зростанні адміністративних витрат на 120945 тис. грн. в умовах пандемії COVID-19, відбулося зниження коефіцієнта ефективності організаційної структури і 2020 році на 1,15 пункти, що свідчить про погіршення використання можливостей організаційної структури управління підприємством. Така ситуація була пов'язана зі скороченням штату, переходу на дистанційне виконання обов'язків по ряду посад, а також скороченню кількості робочого часу в період пандемії коронавірусу.

Наступним показником є прибутковість управлінського персоналу, що характеризує, скільки чистого прибутку приносить кожен працівник керівного складу. Слід розрахувати індикатор формули:

$$P_{уп} = ЧПч / Ч_{уп} \quad (2.2)$$

де ЧП - чистий прибуток;

Ч<sub>уп</sub> - чисельність працівників апарату управління

Результати аналізу відображені у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Показники аналізу рентабельність управлінського персоналу ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	2018	2019	2020
Чистий прибуток, тис. грн	3100000	3602109	3171204
Чисельність працівників апарату управління, тис. грн.	234	234	234



Прибутковість управлінського персоналу, тис.грн/ос	13247,86	15393,62	13552,15
--	----------	----------	----------

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

В 2019 році прибутковість діяльності управлінського персоналу складала 15393,62 тис на одну особу, що є дуже високим показником, але в 2020 році впала на 1841,47 тис. грн до 13552,15 тис. грн. на одного управлінця.

Витрати на утримання одного працівника апарату управління визначимо за формулою:

$$Вуп = АВ / Чуп \quad (2.3)$$

де АВ - витрати на управління;

Чуп - чисельність працівників апарату управління.

Результати аналізу у таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Показники аналізу витрат на утримання одного працівника апарату управління ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	2018	2019	2020
Витрати на управління, тис. грн	550000	751814	872759
Чисельність працівників апарату управління, тис. грн.	234	234	234
Витрати на утримання одного працівника апарату управління, тис.грн/ос	2350,43	3212,88	3729,74

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Отже, з таблиці 2.7 видно, що найнижчий рівень витрат на утримання апарату управління в 2018 році - 2350,43 тис. грн на одну особу, в 2020 році витрати на утримання одного працівника апарату управління ТОВ «Епіцентр К» зросли на 516,85 тис. грн, при скороченні прибутку підприємства, що свідчить про негативну тенденцію в ефективності організаційної структури підприємства.

Таким чином, в 2018 році діяльність організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» була більш ефективною ніж у наступні роки.

У результаті проведення дослідження виявлено загальні недоліки організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» та надані рекомендації щодо шляхів їх усунення», які представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Загальні недоліки організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» та шляхи їх усунення**

Загальні недоліки	Причини виникнення	Заходи щодо усунення
Функція керівника дублюється з функціональними фахівцями при управлінні	Відсутність чіткого розподілу повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними менеджерами	Між лінійними та функціональними керівниками потрібно розмежування відповідальності та повноважень більш чітко
Повільне ухвалення рішень		
Поява внутрішніх операційних бар'єрів, які обмежують масштаби зацікавленості функціональних підрозділів у фактичному розвитку виробництва	Погане керівництво. Відсутність процедурного підходу. Відсутність бюджетної системи. Низька система мотивації працівників і фокусування на остаточних результатах діяльності	Посилення вищого керівництва. Використання процесного підходу. Запровадження системи бюджетів та мотивації
Неправильна інтерпретація інформації, яка передається функціональним і лінійним менеджерам	Відсутність чітких нормативів у сфері персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу, чітка регламентація

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Необхідність вдосконалення організаційної структури виникає при формуванні нових стратегій розвитку; зміни ринкових умов та умов



зовнішнього середовища; швидке зростання підприємства та вихід на нові ринки; управлінська криза при неузгодженості, затягування рівня розвитку компанії; зміна керівництва та інші [10,15]. Тому для ТОВ «Епіцентр К» з метою розширення ринків збуту, підвищення ринкової конкурентоспроможності необхідно вдосконалення існуючої організаційної структури, навіть при її поточної ефективності. Найбільш поширеною причиною вдосконалення організаційної структури управління підприємством є неспроможність зменшити витрати, необхідність підвищення продуктивності праці, розширення внутрішнього і зовнішнього ринків збуту, або залучення нових фінансових ресурсів.

Успішне вдосконалення організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» дозволяє керівництву вирішувати такі ключові завдання:

- розробка більш ефективної системи управління в умовах політичних та глобальних криз;

- більш ефективний розподіл функцій управління;

- раціональний розподіл відповідальності між структурними підрозділами;

- підвищення ефективності внутрішньої комунікації;

- підвищення кваліфікації та креативності персоналу [30].

Розвиток діяльності вимагає вдосконалення організаційної структури ТОВ «Епіцентр К», що дозволить ефективному досягненню цілей в рамках ринкових стратегій розвитку.

Таким чином, можна сказати, що ТОВ «Епіцентр-К» має досить перспективну ринково орієнтовану організаційну структуру, функціонування якої є ефективною. Система управління побудована на сприйняття нововведень. Підприємство має інноваційні можливості в оптимізації локалізаційної структури, що може мати максимальний позитивний ефект і тому необхідно впровадження новітніх заходів щодо поліпшення ринкової орієнтації управління ТОВ «Епіцентр К»





### РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» НА ЗАСАДАХ ПОСИЛЕННЯ ЇЇ РИНКОВОЇ ОРІЄНТОВАНОСТІ

3.1 Напрями вдосконалення організаційної структури та посилення її орієнтації на ринок

Основні заходи щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» на засадах посилення її ринкової орієнтованості наведені на рис. 3.1:

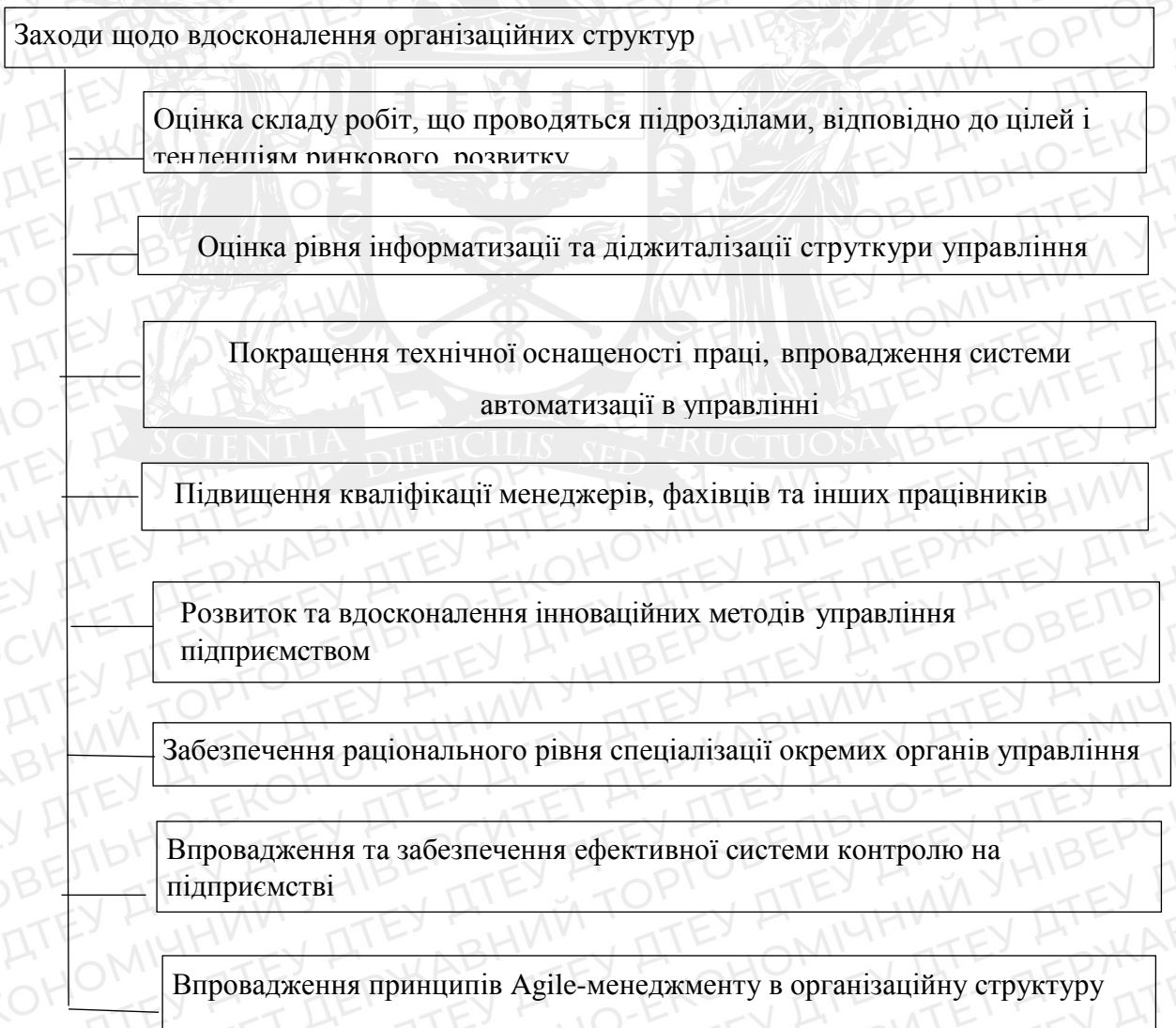


Рис. 3.1 Заходи щодо вдосконалення організаційних структур ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: власна розробка автора

Поліпшена організаційна структура може вважатися найбільш економічно ефективною, якщо вона дозволяє швидко вирішувати операційні завдання, приймати менш дорогі управлінські рішення, і підтримувати більш низькі витрати на управління.

При створенні та вдосконаленні організаційної структури необхідно пам'ятати, що вона повинна відповідати як потребам працівників організації, так і вимогам керівництва, виробничого процесу, а також вимогам зовнішнього середовища. Крім того, необхідно, щоб організаційна структура відповідала таким важливим принципам, як: комплексність, наукова, економічна, системність, скоординованість і контрольованість.

Значним полем діяльності в галузі управління є спостереження за економічною ситуацією, формування організаційних процесів. Внутрішній контроль полягає у сприянні розвитку підприємства та ефективного використання усіх ресурсів, реалізації фінансової стратегії компанії. [29].

Внутрішній контроль на підприємстві — це цілий комплекс операцій, які допомагають забезпечити стабільність діяльності підприємства, дозволяють оцінити ефективність його управління, рівень рентабельності. Внутрішній контроль має ряд специфічних показників, разом з іншими компонентами системи управління на підприємстві [1].

Кожен підхід має свої переваги, поряд зі своїми недоліками, але в залежності від результатів аналізу методів можна стверджувати, що внутрішня система управління ефективно за такими критеріями [16]:

- існування регламентів, які складають формальну організацію, їх ефективність і переоцінка час від часу роботи системи внутрішнього контролю
- адекватність процедур контролю, ризику, достатність та їх ефективність;
- практика і принципи побудови ризик орієнтованих та ринково орієнтованих систем, встановлених як основа для структурної організації необхідного внутрішнього контролю;



- наявність забезпечення необхідних інформаційних потоків;
- існування інфраструктури для ефективного контролю;
- наявність і дієвість системи моніторингу ефективності системи внутрішнього контролю.

Слід зазначити, що підходи до різних моделей будуть різними, тому повинні бути проаналізовані як витрати на реалізацію, так і переваги альтернативних підходів. Тому внутрішній контроль як одна з форм зворотного зв'язку є невід'ємною і важливою частиною будь-якої організаційної системи управління. З його допомогою організаційна система має можливість отримувати інформацію про реальну ситуацію керованої системи. [ 23]

Сфера внутрішнього контролю включає дотримання встановлених стандартів і умов управління, перевірку реалізованих управлінських рішень. Система внутрішнього контролю включає в себе все, від конкретних процедур контролю і дій, елементи і принципи організації внутрішнього контролю до його форм, типів і галузей.

Також рекомендованим напрямком підвищення ефективності організаційної структури є розробка та впровадження нових сучасних методів управління. У цьому випадку враховується методологія Agile, що базується на гнучкому і швидкісному реагуванні підприємства на зміни ринку. Основним принципом Agile-менеджменту є розробка продукту через короткострокові цикли, в кінці кожного з них можна побачити продукт [ 26].

Особливість цієї методології управління полягає в зміні, насамперед, мислення працівників на більш гнучке та креативне. Зміни повинні відбуватися на рівні управління, тому що в цьому випадку роль менеджерів полягає в допомозі співробітникам, а не управлінні ними. [2]

Дослідження різних джерел дозволили виділити основні переваги Agile менеджменту в організаційній структурі (Рис. 3.2).

При реалізації Agile менеджменту команда максимально наблизиться до споживача і зможе приймати найкращі рішення відносно розвитку

продукту, самостійно вирішуючи задачі, які вони вважатимуть необхідними.

Для досягнення очікуваних результатів керівникам іноді потрібно вжити рішучих заходів, як наслідок, звільнити велику кількість персоналу для залучення нового, більш творчого або здатного, або змінити організаційну структуру всієї компанії. Це веде до значних витрат часу і ресурсів, і в результаті може бути занадто ризикованим і не може приносити очікувані прибутки [26].

- Agile повністю змінює роботу підприємства, оскільки впроваджуються нові способи мислення. На відміну від традиційних методів, Agile спрямований на гнучкий розвиток, пов'язаний з роботою команди;
- робота стає більш продуктивною, оскільки розклади та постановка завдань змінюються послідовністю фаз («ітерацій»), після яких підводяться підсумки та оцінюється робота команди;
- результати роботи подаються звітами кожного тижня, що дає змогу керівникам вказувати на помилкові рішення та вносити правки, а відтак процеси роботи над проектом є більш якісними;
- розвивається обмін знаннями у команді, оскільки під час роботи є можливість дізнатися та навчитися чогось нового між працівниками;
- Agile допомагає збільшити доходи компанії, оскільки спільна робота, зворотній зв'язок та обмін накопиченими знаннями збільшує шанси мати великий дохід;
- головна мета – створити якісну цінність для клієнта.

Рис. 3.2 Переваги Agile менеджменту

*Джерело: сформовано автором на основі [2]*

Щоб уникнути значних втрат або раптових радикальних перетворень, доречно вносити зміни не природним чином а поступово, починаючи з невеликих змін, які не сильно впливають на виробничий процес. Як варіант, створення так званого «неформального інноваційного генеруючого



підрозділу» не змінюючи існуючу організаційну структуру. Це команда Agile, як самостійна одиниця для генерації інновацій і підвищення інноваційної діяльності всього підприємства.

Метою проекту є організація ефективної діяльності з виробництва та генерації інноваційних ідей та продуктів від етапу зародження до етапу досягнення та отримання фінансових результатів. Для досягнення таких цілей ідеальним варіантом є перетворення підприємства на Agile організацію, але це дуже дорого і представляє багато ризиків, тому доцільно створення окремого спеціалізованого підрозділу [12].

Було вирішено створити перехідну Agile команду, на базі існуючого відділу розвитку та вдосконалення. Це спосіб допомогти працівникам вивчити нові робочі принципи у процесі переходу, також навички членів команди асиметричні і кожен може допомогти у виконанні проекту. Це особливість і перевага загальної командної структури, так як відсутня затримка і неефективність під час виконання певного етапу роботи.

При цьому не кожен працівник може швидко перейти на принципово інший вид роботи. Коли один учасник завершив свою роботу і очікує переходу на наступний етап, щоб уникнути простою, необхідно організувати процес безперервного навчання і розширення компетенції персоналу. Потім учасники зможуть частково допомогти своїм колегам і будуть постійно залучатися до процесу створення кінцевого продукту [29].

Обов'язковими учасниками Agile команди будуть:

- Власник продукту - генеральний директор. Він визначає кінцеву мету і цілі, які необхідно досягти, відстежує активність на всіх етапах і реагує відразу на можливі відхилення.
- Скреум-майстер або Agile -лідер. Він тренер-учасник, відповідає за виконання команди і вирівнювання з завданням власника продукту. Найкраще підходить для цієї ролі проджект-менеджер підприємства. Він проводить аналіз, щоб дізнатися, як зменшити недоліки робочого процесу.
- Члени команди – 3-4 спеціаліста різної спеціалізації.

- Непостійні ролі. Учасники, які постійно не залучаються до роботи команди, їх робота може знадобитися лише на певному етапі.

За даними порталу для фахівців з управління проектами та бізнесу в цілому, намалюємо орієнтовний календарний план створення команди.

Найкращий час для команди— 12 тижнів (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

### План запуску Agile-команди ТОВ «Епіцентр К»

Тиждень	Дія тижня
1	Підбір учасників, тренінг, організація робочого простору
2	Аналіз поточного стану підприємства та формування напрямів подальшого
3	Завершення аналізу, планування нульового спринту, щоденні метрики
4	Коучинг з проведення стартапів
5	Оцінка і планування першого спринту, коучинг по роботі з беклогом
6	Підготовка до планування другого спринту, підтримуюче лідерство,
7	Оцінка і планування другого спринту, запуск спільної практики
8	Ретроспектива команди управління, підготовка до планування третього
9	Оцінка і планування третього спринту, подолання організаційних перешкод
10	Технічна оцінка і рекомендації, підготовка до планування четвертого спринту, фасилітація ефективних комунікацій та командних зустрічей
11	Оцінка і планування четвертого спринту, коучинг команди
12	Підготовка до щоквартального огляду, оцінка зрілості команди

Джерело: складено автором на основі [28]

Можна навести орієнтовну структуру витрат на реалізацію команди.

Таблиця 3.2

### Витрати на реалізацію Agile-команди ТОВ «Епіцентр К»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Витрати на організацію робочого місця	100



Витрати на проведення тренінгів та коучингу	80
Заробітна плата за 3 місяці членам Agile команди	200
Витрати на поточні ресурси для роботи команди	20
Витрати на наукові розробки	150

*Джерело: складено автором на основі [26]*

Впровадження Agile методології передбачає фундаментальні зміни в управлінні. Після введення Agile на функціональних менеджерах є тільки одне завдання моніторингу і контролю, як команда працює над гнучкими проектами.

Ефективність таких організаційних структур зростає за рахунок: гнучкі команди більш продуктивні.

мінімізація непродуктивного і непотрібного навантаження;

у зв'язку з використанням ітеративних циклів, помилки встановлюються та вирішуються на ранніх стадіях.

Таким чином, ця рекомендація вдосконалення організаційної культури, яка є досить новою для України, зможе підвищити економічну ефективність організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» і вивести підприємство на новий вищий ринковий рівень.

Методології Agile використовується для управління компанією і ресурсами, та пов'язана зі змінами мислення керівництва і співробітників на більш гнучке, що дозволить реагувати і адаптуватися на будь-які ринкові зміни набагато швидше.

### 3.2 Обґрунтування програми формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства

Розрахувати рівень витрат запропонованого проекту майже неможливо, оскільки вони залежать від результативності діяльності Agile -команди. Якщо врахувати найбільш очікуваний результат – цей показник буде досягнутий через рік після початку командної підготовки. Що стосується очікуваного

доходу від проекту, то досить важко точно розрахувати економічну ефективність створення команди Agile при невизначеності. Якщо розглядати досвід існуючих організацій, то можна сказати, що Agile — це вигреш. Вісімдесят один відсоток респондентів у структурах Agile стверджують, що відбувається підвищення ефективності з початку їх перетворень. Цей показник досить високий, враховуючи всі ризики та можливі витрати часу та ресурсів.

Наразі всі функціональні обов'язки були чітко сформульовані та розподілені зони відповідальності серед персоналу організації. Таким чином, менеджер може залишатися в курсі поточного операційного стану компанії. Особливості функціонування старої та нової організаційної структури порівнюється у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Порівняння організації до та після вдосконалення

Признак	До вдосконалення	Після вдосконалення
Оплата праці	порушено баланс між витраченими зусиллями та заробітною платою	працівники самі можуть впливати на розмір своєї заробітної плати
Навички та вміння	не заохочуються	не заохочуються
Настрій співробітників	пасивний, негативний	активний
Вплив витрат	рівень витрат не впливає на працівників	рівень витрат має прямий вплив на працівника
Мотивація	низька (немає мотивації у співробітників)	висока (задоволена бажання співробітників)

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, завдяки впровадженню інноваційної організаційної структури на підприємстві можемо теоретично спостерігати наступні ефекти:

1. зниження відмови від замовлення на 5-10%, що призведе до укладення нових торговельних контрактів на 7,5%;



2. зростання кількості клієнтів до 25%;
3. підвищення прибутковості діяльності на 12%.

В загальній перспективі, планується досягнення наступних показників (табл. 3.4)

Отже впровадження інноваційних підрозділів в організаційній структурі може призвести до зростання доходу від реалізації на 603 547,8 тис. грн, що можливо з урахуванням більшої клієнто орієнтованості, а також пов'язано з впровадженням інноваційних ідей співробітників підприємства. В удосконаленій організаційній системі кожен працівник може стати новатором і запропонувати ідеї для оптимізації реалізації та виробництва.

Таблиця 3.4

**Планові показники ТОВ «Епіцентр К» після вдосконалення організаційної структури**

Показник	Поточне значення за 2020 рік	Планове значення	Відхилення
Чистий дохід	50 382 425	56 428 319	6 045 894
Валовий прибуток	14 788 755	21 081 779	6 293 024
Загальна кількість клієнтів	9 600	12 000	2 400
Кількість укладених угод	4 124	4 433	309
Рентабельність	1,23	2,35	1,12

*Джерело: розраховано автором*

Незважаючи на появу інноваційних ідей, їх реалізація займає багато часу і ресурсів, і більшість проектів не закінчуються через неправильне визначення очікуваних на початку їх реалізації результатів. У поєднанні з командою Agile ця програма може принести більш позитивні результати, що може бути підтверджено досвідом зарубіжних компаній:

Залежно від результатів створення та навчання Agile-команди, можна

прогнозувати збільшення кількості успішних проектів, реалізованих у рамках підприємства. Agile-команда дозволяє якісно реалізувати існуючі ідеї з мінімальними витратами всіх необхідних ресурсів за короткий час; створення інноваційних продуктів від стадії генерування ідей до початку виробництва.

Таким чином, якщо діяльність групи виявиться ефективною, підприємство протягом наступних років може повністю прийняти інноваційну стратегію лідера, оскільки показники розвитку підприємства, впровадження нових продуктів і зростання інноваційних ідей та їх впровадження будуть значно збільшені.





## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження завдань кваліфікаційної роботи щодо формування ринково орієнтованої організаційної структури підприємства дозволяє зробити наступні висновки.

Досліджено сутності організаційної структури підприємства, дозволило визначити, що організаційна структура підприємства представляє собою певні рівні управління, які мають відповідний взаємозв'язок між підрозділами та ієрархією.

Теорія і практика управління підприємством використовує два види організаційних структур: механічну і органічну, з різними рівнями організаційної гнучкості для змін і невизначеності в навколишньому середовищі. Методи проектування організаційних структур підприємства поділяються на дві великі групи: методи, засновані на аналізі та методи формалізовано побудови організаційної структури підприємства.

ТОВ «Епіцентр К» є лідером на вітчизняному роздрібному ринку в будівельних та споживчих товарів. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» відноситься до лінійно-функціонального типу (змішаний). Генеральний директор — керівник першого рівня управління. Керівники другого рівня – фінансові, комерційні та технічні директори – розробляють плани виконання загальних завдань, поставлених топ-менеджером, та координують роботу керівників інших рівнів.

Після проведення аналізу факторів, які впливають на організаційну структуру, можна сказати, що на ТОВ «Епіцентр К» в сучасних умовах значною мірою впливають політичні, соціальні та економічні фактори, що є свідченням значної політичної, соціальної та економічної нестабільності в країні.

Після проведення фінансових досліджень ефективності функціонування організаційної структури можемо зробити висновки: що

ТОВ «Епіцентр К» є фінансово стабільною та незалежною. Прибутки компанії впали у 2020 році порівняно з 2019 роком, навіть при зростаючій виручці від реалізації в 2020 році. Однак таке зниження багато в чому пояснюється збільшенням фінансових та інших витрат майже в 3 рази. Таким чином, на тлі росту продажів продукції валовий прибуток зріс на 12%, фінансовий результат теж впав майже на цей рівень на 11,9%.

ТОВ «Епіцентр-К» має досить перспективну ринково орієнтовану організаційну структуру, функціонування якої є ефективною. Система управління побудована на сприйнятті нововведень. Підприємство має інноваційні можливості в оптимізації локалізаційної структури, що може мати максимальний позитивний ефект і тому необхідно впровадження новітніх заходів щодо поліпшення ринкової орієнтації управління ТОВ «Епіцентр К»

У третьому розділі, на основі аналізу, проведеного діяльності компанії та визначення ефективності функціонування організаційної структури, були розроблені і запропоновані до реалізації заходи щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» більш орієнтованої на ринок. Таким чином, було вирішено створити команду Agile для генерації інновацій та реалізації інноваційних проектів в умовах інформаційного розвитку ринкових відносин.

Було визначено формат команди та її професійний персонал. Запропонована програма для запуску, обчислення потенційних витрат на створення та експлуатацію.

В результаті діяльності з'ясувалось, що даний захід щодо вдосконалення організаційної структури є ефективним і призведе до підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства. Компанія зможе поступово впроваджувати Agile на всіх рівнях і відділеннях, завдяки чому вона досягне значно вищого рівня виробництва та реалізації, отримає провідне місце на міжнародному ринку і зможе конкурувати з провідними учасниками ринку.





**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Київ, 2004. 20 с..
2. Бездольна О.А., Мохонько Г.А.. AGILE-менеджмент на підприємствах керамічної промисловості Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Зб. тез доп. I Міжнарод. наук-практ. конф. Вип. 23 квітня 2020 р. м. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С.184-185
3. Боднар О. Ю. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль, 2021. 87 с., с. 20
4. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.
5. Гвініашвілі Т. З. Механізм управління змінами на підприємстві в умовах забезпечення його інноваційного розвитку : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 екон Дніпро, 2017. 340 с.
6. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент навч. посібник К. : Алерта: КНТ, 2012. – 516 с..
7. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.
8. Дорошенко М.П. Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: Сутність та класифікація Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління Том 30 (69). № 5, 2019 С.52 -56
9. Зайченко К.С. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку малого промислового підприємства в умовах інформатизації економіки Дис. на зд. наук. ст. к. е. н. за спец 08.00.04, Одеса, 2019. 261 с.
10. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління Економіка і менеджмент культури. 2016. № 2. С. 30–33. URL:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk\\_2013\\_2\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf).



11. Крикуненко Д. О. Проблеми впровадження організаційних змін на підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 45-49.
12. Комса К. Agile в дії: чи для кожної компанії це стане у пригоді? Mind – незалежний журналістський бізнес-портал. 2017. URL: <https://mind.ua/publications/20178767-agile-v-diyi-chi-dlya-kozhnoyi-kompaniyi-ce-stane-u-prigodi>
13. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2009. 260 с.
14. Ладик С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні Регіональна економіка. 2013. № 1. С. 57-62.
15. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2016. Том 4. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/28\\_Lyznova.Htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.Htm).
16. Кожухівська Р. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності [Економіка та управління підприємствами. 2018. С. 258–264. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/37.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf).
17. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2003. 496 с.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. URL: [http://mirknig.com/2006/02/19/meskon\\_m\\_albert\\_m\\_khedouri\\_f\\_osnovy\\_menedzhmenta.html](http://mirknig.com/2006/02/19/meskon_m_albert_m_khedouri_f_osnovy_menedzhmenta.html)
19. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.
20. Писаренко С. В., Бенях В.В., Снігерьова К.А., Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають.

Економічний форум. №3. 2018. с.134-140

21. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством Стратегія економічного розвитку України. № 36. 2015. С. 107 -117

22. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. С. 204-208.

23. Шеремет Д.А. Маркетинговий аналіз і його роль у стратегічному розвитку організації Аудит і фінансовий аналіз. 2017. № 5. С.421

24. Agile-організація як базова структура майбутнього. Інтернет-портал для управлінців компанії Strategic Consulting Group. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1011.html>

25. Офіційна веб-сторінка ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». URL:<https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>

26. Офіційний сайт неприбуткової організації Agile Alliance. URL: <https://www.agilealliance.org/>

27. Епіцентр К. URL // [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80\\_%D0%9A](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A)

28. Портал для професіоналів в управлінні проектами та бізнесом. Керівництво по запуску Agile-команд: веб-сайт. URL: <https://pmjournal.ru/articles/obzory/rukovodstvo-po-zapusku-agile-komand/>

29. Burlitska O.P. The impact of organoleptic senses onto the consumers purchasing activity Nauka i Studia. Ekonomiczne Nauki. – 20 (130) 2016. – P. 5-12.]

30. EPICENTR K TOV (UKRAINE) URL: [https://www.emis.com/php/company-profile/UA/Epicentr\\_K\\_TOV\\_\\_%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80\\_%D0%9A\\_%D0%A2%D0%9E%D0%92\\_\\_en\\_219](https://www.emis.com/php/company-profile/UA/Epicentr_K_TOV__%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A_%D0%A2%D0%9E%D0%92__en_219)





## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Таблиця А.1

## Зведений баланс ТОВ « Епіцентр К»

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
<b>I.Всього необоротних активів</b>	1095	22109337	16010547
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
<b>II.Всього оборотних активів</b>	1195	22416054	20881053



## Продовження табл. А.1

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
<b>БАЛАНС</b>	1300	44525391	36891621
<b>Назва показника</b>	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17688086	14542267
<b>I.Всього власного капіталу</b>	1495	17846696	14700877
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
<b>II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>	1595	4455080	2265426
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0
Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
<b>III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень</b>	1695	22223615	19925318
<b>БАЛАНС</b>	1900	44525391	36891621

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Звіт про фінансові результати ТОВ « Епіцентр К»

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35593670	30814751
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814
Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851
Інші доходи	2240	554085	354733
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	3171204	3602109
<b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	3171204	3602109



**Операційні витрати**

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	1254935	887499
Витрати на оплату праці	2505	5208532	4711766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1056667	952162
Амортизація	2515	1667998	1096995
Інші операційні витрати	2520	3465135	2581842
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>12653267</b>	<b>10230264</b>

