

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційним розвитком підприємства торгівлі»

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

Студентки 4 курсу 12 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Торговельний менеджмент»
першого (бакалаврського)
рівня

Пінчука Богдана
Петровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2	14
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	14
2.1. Дослідження факторів та складових організаційного розвитку на підприємстві.....	14
2.2. Оцінка ефективності та результативності організаційного розвитку підприємства	32
РОЗДІЛ 3	36
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	36
3.1. Обґрунтування пропозицій щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства.....	36
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні організації працюють у нестабільному середовищі, посиленні конкуренції, непередбачуваності ринкових змін. Динамізм підприємницької діяльності вимагає від організації гнучкості, мобільності, здатності розвиватися в мінливих умовах, що вимагає побудови відповідної структури управління. Перехід до гнучких, органічних типів організаційної структури дозволяє компаніям швидко адаптуватися до зовнішнього середовища. Паралельно зі зміною організаційних структур управління відбувається зміна методологічних підходів щодо їх побудови.

Роботи багатьох вчених присвячені дослідженню проблеми підходів до проектування організаційних структур управління підприємством. Насамперед, слід зазначити роботи Б.З. Мільнера, З.П. Рум'янцевої, Л.А.Базилевича, Л.Г. Дідковського, О.Є. Кузьміної, Л.І. Скибіцького, О.Лужко, Н.Г. Чумаченко. У працях цих вчених багато методологічних та методичних питань, пов'язаних із проектуванням організаційних структур управління підприємством.

В Україні методи побудови управлінських структур характеризуються надмірним використанням формальних норм, відсутністю еволюційного саморозвитку структури у функціонуванні організації, що спричиняє механічне перенесення колишніх форм організації у нові ринкові умови.

Метою дослідження є удосконаленість управління організаційним розвитком підприємства торгівлі «Епіцентр».

Для досягнення мети в роботі були поставлені і виконані наступні **завдання:**

- розкрити теоретичні та методичні основи управління організаційним розвитком підприємства;
- дослідити фактори та складові організаційного розвитку на підприємстві;

- надати оцінку ефективності та результативності організаційного розвитку підприємства;
- обґрунтувати пропозицій щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління організаційним розвитком підприємства підприємством.

Предмет дослідження – управління організаційним розвитком підприємства торгівлі «Епіцентр».

Методи дослідження.

- науковий – для розкриття теоретичні та методичні основи управління організаційним розвитком підприємства;
- аналізу – для дослідження факторів та складових організаційного розвитку на підприємстві;
- вимірювання – для оцінки ефективності та результативності організаційного розвитку підприємства;
- моделювання – під час обґрунтування пропозицій щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. На підставі проведеного аналізу роботи підприємства торгівлі «Епіцентр». було виявлено вплив ефективності існуючої організаційної структури підприємства на економічні наслідки його діяльності, і розроблено рекомендації з удосконалення управління організаційним розвитком підприємства, які можуть бути використані не тільки на підприємстві торгівлі «Епіцентр», але й у практиці роботи інших підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення методології проектування організаційних структур управління відповідно до умов, що змінюються - одне з найважливіших завдань сучасної теорії менеджменту та організації.

Проектування (від лат. *Projectus* – кинутий вперед) – процес створення проекту, прототипу, прототипу передбачуваного чи можливого об'єкта, стану. Дж. Гелбрейт визначив структуру організації як постійний пошук найефективнішого поєднання організаційних змінних [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Фактори, що впливають на цей процес, згідно з численними дослідженнями, мають ситуативний характер. До них відносяться розмір фірми, ціль, стратегія, організаційна культура та багато іншого.

Багато досліджень присвячені питанню у тому, які чинники найбільше впливають формування структури організації.

Вперше питання про формування структури управління підприємством було поставлено представниками школи наукового менеджменту, а пізніше чіткіше - адміністративної школи (А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер). Шість із чотирнадцяти відомих принципів управління А. Файоля пов'язані з побудовою структури організації (централізація, поділ влади, ієрархія тощо). У роботах на той час було створено функціональний підхід до дизайну організації. Представники цього напрямку розробили критерії раціональної структури підприємств, визначили вимоги до підбору, оцінки та розподілу персоналу за підрозділами, визначили оптимальне співвідношення людських та технічних елементів в організації.

Починаючи з кінця 1920-х років, до принципів функціональної організації додалися соціально-психологічні елементи, вивчення яких

розпочав Е. Мейо, та був продовжив М. Фоллетт, М. Вебер, Д. МакГрегор та інші. Загалом поєднання описаних функціональних та соціально-психологічних засад дозволило забезпечити ефективне управління промисловими підприємствами того часу.

З 50-х років ХХ століття набули розвитку кількісні дослідження в теорії організації, які були пов'язані з розвитком математики, кібернетики, статистики, а пізніше – і комп'ютерних мереж. Спочатку вплив кількісного підходу в теорії організації був набагато меншим. Основні напрями розвитку цього підходу - побудова математичних моделей загальних управлінських завдань (управління запасами, розподіл ресурсів тощо) і вивчення операцій (які згодом оформилися теорії прийняття рішень). Однак навіть сьогодні багато авторів сходяться на думці, що можливості моделювання організаційних моделей дуже обмежені, оскільки ці моделі багато в чому ґрунтуються на соціології та психології.

Однією з найважливіших концепцій на той час була теорія інформації М. Вінера та К. Шеннона, яка розглядала організацію як інформаційну систему. Підрозділи фірми – це особи, які отримують, обробляють та передають інформацію. Проектування структури цієї системи передбачає оптимізацію інформаційних посилань.

Системний підхід (1970-ті роки) міцно знайшов застосування в науці і став вирішальним для розвитку науки у ХХ столітті. За його словами, сформульовано основні засади побудови управлінських структур, які зараз загальноприйняті: примат функції щодо структури; принцип ієрархії; побудова структури управління як структури прямих та зворотних інформаційних зв'язків; відповідність завдань та відділів у структурі управління; автономність агрегатів.

У межах концепції управління цілями, вперше представленої П. Друкером 1954 р. у книзі «Практика управління», організація сприймається як цілеспрямована система. Організаційний дизайн заснований

на побудові дерева цілей. Однорідні цілі групуються і передаються у ведення одного підрозділу.

Отже, на відміну ранніх концепцій, які пропонували функціональну структуру як єдиний «оптимальний» тип організаційної структури управління, ця концепція пропонує метод проектування різних типів організаційних структур управління, заснований на декомпозиції цілей організації.

Герберт Саймон зробив значний внесок у розвиток теорії організаційного дизайну, у роботах якої організація розглядається як система довгострокової взаємодії між співробітниками. Структура у певному сенсі є продуктом цих взаємодій. Пропонується спроектувати організацію з урахуванням неформальних наслідків внутрішньогрупових відносин. На структуру також впливає набір внутрішніх та зовнішніх змінних: попит, конкуренти, цілі, система планування та контролю, інтереси керівництва та персоналу. Сьогодні розуміння системної структури організації та переваг системного підходу до її побудови є ключовим напрямком у розвитку сучасних уявлень про сутність організаційного дизайну.

Отже, Б.З. Мільнер підкреслює, що метою організаційного дизайну є розвиток таких організаційних елементів і взаємозв'язків у створеній системі, при реалізації яких утворена організаційна одиниця матиме властивості високої надійності, стабільності та економічності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У 60-70-х роках ХХ століття в теорії організації було розроблено ситуаційний підхід. Початок формування цього підходу пов'язаний із дослідженням Джоан Вудворт, яка вивчила взаємозв'язок між технологією та організаційним дизайном та виявила, що зі збільшенням технологічної складності структура ускладнюється, кількість рівнів управління збільшується.

Основоположниками ситуаційного підходу також часто називають американських дослідників П. Лоуренса та Дж. Лорша, які проводили

дослідження, спрямовані на аналіз взаємозв'язку між невизначеністю середовища, в якому діє організація, та її внутрішньою структурою. Вчені дійшли висновку, такі компоненти внутрішньої структури організації, як мети, структура, технології і персонал, залежить від показників довкілля (ринкової, виробничої, інформаційної, наукової тощо). Аналізуючи підприємства, дослідники зосередили увагу на трьох основних підсистемах організації – виробництві, маркетингу та дослідженнях. Їх дослідження підтвердили, що стабільне середовище відповідає більш жорстким і формальним організаційним структурам, ніж змінюється.

У роботах Дж. Томпсона та Дж. Гілбрейта обґрунтовано необхідність зміни структури організації залежно від конкретного стану основних ситуаційних змінних, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Сучасні автори практично одностайні у цьому, що організаційне проектування має здійснюватися з урахуванням аналізу змін як (і й не так) внутрішніх, але передусім зовнішніх чинників. Саме зовнішнє середовище надає можливості для розвитку компанії і тим самим визначає напрямок її розвитку. Майже загальноприйнято, що структура організації має ситуаційний характер і змінюється за зміни ситуації.

Стратегія та структура А. Чендлер показав, що стратегія, обрана організацією, визначає її довгострокові цілі, способи дій у конкретних ситуаціях та розподіл ресурсів. Він сформулював принцип, за яким дизайн організації має відповідати стратегії, обраної фірмою. Твердження А. Чендлера у тому, що «стратегія визначає структуру», добре відомо [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Тобто від нашої стратегії залежить, яка структура найбільше сприятиме її реалізації.

Іншої думки дотримується гуру сучасного менеджменту І. Адізеса. Адізес стверджує, що структура первинна щодо стратегії. На його думку, структура визначає поведінку людей, а поведінка визначає стратегію, тому що для реалізації будь-яких змін у поведінці необхідно спочатку змінити структуру [1].

Однак це протиріччя не так важливо, якщо згадати, що сучасні організації надзвичайно динамічні та постійно розвиваються. Фактично процес зміни структури є безперервним, як і процес уточнення стратегії. Ця думка не нова, навіть Дж. Гілбрейт, який виділив елементи сучасного організаційного дизайну, докладно описав вплив стратегії на структуру організації та вплив структури на стратегію організації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Наступна віха у розвитку підходів до організаційного дизайну – формування еволюційної концепції менеджменту. Вважається, що початок еволюційної концепції було покладено А. Чендлером, коли в 1962 вийшла його книга «Стратегія і структура». Подальший розвиток теорії продовжили І. Ансофф, Р. Нельсон. Розвиток організацій схоже розвитку біологічного виду: організації розвиваються, сильні виживають, слабші гинуть. Можливості суспільства залежить від розвитку нових форм організацій. Якщо організаційних форм багато, серед них є лідери, найбільш адаптовані до нинішніх умов. Отже, визначення впливу типу організаційної структури компанії - це набір ситуаційних чинників, а логіка еволюційного розвитку.

В рамках еволюційної концепції було проведено типізацію структур управління фірмами та побудовано модель їх еволюції, пов'язану з ускладненням умов господарської діяльності.

Розглянемо, як організаційні структури уряду розвивалися протягом ХХ століття і як, на думку сучасних учених, структура організації майбутнього.

Традиційно першими з описаних у наукових статтях структур були функціональні структури управління. Жорстка ієрархічна структура, розподілені функції, чітко визначені обов'язки - майже півстоліття ці принципи вважалися єдино правильними. З розвитком економіки структури ускладнювалися. Коли корпорації почали виходити нові ринки, поява підрозділів стало революційним, що автоматично означало меншу централізацію.

У зв'язку зі складністю бізнес-середовища та зростаючою невизначеністю виникла необхідність переходу до принципово нових типів структур, які могли швидко змінюватись у відповідь на зміни ринку. На зміну традиційним прийшли органічні адаптивні форми організації, що не бюрократизовані та характеризуються здатністю до саморозвитку та адаптації. Тому з 1980-х років спостерігається тенденція до створення тимчасових органів управління, а також централізація ключових функцій на найвищому рівні управління організаціями, що виявилось у формуванні органічних адаптивних типів організаційних структур і особливо таких як дизайн та матриця.

Наступним кроком стала поява та теоретичне обґрунтування мережевих структур. Під мережевим підприємством, як правило, розуміється сукупність взаємодіючих фірм, які об'єднують різні ресурси та види діяльності для надання різноманітних продуктів (товарів чи послуг) певному сегменту ринку [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 25].

Структура мережевої організації, зазвичай, плоска. Це також відповідає думці П. Друкера про те, що структура організації має містити мінімально можливу кількість рівнів управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 35].

Мережева організація характеризується наявністю спільної мети організацій, які у неї. Склад учасників мережі може змінюватись. Головна особливість мережевих асоціацій – відсутність встановлених положень, правил та процедур. Управління здійснюється у вигляді договорів, визначальних взаємодія учасників мережі. Таким чином, корпорація перетворюється на мережу, що складається з безлічі мереж та інституційного середовища. Така організація адаптивна, оскільки складається з окремого блоку, який можна вставляти, знімати та перегрупувати залежно від конкретних завдань, які необхідно вирішити, та проектів, які необхідно реалізувати. Завдяки миттєво створеним партнерським відносинам та альянсам компанія більше не може легко реагувати на зміни ринку, але

передбачати чи навіть створювати нові потреби, випускаючи сотні модифікацій нових продуктів. Отже, на високодинамічних ринках структура спочатку повинна бути об'єднана в мережу, що складається з модулів, що легко замінюються.

Існують типи мережевих організацій: внутрішні, стабільні та динамічні мережі. Внутрішні мережі - це результат внутрішнього підприємництва, коли взаємодія між одиницями складає основи ринкових механізмів. Стійкі мережі формуються у традиційних галузях з допомогою передачі частини роботи субпідрядникам. Динамічні мережі, засновані на принципі гнучкості, коли зміни стають практично постійними, а мережа за потреби миттєво перебудовується у відповідь зміни ринку.

Така структура робить організацію адаптованішою і стійкішою в епоху, коли великі корпорації переживають кризу.

Подальший розвиток організаційних структур управління пов'язано, передусім, із розвитком інформаційних технологій. Члени розподіленої у космосі мережевої організації отримують можливість взаємодіяти та координувати свою діяльність за допомогою Інтернет-технологій. Таким чином, мережеві структури з використанням інформаційних та комунікаційних технологій створили основу для створення віртуальних організацій. Такий тип організації дозволяє подолати головну проблему організаційних структур – інерцію.

Таким чином, еволюція організаційних структур управління поступово переходить від ієрархічних бюрократичних структур до матричних та конструктивних, а в останні десятиліття – до децентралізованих мереж.

Ще одна цікава концепція сучасності – теорія «внутрішніх ринків», яка також суперечить традиційній ієрархічній структурі. Головний принцип таких організацій – широка автономія підрозділів. Підрозділи розглядаються як автономні «внутрішні підприємства», які купують та продають товари та послуги, беруть участь у внутрішньофірмових та міжфірмових відносинах. Підрозділам надається свобода ведення ділових операцій як усередині, і поза

організації. Допоміжні функціональні підрозділи – це комерційні центри, які продають свої послуги іншим підрозділам фірми та зовнішнім клієнтам. По суті, концепція внутрішніх ринків також зводить структуру організації до мережевого принципу, оскільки включає як внутрішню конкуренцію, так і принцип мінливості одиниць.

Отже, розглядаючи тенденції розвитку сучасних організаційних структур управління, можна сказати, що сучасна організація - це:

- ринкова організація. Це органічні, адаптовані чи матричні організації, у яких усі підрозділи згруповані навколо ринку чи ринків. Це "ринкові" організації.
- організація, яка більше орієнтована на зростання та наявні можливості та досягнення, ніж на ресурси.
- організація участі - організація, яка максимально використовує участь співробітників в управлінні.
- органічна структура матриці, дизайн, тип мережі, з величезним переважанням неформальних горизонтальних зв'язків. Часто структура організації змішана чи повністю відсутня, ієрархічна структура постійно змінюється, вертикальні та горизонтальні зв'язки переважно неформальні.

Формування сучасної органічної структури управління – результат ефективних управлінських дій чи природного процесу. У першому випадку процес організаційного проектування практично не відрізнятиметься від традиційного алгоритму і міститиме стандартні етапи: формулювання цілей та завдань, визначення складу та розташування підрозділів, їх ресурсів (включаючи кількість співробітників), розробка нормативних процедур, документи, положення, форми, методи, процеси, що здійснюються у системі менеджменту організації. Так, П. Друкер підкреслює, що якою б не була структура, вона має бути прозорою та зрозумілою для виконавців [**Ошибка!** **Источник ссылки не найден.**, с. 25].

Методи, що використовуються, можуть бути: метод аналогій, експертно-аналітичний, метод структурування цілей, організаційне моделювання. Складність та гнучкість сучасних структур потребує детального аналізу та визначення системи цілей, продуманого вибору організаційних одиниць та форм їх узгодження, розроблення відповідних організаційних документів. Основна проблема – знайти баланс між формалізацією та свободою проведення організаційних процесів.

Можливе і зворотне: формування структури знизу догори, коли організаційна система формується еволюцією. І тут структура будується з простих елементів до того часу, поки буде виділено підсистема управління, яка візьме він координаційні функції. У майбутньому ця підсистема може залучати нові елементи та створювати нові ієрархічні рівні. Кожна з підсистем організації отримує свою частину загальної мети, а підсистема, яка управляє, коригує цілі у процесі реалізації через механізм зворотний зв'язок. І тут кожна з підсистем має і реалізує свої мети. Узгодженість загальних та індивідуальних цілей визначає ефективність такої організаційної системи. Одним із пояснень формування такої структури є концепція трансакційних витрат (створювана структура повинна забезпечувати їхню мінімізацію).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Дослідження факторів та складових організаційного розвитку на підприємстві

Національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр-К» є лідером роздрібною торгівлі в Україні. В гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр-К» ви можете придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та городу. У торгових центрах можна оформити квартири у форматі «ВІД і ДО».

Свою діяльність компанія розпочала 6 грудня 2003 року з відкриття першого гіпермаркету в Києві. Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр-К» працювали у форматі DIY (від англ. Do It Yourself — зроби сам). Пізніше, з розширенням асортименту, вони поступово перетворилися на торгові центри. У таких центрах покупці отримують весь непродуктовий асортимент. Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» динамічно розвивається.

Сьогодні «Епіцентр» — найбільша торгово-роздрібна компанія, яка налічує 48 гіпермаркетів загальною площею понад 1 млн м². У мережі гіпермаркетів «Епіцентр-К» можна знайти все для будівництва, ремонту та оздоблення. Товари представлені різними розділами: від великих будівельних робіт до декорацій і дизайну, всього понад 200 000 найменувань.

Гіпермаркети «Епіцентр-К» представляють товари вітчизняного та зарубіжного виробництва. Гіпермаркети «Епіцентр-К» призначені для всіх категорій покупців і можуть задовольнити будь-які потреби покупців.

Структура гіпермаркету «Епіцентр-К» складається з торгових відділів неторгових відділів (рис.2.1).

Торгові відділи гіпермаркету	Неторгові відділи гіпермаркету
<ul style="list-style-type: none"> • 10 відділ - "Сад та Город" • 20 відділ - "Інструменти" • 30 відділ - "Електротехніка" • 40 відділ - "Вироби з металу" • 50 відділ - "Декор" • 60 відділ - "Покриття для підлоги" • 70 відділ - "Сантехніка" • 80 відділ - "Вироби з дерева" • 90 відділ - "Будівельні матеріали" 	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ кас • Каса безготівкового розрахунку • Каса повернення товару • Відділ доставки • Відділ інформації • Відділ комплектації • Відділ прийому товару • Відділ внутрішньої реклами • Охорона • Інженер з охорони праці та пожежної безпеки • Медичний пункт • Господарський відділ • Відділ праці та заробітної плати • Профспілка • Відділ кадрів • Управління роботи з персоналом • Бухгалтерія • Фінансовий відділ • Кафе • АСУ

Рис. 2.1. Торгові та неторгові відділи гіпермаркету

Предмет діяльності гіпермаркету «Епіцентр-К»:

- гуртова та роздрібна торгівля будівельним матеріалами;
- торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
- торгівля товарами повсякденного споживання;
- надання послуг з доставки;
- форматно-розкрійна дільниця;
- комплектація об'єктів будівництва;
- тюнінг дверей;
- безкоштовне завантаження;
- кафе.

За 19 років мережа «Епіцентр» пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-комунальних ринків і виросла до найбільшої мережі торгових центрів в Україні.

«Епіцентр» створив свою унікальну модель, яку генеральний секретар Європейської асоціації DIY Retail Джон Герберт назвав «унікальним глобальним форматом».

Сьогодні в мережі «Епіцентр» клієнти можуть придбати широкий асортимент товарів, відвідати ресторани та розважити дітей. Європейська Бізнес Асоціація називає «Епіцентр» «торговим центром майбутнього». Західноєвропейські експерти відзначають креативність, хай-тек, зручність і особливу атмосферу в торгових залах мережі. Постійний розвиток, переформатування, нові магазини, салони та галереї, розширення асортименту товарів і послуг призвели до беззаперечного лідерства компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Група компаній «Епіцентр» — це омніканальна екосистема, яка має логістичні потужності та об'єднує:

- займає 1,5 млн. м² торговельних площ, 68 торговельних центрів «Епіцентр», в яких працює 24000 працівників;
- 10 будівельно-господарських гіпермаркетів “Нова лінія”;
- 52 спортивних магазини INTERSPORT;
- Онлайн-магазин epicentrk.ua;
- 160 тис.га земель в обробці агрохолдингу “Епіцентр Агро” та 14 сучасних елеваторів;
- заводи керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та “Карпатська кераміка”, деревообробний завод “Осмолода”;
- 5 сучасних спортивних комплексів “Епіцентр”.
- власні логістичні потужності, загальною площею 130 тис. м².

- 80 тис. м2 логістичний центр “Калинівка” (Київська обл.)
Централізовано забезпечує понад 75% поставок товарів у торговельні центри мережі.
- 30 тис. м2 Фулфілмент центр “Віскозна” (м. Київ)
Автоматизований логістичний центр для обслуговування замовлень онлайн-торгівлі.
- 14 тис. м2 Митний термінал (сmt Калинівка, Київська обл.)
Надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом.
- 14 тис. м2 Фулфілмент центр “Полярна” (м. Київ)
Логістичний центр для обслуговування замовлень онлайн-торгівлі.

Власний автопарк Групи налічує майже 1000 одиниць: 250 комерційних автомобілів з міжнародною реєстрацією, 390 легких вантажівок для обслуговування клієнтів, 46 вантажівок для перевезення будівельних матеріалів і 230 легкових автомобілів.

«Епіцентр» створив власний унікальний формат, який отримав назву «World Unique Format», аналогів якому немає ніде у світі.

«Епіцентр» створив свій унікальний формат, аналогів якому немає ніде в світі. Відділи в ТЦ «Епіцентр» представлені у форматі shop-in-shop. У 2017 році відкрився перший Intersport Store за межами мережі «Епіцентр». У 2020 році частина магазинів формату shop-in-shop – «Deco Galleries» та E.PIC – також вийшли за межі мережі «Епіцентр», відкрившись в інших торгово-розважальних центрах.

Компанія активно розвиває концептуальні магазини в торгових центрах:

Deco «Deco Galleries» пропонує широкий асортимент товарів для дому: посуд, домашній текстиль, прикраси та подарунки. ДЕКО було виділено окремим підрозділом мережі «Епіцентр» у 2008 році. Найбільші «Деко

Галереї» площею 15 000 кв. м знаходяться в ТЦ «Епіцентр» на вулиці Полярній у місті Києві. Понад 40% асортименту «Галереї Деко» становлять товари власних брендів - LaNuit, Flamberg, SmartKitchen, Fiora, SongerundSohne, Origami, Luna, NotaBene, UP! тощо

Садовий центр. «Садові центри» пропонують широкий асортимент живих рослин та аксесуарів до них, найсучасніше обладнання для поливу та поливу, товари для саду, дачі, насіння та садових прикрас. Клієнтам пропонуються додаткові послуги – пересадка рослин та виготовлення на замовлення вишуканих декоративних квіткових композицій для подарунків.

Епік. Дитячі магазини Е.РІС пропонують широкий асортимент товарів для дітей від 0 до 14 років - іграшки, одяг, продукти харчування, засоби гігієни та догляду, дитячі меблі, товари для творчості та активного відпочинку. Асортимент магазинів Е.РІС є одним із найбільших на ринку України – понад 70 000 найменувань. В Е.РІС є дитячі аніматори, батуту, ігрові майданчики та лабіринти.

Магазини канцтоварів «Писи-малюй» - все для того, щоб навчання школярів і робота офісних працівників була зручною та ефективною. Представляє канцтовари та товари для офісу, школи та творчості: стильні зошити, блокноти, блокноти, портфелі, рюкзаки, пенали, товари для творчості та творчого дозвілля.

Меблевий центр. Мережа торгових центрів «Епіцентр» розвиває «Меблеві центри» з 2014 року. Асортимент «Меблевих центрів» налічує понад 11 500 найменувань у шести основних категоріях: корпусні меблі, настільні меблі, офісні меблі, м'які меблі, кухні та концептуальні меблі. Акцент робиться на готові рішення, особливо дизайнерські інтер'єри різних стилів. Бренд співпрацює з більш ніж 100 виробниками. Орієнтація на якісні та доступні вітчизняні бренди.

Технологічний центр ЦЕ ТЕ. У березні 2019 року відкрилися перші «технічні центри для того і цього». Окремі зони досвіду та бренду представляють великий вибір побутової техніки у всіх цінових і

технологічних сегментах, а також ексклюзивні моделі від провідних брендів та новинки преміум-сегменту електротехніки та електроніки.

Автомол. Автомол складається з 59 торгових зон, в яких представлено понад 500 національних і міжнародних брендів. Магазин пропонує 10 000 найменувань: автозапчастини та запчастини, косметика, хімія, технічні рідини, засоби безпеки, електроніка. Також «Авто Молл» представить продукцію власних брендів – AUTO Assistance, EVO та UP.

Бутік косметики Mon Chéri. Mon Chéri — мультибрендовий магазин, який пропонує покупцям високоякісні засоби по догляду за волоссям та шкірою, кольорову косметику, парфумерію тощо від відомих світових брендів.

Мілітарі. Магазин Мілітарі для любителів полювання та риболовлі. В асортименті товари для полювання, кемпінгу, активного відпочинку та туризму від відомих європейських та вітчизняних брендів. Має ліцензію на продаж вогнепальної зброї та боєприпасів.

Центр Флори "Букет". Флора Центр «Букет» пропонує своїм клієнтам букети живих квітів, а також флористичні композиції на замовлення. Професійні флористи, декоратори та дизайнери підбирають для замовника саме ті квіти та букети, які відповідають його бажанням та потребам.

У магазинах «Зоотовари Лапки» представлені корми, годівниці, поїлки, акваріуми, засоби гігієни та аксесуари для домашніх тварин.

Кераміка центр. Концепція «Кераміка центр» передбачає зручну та цікаву презентацію готових рішень. Кваліфіковані дизайнери та великий асортимент на складі дозволяють покупцям швидко та легко підібрати сантехніку та плитку для будь-якого інтер'єру. Особливістю магазинів є ексклюзивний асортимент – майже 80% керамічної центральної плитки та сантехніки європейських брендів, які безпосередньо імпортує компанія «Епіцентр К», а також власні торгові марки.

Студія світла. «Студія світла» — сучасне, інноваційне місце, де робити покупки зручно, зручно та затишно. Новий формат «Light Studio» дозволяє

покупцеві одночасно знайти різні стилі світлотехніки, орієнтовані на дизайн власного інтер'єру: сканді, лофт, мінімалізм, модерн та багато інших.

Intersport. У 2015 році група компаній «Епіцентр К» підписала ексклюзивний контракт зі швейцарською Intersport International Corporation GmbH і отримала право розвивати в Україні мультибрендову мережу спортивного одягу, взуття та аксесуарів Intersport. В Україні мережа магазинів Intersport представлена в чотирьох форматах: Intersport Concept Stores, Intersport Outlet Format Stores, концептуальний Intersport Outlet City у форматі Outlet Sport&Fashion – 7000 кв. м, а також магазини intersport.ua до 200 кв. м з базовим асортиментом і фокусом на товарні групи «велосипеди» та «фітнес-аксесуари» в малих обласних містах. Серце спорту – це не просто гасло. Магазини Intersport є серцем спортивної спільноти і орієнтовані на всіх, хто всім серцем любить спорт і активне життя.

INTERSPORT OUTLET. Група магазинів від 500 до 3000 кв. м, де представлені спортивні колекції минулих сезонів із завжди діючими максимальними знижками – це Intersport Outlet. У магазинах представлений вибір світових брендів: Nike, Puma, Adidas, New Balance, Reebok та багатьох інших, а також власних брендів Intersport – McKinley, Energetics, Firefly, МаххPro, Pro Touch. Товар представлений у всіх спортивних категоріях, які зазвичай можна знайти в концептуальних магазинах Intersport, а самі магазини розташовані в Києві та регіонах України.

4F. У 2020 році група компаній «Епіцентр К» підписала угоду про розвиток в Україні польської монобрендової мережі магазинів спортивного одягу та аксесуарів 4F. Перший фірмовий магазин 4F відкрився в київському торговому центрі Retroville. Торгова марка 4F спеціалізується на високоякісному спортивному одязі та аксесуарах для активного спорту та фітнесу в сегменті «середній». 4F також розробляє лінійку товарів для туризму та повсякденного використання. Зараз амбасадором бренду є один із найкращих футболістів світу – Роберт Левандовскі. 4F є партнером

Олімпійських комітетів кількох країн і створює ексклюзивні колекції для спортсменів олімпійських збірних. 4F. Ми команда.

Food Market. З 2020 року в ТЦ «Епіцентр» працюють сучасні продуктові супермаркети Food Market в інноваційному форматі. Концепція Food Market – це широкий асортимент бакалійних товарів та готових страв. В асортименті свіже м'ясо та риба, сири та молочні продукти, бакалія та випічка, солодощі та шоколад, великий свіжий асортимент (овочі, фрукти, овочі), здорове харчування, заморожена продукція, безалкогольні та алкогольні напої в банках. Багато продуктових ринків мають власне виробництво м'ясних і рибних виробів і напівфабрикатів, власну пекарню і фуд-корт.

Аптека 100+. «Аптека 100+» — це новий напрямок у роботі мережі «Епіцентр», який розвивається в торгових центрах — у 2020 році. Наші аптеки пропонують широкий асортимент ліків, вітамінів, біологічно активних добавок до їжі, товарів для матері та дитини, засобів гігієни та лікувальна косметика, реабілітаційні засоби, трав'яні чаї та ароматичні масла. Нові аптеки зручно розташовані біля входу в ТЦ, що робить відвідування зручним і безпечним для покупців.

Студія Інтер'єрів. Студія Інтер'єрів збрала найновіші колекції інтер'єру – шпалери та фарби. Оздоблювальні матеріали зібрані в кількох виставкових зонах різних стилів. Це дозволяє продемонструвати сучасні техніки живопису та візуалізувати використання цих матеріалів в інтер'єрі. Перша концептуальна Студія Інтер'єрів з'явилася у 2020 році в ТЦ «Епіцентр» у Запоріжжі.

All4Rest. Магазини All4Rest збрали різні товари для відпочинку та літа. Категорії товарів включають різноманітні садові меблі та садові альтанки, матраци та подушки для шезлонгів, кемпінгові меблі, туристичні намети, барбекю та грилі, гойдалки, валізи та термосумки. Перші концепти All4Rest відкриються у Запоріжжі, Кропивницькому та Хмельницькому у 2021 році.

Ключ Майстер. Ключ Майстер – один із нових форматів мережі «Епіцентр». Це професійна майстерня, яка надає послуги з виготовлення дублікатів для переважної більшості типів ключів, представлених на ринку України. Асортимент Key Master включає понад 1400 заготовок ключів від квартир, сейфів, автомобілів і домофонів. Для виготовлення ключів використовується європейське обладнання, що в поєднанні з професійними майстрами забезпечує максимальну точність і якість роботи.

Дім Води. Shop-in-Shop Дім Води працює в мережі ТЦ «Епіцентр» з 2020 року, забезпечуючи комплексне вирішення проблем питної води. Магази́ни «Дім Води» пропонують широкий асортимент товарів: від бутильованої води та очищеної води з автоматів до найскладніших систем фільтрації для квартири та будинку, здатних задовольнити потреби будь-якого покупця.

TAF. Бренд TAF (The Athlete's Foot) з 50-річною історією розвивається в Україні на правах франшизи групою компаній «Епіцентр К». Перший магазин відкрився в київському Blockbuster Mall наприкінці 2020 року. TAF – законодавець спортивного вуличного стилю. Тут ви знайдете вибір спортивних брендів у категорії Sportstyle, який створений для комфортного повсякденного носіння. Бренди, представлені в мережі TAF - це світові зірки, такі як Nike, Puma, Vans, Converse, Adidas, Reebok, New Balance, Asics, Jordan, Stance, Fila. У TAF ви знайдете справді цікаві новинки, капсульні колекції та екологічно чистий асортимент товарів, виготовлених із перероблених матеріалів або з використанням екотехнологій. У першому магазині TAF у Києві створено бібліотеку з літературою про вуличний стиль та сучасну снікер-культуру.

Внесок засновників у статутний фонд ТОВ «Епіцентр-К» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Внесок засновників у статутний фонд ТОВ «Епіцентр-К»

Засновник	Розмір внеску до статутного фонду, грн.
1	2
Суржик Тетяна Федорівна	1157850,81
Герєга Олександр Володимирович	81366776,1
Герєга Галина Федорівна	76085073,09
Разом	158609700

Джерело: складено автором на основі статутних документів ТОВ «Епіцентр-К»

Графічно частка внесків засновників у статутний фонд ТОВ «Епіцентр-К» представлені на рис. 2.1.

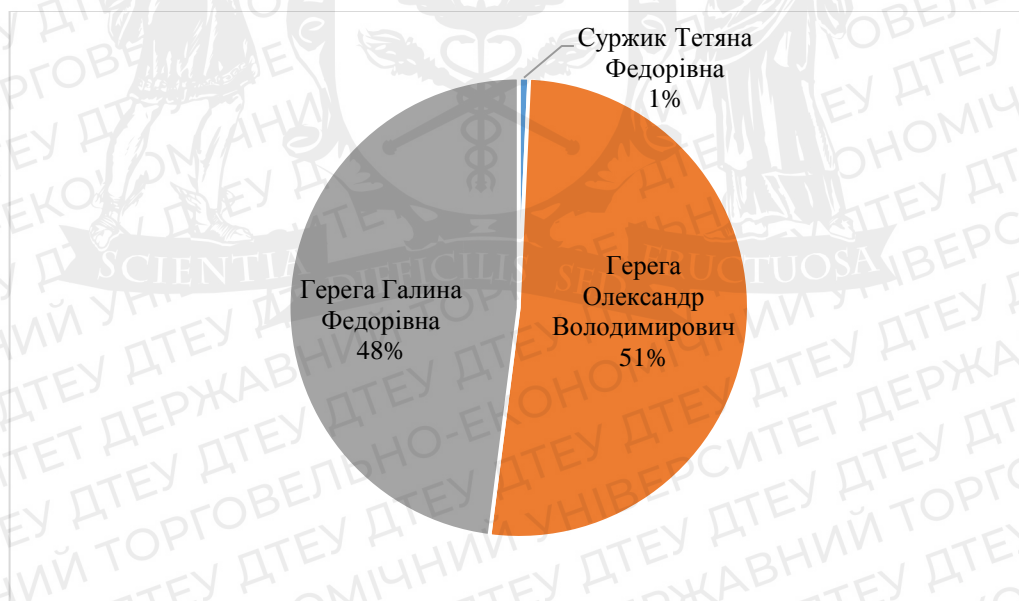


Рис. 2.1. Частка внесків засновників у статутний фонд ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: розраховано автором на підставі статутних документів Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К»

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К» представлена на рис. 2.2.

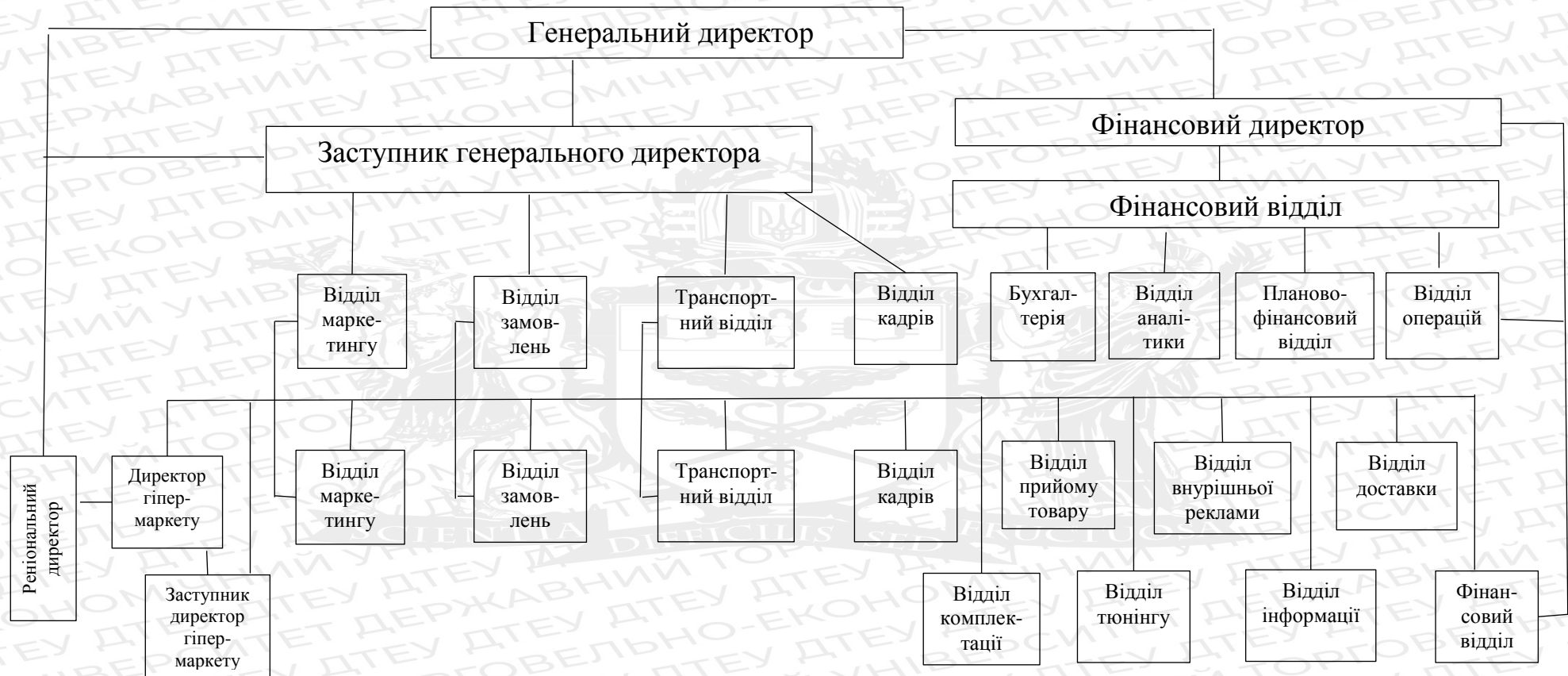


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.2, в ТОВ «Епіцентр-К» застосовують матричну структуру управління підприємством. Для неї характерний розподіл повноважень та підпорядкування спеціалістів по вертикалі — керівнику відповідних функціональних підрозділів, а по горизонталі — керівнику проекту або програми, спрямованої на кінцевий результат. Тобто, матрична структура управління ТОВ «Епіцентр-К» є перспективним при впровадженні досягнень науково-технічного прогресу і передового досвіду.

Розглянемо докладніше функціональні обов'язки працівників ТОВ «Епіцентр-К».

Генеральному директору ТОВ «Епіцентр-К» підпорядковуються всі працівники. Призначається зборами учасників. Обов'язки Генерального директора:

- організація роботи гіпермаркету,
- укладання угод,
- видання доручень,
- відкриття в
- банках розрахункових рахунків,
- видача наказів,
- затвердження штатного розкладу підприємства,
- приймання та звільнення з роботи працівників.

Генеральним директором ТОВ «Епіцентр-К» є Михайлишин Петро Йосипович.

Відділ маркетингу. До функцій відділу маркетингу належать:

- дослідження ринку (маркетинговий аналіз);
- управління асортиментом продукції, продуктовими інноваціями;
- реклама, розробка, організація і просування, контроль;
- розробка цін та цінових стратегій.

Начальник відділу маркетингу - Андрій Труш.

Відділ замовлень. До функцій відділу замовлень належить:

- комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень.
- розробляє рекомендації щодо удосконалення асортименту і якості продукції, обґрунтованості та доцільності випуску нової продукції, орієнтованої на задоволення потреб споживачів.
- здійснює організацію замовлень продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації.
- забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки, за обсягом реалізації продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах.
- організує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажуючих засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції.

Начальник відділу замовлень - Пономарьов Сергій Вікторович

Фінансовий відділ. До функцій фінансового відділу належать:

- фінансовий контроль. Аналіз, облік та контроль виконання бізнес-процесів в організації.
- управління фінансами. Контроль за станом взаєморозрахунків і створення платіжного календаря.
- ведення податкового та бухгалтерського обліку і його організація.
- забезпечення поповнення бюджету через платежі у встановлений час.
- платежі постачальникам за роботу або товари.

- оформлення кредитів за договорами.

Фінансовий відділ ділиться на окремі підрозділи.

- Бухгалтерія - бухоблік, ведення та складання звітності бухгалтерського балансу. Сюди ж відноситься звіт за видатками та прибутку, складання загальної звітності відповідно до вимог і законодавства.
- Відділ аналітики - стежать за загальним станом підприємства і аналізують фінансові дані. Підготовка річного фінзвіту як для підприємства, так і для акціонерних зборів. Аналітичний відділ - займається проектуванням інвестиційного фонду та фінансовими показниками організації.
- Планово-фінансового відділ. Функції планово-фінансового відділу полягають в тому, щоб здійснювати розробку проектів різного терміну дії та керувати бюджетом організації. Працівники зобов'язані розробляти правильну податкову політику, складати звіти і податкові декларації, подавати документи в певні органи.
- Відділ операцій. Працівники служби взаємодіють з дебіторами і кредиторами, банками та іншими фінансовими організаціями. Співробітники відділу контролюють всі дрібні групи трудящих з приводу податкової, платіжної і розрахункової дисципліни.

Відділ кадрів. Основні задачі та функції відділу:

- здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі.
- проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.
- забезпечення підприємств персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану.
- складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення.

- організація і забезпечення підприємства персоналом.
- контроль за виконанням персоналу відповідно до його професії, спеціальності.
- організація документообігу, що забезпечує оперативний контроль за рухом та виконанням доручень керівництва в роботі з кадрами.

Начальник відділу кадрів - Гончаров Володимир Валентинович

Транспортний відділ. До функцій транспортного відділу належать:

- планування потреб у видах транспорту на основі розрахунків вантажопотоків і
- вантажообігу;
- оперативне планування і диспетчеризація забезпечення підприємства всіма
- видами транспорту;
- організація оглядів та ремонту транспортних засобів;
- організація обслуговування транспортних засобів (заправка ПММ, мийка тощо);
- організація придбання нових транспортних засобів, їх реєстрації в державних
- органах, отримання ліцензій на перевезення вантажів і людей, списання та утилізації
- транспортних засобів.

Начальник транспортного відділу - Василь Заремба

Керівники окремих підрозділів. Генеральний директор призначає директора гіпермаркету, якому підпорядковується кожен гіпермаркет. Якщо директор гіпермаркету відсутній, то його функції виконує відповідний комерційний директор. Йому підпорядковані такі відділи: маркетинг, торгівля, комплектація, тьюнінг, внутрішня реклама, інформація, прийом товарів, доставка.

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» відділ продажів очолює керівник, якому підпорядковані керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції.

Матричні структури управління створюють на основі існуючих лінійно-штабних або лінійно-функціональних, вони мають тимчасовий характер, оскільки після виконання програми розпадаються.

Переваги та недоліки матричної структури управління ТОВ «Епіцентр-К»:

- програми забезпечуються висококваліфікованими спеціалістами;
- подвійне підпорядкування (керівнику підрозділу та керівнику програми);
- створюється можливість для розвитку як функціональної спеціалізації, так для виконання цільових проектів;
- ефективніше використовуються працівники функціональних підрозділів;
- одночасні взаємовідносини керівника функціонального підрозділу з кількома керівниками програм, що ускладнює координацію робіт між ними.

Отже, ця структура управління ТОВ "Епіцентр К" є дуже вдалою та ефективною для впровадження складних технологічних нововведень, інновацій та наукомісткого виробництва. Цей тип управління дає високу гнучкість, адаптивність та ефективність використання кадрів та ресурсів. Але є і недоліки — складність структури.

У табл. 2.2 визначено центри відповідальності для кожної складової організаційної структури ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.2

Центри відповідальності для кожної складової організаційної структури ТОВ «Епіцентр К»

Підрозділ	Функція	Показники діяльності	Управління доходами	Управління витратами	Управління інвестиціями
Керівництво організацією	Управління капіталом	Рентабельність капіталу	Так	Так	Так
Група компаній «Гіпермаркет-К»	МАХ прибутку	Прибуток	Так	Так	Ні
Відділ роздрібною торгівлі	МАХ маржинального доходу	Маржинальний прибуток	Так	Так	Ні
Гіпермаркет	МАХ дохід	Виручка	Так	Ні	Ні
Відділ гуртової торгівлі	МАХ маржинального доходу	Маржинальний прибуток	Так	Так	Ні
Гуртовий склад	MIN витрат	Виручка	Ні	Так	Ні
Відділ маркетингу	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні
Відділ замовлень	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні
Транспортний відділ	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні
Відділ кадрів	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні
Фінансовий відділ	MIN витрат	Витрати	Ні	Так	Ні

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.2, показником ефективної діяльності керівництва ТОВ «Епіцентр К» є висока рентабельність капіталу. Показником ефективної діяльності групи компаній ТОВ «Епіцентр-К» є високі показники прибутку. Показником ефективної діяльності відділів роздрібної та гуртової торгівлі є високий маржинальний прибуток. Показником ефективної діяльності гіпермаркетів, гуртових складів є збільшення виручки. Показником ефективної діяльності відділу маркетингу, відділу замовлень, транспортного відділу, відділу кадрів і фінансового відділу є зниження витрат.

У табл. 2.3 розподілено складові організаційної структури підприємства відповідно напрямам бізнесу ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.3

Розподіл складових організаційної структури підприємства відповідно напрямам бізнесу ТОВ «Епіцентр К»

Підрозділ	Бізнес 1 Роздрібна торгівля будівельними матеріалами	Бізнес 2 Гуртова торгівля будівельними матеріалами	Бізнес 3 Будівельні матеріали для промислового будівництва
Керівництво організацією	+	+	+
Група компаній «Гіпермаркет-К»	+	+	+
Відділ роздрібної торгівлі	+		
Гіпермаркет	+		
Відділ гуртової торгівлі	+	+	
Гуртовий склад	+	+	
Відділ маркетингу	+	+	+
Відділ замовлень	+	+	+
Транспортний відділ	+	+	+
Відділ кадрів	+	+	+
Фінансовий відділ	+	+	+

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.3, найбільша організаційна структура у бізнесу 1 - роздрібній мережі будівельними матеріалами, а найменша – у бізнесу 3 продажу будівельних матеріалів для промислового будівництва.

2.2. Оцінка ефективності та результативності організаційного розвитку підприємства

Важливі показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»:

63 млн покупців щороку відвідують ТЦ

5,6 млрд грн податків та обов'язкових платежів сплачено у 2020 р.

1,5 млн м2 загальна торгова площа ТЦ

500 тис. артикулів складає асортимент найбільшого ТЦ

34 тис. співробітників у групі компаній

3000+ постачальників успішно співпрацюють з компанією

64,4 млрд грн товарообіг мережі у 2020 р.

2300 груп товарів представлено у мережі.

Оскільки за видами бізнесу ТОВ «Епіцентр К» не надав детальну інформацію, надамо оцінку ефективності та результативності організаційного розвитку підприємства в цілому.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2020 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2020рр.

Показник	2019	2020	Абсолютний. приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	43979194,00	50382425,00	+6403231,00	+14,56

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції	30814751,00	35593670,00	+4778919,00	+15,51
Валовий прибуток (збиток)	13164443,00	14788755,00	+1624312,00	+12,34
Інші операційні доходи	530835,00	737243,00	+206408,00	+38,88
Адміністративні витрати	751814,00	872759,00	+120945,00	+16,09
Витрати на збут	7985945,00	8648047,00	+662102,00	+8,29
Інші операційні витрати	254271,00	920408,00	+666137,00	+261,98
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	4703248,00	5084784,00	+381536,00	+8,11
Інші фінансові доходи	3851,00	211555,00	+207704,00	+5393,51
Інші доходи	354733,00	554085,00	+199352,00	+56,20
Фінансові витрати	250094,00	295646,00	+45552,00	+18,21
Втрати від участі в капіталі	24516,00	0,00	-24516,00	-100,00
Інші витрати	363438,00	1438592,00	+1075154,00	+295,83
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4423784,00	4116186,00	-307598,00	-6,95
Витрати (дохід) з податку на прибуток	821675,00	944982,00	+123307,00	+15,01
Чистий фінансовий результат: прибуток	3602109,00	3171204,00	-430905,00	-11,96

Джерело: складено і розраховано автором на підставі фінансової звітності

Візуально динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Еліцентр К» за 2019-2020 рр. подана на рис. 2.3.

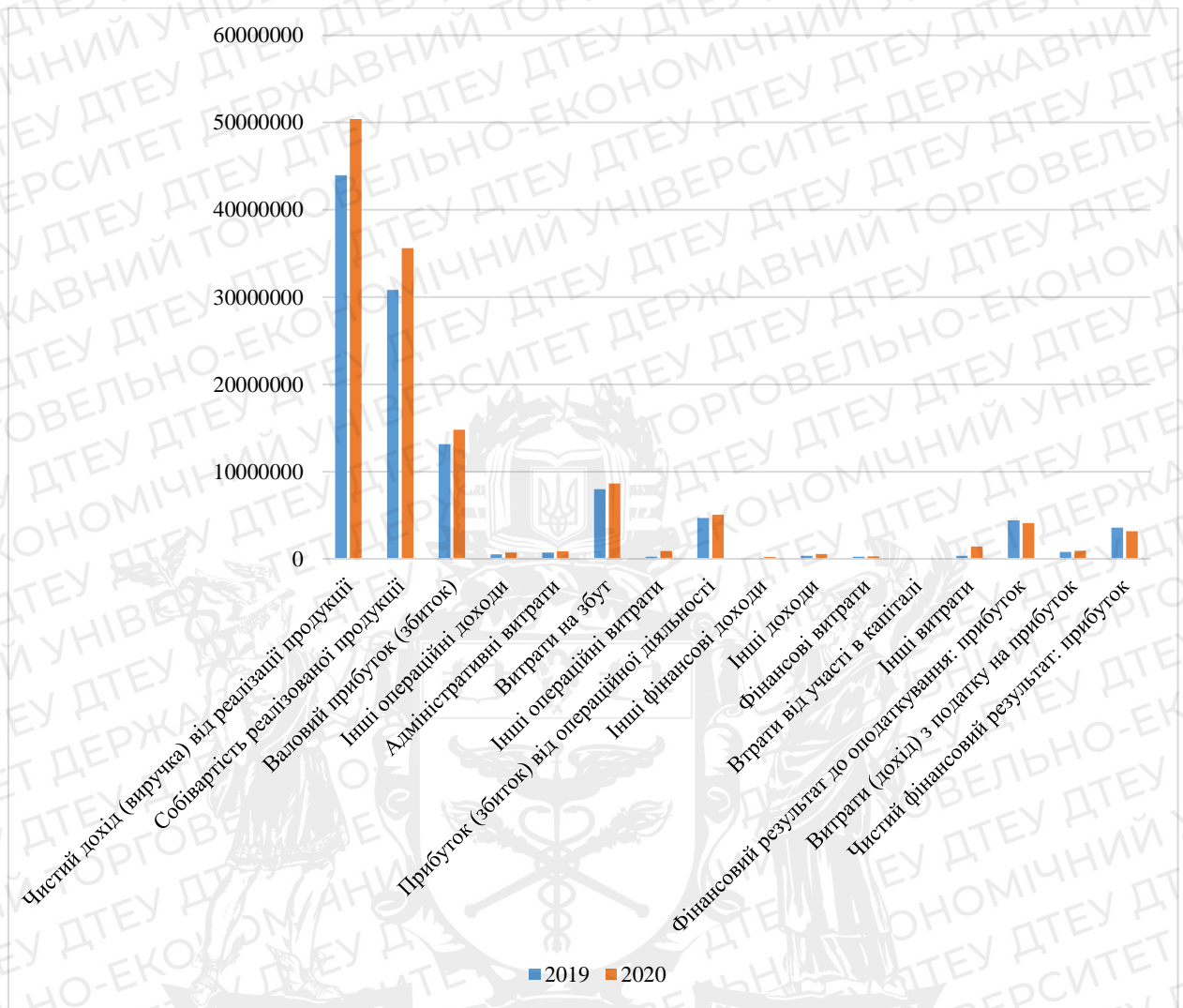


Рис. 2.3. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Як видно з рис. 2.3, всі головні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» мають тенденцію до збільшення, що означає, що підприємство знаходиться у стадії розвитку. Всі показники зростають пропорційно, що свідчить про планомірний розвиток підприємства.

Показники стійкості, ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр. розраховані і записані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники стійкості, ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,30
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,95	0,94
Коефіцієнт покриття	1,05	1,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,66	0,67
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,40	0,40
Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань	0,15	0,25
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,51	1,49

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»

Отже, значення показників ліквідності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.4) знаходиться нижче нормативної межі, що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Показники фінансової стійкості свідчать про певну залежність підприємства від зовнішніх запозичень. Рентабельність активів (7,79 %) у 2020 р. перевищувала інфляцію (5 %), що свідчить про реальне зростання вартості наявних у підприємства активів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Обґрунтування пропозицій щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління – форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Постійний моніторинг ефективності організаційної системи управління підприємством забезпечує дотримання принципу відповідності організаційної структури до вимог, що висуваються зовнішнім і внутрішнім середовищами підприємства.

Оцінивши ефективність наявної організаційної структури гіпермаркету «Епіцентр К» робимо наступні висновки. Організаційна структура управління підприємства є матричною, вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

Однією з проблем матричних організаційних структур є перевантаження функціональних підрозділів. У зв'язку з цим, пропонується скоротити функціональні зв'язки, що дозволить оптимізувати роботу функціональних менеджерів і вивільнити проміжну ланку вищого

керівництва, що дозволить скоротити час на прийняття рішень і економити фонд заробітної плати середньої ланки менеджменту. Зокрема, пропонується наступне:

- 1) звільнити функціональних менеджерів від узгодження рішень з лінійними керівниками, що призведе до зменшення повноважень останніх і, як наслідок, звільнити частину лінійного управлінського персоналу. Конкретно це полягає в тому, щоб звільнити директорів гіпермаркетів від контролю за такими ланками, як: відділ маркетингу, відділ замовлень, транспортний відділ, фінансовий відділ, оскільки в цих відділах управлінські рішення узгоджуються з вищої ланкою функціональних менеджерів. Залишити повноваження директорів з контролю за роботою наступних відділів: відділ кадрів, відділ комплектації, відділ прийому товару, відділ тьюнінгу, відділ внутрішньої реклами, відділ інформації, відділ доставки.
- 2) у зв'язку зі зменшенням обов'язків директорів гіпермаркету, пропонується усунути посаду заступника директора гіпермаркету.
- 3) замість регіональних менеджерів Східного і Західного регіонів залишити одну посаду «Регіональний менеджер», який буде збирати інформацію по всім гіпермаркетам і в синтезованому вигляді передавати топ-менеджменту.

Пропоновані зміни організаційної структури ТОВ «Епіцентр-К» відображені на рис. 3.1.

Як видно з рис. 3.1, в результаті проведених змін буде звільнено декілька посад середньої ланки менеджерів:

- 1) заступники директорів гіпермаркетів у кількості 63 особи;
- 2) одного регіонального менеджера.

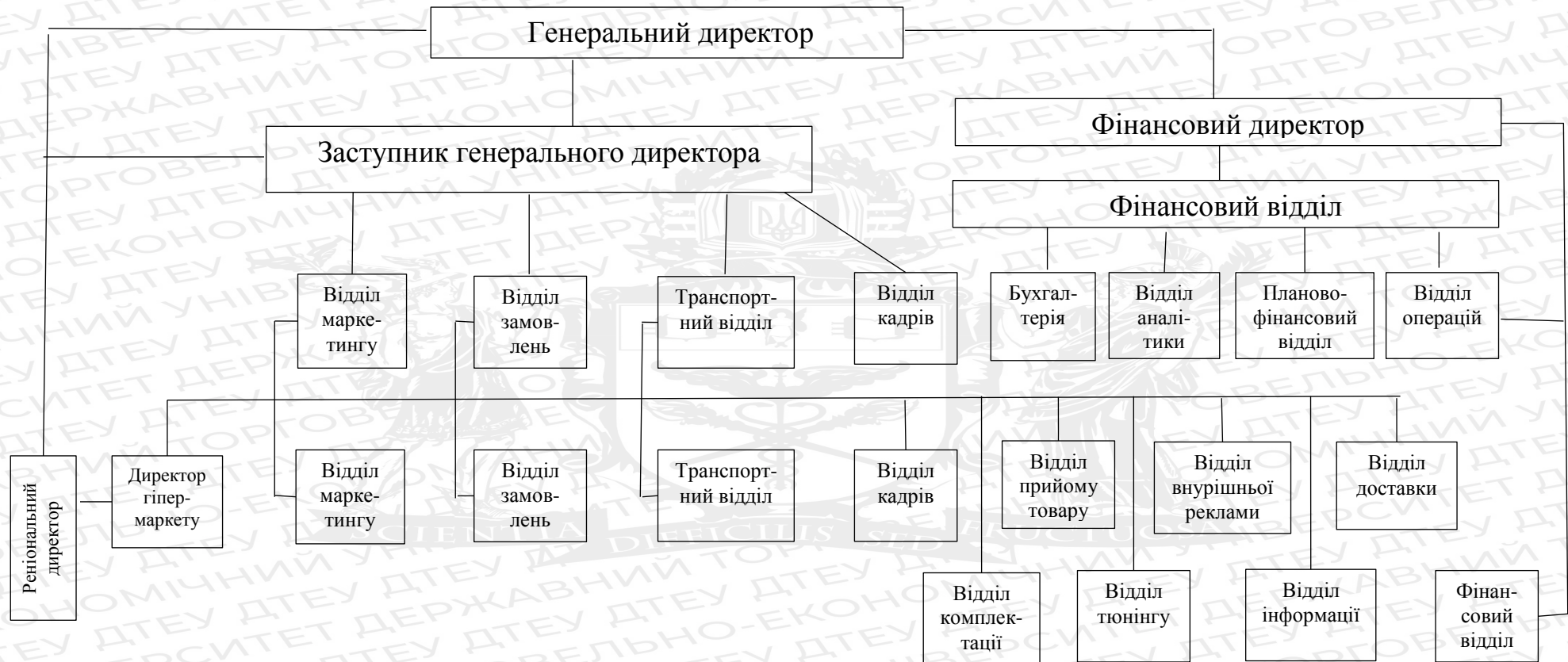


Рис. 3.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства треба розрахувати суму економії витрат на фонд оплати праці.

Оскільки заробітна плата середньої ланки менеджерів засекречена документацією ТОВ «Епіцентр-К», можемо припустити умовну оплату праці зазначених працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на плату праці менеджерів середньої данки, яких планується вивільнити

Посада	Кількість працівників	Заробітна плата на місяць, грн.	Річний фонд оплати праці, грн.
1	2	3	4
Заступник директора гіпермаркету	63	50000	37800000
Регіональний менеджер	1	150000	1800000
Разом	64	x	39600000

Джерело: розраховано автором

Отже, звільнення зазначених працівників призведе до економії фонду оплати праці на 39600 тис. грн. Крім того, зменшення витрат на оплату праці призведе до зменшення і обов'язку сплати єдиного соціального внеску у розмірі 22% від фонду оплати праці.

Економія на єдиному соціальну внеску становитиме:

$$39600 * 22\% = 8712 \text{ тис. грн.}$$

Загальна економія становитиме:

$$39600 + 8712 = 48312 \text{ тис. грн.}$$

Для оцінки впливу запропонованих заходів на результати роботи ТОВ «Епіцентр К» слід з адміністративних витрат відняти суму витрат, які пропонується виключити:

$$872759,0 - 48312,0 = 824447,0 \text{ тис. грн.}$$

Вплив запропонованих заходів на результати роботи ТОВ «Епіцентр К» наведено а табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вплив запропонованих заходів на результати роботи ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2020	Прогнозовані показники	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	50382425,00	50382425,00	0	100,0
Собівартість реалізованої продукції	35593670,00	35593670,00	0	100,0
Валовий прибуток (збиток)	14788755,00	14788755,00	0	100,0
Інші операційні доходи	737243,00	737243,00	0	100,0
Адміністративні витрати	872759,00	824447,0	-48312	94,5
Витрати на збут	8648047,00	8648047,00	0	100,0
Інші операційні витрати	920408,00	920408,00	0	100,0
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	5084784,00	5132896,0	48112	100,9
Інші фінансові доходи	211555,00	211555,00	0	100,0
Інші доходи	554085,00	554085,00	0	100,0
Фінансові витрати	295646,00	295646,00	0	100,0
Втрати від участі в капіталі	0,00	0,00	0	0
Інші витрати	1438592,00	1438592,00	0	100,0

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4116186,00	4164298,0	48112	101,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	944982,00	749573,6	-195408,4	79,3
Чистий фінансовий результат: прибуток	3171204,00	3414724,4	243520,4	107,7

Джерело: складено і розраховано автором на підставі фінансової звітності

Отже, модернізація управління організаційним розвитком підприємства призведе до збільшення чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» на 243520,4 тис. грн., або збільшить чистий прибуток на 7,7%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1) Розкрито теоретичні та методичні основи управління організаційним розвитком підприємства. Удосконалення методології проектування організаційних структур управління відповідно до умов, що змінюються - одне з найважливіших завдань сучасної теорії менеджменту та організації. Багато досліджень присвячені питанню у тому, які чинники найбільше впливають формування структури організації. Сучасні автори практично одностайні у цьому, що організаційне проектування має здійснюватися з урахуванням аналізу змін як (і й не так) внутрішніх, але передусім зовнішніх чинників. Саме зовнішнє середовище надає можливості для розвитку компанії і тим самим визначає напрямок її розвитку. Майже загальноприйнято, що структура організації має ситуаційний характер і змінюється за зміни ситуації.

2) Досліджено фактори та складові організаційного розвитку на підприємстві. Національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр-К» - лідер роздрібної торгівлі в Україні. У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр-К» можна придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та городу. У торгових центрах можна оздобити житло у форматі "ВІД і ДО". В ТОВ «Епіцентр-К» застосовують матричну структуру управління підприємством. Для неї характерний розподіл повноважень та підпорядкування спеціалістів по вертикалі — керівнику відповідних функціональних підрозділів, а по горизонталі — керівнику проекту або програми, спрямованої на кінцевий результат..

3) Надано оцінку ефективності та результативності організаційного розвитку підприємства. Показником ефективної діяльності керівництва ТОВ «Епіцентр К» є висока рентабельність капіталу. Показником ефективної

діяльності групи компаній ТОВ «Епіцентр-К» є високі показники прибутку. Показником ефективної діяльності відділів роздрібної та гуртової торгівлі є високий маржинальний прибуток. Показником ефективної діяльності гіпермаркетів, гуртових складів є збільшення виручки. Показником ефективної діяльності відділу маркетингу, відділу замовлень, транспортного відділу, відділу кадрів і фінансового відділу є зниження витрат. Всі головні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» мають тенденцію до збільшення, що означає, що підприємство знаходиться у стадії розвитку. Всі показники зростають пропорційно, що свідчить про планомірний розвиток підприємства. Значення показників ліквідності ТОВ «Епіцентр К» знаходиться нижче нормативної межі, що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Показники фінансової стійкості свідчать про певну залежність підприємства від зовнішніх запозичень. Рентабельність активів (7,79 %) у 2020 р. перевищувала інфляцію (5 %), що свідчить про реальне зростання вартості наявних у підприємства активів.

4) Обґрунтовано пропозиції щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства. Однією з проблем матричних організаційних структур є перевантаження функціональних підрозділів. У зв'язку з цим, пропонується скоротити функціональні зв'язки, що дозволить оптимізувати роботу функціональних менеджерів і вивільнити проміжну ланку вищого керівництва, що дозволить скоротити час на прийняття рішень і економити фонд заробітної плати середньої ланки менеджменту.

5) Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо модернізації управління організаційним розвитком підприємства. Модернізація управління організаційним розвитком підприємства призведе до збільшення чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» на 243520,4 тис. грн., або збільшить чистий прибуток на 7,7%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія / [Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.] ; за заг. ред. Н.О. Голошубової. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.
2. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. – Київ : Кондор, 2016. – 366 с.
3. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько ; Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний інститут економіки і управління. – Київ : Кондор, 2015. – 216 с.
4. Теорія організації : навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів : ЛДУВС, 2015. – 359 с.
5. Теорія організації : навчальний посібник / Тетяна Василівна Терещенко ; Міністерство освіти і науки України, Хмельницький університет управління та права. – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. – 335 с.
6. Лебідь В.М. Менеджмент організацій: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. напряму підготов. «Менеджмент» спец. «Менеджмент орг.» / В. М. Лебідь, О. М. Гайдамака; М-во освіти і науки України, Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка» – Луганськ: ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2010. – 241 с.
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
8. Сімченко Н.О. Соціально орієнтовані системи управління підприємствами: [монографія] / Н.О. Сімченко. – К.: ТОВ «ДКС центр», 2010. – 340 с.

9. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г.Калюжна, В.І. Отенко – Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. — 512 с.
- 10.Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек – К.: КНТЕУ, 2007 р. – 584 с.
- 11.Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В. Назарова // Харк. держ. екон. ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2004. - 419 с.
- 12.Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №5/2. С.40-45.
- 13.Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Економіка та управління підприємствами. 2018. №3. С.199-205.
- 14.Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf
- 15.Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Naukova_periodyka/vestnik/Tekhnichniy_prohres_ta_efektyvnist_vyrobnyststva/2010/56/1_02.pdf
- 16.Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С.243-255.

- 17.Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. №2. С.22-25.
- 18.Отенко И.П. Механизм управления потенциалом предприятия / И.П. Отенко, Л.М. Малярец – Х.: ХГЭУ, 2003. – 220 с.
- 19.Полякова Л.М., Демків Н.І. Аудит організаційної структури управління підприємством та визначення її ефективності. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository/ URL: <http://ena.lp.edu.ua>
- 20.Чернявський А. Д. Організаційне проектування : [навч. посіб.] / Чернявський А. Д. // – К. : МАУП, 2005. – 160 с.
- 21.Широкова Г. В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей / Г.В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – № 2. – С. 15–21.
- 22.Економіка та організація підприємницької діяльності : навч. посіб. / [Н. В. Сментина та ін.]; Одес. нац. екон. ун-т. Київ : Гуляева В. М., 2019. 320 с.
- 23.Хмурова В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Видавництво Центр навчальної літератури, 2019. 286 с.
- 24.Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. К. : КНЕУ, 2010. 115 с.
- 25.Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2014. 420 с.
- 26.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручн. К. : «Акадам-видав», 2009. 462 с.
- 27.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручн. К. : Акадам-видав, 2011. 576 с.
- 28.Тоцький В. І., Лавриненко В. В. Організаційний розвиток підприємства : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2005. 247 с.
- 29.Карлова О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2009. 314 с.

30. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : навч. посібн. К. : МАУП, 2005. 160 с

31. Сайт гіпермаркету «Епіцентр-К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/>

