

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу»

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

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

Смоляр Нікіти
Едуардовича

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. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К».....	13
2.1. Дослідження системи управління підприємством відповідно до його життєвого циклу	13
2.2. Оцінка ефективності управління підприємством на даному етапі життєвого циклу	20
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	28
3.1. Розробка програми удосконалення управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу	28
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованої програми щодо вдосконалення життєвого циклу підприємства	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Актуальність теми. Теорія життєвого циклу організації має багато привабливих аспектів, оскільки вона використовує метафори, які зазвичай використовуються для живих організмів, щоб пояснити послідовні етапи росту та розвитку фірми. Ці етапи представляють унікальні набори ефективності та труднощів, з якими компанії стикаються протягом свого життєвого циклу. Опис цих стадій різняться в різних літературах, однак, загальним припущенням є те, що вони переживають переходи, часто ініційовані кризою під час «покращення». Тим не менш, швидкозростаючі малі та середні підприємства не є винятком із цих криз. Незважаючи на їхні успіхи в досягненні високих темпів зростання, якщо вони не пристосуються до обмежень, вони не зможуть підтримувати темпи зростання, які зрештою призведуть їх до падіння. Таким чином, визначення поточного етапу життєвого циклу організації має вирішальне значення як для керівництва, так і для майбутніх планів. Важливо, щоб вони визнавали свої компетенції, а також обмеження для подолання проблем зростання в майбутньому. Теорія життєвого циклу пропонує очікувані перешкоди для кожного етапу, які можуть допомогти фірмам діагностувати свої проблеми та відповідно змінити свої стратегії.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу та внесенні пропозицій щодо удосконалення його діяльності.

Мета дослідження обумовила постановку таких основних завдань:

- визначити теоретичні та методичні основи управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу;
- дослідити систему управління підприємством ТОВ «Епіцентр К» відповідно до його життєвого циклу;

- оцінити ефективність управління підприємством на даному етапі життєвого циклу;
- розробити програму удосконалення управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності запропонованої програми щодо вдосконалення життєвого циклу підприємства.

Об'єктом дослідження є управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу.

Предметом дослідження є управління підприємством торгівлі на етапі життєвого циклу – зрілість.

Методи дослідження. Під час написання даної роботи використовувалися різні методи загальнонаукового дослідження. Серед яких збір та систематизація інформації стосовно обраної теми дослідження, її аналіз та синтез. Здійснювався фінансовий та статистичний аналіз даних підприємства, а також узагальнення та упорядкування отриманої інформації.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження стали наукові джерела вітчизняних та зарубіжних авторів, інші ресурсні джерела отримані в мережі Інтернет, фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у вдосконаленні управління підприємством торгівлі на сучасному етапі життєвого циклу ТОВ «Епіцентр К»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Основний текст роботи становить 38 сторінок, в т.ч. 8 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3 сторінках.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Все, що росте і змінюється з часом, можна сказати, що має життєвий цикл, включаючи кожен етап від народження до смерті. Така підприємство, не є винятком, починаючи зі створення нової юридичної особи та супроводжуючись зростанням, зрілістю та остаточною загибеллю підприємства, коли підприємство продається або закривається. Власники бізнесу можуть уникнути цього етапу та продовжувати розвиватися, знайшовши правильний момент для серйозних змін. Підприємства на різних етапах матимуть різні характеристики та відчуватимуть різні зовнішні та внутрішні ризики.

Незважаючи на численні наукові роботи, присвячені вивченню етапів життєвого циклу компанії, теоретичні основи цієї проблеми ще не повністю розкриті. Також залишається низка невирішених питань щодо кількісної оцінки ефективності інвестицій та врахування їх з точки зору економічного обґрунтування надійності інвестицій. У сучасних дослідженнях інвестиційної ефективності найчастіше аналізується етап стійкості підприємства, при цьому не приділяється належна увага показникам попередніх етапів та врахуванню майбутніх етапів циклу. В одних випадках взагалі не проводиться економічне обґрунтування надійності інвестування, а в інших – не враховується імовірнісний характер параметрів середовища. Таким чином, необхідність визначення впливу на ефективність інвестиційних процесів на різних етапах життєвого циклу компанії зумовила мету дослідження, яка полягає в аналізі можливості визначення впливу етапів життєвого циклу на ефективність інвестування в підприємство [18].

Категорія «життєвий цикл» є одним із ключових економічних понять, але суть цього визначення трактується різними дослідниками досить широко,

залежно від предмета, який досліджується. Загальноприйнятим визначенням є те, що «життєвий цикл підприємства» - це набір етапів, які підприємство проходить протягом свого життя від створення до ліквідації. Це пояснюється складністю та багатогранністю життєвого циклу як явища [12].

Теорія управління розглядає різні концепції життєвого циклу, відповідно до об'єкта досліджень. Останні можна розділити на три рівні перший рівень – надорганізаційний; другий рівень – організаційний; третій рівень – внутрішньоорганізаційний (рис. 1.1).

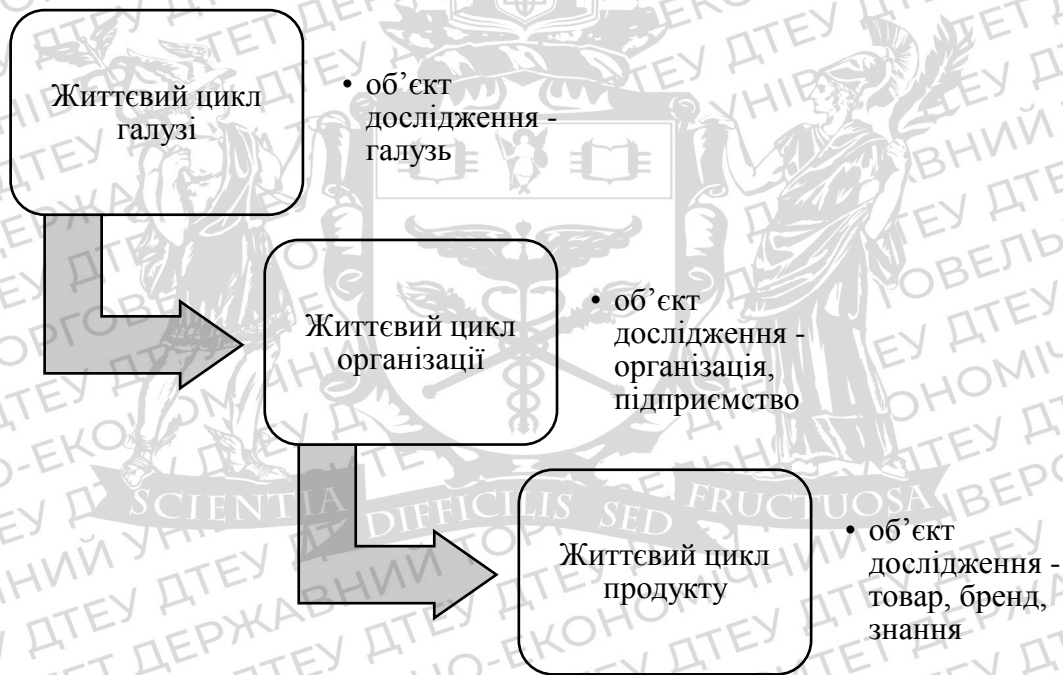


Рис. 1.1. Трирівнева система об'єктів життєвого циклу в теорії управління

Джерело: [4]

Грейнер у 1972 році на основі кількості працівників і доходів від продажів запропонував п'ятиетапну модель, засновану на їхній різній ефективності з точки зору розміру та віку організації, а саме: фаза заснування, фаза керівництва, фаза децентралізації, фаза координації та етап співпраці. Роберт Е. Квінн і Кім Кемерон (1983) спростили життєвий цикл підприємства на чотири фази на основі Грейнера. Річард Л. Дафт (1999), спираючись на Грейнера,

Квінна та Камерона, висунув чотириетапну модель життєвого циклу підприємства, а саме: підприємницьку стадію, стадію колективізації, стадію стандартизації та стадію вдосконалення. Обговорення життєвих циклів із Грейнером, Квінном і Дафтом спирається лише на відмінності в організаційній структурі [28]. Інший американський вчений, Адізес (1989), розглядає фундаментальні елементи життєвого циклу компанії та поділяє життєвий цикл компанії на етапи розвитку. Китайський вчений Чень Цзязе (1995) перерозподілив життєвий цикл компанії. Він поділяє життєвий цикл компанії на: період зародження, період виживання, період високошвидкісного розвитку, період зрілості, період рецесії та період метаморфоз. В даний час стандартний аналіз життєвого циклу передбачає, що життєвий цикл підприємства необхідно розділити на кілька етапів: запуск, зростання, зрілість і спад [24].

На рисунку 1.2 відобразимо порівняльний аналіз різних підходів до визначення життєвого циклу підприємства.

На рисунку 1.3 відобразимо життєвий цикл підприємства та детально розглянемо кожен з наведених фаз.

Першою фазою життєвого циклу будь-якого підприємства є створення. Кожна компанія починає свою діяльність як бізнес і зазвичай із запуску нових продуктів або послуг. Під час фази запуску продажі низькі, але повільно зростають. Компанії зосереджуються на маркетингу своїх цільових сегментів споживачів, рекламуючи свої порівняльні переваги та ціннісні пропозиції. Однак, оскільки дохід низький, а початкові витрати на відкриття високі, підприємства схильні до збитків на цьому етапі.

Автор	Модель	Зміст стадії
Л. Грейнер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Креативність 2. Директивне керівництво 3. Делегування 4. Координація 5. Співпраця 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Акцент на виробництві продукції, неформальна структура та комунікації 2. Функціональна структура; формалізовані правила та політики 3. Децентралізація структури; делегування повноважень 4. Довгострокове планування; формування продуктивних груп 5. Матрична структура; командна праця; самодисципліна; проектне керування
І. Адізес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доглядання 2. Дитинство 3. Швидкий ріст 4. Розквіт 5. Стабільність 6. Рання бюрократизація 7. Бюрократизація 8. Смерть 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зародження ідеї 2. Орієнтація на дії; брак системи; одноосібне ухвалення рішень 3. Делегування повноважень; зміна керівництва; переорієнтація цілей 4. Зростання продажі та прибутку; креативність, що розвивається та контролюється 5. Зниження інтересу до завойовування нових ринків; акцент на минулих здобутках 6. Внутрішні конфлікти; криза менеджменту 7. Наявність великої кількості процедур та правил; відсутність почуття контролю у керівництва 8. Відсутність ресурсів для винагородження членів команди
Д. Кац, Р. Канн	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простій системи 2. Стабільна організація 3. Занепад 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спроби кооперації, що базується на загальних очікуваннях команди 2. Координація та формалізація; створення структури; створення правил 3. Формується система адаптації та інституалізації взаємовідносин
Л. Лігоненко	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стадія підйому 2. Стадія гальмування розвитку 3. Стадія кризи 4. Стадія пожвавлення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення кількісних та якісних ознак функціонування підприємства 2. Відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства 3. Погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства 4. Уповільнення падіння та поступове зростання

Рис. 1.2. Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу підприємства

Джерело: [12]

Насправді протягом усього життєвого циклу бізнесу цикл прибутку відстає від циклу продажів і створює часову затримку між зростанням продажів і зростанням прибутку. Цей лаг важливий, оскільки він стосується життєвого циклу фінансування, який пояснюється в останній частині цієї статті. Нарешті, грошовий потік на етапі запуску також негативний, але падає навіть нижче, ніж

прибуток. Це пов'язано з капіталізацією початкових витрат, які можуть не відобразитися на прибутку підприємства, але безперечно відображаються на його грошовому потоці [7].

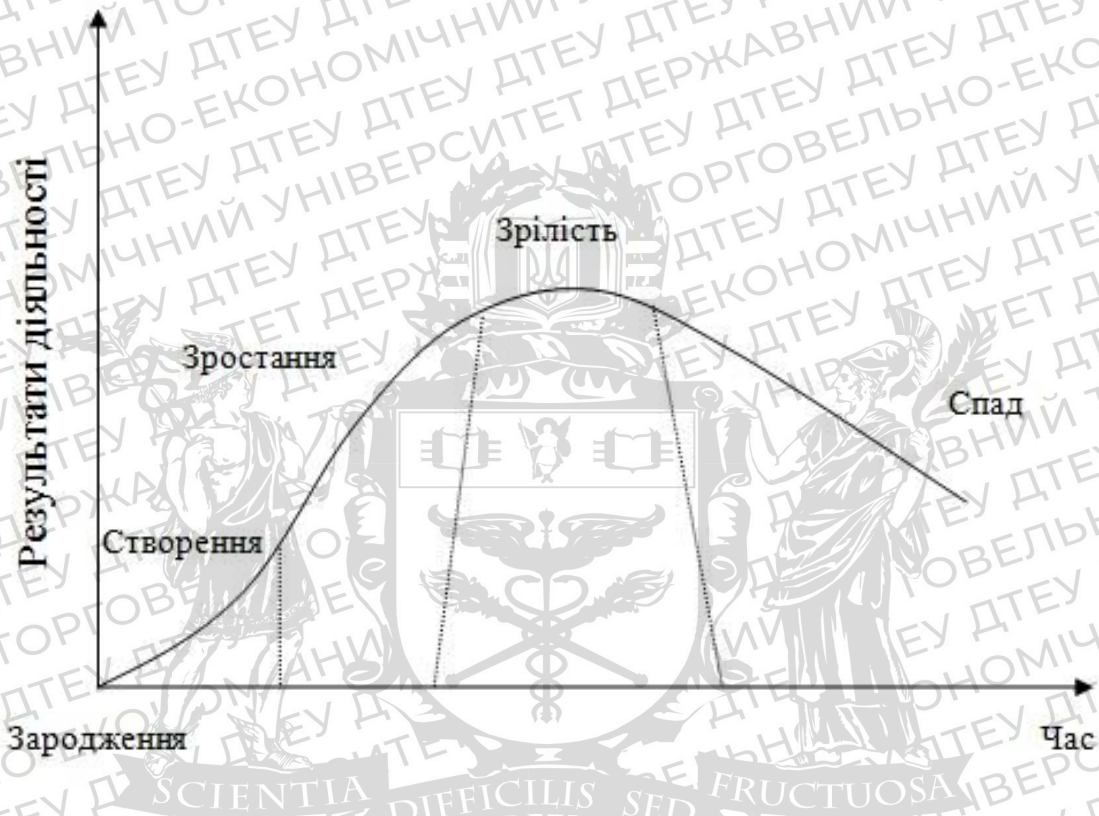


Рис. 1.3. Життєвий цикл підприємства

Джерело: [15]

На етапі зростання клієнти повинні мати можливість пояснити бізнес-модель іншим потенційним клієнтам. Відбувається зберігання рівня цін, невеликі підвищення для нових клієнтів. Існуючі відносини з клієнтами мають розвиватися після трьох-чотирьох років. У фазі зростання компанії відчувають швидке зростання продажів. Оскільки продажі швидко зростають, підприємства починають отримувати прибуток, коли досягають точки беззбитковості. Однак, оскільки цикл прибутку все ще відстає від циклу продажів, рівень прибутку не такий високий, як продажі. Нарешті, грошовий потік під час фази зростання стає додатним, представляючи надлишковий приплив готівки [6].

Фаза зростання — це період, коли бізнес зміцнює свою позицію на ринку. Необхідно звернути увагу на свою компанію, створюючи команди та наймаючи людей вищого рівня для керування операціями. Доцільно витратити час та зусилля на дії, які допомагають компанії розвиватися, і визначати які перешкоди можуть завадити зростанню. Потрібно зміцнювати свої відносини з клієнтами, будувати лояльність та позитивне ставлення [5]. Особливої уваги потребують працівники, необхідно інвестувати у своїх співробітників і підштовхувати їх до більшої відповідальності як за внутрішні процеси, так і за відносини з клієнтами. Фаза зростання потребує інвестицій. Доведеться повернути прибутковість для фінансування зростання або пошуку зовнішній інвестиційний капітал через інвесторів або борг.

Наступна фаза це зрілість. Під час даної фази продажі продовжують збільшуватися, але меншими темпами, як правило, через наближення насичення ринку або появи на ринку нових конкурентів, на неї також припадає пік продажів. Це зростання продажів і зниження прибутку означає значне збільшення витрат. Нарешті, грошовий потік збільшується і перевищує прибуток. Бізнес має зростати приблизно на 5% щорічно, і перші співробітники зараз досягають восьми-десяти років роботи. Професійне керівництво має керувати повсякденним бізнесом. І хоча деякі надзвичайні ситуації вимагають уваги, все відносно передбачувано.

Зрілі компанії можуть не бути лідерами на ринку, але вони надійні та послідовні. Багато зрілих компаній мають сильну грошову позицію та розвиваються за рахунок придбання або виділення інших продуктових ліній. Зрілі підприємства можуть захистити свої позиції на ринку та вийти на нові території, використовуючи впізнаваність свого бренду. Операції проходять відносно гладко, і люди не відчувають себе вигорілими. Дохід стабільний і прогнозований. На цьому етапі компанія може прийняти рішення про виведення

грошей або реінвестування в бізнес для подальшого зростання та стабільності [2].

Коли бізнес розвивається, продажі починають повільно знижуватися. Норми прибутку зменшуються, а грошовий потік залишається відносно незмінним. Коли фірми наближаються до зрілості, основні капітальні витрати значною мірою відстають від бізнесу, і тому отримання грошових коштів перевищує прибуток у звіті про прибутки та збитки. Однак важливо зазначити, що багато компаній подовжують свій життєвий цикл на цьому етапі, переосмислюючи себе та інвестуючи в нові технології та ринки, що розвиваються. Це дозволяє компаніям змінити позиції в своїх динамічних галузях і оновити своє зростання на ринку [23].

На завершальній стадії життєвого циклу підприємства продажі, прибуток і грошові потоки зменшуються. Під час цієї фази компанії погоджуються зі своєю нездатністю продовжити життєвий цикл свого бізнесу шляхом адаптації до мінливого бізнес-середовища. Фірми втрачають свою конкурентну перевагу і остаточно виходять з ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Дослідження системи управління підприємством відповідно до його життєвого циклу

На сьогоднішній день Епіцентр це відомий український бренд, котрий має розширену мережу гіпермаркетів, власне виробництво та логістичні потужності. Група компаній «Епіцентр» є омніканальною екосистемою, котра об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності.

У таблиці 2.1 наведено основну характеристику ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Характеристика
Повна та скорочена назва	Товариство з обмеженою відповідальністю Епіцентр К ТОВ «Епіцентр К»
Код ЄДРПОУ	32490244
Дата реєстрації	27.08.2003
Уповноважені особи	Михайлишин Петро Йосипович Вознюк Євгеній Васильович
Розмір статутного капіталу	158 609 700 грн
Організаційно – правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Місцезнаходження	04128, м. Київ, вул. Берковецька, буд 6-К
Відокремлені підрозділи	Відокремлений підрозділ "Інтерспорт Україна" Товариства з обмеженою відповідальністю "Епіцентр К"
Основний вид діяльності	47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

Джерело: створено автором на основі [20]

Етапом зародження відомого бренду став невеликий магазин керамічної плитки, який займав площу всього лиш 25 кв. м. а у 1997 році у подружжя Олександра та Галини Герег народилася ідея заснувати перший в Україні будівельний гіпермаркет, котрий представляв товари різних категорій, необхідних на різних етапах будівництва та ремонтних робіт.

Етап створення такої потужної мережі розпочався наприкінці 2003 року, саме тоді було відкрито перший будівельний гіпермаркет «Епіцентр» у місті Київ. Згодом було відкрито ще два гіпермаркети у столиці, після чого торгівельна мережа розпочала Львів у 2006 році. Наступними стали гіпермаркети у Полтаві, Дніпрі, Харкові, Одесі та Донецьку [14].

На етапі зростання компанія «Епіцентр» продовжила розширювати свою торгівельну мережу, найбухливішим періодом в історії Групи компанії стали 2007-2011 роки, а пік припав на 2012-2013 роки. Тоді підприємство відкривало по 8-9 нових торгових центрів в рік.

У 2013 році Група компаній купила мережу гіпермаркетів «Нова лінія», котра складалася з 16 гіпермаркетів. У цьому ж році «Епіцентр» придбав логістичний комплекс «Калинівка». У грудні 2014 року в Києві відкрився найбільший гіпермаркет мережі площею 105 000 м². У будівлі також розташований головний офіс мережі.

Відповідно до стратегії компанії, будівельні гіпермаркети відкривали біля таких об'єктів торговельних мереж як Метро та Ашан, це давало перевагу на синергію гіпермаркетів та залучення клієнтів одного відвідати інший.

Спочатку гіпермаркети «Епіцентр» вели діяльність в традиційному для будівництва магазинів форматі DIY («Зроби сам»), але розширення асортименту дозволило ритейлеру поступово вийти за межі початкового формату і перетворитися на мережу торгових центрів, де покупець отримує повний асортимент непродовольчих товарів і зручні послуги [14].

Наступний етап життєвого циклу підприємства, а саме зрілість, можна охарактеризувати як початок нових видів діяльності, диверсифікацію, котра забезпечує подальше зростання Групи компаній «Епіцентр». На рис. 2.1 відображено основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства на життєвому етапі зрілість.

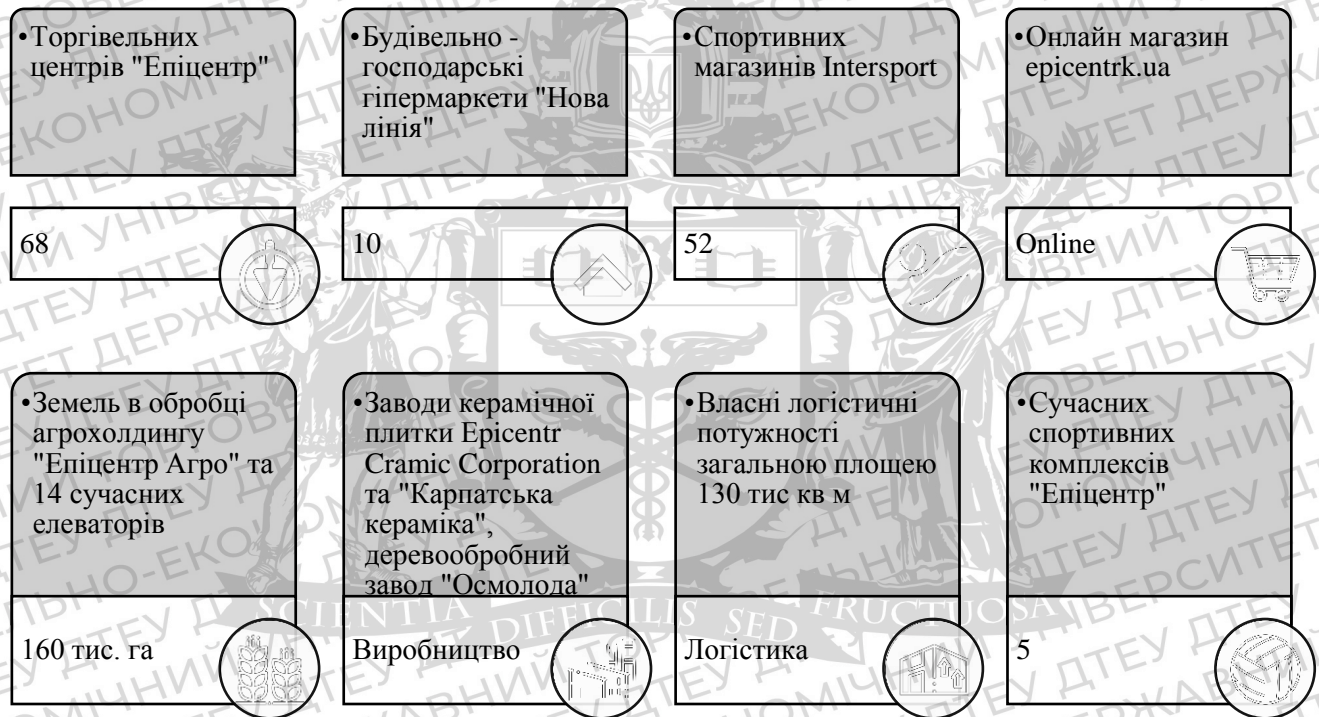


Рис. 2.1. Напрями діяльності Групи компаній «Епіцентр К»

Джерело: [14]

Предметом діяльності гіпермаркету «Епіцентр К» є:

- гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
- торгівля товарами народного споживання;
- надання послуг з доставки;
- форматно-розкрійна дільниця;

- комплектація об'єктів будівництва;
- тюнінг дверей;
- безкоштовне завантаження;
- кафе;

Лідерська компанія «Епіцентр К» підкорила ринок своєю клієнтоорієнтованістю, високим рівнем сервісу, широким асортиментом продуктів і послуг, а також професіоналізмом персоналу. До складу кожного гіпермаркету входять 10 відділів, які відповідають за конкретний асортимент товарів і послуг. Кожен відділ має більше 10 асортиментних груп. Загалом кожен магазин торгівельної мережі містить понад 30 тис. одиниць товару. Таким чином, демонструючи успішність роботи співробітників, бути лідером на ринку роздрібної торгівлі формату «від і до» в Україні. Розвиток та розширення мережі гіпермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, представлення широкого вибору товарів та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів [14].

В гіпермаркетах «Епіцентр К» представлена продукція вітчизняного та зарубіжного виробництва. Продукція поставляється в гіпермаркети як власним виробництвом, так і через співпрацю з понад 1000 постачальниками продукції. Гіпермаркети «Епіцентр К» розраховані на всі категорії покупців і здатні задовольнити навіть найвибагливіші смаки покупців. Прогресивне управління організацією сприяє розвитку персоналу, кар'єрному просуванню і підвищенню матеріального добробуту всіх співробітників компанії.

Структура управління на підприємстві є ієрархічною. Тобто всі працівники гіпермаркету прямо чи опосередковано підпорядковуються директору гіпермаркету

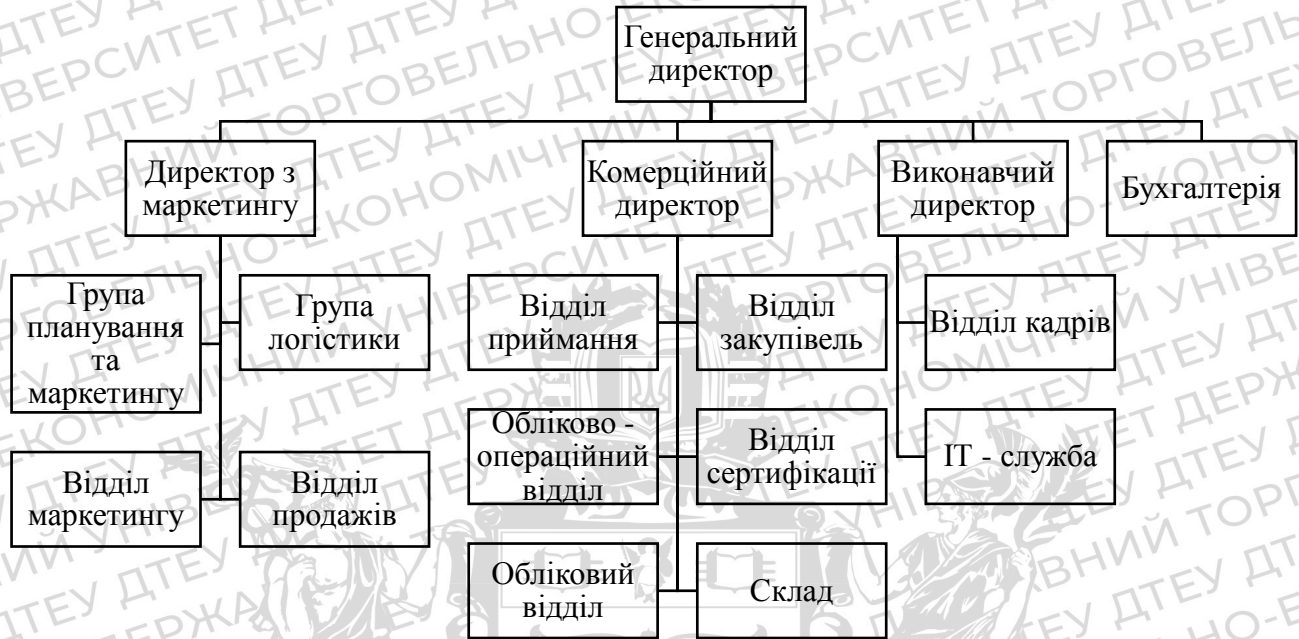


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Вищим органом управління є збори учасників. Генерального директора призначають на зборах учасників, до його повноважень входить організація роботи гіпермаркету, укладання договорів, представлення його в усіх організаціях і установах, накладання штрафів, відкриття поточних рахунків в установах банків, видача наказів для всіх працівників, затвердження графіку роботи підприємства, працевлаштування, найм та звільнення працівників.

Далі проаналізуємо торгівельну діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр К». Як уже зазначалося, значну частину товарів, представлених у гіпермаркетах мережі «Епіцентр», складають імпортні товари. Тому нижче буде розглянуто географію імпорту на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році.

У понад половині обсягів імпорту у 2021 році країна походження не визначена, свідчать дані сервісу YouControl. На Китай у 2021 році припадало

близько 22% імпорту, на Польщу – 13%, а на товари з Німеччини – близько 7%. Ще 7% припадає на такі країни, як Іспанія, Росія, Тайвань, Чехія, Туреччина та Італія. При цьому найбільша кількість контрагентів знаходиться в Китаї, можна зробити висновок, що з цієї країни надходять товари різних категорій. З іншого боку, з іншими країнами ТОВ «Епіцентр К» має до 10 постачальників з кожною, тобто продукція певних категорій здебільшого постачається з інших країн або компанія співпрацює з іншими посередниками, які також продають товари різних категорій. Слід зазначити, що ТОВ «Епіцентр К» є одним із основних імпортерів керамічної плитки серед роздрібних торговців та магазинів України. ТОВ «Епіцентр К» увійшло до списку провідних імпортерів у 2013 році, посівши друге місце з часткою 11%, за 5 років ТОВ «Епіцентр К» стало лідером з імпорту плитки.

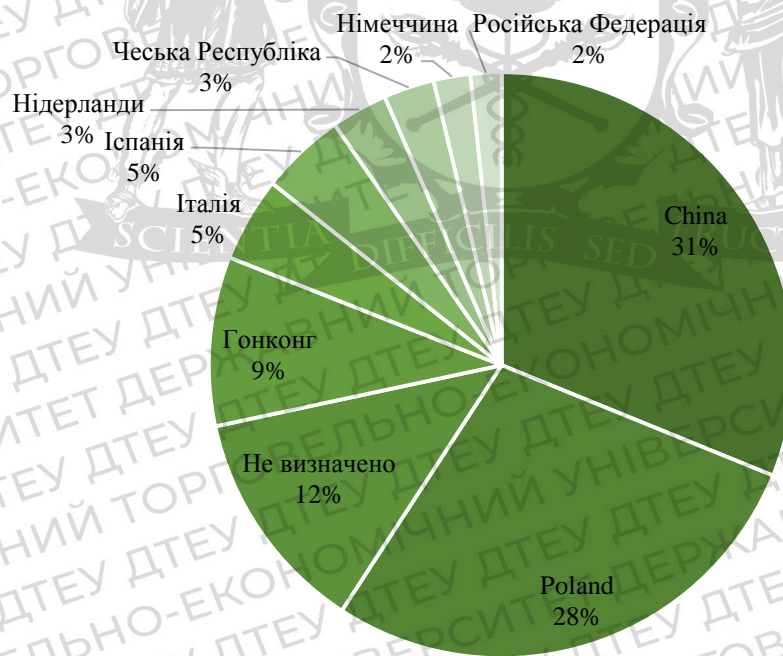


Рис. 2.3 Географія імпорту ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році

Джерело: [20]

Основні частки в імпорті сантехніки за 2020 рік займають пластикові ванни та душові панелі, сантехніка та змішувачі та душові панелі (30%, 28% та 27% відповідно). Лідером у постачанні пластикових ванн є Китай (42%). На Польщу припадає близько третини імпорту керамічної сантехніки. Змішувачі та душові панелі майже в рівних частках імпортують Польща та Китай (22% та 21% відповідно). Більше половини обсягу імпортованих меблів для ванних кімнат ТОВ «Епіцентр К» постачали Італія (30%) та Польща (26%).

ТОВ «Епіцентр К» імпортує мармур, граніт, сланець та інші види каменю для гіпермаркетів. Аналіз товарної структури імпорту показує, що частка мармуру в Україні займає 74%, що на 7 п.п. більше, ніж у 2020 році. Турецькі постачальники втратили 1 місце в рейтингу постачальників будівельного каменю, лідером стала Італія, іспанські постачальники займають третє місце (15%).

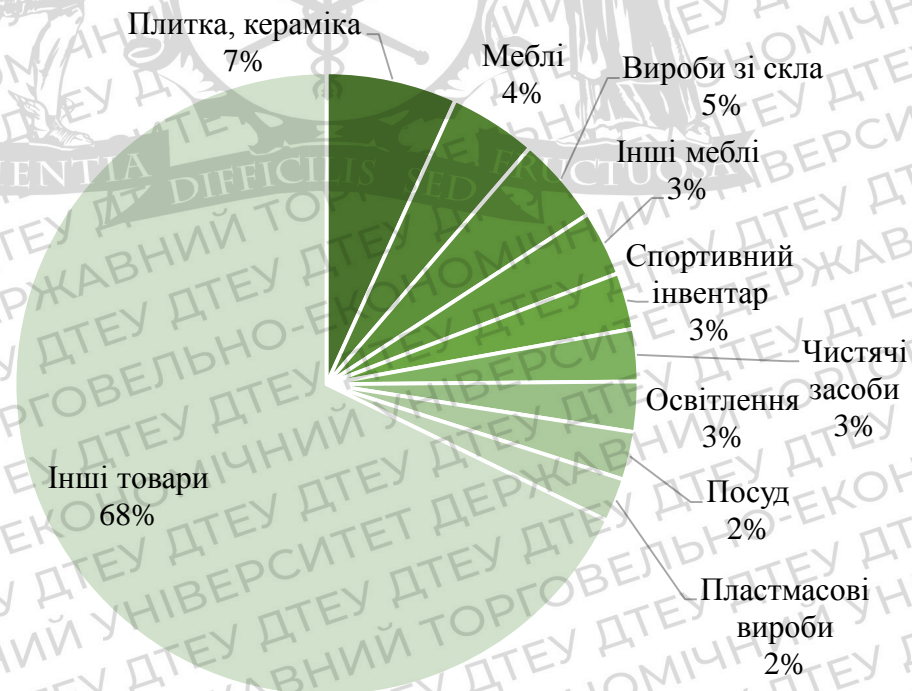


Рис. 2.4 Структура імпорту ТОВ «Епіцентр К» у 2020 році

Джерело: [20]

Найбільшою відомою категорією імпортованих товарів, які продаються в гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К», були плитка та кераміка, на частку яких припадає 7% від загального обсягу імпорту компанії. Вироби зі скла становили 5% імпортованих товарів, меблі для сидіння - близько 4%. Дещо менше серед імпортованих товарів займають інші меблі, спортивний інвентар, засоби для чищення та освітлення, а саме по 3%. По 2% припадає на посуд і вироби з пластику. Всі інші товари складають близько 68%.

Отже, підсумовуючи, ТОВ «Епіцентр К» — це мережа найуспішніших будівельних гіпермаркетів України, які за історію свого розвитку зазнали значних трансформацій та змінили формат. Окрім торгівлі, підприємство розпочало виробничу діяльність, на потужностях ТОВ «Епіцентр К» виготовляють плитку та інші керамічні вироби, підприємство має власний земельний банк та займається вирощуванням та експортом сільськогосподарської продукції. Значна частина товарів, які реалізує підприємство, імпортована. Основними постачальниками є Китай, Польща, Іспанія, Італія, Чехія та ін. А основна продукція, яка імпортується, це плитка та інші керамічні вироби, а також сантехніка, меблі, вироби зі скла, товари для дому та багато іншого.

2.2. Оцінка ефективності управління підприємством на даному етапі життєвого циклу

Кожна компанія, організація або установа - це унікальний механізм, який взаємодіє із зовнішнім середовищем, працює і перетворює наявні ресурси в продукти і послуги. З усіх факторів організація управління цими об'єктами є тією, яка впливає найбільше, тому чіткий баланс елементів управління сприяє їх нормальній експлуатації та стабільному розвитку.

Визначення ефективності управління бізнесом має як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління бізнесом, проаналізувати сукупний ефект окремих його структурних підрозділів і напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз і план дій на майбутнє, визначитися з результатами використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації.

У табл. наведемо основні показники фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» на 2021 рік, оприлюднені ISI Emerging Markets Group.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансового стану ТОВ «Епіцентр К», 2021 рік

Показник	Відсоток зростання чи падіння
Чистий дохід від реалізації	10,61%
Загальний операційний прибуток	11,68%
ЕВІТДА	28,34%
Чистий прибуток (збиток)	12,11%
Сукупні активи	18,03%
Сукупний капітал	17,72%
Маржа операційного прибутку (ROS)	1,56%
Маржа чистого прибутку	0,11%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1,09%
Співвідношення боргу до власного капіталу	9,74%
Швидкий коефіцієнт	0,04%
Коефіцієнт готівки	-0,02%

Джерело: [22]

Як бачимо, у 2021 році підприємство ТОВ «Епіцентр К» покращило ефективність своєї діяльності, про це свідчить позитивна динаміка більшості показників, відображених у табл. 2.2. Єдиними показниками, котрі дещо знизилися стали рентабельність власного капіталу на 1,09% та коефіцієнт

готівки на 0,02%. Натомість чистий дохід від реалізації зріс на 10,61%, чистий прибуток на 12,11%, а ЕВІТДА на 33,13%.

Для більш детального вивчення ефективності управління підприємством ТОВ «Епіцентр К» на етапі зрілості здійснимо горизонтальний аналіз структури активів та пасивів у 2019 – 2020 роках.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз структури активів підприємства ТОВ «Епіцентр К», тис. грн

Показник	Роки		Відхилення	
	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Усього активів	36 891 621	44 525 391	7 633 770	20,69
1. Необоротні активи	16 010 547	22 109 337	6 098 790	38,09
2. Оборотні активи	20 881 053	22 416 054	1 535 001	7,35
У тому числі: запаси	13885925	15389033	1 503 108	10,82
готова продукція	116654	302488	185 834	159,3
товари	11 789 209,0	13 498 310,0	1 709 101	14,5
Дебіторська заборгованість	5 849 279	6 041 983	192 704	3,29

Горизонтальний аналіз структури активів підприємства ТОВ «Епіцентр К» свідчить про те, що у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, обсяг активів зріс на 7633 млн грн або 20,69%, від 36891 млн грн до 44525 млн грн. При цьому, обсяги необоротних активів зросли на 38,09% з 16010 млн грн до 22109 млн грн. А величина оборотних активів зростає з 20881 млн грн до 22416 млн грн, тобто на 7,35%. При цьому найбільший темп зростання простежується у категорії готової продукції, котрий становив 159,3%. Дебіторська заборгованість зростає лише на 3,29%, від 5849 млн грн у 2019 році до 6041 млн грн у 2020 році.

На рис. 2.5 відобразимо структура активів у 2020 році.



Рис. 2.5. Структура активів підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2020 році

Дані з попереднього рисунку говорять про те, що у підприємства збалансована структура активів, оскільки на оборотні та необоротні активи припадає по 50%.

Далі проведемо аналіз структури та динаміки пасивів підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз структури пасивів підприємства ТОВ «Епіцентр К»

тис. грн

Показник	Роки		Відхилення	
	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Власний капітал	14 700 877,0	17 846 696,0	3 145 819,0	21,4
Зобов'язання, усього	22 190 744,0	26 678 695,0	4 487 951,0	20,2
У тому числі довгострокові	2 265 426,0	4 455 080,0	2 189 654,0	96,7
Поточні зобов'язання	19 925 318,0	22 223 615,0	2 298 297,0	11,5
Інші поточні зобов'язання	3 667 811,0	4 144 753,0	476 942,0	13,0
Усього пасивів	36 891 621,0	44 525 391,0	7 633 770,0	20,7

Очевидно, що обсяги пасивів також зросли у 2020 році, при цьому величина власного капіталу зросла на 21,4%, від 14700 млн грн у 2019 році до 17846 млн грн у 2020 році. Найбільше зростання спостерігається у довгострокових активах, темп приросту дорівнює 96,7%, а їхні обсяги у 2019 році дорівнювали 2265 млн грн і збільшилися до 4455 млн грн у 2020 році. Найменший темп приросту був у категорії поточних зобов'язань, він становив лише 11,5%, а їх обсяг становив 19925 млн грн та зріс до 22223 млн грн.

На рис. 2.6 відображено структуру пасивів у 2020 році.

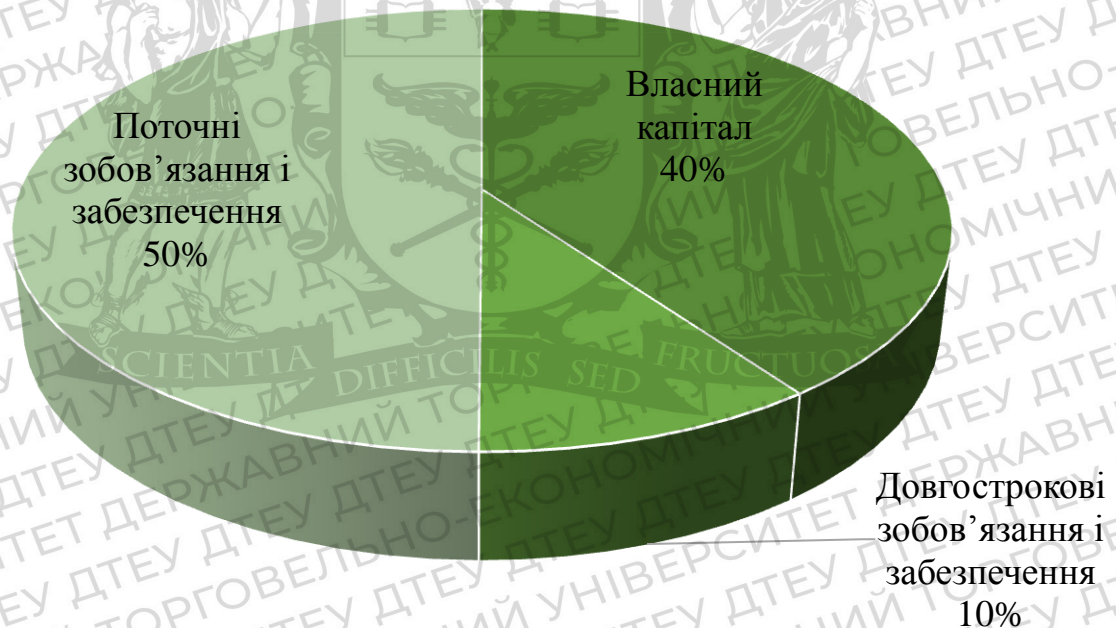


Рис. 2.6. Структура пасивів підприємства ТОВ «Епіцентр К» у 2020 році

Як бачимо, половину всіх пасивів становлять поточні зобов'язання і забезпечення, ще 40% припадає на власний капітал і 10% на довгострокові зобов'язання і забезпечення.

У наступній таблиці наведемо динаміку фінансових результатів підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «Епіцентр К», тис. грн

Показник	Роки		Відхилення	
	2019	2020	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізованої продукції	43 979 194,0	50 382 425,0	6 403 231,0	14,6
Собівартість реалізованої продукції	30 814 751,0	35 593 670,0	4 778 919,0	15,5
Валовий прибуток	13 164 443,0	14 788 755,0	1 624 312,0	12,3
Інші операційні доходи	530 835,0	737 243,0	206 408,0	38,9
Інші операційні витрати	254 271,0	920 408,0	666 137,0	262,0
Фінансовий результат до оподаткування	4 423 784,0	4 116 186,0	-307 598,0	-7,0
Чистий фінансовий результат	3 602 109,0	3 171 204,0	-430 905,0	-12,0

У 2019 році чистий дохід від реалізованої продукції на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» склав 43979 млн грн, а у 2020 році зріс до 50382 млн грн, тобто на 6403 млн грн або 14,6%. Натомість темп приросту собівартості реалізованої продукції був дещо більшим і дорівнював 15,5%, сама ж собівартість у 2019 році становила 30814 млн грн, а у 2020 році – 35593 млн грн. Чистий фінансовий результат у 2019 році становив 3602 млн грн, у 2020 році – 3171 млн грн, що на 12% менше.

Для того, щоб підсумувати ефективність управління підприємством ТОВ «Епіцентр К» на етапі зрілості, проведемо SWOT – аналіз.

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Відомий та впізнаваний бренд Великий досвід діяльності Високий рівень диверсифікації Стабільна прибутковість та фінансовий стан Вигідне розташування гіпермаркетів Власне виробництво Активна маркетингова кампанія Свідома суспільна позиція</p>	<p>Застарілий інтернет магазин Незручний вебсайт Високі ціни Якість обслуговування Порушення термінів доставки Бракований товар Учасник гучних скандалів</p>
Можливості	Загрози
<p>Зниження цін на товари Покращення сервісу обслуговування клієнтів Модернізація вебсайту Освоєння нових ринків Створення невеликих магазинів декору в більш центральних районах міст Диверсифікація власного виробництва Активна відбудова Українських міст</p>	<p>Підвищення цін постачальників Складнощі логістики імпортованих товарів Затяжна війна в Україні Поява потужного конкурента Вхід на український ринок європейських конкурентів Зниження кількості клієнтів Зниження ефективності діяльності Падіння платоспроможності клієнтів Ушкодження гіпермаркетів, складів чи виробничих потужностей російськими ракетами</p>

У досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К» є чимало сильних сторін, серед яких диверсифікація діяльності, власне виробництво, висока ефективність торгівельної діяльності та їхнє зручне розташування. Однак найбільша кількість слабких сторін стосується саме торгівельної діяльності. Доволі багато клієнтів гіпермаркетів залишають негативні відгуки стосовно якості обслуговування, неякісної доставки, а також значної кількості бракованої

продукції на полицях. Це свідчить про наявність певних проблем в управлінні діяльністю підприємства.

Що стосується зовнішнього середовища підприємства, то на сьогоднішній день існує багато вагомих загроз, котрі здебільшого пов'язанні з повномасштабною війною, котра вплинула на всі сфери життя пересічних українців та економіку в цілому. З іншого боку, після завершення бойових дій, в Україні розпочнеться активний період відбудови, тим самим буде зростати попит на будівельні матеріали.

Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» доволі ефективно управління торгівельної діяльності на етапі зрілості. Для того, щоб не переходити на наступний етап життєвого циклу, керівництво підприємства постійно приймає рішення щодо покращення його діяльності, його розвитку. Фінансовий стан підприємства знаходиться на високому рівні впродовж останніх років, що також свідчить про його ефективну діяльність. Одна існують проблеми на котрі потрібно звернути увагу для того, щоб підвищити задоволеність потенційних клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка програми удосконалення управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу

Проведений аналіз торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр К» свідчить про те, що діяльність підприємства знаходиться на високому рівні ефективності. Підприємство знаходить способи залишатися на етапі життєвого циклу – зрілість, доволі тривалий час і не переходить до спаду своєї активності. Натомість навпаки, розвиває свою діяльність, диверсифікуючи її, як от відкриття власного виробництва плитки, освоєння аграрного сектору, співпраця з новими брендами. Усі ці дії дозволяють бути лідером на ринку та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності.

При цьому, якщо брати до уваги, його основний вид діяльності, а саме торгівлю, то підприємство має певні проблеми. Згідно з проведеним SWOT – аналізом, споживачі часто залишаються незадоволеними якістю обслуговування, це стосується як роботи консультантів в гіпермаркетах, так і якістю доставки товарів. Доволі часто товар приходить бракований або приходить зовсім інший товар.

Ще одним суттєвим мінусом торговельної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» є його вебсайт. Зважаючи на те, що сучасний споживач, перш ніж здійснити покупку, проводить моніторинг існуючих товарів, порівнює їхні характеристики, ціни, надійність продавців, варіанти здійснення покупки та інше, підприємствам необхідно надавати якісні послуги в мережі онлайн.

На рис. 3.1 відобразимо основні проблеми торговельної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» на етапі життєвого циклу зрілості.



Рис. 3.1. Проблеми торгівельної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Розглянемо детальніше кожну з проблем та важливість її усунення для удосконалення управління торгівельним підприємством.

Веб-сайти відіграють дуже важливу роль в існуванні та розвитку бізнесу сьогодні та в майбутньому. Реальний світ та Інтернет існують пліч-о-пліч. Попит на смартфони та комп'ютери зростає. Це означає, що Інтернет стає найцікавішим інструментом для пошуку інформації. Більшість клієнтів можуть легко знайти інформацію через веб-сайти, і в нинішній час веб-сайт є ідеальним інструментом, щоб допомогти клієнтам задовольнити їхні потреби, дізнатися більше про підприємство і його діяльність. Веб-сайти допомагають компаніям представляти продукти та послуги, рекламувати ідентичність серед клієнтів, щоб створити довіру та отримати конкурентоспроможність на ринку.

Основною метою будь-якого веб-сайту підприємства торгівлі є продажі: веб-сайт існує, щоб продавати продукти чи послуги в Інтернеті. Успіх у досягненні цієї основної мети вимагатиме чіткого повідомлення про цінність,

яку користувачі отримують, здійснюючи покупку, а також зручного процесу оформлення та оплати. Багато людей у всьому світі вважають за краще робити покупки в Інтернеті та купувати товари від кількох брендів і компаній, які вони не можуть знайти або недоступні для покупки в їхніх країнах. Покупки в Інтернеті можуть заощадити час як для покупця, так і для роздрібного продавця, скорочуючи телефонні дзвінки щодо наявності, специфікацій, годин роботи або іншої інформації, яку легко знайти на сторінках компанії та продукту.

Отже, напрями удосконалення та оновлення вебсайту включатимуть:

- покращення системи навігації;
- підвищення швидкості роботи сайту;
- заохочення споживачів залишати відгуки (надання бонусів в особистому кабінеті);
- оновлення дизайну.

Використання вебсайту для реалізації товарів через Інтернет потребує його постійного оновлення та встановлення прямого зв'язку з відділом логістики, а саме залишків товарів на складах підприємства. Як уже зазначалося, однією з проблем функціонування сайту компанії ТОВ «Епіцентр К» є відсутність значної кількості товарів, особливо імпортного виробництва, в гіпермаркетах та на їх складах. Тобто споживачі можуть знайти товар, який задовольнить усі їхні потреби, але його не буде в наявності, тому потенційні споживачі не зроблять покупки.

Тому після проведення АВС-аналізу товарного асортименту підприємства та вдосконалення управління складською логістикою ТОВ «Епіцентр – К» доцільно прийняти рішення про припинення реалізації певної кількості товарів у зв'язку з їх низьким попитом або низькою ефективністю реалізації. Після вилучення товарних позицій з асортименту гіпермаркету необхідно оновити

сайт, щоб споживачі не були перевантажені кількістю товарів, які неможливо замовити.

Окремим удосконаленням логістики продажу продукції через Інтернет є створення окремої категорії на веб-сторінці, яка б дозволяла замовляти товари, яких немає на складі, але співпраця з виробником не припинена. Товар може бути відсутнім на складі з таких причин, як затримка доставки, низька інтенсивність закупівельної діяльності, висока логістична ефективність співпраці з виробником, швидкі темпи доставки товару до кінцевого споживача.

Отже, нова категорія на сайті дозволить клієнтам купувати товари на замовлення, при цьому вони будуть готові до того, що доставка цих товарів буде довшою, ніж зазвичай, і може становити 2-3 тижні.

Варто зазначити, що підприємство ТОВ «Епіцентр К» розробила власний додаток для реалізації та ознайомлення з продукцією гіпермаркетів. Однак, відповідно до рейтингу даного додатку в AppStore, він має багато недоліків і користувачі ним не задоволені. На основі 616 оцінок рейтинг додатку Епіцентр складає лише 1,9 з 5 можливих. Тому одним з напрямів удосконалення торгівельної діяльності підприємства є модернізація додатку.

Наступний недолік здійснення торгівельної діяльності це якість обслуговування споживачів. Якісне обслуговування – запорука успішного бізнесу. Але багатьом компаніям важко покращити обслуговування та утримати клієнтів. Поганий досвід може відштовхнути клієнта на роки. Для того, щоб рівень сервісу в гіпермаркетах покращився, необхідно правильно мотивувати персонал, котрий безпосередньо контактує з клієнтами.

ТОВ «Епіцентр К» необхідно інвестувати у власний персонал. Інвестування в навчання, яке готує всіх працівників на всіх рівнях, а не лише у відділі контролю якості, дозволить працівникам знати, що вони несуть відповідальність за надання якісних послуг, незалежно від їх ролі в компанії. Необхідно визначити ключові прогалини в обслуговуванні, виявити слабкі

відділи в кожному з наявних гіпермаркетів та орієнтувати свої зусилля на усунення цих прогалин. Доцільно, щоб співробітники періодично проходили семінари з обслуговування клієнтів, онлайн або особисто, як частину вимоги щодо підвищення ефективності.

Потрібно організувати тренінги, спрямовані на конкретні питання або прогалини, наприклад, як взаємодіяти з клієнтами на касі або як поводитися з промовою перед клієнтом на зустрічі. Наприклад, якщо потрібно покращити обслуговування в касі, потрібен тренінг, спрямований на покращення обслуговування саме цієї частини, завершення покупок. Можна обговорити, як привітати клієнта біля каси, як швидко й оперативіно передзвонити йому та як вручити йому здачу або платіжну картку в кінці транзакції. Також можна доручити працівникам здійснювати імітаційні транзакції, де один працівник діє як працівник реєстру, а інший – як клієнт.

Налаштування програми ініціації нових співробітників дозволить навчати нових працівників якості та обслуговуванню, щойно вони приступлять до роботи. Це має бути всебічна програма, яка дає новим працівникам чітке уявлення про продукти, послуги та основну бізнес-стратегію компанії. Це також має зміцнити підхід компанії до клієнтів і прихильність до якісного обслуговування клієнтів. Програма повинна містити огляд підходу компанії до обслуговування. Для цього доцільно об'єднати досвідченого співробітника з новим співробітником. Досвідчений працівник може надати власний досвід діяльності компанії та того, як добре працювати на певній посаді чи ролі. Досвідчений працівник також може підказати новому працівнику щодо надання якісних послуг клієнтам.

Ще одним способом покращити якість обслуговування це при'язка дій окремого співробітника до загальної ефективності бізнесу. Це означає показати своїм співробітникам, що те, що вони роблять щодня на робочому місці, сильно впливає на задоволення клієнтів і прибутки. Пов'язування індивідуальної

поведінки з більшою системою дасть співробітникам відчуття того, наскільки важливо щодня надавати якісні послуги. Один із способів зробити це — спонукати своїх співробітників взяти на себе зобов'язання надавати клієнтам найкращі послуги протягом одного місяця. Наприкінці місяця необхідно показати персоналу докази покращення продажів і зниження скарг клієнтів.

Працівники повинні чітко розуміти, що у кожного є можливість професійного зростання з будь якої позиції та у будь якому бізнесу. Варто створити керівні посади для довготривалих співробітників або співробітників, які продемонстрували високий рівень продуктивності. Потрібно заохочувати нових співробітників прагнути до вищої посади чи ролі та надавати їм можливість проявити себе. Можна проводити щорічні перевірки ефективності співробітників, щоб повідомити їм, на якому стані вони знаходяться та як вони можуть покращити свою продуктивність у наступному році. Огляди ефективності також є чудовим способом підкріпити позитивну поведінку співробітників і показати їм, куди може рухатися їх кар'єра в компанії.

Такі недоліки як порушення термінів доставки та помилкова реалізація бракованої продукції є проблемою логістичної системи підприємства. Основним завданням логістичного управління запасами є інвестування коштів у запаси таким чином, щоб досягти стратегічних цілей бізнесу. В умовах ринкової економіки логісти повинні прагнути до ефективного управління рухом матеріальних і фінансових ресурсів - управління процесами постачання та збуту, запасами. Вони повинні своєчасно попереджати про появу на підприємстві дефіцитних позицій за товарними цінностями, що загрожують порушенням безперебійності організації виробництва і реалізації продукції, виявляти зайві запаси матеріальних ресурсів для визначення можливості їх реалізації.

Використання автоматизованих рішень у логістиці, здатних стандартизувати та покращити роботу нових складів, є важливим кроком на

шляху до оперативного управління як логістики в цілому, так і окремими складськими процесами в ній.

При виборі системи управління складською логістикою необхідно звернути увагу на такі особливості:

- можливість швидкого запуску та масштабування на нові об'єкти;
- наявність підтримки рішення у вигляді локальної команди інтеграторів;
- підтримка варіацій топології об'єкта та можливість надання логістичних послуг стороннім особам;
- розгортання рішення як на серверах, так і в хмарі при необхідності;
- вміння працювати з різними видами обладнання (термінали, сканери, принтери);
- підтримка голосових технологій та інших важливих процесів, які мінімізують помилки під час складських операцій.

Також в управлінні складською логістикою важливо аналізувати поточну ринкову ситуацію та якомога швидше реагувати на зміни. Серед таких змін була російсько-українська війна. Серйозно постраждали логістичні ланцюги з високим рівнем централізації поставок. Зараз такі мережі вживають заходів щодо децентралізації товарних потоків. Усі мережі мають діяти в кожному конкретному випадку та приділяти значну увагу повсякденним операційним питанням, щоб підтримувати роботу та намагатися спланувати наступні кроки. Тому ТОВ «Епіцентр – К» необхідно більше розподіляти запаси продукції за принципом децентралізації.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованої програми щодо вдосконалення життєвого циклу підприємства

На рис. 3.2 наведемо напрями удосконалення діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр – К» щодо його життєвого циклу.



Рис. 3.2. Напрями удосконалення діяльності торговельного підприємства ТОВ «Епіцентр – К» щодо його життєвого циклу

У таблиці 3.1 відобразимо орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження запропонованих напрямів

Стаття витрат	Сума, тис грн
Оновлення сайту	190
Ведення сайту (щомісячно)	65
Модернізація додатку	225
Удосконалення логістики	1430
Проведення тренінгів для персоналу (щомісячно)	645
Матеріальне заохочення персоналу з обслуговування клієнтів (щомісячно)	2474

Отже, як бачимо, найбільша сума витрат здійснюватиметься на матеріальне заохочення, близько 2,5 млн грн. Йдеться про фінансове нагородження найкращих працівників відділів, гіпермаркету, напряду, в кожному з гіпермаркетів мережі Епіцентр, варто зауважити, що загальна кількість працівників в мережі у 2022 році становила близько 38 тис осіб. Іншими щомісячними витратами стануть проведення тренінгів для персоналу – 645 тис грн, при цьому очікується, що кожен співробітник повинен проходити один із запропонованих систем навчання (онлайн/офлайн, відповідно до спеціалізації відділу та інше) мінімум 1 раз в рік. Щомісячними витратами також будуть витрати на ведення сайту, тобто підтримка його безперебійної роботи та оновлення – 65 тис грн.

Одноразовими витратами, котрі стануть інвестиційними витратами, будуть витрати на оновлення сайту – 190 тис грн, модернізація додатку – 225 тис грн та удосконалення системи логістики – 1430 тис грн.

У таблиця 3.2 відобразимо розрахунок ефективності комплексу запропонованих заходів, а саме чисту приведену вартість проекту після 1,5 років впровадження.

Таблиця 3.2

Розрахунок чистої приведеної вартості

Місяці	1-6	7 - 12	13 - 18
Доходи	22400	23968	25645
Інвестиції	1845		
Витрати	19104	19104	19104
Ставка дисконту	25		
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,80	0,64
Чистий грошовий потік	3296	4864	6541
Чистий дисконтований грошовий потік	3296	3891	4186
NPV	1451	5342	9528

Як бачимо, впровадження комплексу запропонованих засобів дозволить підвищити дохідність підприємства, оскільки чиста приведена вартість після 1,5 років використання комплексу, становитиме 9528 тис грн.

Запропонована система управління логістикою, а саме запасами продукції та складської логістики дозволить:

1. Уникати відсутності необхідних товарів у гіпермаркетах та на їх складах;
2. Зменшити ймовірність тривалого очікування споживачем необхідного товару від іноземного виробника;
3. Підвищить ефективність збутової політики товарів
4. Забезпечити ефективну систему внутрішнього контролю; аналіз складу і структури товарних запасів;
5. Оптимізувати структуру товарних запасів;
6. Мінімізувати поточні витрати на утримання товарних запасів;

Заходи з покращення сервісу обслуговування підніме га якісно новий рівень роботу з клієнтами, дозволить збільшувати продажі та підвищуватиме лояльність клієнтів. Покращення ведення електронної торгівлі через вебсат та додаток підприємства стане ключем до збільшення безконтактної торгівлі та залучення більшої кількості споживачів. При цьому, вагоме значення відіграватиме безперебійне оновлення наявності товарів та зменшення можливих товарних позицій.

Запропоновані напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Епіцентр – К» на його етапі життєвого циклу є комплексним рішенням, яке забезпечить підвищення ефективності продажів на підприємстві. Перш за все, це полягатиме у підвищенні задоволеності споживачів від підвищення якості продажів, наявності товару на складах і в гіпермаркетах, інформування про наявність товару на складі за допомогою сайту та створення вкладки з можливістю замовлення товару, знаючи про тривалий термін доставки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе практичне завдання щодо сутності управління підприємством торгівлі на різних етапах життєвого циклу, визначено, що на кожному етапі потрібно приймати відповідні рішення щодо подальшого розвитку підприємства. Проведений аналіз дозволив виконати поставлені завдання:

1. Визначено теоретичні та методичні основи управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. Визначено поняття «життєвий цикл підприємства», а також виявлено, що протягом усього життєвого циклу бізнесу цикл прибутку відстає від циклу продажів і створює часову затримку між зростанням продажів і зростанням прибутку.

2. Було досліджено систему управління підприємством ТОВ «Епіцентр К» на різних етапах його життєвого циклу. Для цього проаналізовано історію розвитку компанії, управлінські рішення, що приймалися в той чи інший момент. Проаналізовано організаційну структуру підприємства, його фінансовий стан, зовнішньоекономічну діяльність. Визначено, що ліdersька компанія «Епіцентр К» підкорила ринок своєю клієнтоорієнтованістю, високим рівнем сервісу, широким асортиментом продуктів і послуг, а також професіоналізмом персоналу.

3. Було надано оцінку ефективності управління підприємством на даному етапі життєвого циклу, а саме зрілості, визначено, що воно є доволі ефективним. Для того, щоб не переходити на наступний етап життєвого циклу, керівництво підприємства постійно приймає рішення щодо покращення його діяльності, його розвитку. Фінансовий стан підприємства знаходиться на високому рівні впродовж останніх років, що також свідчить про його ефективну діяльність. Одна існують проблеми на котрі потрібно звернути увагу для того, щоб підвищити задоволеність потенційних клієнтів.

4. На основі виявлених недоліком управління торгівельним підприємством на етапі зрілості, було розроблено програму удосконалення управління ТОВ «Епіцентр К». Згідно з проведеним SWOT – аналізом, споживачі часто залишаються незадоволеними якістю обслуговування, це стосується як роботи консультантів в гіпермаркетах, так і якістю доставки товарів. Доволі часто товар приходить бракований або приходить зовсім інший товар. Ще одним суттєвим мінусом торгівельної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» є його вебсайт. саме тому, основними напрямками вдосконалення діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Епіцентр – К» щодо його життєвого циклу стали: оновлення вебсайту, модернізація додатку, удосконалення логістичної системи та підвищення обслуговування споживачів.

5. Запропоновані напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Епіцентр – К» на його етапі життєвого циклу є комплексним рішенням, яке забезпечить підвищення ефективності продажів на підприємстві. Перш за все, це полягатиме у підвищенні задоволеності споживачів від підвищення якості продажів, наявності товару на складах і в гіпермаркетах, інформування про наявність товару на складі за допомогою сайту та створення вкладки з можливістю замовлення товару, знаючи про тривалий термін доставки. Одноразовими витратами, котрі стануть інвестиційними витратами, будуть витрати на оновлення сайту – 190 тис грн, модернізація додатку – 225 тис грн та удосконалення системи логістики – 1430 тис грн. Впровадження комплексу запропонованих засобів дозволить підвищити дохідність підприємства, оскільки чиста приведена вартість після 1,5 років використання комплексу, становитиме 9528 тис грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І., Спяк Г., Волошин О. Теоретико – організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики, Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 3. С. 156 – 170.
2. Бугай В. З., Бурка М. Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством, Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198 – 202.
3. Голишич В. С. Концепція життєвого циклу організації, як інструмент управління підприємством, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». 2019. 76 с.
4. Головацька С. О. Особливості управління на різних етапах життєвого циклу організації, Тернопіль, 2021, 59 с.
5. Гончарова Т. А. Особливості менеджменту підприємства згідно з концепції життєвого циклу. НАНГУ ,9 міжвузівська конференція «Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання». 2019
6. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку. URL: <https://sites.google.com/site/magisterskarobotakomarnitskiy/rozdil-1-organizacijnij-rozvitok/1-2-zittevij-cikl-organizacii-ponatta-ta-stadiie-rozvitku>
7. Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємства, Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка, 2012, Вип. 2 (36), С. 140–143.
8. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства, Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130943>

9. Колацька А. О. Шляхи підвищення якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. URL:

<https://turizmliol.wordpress.com/2018/06/03/%D1%88%D0%BB%D1%8F%D1%85%D0%B8-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%BE%D0%B1%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0/>

10. Лазнева І.О., Долгополова М.В. Розвиток електронної торгівлі у структурі інформаційної економіки України. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 31. С. 31–37.

11. Малиш А. Підвищення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 281 - публічне управління та адміністрування / наук. кер. В. В. Мотречко Суми : Сумський державний університет, 2021.47 с.

12. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка, Проблеми економіки, 2010, №4, с. 82 – 91.

13. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка, Проблеми економіки, 2010, №4, с. 82 – 91.

14. Офіційний вебсайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/>

15. Півень А.І. Сутність та стадії розвитку життєвого циклу підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2010. С. 207-210.

16. Побережець О. В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16. Вип. 2.(36). С. 70–88.

17. Поліщук Т. Б., Орлова К. Є. Управління асортиментом торговельного підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/156.pdf>

18. Поняття життєвого циклу проекту. URL: <https://buklib.net/books/34069/>

19. Симаков В. С. Зміст управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва, Економіка та управління підприємствами. 2020. № 3 (114). С. 6 – 14.

20. Система YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/

21. Терлецька Н. М., Голинська Б. Я. Управління життєвим циклом та режимом функціонування операційної системи підприємства, Молодий вчений. 2018. № 2 (54). С. 754 – 757.

22. ТОВ «Епіцентр К» (УКРАЇНА). Основні фінансові показники. 2022. URL: https://www.emis.com/php/companypofile/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_2199575.html

23. Business Life Cycle. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/business-life-cycle/>

24. Chen, S.H. and Chen, A.H. Evaluation of the Division of Business Life Cycle and Measurement Methods. Finance and Accounting Monthly, 2012, No. 27, 79-80

25. Corbey M., Roon F., Hinfelaar S. Company life cycle models and business valuation, Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie. 2019. Vol. 93 (9/10). Pp. 285 – 296.

26. Haghghi R. The Systematic Risk Behavior in the Life Cycle Stages of Companies and the Moderating Effect of Managerial Ability, *Iranian Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 2020. Vol. 4. Issue 2. Pp. 1- 18.
27. Hanks S. The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/236083936.pdf>
28. Lu X., Wang J. A Review of the Classification of Enterprise Life Cycle, *Modern Economy*, 2018, Vol. 9, No 7
29. Nordstrom C., Choi G F., Llorach B. The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies, Bachelor's Thesis in Business Administration. 2012. 53 p.
30. Rahimi F., Fallah S. Study Of Organizational Life Cycle And Its Impact On Strategy Formulation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 207. Pp. 50 – 58.