

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: «Управління ефективністю сучасного підприємства»*

*Спеціальність 051 «Економіка»*

*Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ / Карінцева О.І/*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /Карінцева О.І/*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ /Власенко К.А/*

*Група: \_\_\_\_\_ Е.м-01/1*

**Суми 2021**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри економіки,**  
**підприємництва**  
**та бізнес-адміністрування**  
\_\_\_\_\_ **О.І. Карінцева**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ **20\_\_** р.

**ЗАВДАННЯ**  
**до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи Е.м-01/1, 2 курсу Навчально-науковий інститут  
бізнесу, економіки та менеджменту

(найменування інституту)

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Власенко Катерина Анатоліїна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: «Управління ефективністю сучасного  
підприємства»

Затверджую наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи: наукові праці українських та зарубіжних  
вчених у межах проблеми дослідження, дані державної статистичної  
звітності, публікації офіційних та наукових періодичних та  
спеціалізованих українських та зарубіжних видань, матеріали  
міжнародних та українських науково-практичних конференцій.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню)

- 1.Теоретичні аспекти та основні підходи щодо ефективності управління підприємством
- 2.Аналіз ефективності ТОВ «Епіцентр-К»
- 3.Напрями підвищення управління ефективністю підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Перелік ілюстрацій

1. Складові ефекту управління
- 2.Взаємозв'язок основних складових успішного підприємства
- 3.Аналіз ефективності управління
- 4.Види ефективності управління
- 5.Основні фактори, що впливають на управління ефективністю
- 6.Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень
- 7.Критерії оцінювання ефективності діяльності
- 8.Основні критерії оцінювання управління ефективністю підприємства різними зацікавленими сторонами
- 9.Підходи до оцінки ефективності управління та його характеристик

Дата видачі завдання: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра

д.е.н. , професор Карінцева Олександра Іванівна  
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. \_\_\_\_\_  
підпис студента(ки)

## АНОТАЦІЯ

на магістерську роботу на тему:

### «Управління ефективністю сучасного підприємства»

Магістерська робота містить 44 сторінки, 3 розділи, 9 таблиць, 19 рисунків, 1 формула, список використаних джерел нараховує 36 найменування.

*Метою дипломної роботи* є вивчення основних теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення управління ефективністю підприємства ТОВ «Епіцентр-К».

Відповідно до мети були поставлені наступні *завдання*:

- визначити сутність поняття управління ефективністю підприємства;
- сформулювати критерії та показники ефективності управління;
- визначити методичні підходи до оцінки управління ефективністю підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр-К»;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності та ефективність управління підприємства;
- дослідити зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства та його конкурентоспроможність;
- сформулювати стратегічний план при використанні моделі збалансованої системи показників для підвищення ефективності та результативності компанії;
- розробити пропозиції щодо підвищення управління ефективністю компанії «Епіцентр-К».

*Об'єктом дослідження* є найбільша в Україні мережа торговельних центрів ТОВ «Епіцентр-К».

*Предмет дослідження.* Проглянуто шляхи підвищення управління ефективністю підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

**Методи дослідження:** логічне узагальнення та порівняння – для з’ясування та впорядкування сутності поняття ефективності управління підприємством; експертні оцінки, статистичний аналіз, групування та узагальнення даних - вивчення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Епіцентр К», ключових показників діяльності ТОВ «Епіцентр-К»; абстракція, аналогія, аналіз і синтез - для розробки пропозицій щодо визначення шляхів підвищення ефективності управління організацією.

У першому розділі були розкриті теоретичні аспекти оцінки управління ефективністю підприємства, а саме, визначається сутність поняття, види та основні фактори ефективності управління підприємством, формулюються критерії та показники ефективності управління, визначені методичні підходи до оцінки якості системи управління підприємством.

У другому розділі для аналізу управління ефективністю було вибрано торгове підприємство ТОВ «Епіцентр-К». Була наведена загальна характеристика господарської діяльності підприємства. Проаналізовано основні економічно-фінансові результати діяльності та ефективність управління підприємством, представлено динаміку їх зміни за 2019-2020 рр.

У третьому розділі був сформований стратегічний план підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» за допомогою збалансованої системи показників, досліджене зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства та наведені та обґрунтовані напрями підвищення управління ефективністю підприємства.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у формуванні стратегічного плану та розробленні пропозицій щодо підвищення управління ефективністю ТОВ «Епіцентр-К» на базі збалансованої системи показників, що дозволяє покращити якість бізнес-рішень та ефективність кінцевих результатів.

Ключові слова: ефективність, управління, підвищення ефективності управління, фінансово-господарський стан, прибутковість.

## **SUMMARY**

**for a master's thesis on the topic:**

### **"Management of modern enterprise efficiency"**

The master's thesis contains 44 pages, 3 sections, 9 tables, 19 figures, 1 formula, the list of used sources includes 36 items.

The purpose of the thesis is to study the basic theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving the efficiency of the enterprise JSC "Epicenter-K".

According to the goal, the following tasks were set:

- define the essence of the concept of enterprise efficiency management;
- formulate criteria and indicators of management efficiency;
- identify methodological approaches to assessing the management of enterprise efficiency;
- to carry out organizational and economic characteristics of Epicenter-K;
- analyze the main indicators of financial and economic activity and efficiency of enterprise management;
- to study the external and internal environment of the enterprise and its competitiveness;
- to form a strategic plan using the model of a balanced scorecard to increase the efficiency and effectiveness of the company;
- develop proposals to improve the efficiency management of Epicenter-K.

The object of the study is the largest in Ukraine network of shopping centers "Epicenter-K".

Subject of study. Ways to improve the management of enterprise efficiency on the example of Epicenter K are considered.

Research methods: logical generalization and comparison - to clarify and streamline the essence of the concept of enterprise management efficiency; expert assessments, statistical analysis, grouping and generalization of data - study of organizational and economic characteristics of Epicenter K, key performance

indicators of Epicenter-K; abstraction, analogy, analysis and synthesis - to develop proposals for identifying ways to improve the management of the organization.

In the first section the theoretical aspects of enterprise efficiency management assessment were revealed, namely, the essence of the concept, types and main factors of enterprise management efficiency are determined, criteria and indicators of management efficiency are formulated, methodical approaches to enterprise management system quality assessment are defined.

In the second section, the trading company Epicenter-K was selected for the analysis of efficiency management. The general characteristic of economic activity of the enterprise was given. The main economic and financial results of activity and efficiency of enterprise management are analyzed, the dynamics of their change for 2019-2020 is presented.

The third section formed a strategic plan to increase the efficiency and effectiveness of the company LLC "Epicenter-K" with a balanced scorecard, studied the external and internal environment of the company and presented and justified ways to improve efficiency management.

The scientific novelty of the obtained results is the formation of a strategic plan and development of proposals to improve the management of efficiency of Epicenter-K on the basis of a balanced scorecard, which improves the quality of business decisions and efficiency of end results.

Key words: efficiency, management, increase of management efficiency, financial and economic condition, profitability.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	<b>11</b>
1.1 Сутність ефективності управління підприємством .....	11
1.2 Критерії та показники ефективності управління.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»</b> .....	<b>21</b>
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	21
2.2 Аналіз управління ефективністю підприємства .....	24
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»</b> .....	<b>34</b>
3.1 Формування стратегічного плану при використанні моделі збалансованої системи показників .....	34
3.2 Розробка пропозицій щодо підвищення управління ефективністю підприємства .....	38
<b>ВИСНОВОК</b> .....	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>50</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Метою будь-якого підприємства є зростання, розвиток та максимізація її економічних результатів. Підвищення ефективності управління є основною умовою покращення результатів діяльності підприємства. Для цього необхідне постійне підвищення ефективності управління. Особливості сучасного управління полягають в його спрямованості на забезпечення раціонального управління підприємством в умовах певних економічних трансформацій вітчизняної економіки на шляху до сталого розвитку[47,48,49,51,52,55,56,57] та формування інформаційного суспільства[39,44,45,53,54]. Саме вони визначають проблеми, пов'язані з дефіцитом ресурсів, необхідністю дотримання високих кінцевих результатів з мінімальними витратами, оптимальної адаптації підприємства до нових ринкових умов. Основним засобом адаптації підприємства до невизначених та швидко мінливих умов середовища є ефективна система управління з відповідним набором методів, інструментів, стилів, що забезпечує формування та реалізацію оптимального варіанту розвитку суб'єкта господарювання.

**Мета та завдання роботи.** Метою дипломної роботи є вивчення основних теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення управління ефективністю підприємства ТОВ «Епіцентр-К».

Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність поняття управління ефективністю підприємства;
- сформулювати критерії та показники ефективності управління;
- визначити методичні підходи до оцінки управління ефективністю підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр-К»;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності та ефективність управління підприємства;

- дослідити зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства та його конкурентоспроможність;
- сформувавши стратегічний план при використанні моделі збалансованої системи показників для підвищення ефективності та результативності компанії;
- розробити пропозиції щодо підвищення управління ефективністю компанії «Епіцентр-К».

**Об'єктом дослідження** є найбільша в Україні мережа торговельних центрів ТОВ «Епіцентр-К».

**Предмет дослідження.** Проглянуто шляхи підвищення управління ефективністю підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

**Методи дослідження:** логічне узагальнення та порівняння – для з'ясування та впорядкування сутності поняття ефективності управління підприємством; експертні оцінки, статистичний аналіз, групування та узагальнення даних - вивчення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Епіцентр К», ключових показників діяльності ТОВ «Епіцентр-К»; абстракція, аналогія, аналіз і синтез - для розробки пропозицій щодо визначення шляхів підвищення ефективності управління організацією.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці українських та зарубіжних вчених у межах проблеми дослідження, дані державної статистичної звітності, публікації офіційних та наукових періодичних та спеціалізованих українських та зарубіжних видань, матеріали міжнародних та українських науково-практичних конференцій тощо.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у формуванні стратегічного плану та розроблення пропозицій щодо підвищення управління ефективністю ТОВ «Епіцентр-К» на базі збалансованої системи показників, що дозволяє покращити якість бізнес-рішень та ефективність кінцевих результатів.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Сутність ефективності управління підприємством

Ефективність є відношенням результату та витрат. Це класичний метод визначення загального показника економічної ефективності управлінської праці. Ефект може бути позитивним, якщо результат наближається до ідеального стану, задовольняє цільову функцію та відповідає системі обмежень.[7] Але він може виявитися і негативним, якщо не вдається певними засобами досягти мети.

Ефективність управління - це відносна характеристика результату діяльності конкретної керуючої системи. Вона відображається у різних показниках, а саме, як об'єкт управління, та управлінська діяльність (суб'єкт управління). [3]

Поняття управління ефективністю дуже взаємопов'язане з поняттям ефективності виробничої діяльності підприємства. Забезпечення високого рівня ефективності та стрімкий розвиток в конкурентному середовищі є основними умовами ефективного функціонування будь-якого підприємства. В економічних умовах надійність системи стратегічного управління залежить від стабільного функціонування, зростання економічного потенціалу та значущості підприємства. [18]

В управлінському процесі використовуються такі ресурси, як: людські, матеріальні, інформаційні та фінансові. В залежності від того, з якою користю вони використовуються, досягається той чи інший результат[37,38,40,41,42,43,46,50].

Підсумковий результат управління зазвичай в літературі називають ефектом управління. Ефектом називають результат здійснюваних заходів, спрямованих на вдосконалення підприємства в цілому. [30]

Складові ефекту управління наведено на (рис.1.1) [27]:



Рис.1.1 – Складові ефекту управління

Взаємозв'язок основних складових успішного підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис.1.2 - Взаємозв'язок основних складових успішного підприємства [1]

Існує безліч видів ефективності управління, основні з них зображено на рис. 1.3:



Рис.1.3 – Види ефективності управління [4]

Ефективність управління включає аналіз (рис. 1.4):

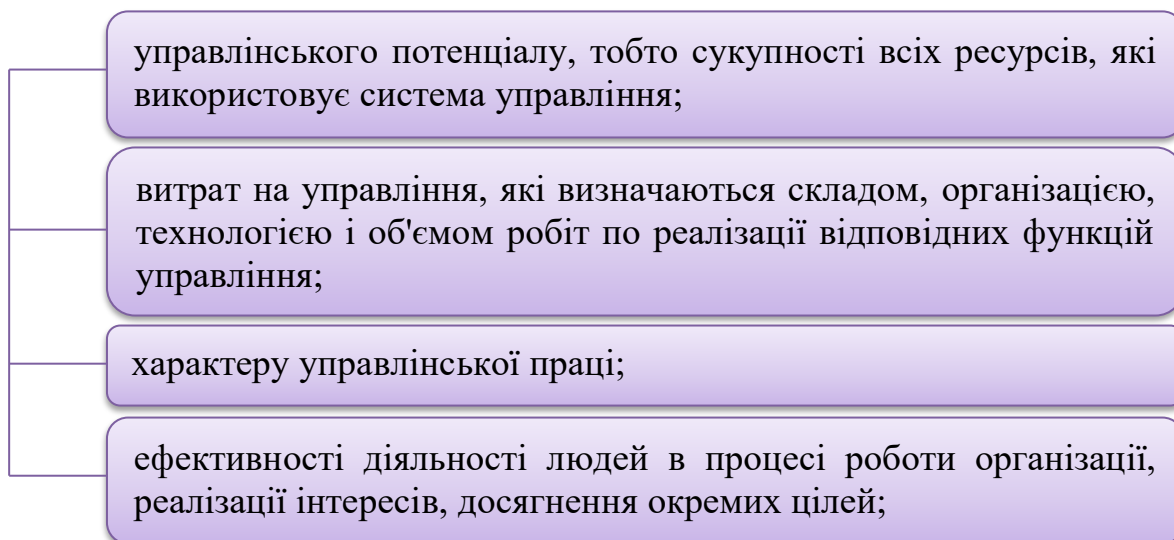
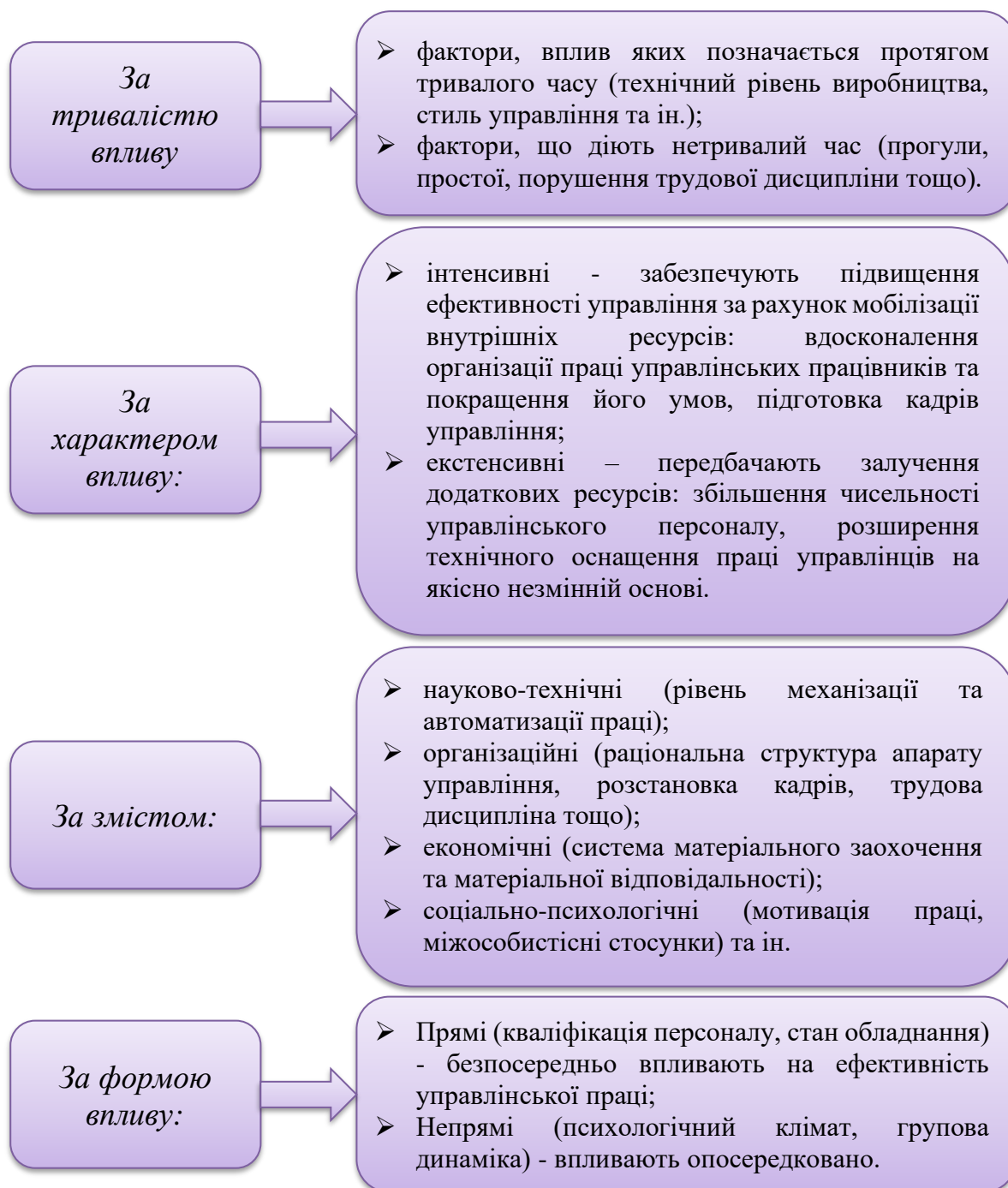


Рис.1.4 – Аналіз ефективності управління

Результати та ефективність управління загалом залежить від багатьох факторів. Основні фактори, що впливають на управління ефективністю зображено на рисунку 1.5.



*Рис. 1.5 - Основні фактори, що впливають на управління ефективністю [35]*

При визначенні ефективності управління підприємством слід виходити з таких принципів:

1. Ефективність управління є одним із аспектів ефективності самого підприємства, тому його розрахунок має ґрунтуватися на загальноприйнятих методах оцінки ефективності нового обладнання, капітальних вкладень тощо.

2. При оцінці інвестицій завжди необхідно враховувати різницю в часі між інвестиціями та прибутковістю, що надто важливо для заходів щодо вдосконалення управління, які іноді досягають кількох років, особливо у галузях з тривалим виробничим циклом. [2]

3. Специфіка управлінської роботи полягає в тому, що вона характеризується результатами роботи всього колективу, а не окремого працівника. Тому його слід оцінювати за впливом на результати роботи всієї команди підприємства чи окремого підрозділу.

4. Оцінка управлінської роботи вимагає порівняння конкретних даних. Неможливо визначити ефективність управління підприємств, що мають різну спеціалізацію. [9]

Виділяють такі види ефективності, як: організаційна, індивідуальна та групова. Задача управління полягає у виявленні можливостей підвищення кожної з них. В табл.1.1 наведено взаємозв'язок кожного виду ефективності та фактори, що впливають на їх розвиток.

*Табл. 1.1 - Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень [33]*

<b>Індивідуальна ефективність</b>	<b>Ефективність групи</b>	<b>Ефективність організації</b>
<i>Фактори</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Здібності</li> <li>➤ Майстерність</li> <li>➤ Знання</li> <li>➤ Відносини</li> <li>➤ Мотивація</li> <li>➤ Стрес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Відносини</li> <li>➤ Лідерство</li> <li>➤ Структура</li> <li>➤ Статус</li> <li>➤ Ролі</li> <li>➤ Норми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Зовнішні умови</li> <li>➤ Технології</li> <li>➤ Вибір стратегії</li> <li>➤ Структура</li> <li>➤ Процеси</li> <li>➤ Культура</li> </ul>

Об'єктивна оцінка управління ефективністю дає змогу порівняти різні варіанти організації управління, дати їм оцінку, визначити шляхи розвитку, підвищити відповідальність керівників і підлеглих за результати їх праці.

## 1.2 Критерії та показники ефективності управління

Ефективність управління виражається через показники ефективності керованої системи, хоча може мати свої власні характеристики. Інакше кажучи, ефективність показує, якою мірою управління реалізує задані цілі, тому проблема ефективності управління є складовою економіки управління, частиною ефективності виробництва. [5]

Для вимірювання ефективності управління існує система критеріїв та показників. Критерії та показники ефективності управління впливають із вимог до системи управління. До основних вимог належать:

- економічність (здатність впливати на керований об'єкт з найменшими витратами);
- оперативність (своєчасність отримання та переробки інформації, підготовки, прийняття та виконання рішень);
- надійність системи управління, щоб уникнути втрати інформації та різних помилок;
- раціональність (якісний аспект, що характеризує організованість системи управління);
- результативність (кількісний аспект). [11]

Прибуток і досягнення запланованих результатів основної діяльності підприємств є одніми з найважливіших критеріїв. Оцінка управління ефективністю повинна бути комплексною та враховувати ступінь використання ресурсів та можливостей розвитку фірм, досягнення виробничих, економічних та соціальних цілей. Критерії ефективності управління різноманітні і розраховуються за різними показниками. Розглянемо критерії ефективності, які стосуються управління підприємством. (рис.1.6).



Ознака класифікації		Зміст показника	
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності	1. Темпи зростання загальних результатів (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку)	
		2. Рівень загальної рентабельності	
		3. Коефіцієнт фінансової стійкості	
		4. Коефіцієнт платоспроможності	
		5. Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції	
	Часткові критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	1. Темпи зростання продуктивності праці
			2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати
			3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці
		Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	1. Фондовіддача
			2. Коефіцієнт обігу оборотних коштів
Якісні показники	3. Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів		
	4. Матеріаломісткість продукції		
	3. Поліпшення умов праці персоналу		

Рис.1.6 – Критерії оцінювання ефективності діяльності [6]

Досліджуючи проблеми ефективного управління, необхідно додати такий показник, як якість управління. Він відображає здатність суб'єкта управління відповідати потребам керуючої системи у досягненні нею найкращої результативності в основній діяльності. [13]

В теорії управління категорія «якість» використовується як характеристика наступних понять:

- якість продукції товарів, робіт, послуг;
- якість праці;
- якість основної діяльності організаційної системи;
- якість управління. [8]

Якість управління оцінюють за такими основними параметрами:

- швидкість прийняття важливих рішень;
- обґрунтованість ухвалення важливих рішень;
- реальне делегування повноважень;
- можливість делегування повноважень;
- контроль виконання рішень;
- система заохочень та покарань;
- прохідність інформації "вниз";
- прохідність інформації "вгору";
- кадрова політика;
- якість планування діяльності;
- лідерство. [29]

На рисунку 1.7 зображено основні критерії оцінювання управління ефективністю підприємства різними зацікавленими сторонами



Рис.1.7 - Основні критерії оцінювання управління ефективністю підприємства різними зацікавленими сторонами [36]

Визначення управління ефективністю, потребує визначення своєї конкретної оцінки. На рисунку 1.8 наведено 5 найбільш поширених підходів до оцінки управління ефективністю:

<b>Підходи до оцінки ефективності управління</b>	
<b>Цільовий</b>	ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують основні цілі її діяльності
<b>Функціональний</b>	ефективність управління оцінюється з точки зору організації роботи та функціонування управлінського персоналу
<b>Композиційний</b>	ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської роботи на результати діяльності організації в цілому
<b>Множинний</b>	ефективність управління оцінюється за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють різні аспекти управління
<b>Поведінковий</b>	ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації

*Рис. 1.8 - Підходи до оцінки ЕУ та його характеристик [22]*

На практиці ні один з наведених підходів не має у порівнянні з іншими абсолютних переваг тому, при оцінюванні ефективності управлінської діяльності доцільно комбінувати підходи, що призведе до підвищення ступеню достовірності отриманих результатів.

Збалансована система показників (Balance Score Card) є одна з успішних систем управління результативністю підприємства. ЗСП інтегрує оцінку діяльності підприємства з точки зору фінансових та не фінансових показників. За допомогою ЗСП можна оцінити ефективність обраної стратегії. А також, відстежити її реалізацію у вигляді взаємопов'язаних 4-ьох основних перспектив:

- 1) фінанси;
- 2) клієнти;
- 3) внутрішні бізнес-процеси;

4) навчання та розвиток. [17]

Загалом ЗСП можна охарактеризувати як інструмент комунікації керівництва підприємства з робітниками та зовнішніми стейкхолдерами. Її метою є покращення ефективності, досягнення цілей та стратегічних завдань підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

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".

Компанія розпочала свою діяльність 6 грудня 2003 року з відкриттям першого гіпермаркету в Києві.

Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр-К» працювали в форматі DІY (від англ. Do It Yourself – зроби сам). Далі з розширенням асортименту поступово стали торговими центрами. В таких центрах з покупці можуть отримати вже весь асортимент непродовольчих товарів та сервісів.

Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» динамічно розвивається. Сьогодні Епіцентр є найбільшим торгово-роздрібним підприємством з 48 гіпермаркетами, загальною площею понад 1 млн м<sup>2</sup>.

У мережі гіпермаркетів "Епіцентр-К" ви можете знайти все для будівництва, ремонту та декорування. Товари представлені в різних секторах: від великих будівельних робіт до прикрас та дизайну, трохи більше 200 тисяч найменувань. [15]

Гіпермаркети "Епіцентр-К" представляють товари вітчизняного та іноземного виробництва. Гіпермаркети "Епіцентр-К" призначені для всіх категорій клієнтів і можуть задовольнити будь-які потреби клієнтів.

Відділи нашого підприємства представлені у форматі shop-in-shop.

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



Рис.2.1 – Торгові та неторгові відділи гіпермаркету

Предметом діяльності гіпермаркету «Епіцентр-К» є (рис.2.2):

- 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.

Рис.2.2 –Предмети діяльності гіпермаркетів «Епіцентр-К»

З кожним днем все більше українців обирають «Епіцентр-К». На сьогоднішній день національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів "Епіцентр-К" є переможцем міжнародних фестивалів, лауреат щорічної національної премії, а також переможець Національного конкурсу-рейтингу «Бренд року». [16]

За 18 років мережа Епіцентр пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських та переросла в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. Епіцентр створив власний унікальний формат. Який має назву «унікальний світовий формат» та не має аналогів у світі.

## 2.2 Аналіз управління ефективністю підприємства

Керівний склад ТОВ «Епіцентр К» (рис.2.3):

- Голова товариства - Герега Олександр Володимирович;
- Фінансовий директор товариства - Герега Галина Федорівна;
- Заступник голови товариства - Суржик Тетяна Федорівна;
- Генеральний директор товариства - Михайлишин Петро Йосипович;
- Регіональний директор Західного регіону - Яковлев Юрій Васильович;
- Регіональний директор Східного регіону - Артарі-Колумб Борис Юрійович;

Рис. 2.3 - Керівний склад ТОВ «Епіцентр К»

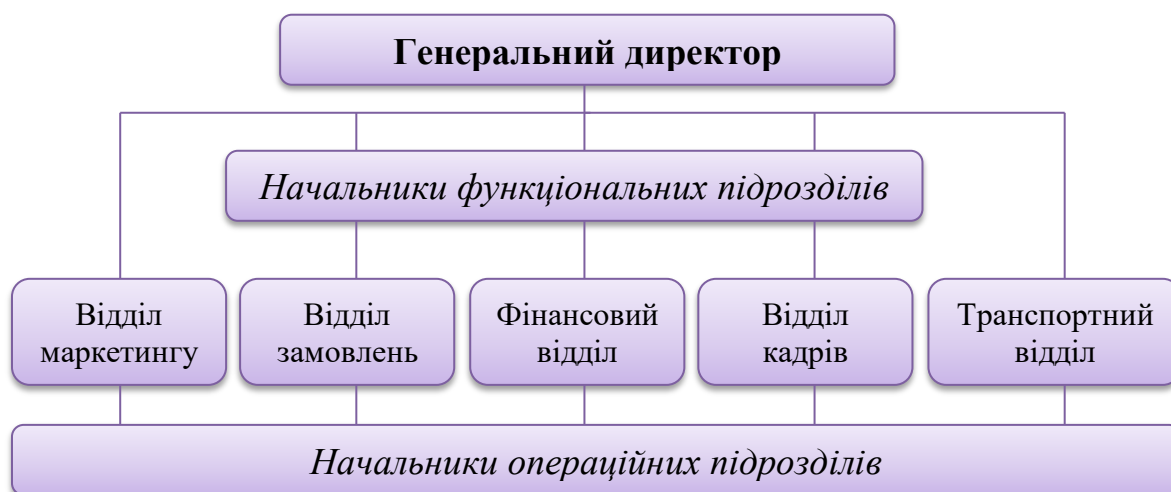


Рис. 2.4 - Організаційна структура підприємства

Структура управління підприємством є ієрархічною (рис.2.4). Директору гіпермаркету підпорядковуються всі працівники.

Вищим органом управління є збори учасників. Генеральний директор 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.

Генеральний директор призначає директора гіпермаркету, якому підпорядковується кожен гіпермаркет. [15]

Якщо директор гіпермаркету відсутній, то його функції виконує відповідний комерційний директор.

Є 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. [16]

Для побудови сучасної системи мотивації персоналу дуже важливо визначити основні мотиви, які змушують фахівців ефективно працювати над досягненням цілей підприємства та створити відповідну систему мотивації персоналу. На мою думку, ентузіазм працівників залежить від впевненості, що: ефективна робота призведе до запланованої професійної мети; професійний успіх оцінюватиметься та винагороджуватиметься роботодавцем.

Виходячи з цих факторів, ефективна система мотивації персоналу повинна бути орієнтована не лише на час працівників, а на виключно ефективний результат їх роботи, а також на виявлення можливих демотивуючих причин та мінімізацію ризиків в управлінні персоналом.

Для реалізації можливості залучення та утримання необхідних фахівців, а також зосередження їх на ефективній роботі та досягненні цілей організації, системна мотивація повинна включати:

- систему базових заробітних плат;
- систему преміювання на основі ключових показників ефективності;
- соціальний пакет;
- програму нематеріальної мотивації. [14]

Залежність кількості матеріальних благ працівників від стану їх посади, авторитету, результатів діяльності, аналізу ринку праці та результатів досягнення цілей організації відображає ефективність системи мотивації.

Така система грає суттєву роль в управлінні персоналом: залучення, мотивування і збереження робітників відповідної кваліфікації, стимулює їх до підвищення продуктивності праці, що призводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, добір і адаптацію працівників.

Заробітна плата торгового персоналу складається із заробітної плати та премії. Вона виплачується однією сумою в кінці місяця. Бонус (винагорода за результат) - це додаткова плата, яка стимулює продуктивність та якість роботи. Продавці отримують бонус у разі виконання плану відділу. У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К», крім премії за виконання плану відділом, продавці отримують бонуси за виконання плану гіпермаркету. [20]

До нематеріальних методів мотивації належить навчання співробітників. У торговій мережі «Епіцентр-К» вона проводиться у робочий час шляхом перевірки знань про продукцію, яку продають співробітники.

На рисунку 2.5 наведено аналіз стимулів, застосовуваних до торговельного персоналу на торгівельних підприємствах України.

Стимули, що застосовуються на підприємствах	ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо»)	ПрАТ «Нова лінія»	ТОВ «Епіцентр-К»
Заробітна плата	+	+	+
Премії, бонуси	+	+	+
Безкоштовне (пільгове харчування для працівників)	+	-	+
Відшкодування витрат на проїзд до робочого місяця	-	-	+
Забезпечення спецодягом	+	+	+
Медичне страхування	-	+	+
Організація навчання	+	+	+
Покращення умов праці (кондиціонування, шумоізоляція)	+	+	+
Лотереї, акції, розіграші для працівників	+	-	+
Безкоштовні чай, вода у відділах	+	+	+
Видача брендovаних товарів	-	-	+
Безкоштовні курси іноземних мов	-	-	-
Знижки на товари, які продає підприємство для працівників	-	-	+
Організація корпоративних свят (підприємство не фінансує)	-	-	+
Організація олімпіад, спортивних змагань для працівників.	-	-	+
Звання «найкращий продавець»	+	+	+
Привітання з важливими датами (ДН, весілля, народження дитини)	+	+	+

Рис 2.5 – Аналіз стимулів, що застосовуються до торговельного персоналу на підприємствах України

Також, закордоном на заводах-виробниках керівники відділів проходять безкоштовне стажування. Таке навчання підвищує рівень знань про товар та має високу мотивацію, що призводить до збільшення продажів.

Кожен працівник торгової мережі “Епіцентр К” має знижки на товари магазину, що значно підвищує лояльність продавців до компанії.

Для продавців на підприємстві є різні графіки роботи: однозмінні, двозмінні, три дні через три. [15]

ТОВ «Епіцентр-К» купує товар великими партіями, відповідно і за низькими цінами, і може контролювати свою собівартість.

Торгові мережі ТОВ «Епіцентр-К» приділяють основну увагу товару повсякденного замовлення, які покупці купують частіше всього. Загалом, це товари, які можна швидко продати, що також дозволяє добре отримувати дохід.

Переваги гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К»:

- купує крупним оптом, тому має скидки від постачальників;
- продає товари власного виробництва, які коштують дешевше;
- економить на кількості продавців в залах;
- економить на обладнанні (товари стоять просто в коробках на полках).

Також у компанії жорсткі Європейські вимоги до качеству продуктів.

В умовах ринку особливо важливою є оцінка фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану дає можливість зробити висновок про ресурси компанії, ефективність їх використання.

Проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства ТОВ «Епіцентр-К» для оцінки ефективності його діяльності на ринку в Україні.

Для цього проведемо аналіз його фінансових результатів за 2019–2020 роки і представимо їх в вигляді таблиці (табл. 2.2):

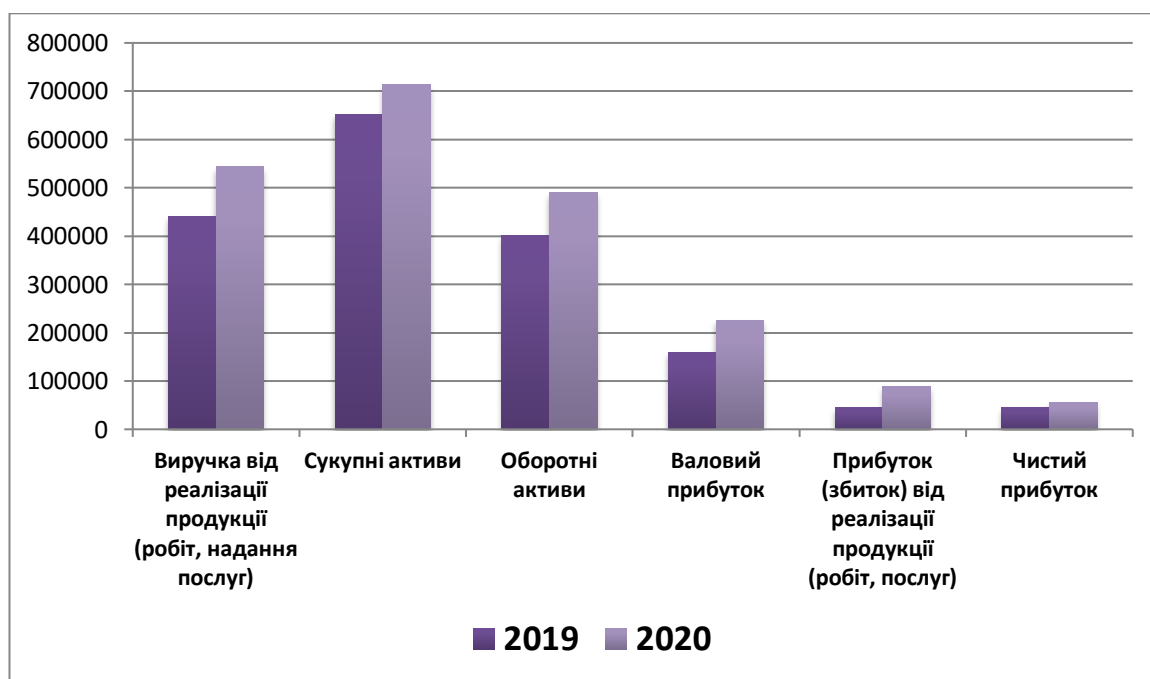
*Табл. 2.2 – Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 рр.*

Показник	Од. вим.	Роки		Темп росту, %
		2019	2020	
Виручка від реалізації продукції (робіт, надання послуг)	тис.грн.	441363	543517	123,15
Сукупні активи	тис.грн.	652549	713754	109,38
Оборотні активи	тис.грн.	401453	489599	121,96
Валовий прибуток	тис.грн.	159036	225947	142,07
Прибуток (збиток) від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис.грн.	44288	89217	201,45
Чистий прибуток	тис.грн.	44805	55122	122,3

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства [17], можна казати, що його фінансовий стан є прибутковим, всі показники підприємства збільшуються.

Це було зумовлене тим що, виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг збільшилась на 23,15 % порівняно з попереднім роком; сукупні активи збільшилися на 9,38 %; вартість оборотних активів збільшилася 21,96 %; валовий прибуток збільшився на 42,07 %; при цьому прибуток (збиток) від реалізації продукції, робіт, послуг теж зріс на 101,45 %; у підсумку чистий прибуток, тобто та сума прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків та інших відрахувань, демонструє зростання на 22,3 %.

Для більш наочного представлення продемонструємо дану динаміку на рисунку 2.6.



*Рис 2.6 – Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 рр.*

Розрахуємо показники економічної та фінансової ефективності за даними 2019–2020 року для ТОВ «Епіцентр-К».

В таблиці 2.3 проведемо аналіз ділової активності підприємства.

*Табл. 2.3 – Аналіз ділової активності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 рр.*

Показник	Роки		Темп росту, %
	2019	2020	
Коеф. оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,0	2,6	130
Коеф. оборотності активів	5.88	5.92	100,6
Коеф. оборотності власного капіталу	92,80	92,95	100,2

Щодо ділової активності підприємства, то підприємство має позитивну тенденцію.

Коеф. оборотності основних засобів підвищилась на 30 %, що свідчить про ефективність використання основних засобів підприємства.

Коеф. оборотності активів збільшився, що свідчить про збільшення кількості грошових коштів реалізованої продукції, яку принесла кожна одиниця активів.

Коеф. оборотності власного капіталу збільшився на 2 %, що свідчить про ефективність використання власного капіталу підприємства. (рис.2.7)

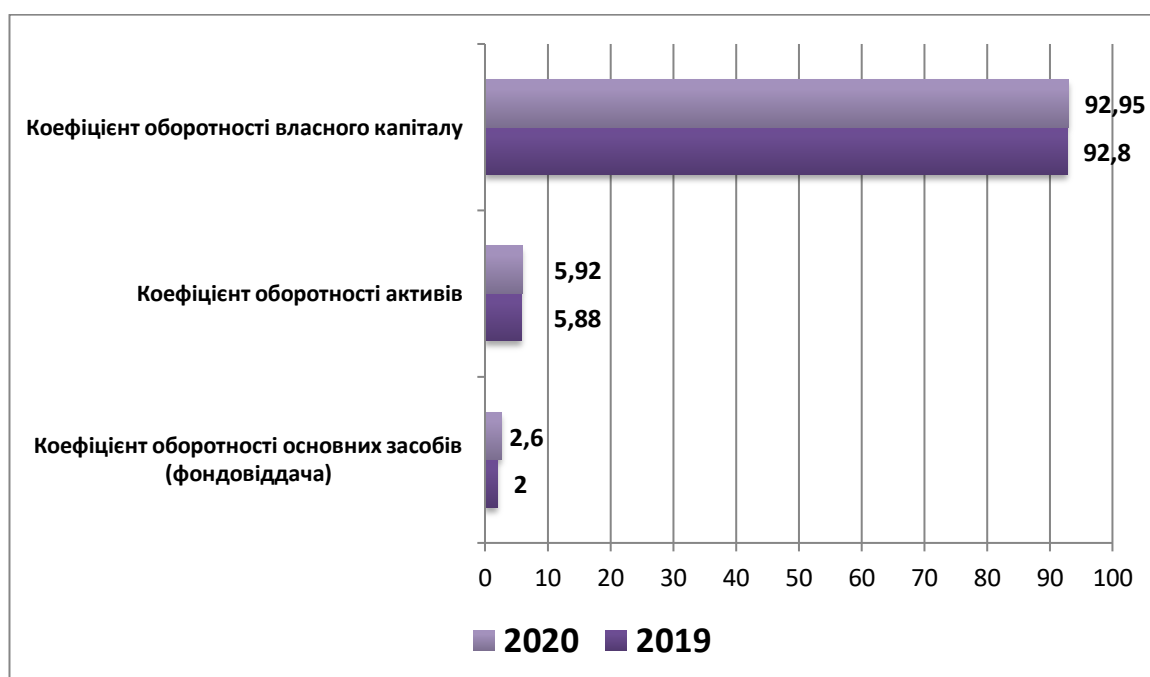


Рис 2.7 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 рр.

В таблиці 2.4 проаналізуємо показники рентабельності підприємства.

Табл. 2.4 – Аналіз рентабельності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 рр.

Показник	Роки		Темп росту, %
	2019	2020	
Рентабельність продажів	10,03	16,41	163,59
Рентабельність продукції	15,69	28,09	179,09
Рентабельність активів	4,69	7,72	164,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,28	0,30	107,1

Показники рентабельності даного підприємства є дуже задовільні та змінюються в позитивному напрямку.

Через рентабельність продажів розкривається ефективність комерційної діяльності, і вона збільшується на 63,54 %.

Рівень рентабельності продукції має таку ж позитивну тенденцію. Через рентабельність продукції розкривається ефективність поточних витрат і вона зросла на 79,09 %.

Коефіцієнт рентабельності активів збільшився на 64,6 %, це є гарною тенденцією для підприємства.

Збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу свідчить про збільшення рівня прибутковості власного капіталу (рис. 2.8).

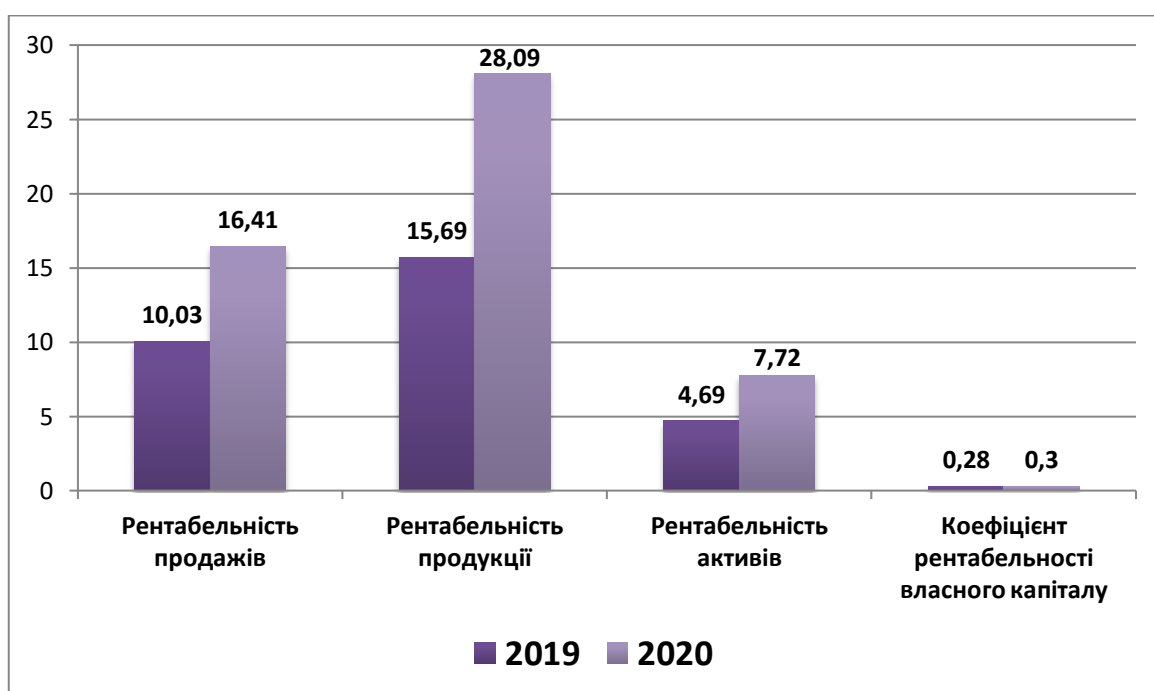


Рис 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 рр.

В таблиці 2.5 проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Табл. 2.5 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 рр.

Показник	Роки		Темп росту, %
	2019	2020	
Коефіцієнт автономії	0,45	0,46	102,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,13	0,18	138,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,062	0,065	104,5

Фінансова стійкість даного підприємства має всі задовільні показники, які змінюються в позитивному напрямку.

Збільшення коефіцієнта автономії, ТОВ «Епіцентр» стає більш фінансово стійким, збільшується стабільність і знижується залежність від кредиторів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має позитивну тенденцію, і зріс на 38,5 %.

Коефіцієнт фінансової стійкості також зростає (рис.2.9).

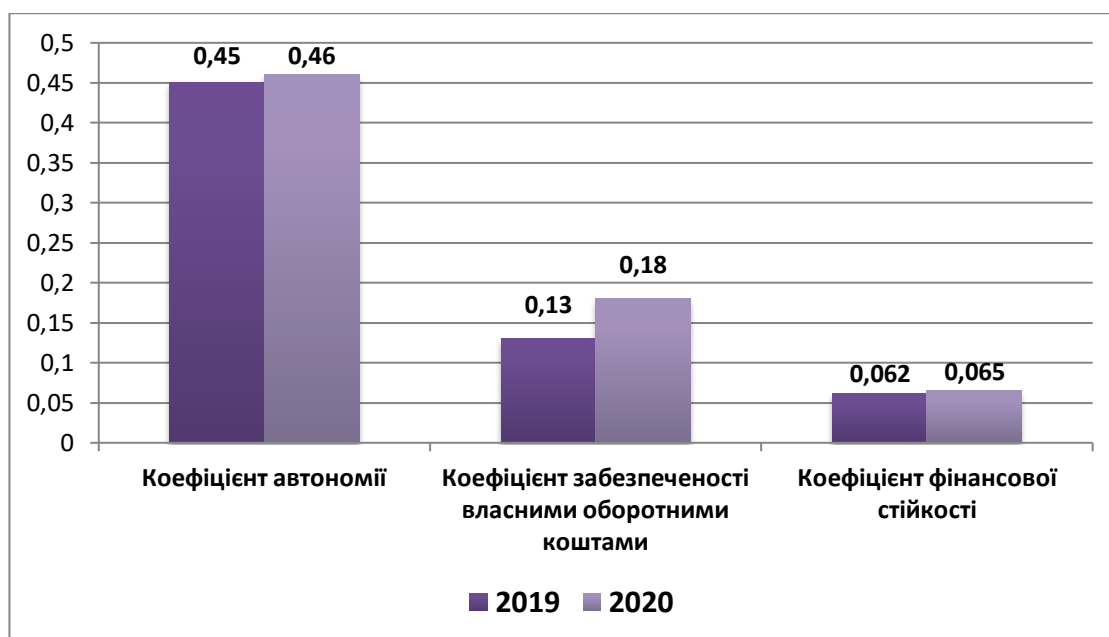


Рис 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 рр.



Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2020 роках дозволяє зробити висновок про те, що досліджуване підприємство розвивається та має позитивні тенденції. Підприємство є інвестиційно привабливим.

Одним з найважливіших факторів успіху торгової мережі «Епіцентр-К» є її співробітники. Завдяки їх зростаючому досвіду та компетентності, компанія займає лідируючі позиції на українському ринку. Досвідчені співробітники забезпечують успішне виконання всіх робочих процесів, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи доставкою товару на полицю. Люди завжди були основним активом компанії, а їх успішна кар'єра - причина нинішнього процвітання «Епіцентр-К».

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

### 3.1 Формування стратегічного плану при використанні моделі збалансованої системи показників

Типова послідовність розробки стратегії підприємства при використанні моделі BSC складається з таких етапів (рис.3.1):



*Рис. 3.1 - Послідовність розробки стратегії підприємства при використанні моделі ЗСП [34]*

Розробка системи управління на основі використання збалансованої системи показників, є дуже доречною на даному етапі діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К». Така система допомагає підприємству рухатися вперед, створювати конкурентні переваги, щоб не втратити вже завойовані позиції, а

також, гнучко реагувати на зовнішнє і внутрішнє середовище, забезпечити стабільне зростання прибутку. [32]

Першим етапом побудови збалансованої системи показників ТОВ «Епіцентр-К» є розробка базису стратегії підприємства, що включає визначення мети та бачення.

Мета «Епіцентру-К» - створити максимально сприятливі умови для будівництва, ремонту та облаштування житла кожного жителя України.

Бачення ТОВ «Епіцентр-К»: “Бути найуспішнішим торговим підприємством в Україні”

Завдання полягає в тому, щоб забезпечити населення України широким асортиментом.

Стратегія ТОВ «Епіцентр-К»: бути лідером на ринку роздрібної торгівлі в Україні; забезпечення українців великим асортиментом якісних і доступних товарів; заощаджувати час клієнта за допомогою зручних технологій обслуговування; надання повного спектру товарів та послуг під одним дахом.

Другим етапом побудови збалансованої системи показників ТОВ «Епіцентр-К» є визначення стратегічних цілей за кожною з чотирьох перспектив діяльності підприємства.

Проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище, для більш чіткого уявлення про сильні та слабкі сторони організації підприємства за допомогою SWOT-аналізу (табл.3.1).

Табл. 3.1 - Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Зовнішнє середовище</b> популярність та лідируючі позиції на ринку; досвід роботи на нових ринках; близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників;	<b>Внутрішнє середовище</b> наявність багаторічного досвіду роботи та висококваліфікованого персоналу; великий асортимент товарів вітчизняних виробників; виробництво власних конкурентоспроможних торгівельних марок; активна ринкова і рекламна політика;
<b>Слабкі сторони (W)</b>	недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв; відставання в розвитку рівня обслуговування регіональних представництв;	конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції; недостатня оборотність частини асортименту; недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу;
<b>Ринкові можливості (O)</b>	створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що, поживляє ринок; технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку; якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів; зниження цін на сировину для виробництва продукції знизить її собівартість і дасть можливість підвищити прибутковість;	висока оборотність більшої частини асортименту; можливість здійснення логістичних процесів високого рівня; висока ефективність роботи проекту; співпраця з підрозділами підприємства в інших регіонах дозволяє обмінюватися сервісним та технологічним досвідом;
<b>Ринкові загрози (T)</b>	зниження цін конкурентами приверне клієнтів і для утримання ринкової частки, з'явиться необхідність позапланово знижувати ціни; збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію власного виробництва; погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвиток платоспроможного попиту; зростання цін на сировину знизить прибутковість і викличе необхідність підвищення цін;	незадоволеність клієнтів викличе необхідність реструктуризації і технічного переозброєння підприємства; невідповідна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення;

Розробка збалансованої системи показників передбачає визначення ключових показників ефективності та цільових значень. Визначаючи пріоритетність значень при виборі факторів успіху підприємства або окремих його рівнів управління (табл. 3.2).

Табл. 3.2 - Ключові показники збалансованої системи показників підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Перспектива	Стратегічна ціль	Показник	Цільове значення
Фінансовий аспект	Зростання прибутку підприємства	Дохід (виручка) від торг. діяльності	Збільшення на 20 %
		Коеф. покриття (загальної платоспроможності)	Збільшення на 15 %
		Коеф. автономії	Збільшення на 15 %
Орієнтація на споживача	Утримання існуючих клієнтів	К-сть повторних продажів	30 %
	Канали збуту продукції	Дохід (виручка) від нових клієнтів	2000000 грн
	Розширення бази набутої бази клієнтів	К-сть нових клієнтів	Збільшення кількості клієнтів на 25%
Внутрішні бізнес-процеси	Зниження собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції	Зниження на 10 %
	Збільшити продуктивність праці	Продуктивність праці	Збільшення на 25 %
Навчання та перспективи зростання	Мінімізація плинності кадрів	Коеф. плинності робочої сили	Зменшення
	Удосконалення системи мотивації праці	Рівень мотивації	Збільшення
	Підвищення кваліфікації	Коеф. робітників, які підвищили кваліфікацію	Збільшення

### **3.2 Розробка пропозицій щодо підвищення управління ефективністю підприємства**

Підвищення управління ефективністю є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. У господарській діяльності питання щодо факторів підвищення ефективності діяльності має першочергове значення для оцінки внутрішніх резервів виробництва та виявлення об'єктивних умов та якості роботи підприємства.

Для того щоб сформувати необхідну стратегію розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К», потрібно проаналізувати показники, по кожній з перспектив, що включені до збалансованої системи показників. Що найбільше впливають на діяльність підприємства і на які потрібно насамперед звертати увагу під час аналізування підприємства. Отримані результати далі використаємо під час побудови стратегічного контуру підприємства (табл.3.3).

Отримані результати узагальнено в табл. 3.4 для того, щоб мати змогу використовувати результати аналізу в подальших дослідженнях.

Табл. 3.3 – Прогноз показників, які вплинуть на розвиток підприємства

## ТОВ «Епіцентр-К»

Перспек- тива	Показник	2020	План	Ваговий коефіцієнт	Факт	План
<i>Фінансовий аспект</i>	Дохід (виручка) від торгівельної діяльності, млрд.грн	0,543	0,651	0,5	0,272	0,326
	Коеф. покриття	0,97	1,12	0,25	0,243	0,28
	Коеф. автономії	0,42	0,48	0,25	0,105	0,12
	<b>Інтегральний показник</b>			<b>1</b>	<b>0,62</b>	<b>0,726</b>
<i>Орієнтація на споживача</i>	Коеф. повторних продаж	0,22	0,3	0,3	0,066	0,09
	Дохід (виручка) від нових клієнтів, млн.грн.	1,2	2,0	0,3	0,36	0,6
	Коеф. нових клієнтів	0,20	0,25	0,4	0,08	0,1
	<b>Інтегральний показник</b>			<b>1</b>	<b>0,506</b>	<b>0,79</b>
<i>Внутрішні бізнес- процеси</i>	Собівартість реаліз. продукції, млрд.грн	0,245	0,222	0,5	0,123	0,111
	Продуктивність праці, млн.грн/ос.	0,69	0,86	0,5	0,345	0,43
	<b>Інтегральний показник</b>			<b>1</b>	<b>0,468</b>	<b>0,541</b>
<i>Навчання та перспективи зростання</i>	Коеф. плинності робочої сили	0,033	0,02	0,2	0,007	0,004
	Коеф. робітників, які підвищили кваліфікацію	0,60	0,75	0,4	0,24	0,3
	Рівень мотивації	4	5	0,4	1,6	2
	<b>Інтегральний показник</b>			<b>1</b>	<b>1,847</b>	<b>2,304</b>

Табл. 3.4 – Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	2020	План	Відхилення від плану	
			Абсолютне, +/-	Відносне, %
Інтеграл. показник результатів перспективи «Фінансовий аспект»	0,62	0,726	0,106	14,6
Інтеграл. показник результатів перспективи «Орієнтація на споживача»	0,506	0,79	0,284	35,95
Інтеграл. показник результатів перспективи «Внутрішні бізнес-процеси»	0,468	0,541	0,073	13,5
Інтеграл. показник результатів перспективи «Навчання та перспективи зростання»	1,847	2,304	0,457	19,84
<b>Індекс комплексного стратегічного розвитку</b>	<b>0,86</b>	<b>1,09</b>	<b>0,23</b>	<b>21,1</b>

На основі узагальнених даних розраховано індекс комплексного стратегічного розвитку підприємства, який відображає успішність функціонування підприємства.

Інтегральні показники результатів діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» наведені на рис. 3.2.



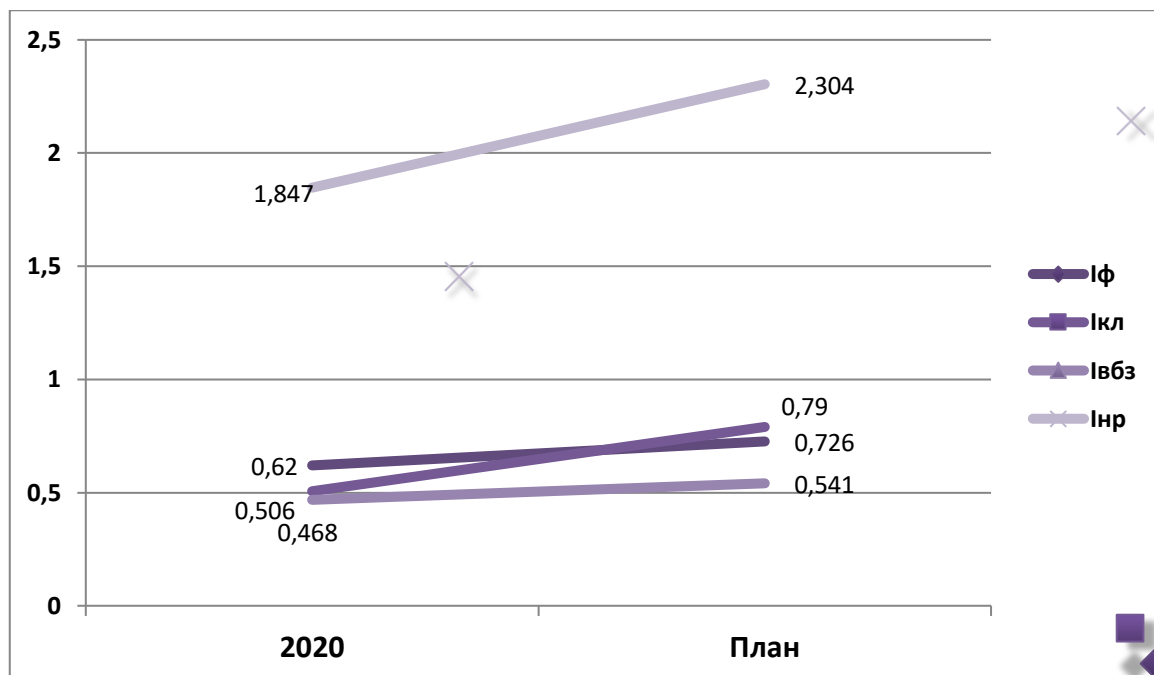


Рис. 3.2 - Інтегральні показники результатів діяльності підприємства  
ТОВ «Епіцентр-К»

Значення індекса комплексного стратегічного розвитку підприємства ( $I_{кр}$ ) обчислюється за формулою 3.1 [4]:

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp \times i} = v_1 \times w + v_2 \times w + \dots + v_n \times w \quad (3.1)$$

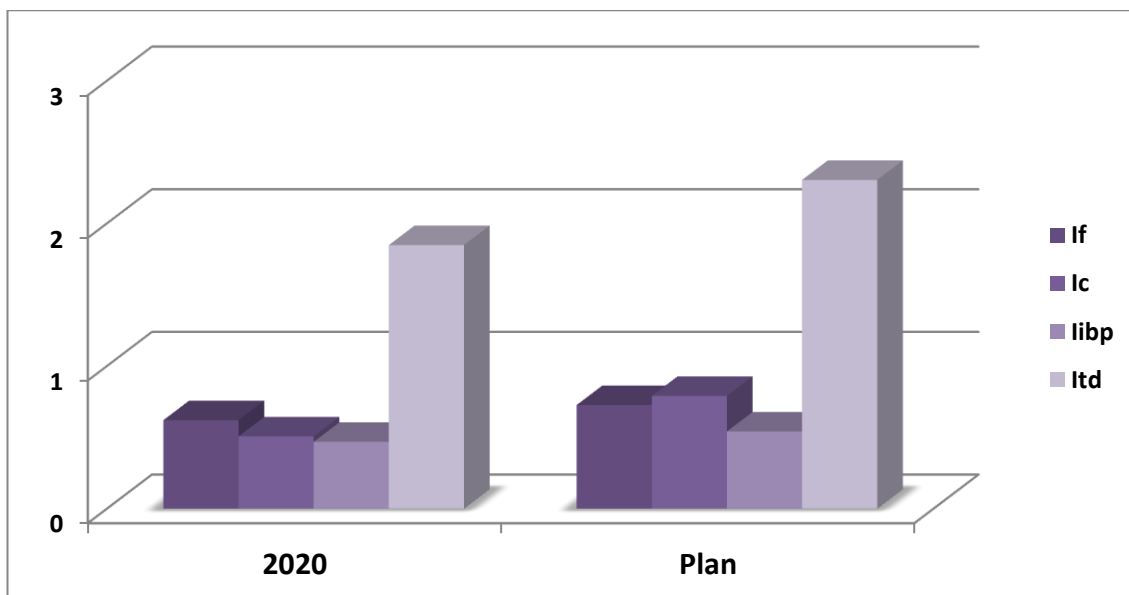
де  $v$  – зведене значення показника;

$w$  – ширина сектору показника ( $w = 1$ ).

Таким чином, стратегічний контур підприємства розрахуємо за формулою 3.2:

– у 2020 році:  $0,62 \times 1 + 0,506 \times 1 + 0,468 \times 1 + 1,847 = 3,441$

– у плановому році:  $0,726 \times 1 + 0,79 \times 1 + 0,541 \times 1 + 2,304 = 4,361$



*Рис. 3.3 - Стратегічний контур ТОВ «Епіцентр-К»*

Отримані результати дослідження показують, що площа стратегічного поля підприємства 2020 року порівняно з планом збільшилась на 21,1 %, що є позитивним явищем (рис. 3.3).

Все стороння оцінка підприємства показала, що для подальшого розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» та досягнення планових показників, які наведені в табл.3.1, можна запропонувати такі напрями з метою підвищення ефективності його функціонування (рис.3.4):



*Рис.3.4 - Основні напрями розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К»*

План систематизації підприємства:

1. Впровадити ефективні особистий та корпоративний тайм-менеджмент.
2. Визначити цільові сегменти клієнтів та провести глибинні інтерв'ю.
3. Провести аналіз конкурентів, сформувавши конкурентну стратегію та розробити концепцію ідеального продукту.
4. Розробити воронки залучення клієнтів



*Рис. 3.5 – Воронка продажів залучення клієнтів*

5. Розробити та запустити в реалізацію стратегію інтернет-маркетингу.

Бізнес повинен стійко розвиватися, щоб залишатися на хвилі нових технологій і реагувати на інновації, які можуть зробити його більш ефективним. Створення та запуск власного мобільного додатка досить серйозний крок.

Для будь-якого бізнесу важливим завданням є створення функціонального та продуманого мобільного додатку. Мобільні додатки з кожним днем удосконалюються, і на даний момент вони дають такі можливості для бізнесу:

- Бути ближчим до аудиторії. Телефони завжди під рукою, а програма спрощує процес здійснення покупки.
- Повторна взаємодія та повернення покупців. Зручність сучасних гаджетів дозволяє купувати товари за кілька кроків. За допомогою програми повернути користувача набагато простіше, ніж через сайт.

- Персоналізація повідомлень. Отримуючи персональні повідомлення, складені з урахуванням його особистих потреб, користувач починає лояльно ставитися до компанії. Імовірність, що покупець здійснить покупку всередині програми, отримавши повідомлення про цікавий товар, набагато вище, ніж при безцільному інтернет-серфінгу в пошуковій системі.
  - Push-сповіщення. З їх допомогою зручно повертати користувачів назад у кошик, надсилати бонуси в обмін на реєстрацію, сповіщати про нові товари в категоріях, що цікавлять клієнта, та ін.
6. Впровадити CRM-систему.
  7. Розробити логіку системи продажів та впровадити заходи щодо управління.
  8. Розробити організаційну структуру для поточного та майбутнього стану компанії.
  9. Описати очікувані результати роботи співробітників та сформувані КРІ.
  10. Вибудувати ефективну функцію рекрутингу.
  11. Розробити та автоматизувати програму вступної адаптації працівників.
  12. Запустити регулярні зустрічі 1:1 керівників зі співробітниками.
  13. Розробити єдині стандарти управління та навчити керівників.
  14. Впровадити активності з розвитку корпоративної культури.
  15. Впровадити системні інструменти управління мотивацією та моральним кліматом команди.
  16. Впровадити управлінські звіти (Баланс, P&L, Cashflow) та фінансову модель компанії
  17. Запустити ефективні заходи щодо операційного та стратегічного управління

Виходячи з цього, підприємство повинно обрати наступально-захисну конкурентну стратегію з метою стабілізації показників своєї діяльності.

Роздрібна торгівля є досить привабливою сферою діяльності, тому підприємству є сенс залишатися на ринку, застосовуючи обрану стратегію.

Отже, щоб ефективно управляти своєю стратегією, підприємству ТОВ «Епіцентр-К», необхідно впровадити збалансовану систему показників, що дозволить швидко реагувати на зміни і адекватно до них пристосовуватися.

Збалансованої системи показників - це великий крок, що призведе до підвищення ефективності управління і діяльності в цілому, без якого неможливе існування в жорстких умовах нової економіки.

Вказані пропозиції щодо покращення фінансового стану вплинуть на підвищення прибутковості підприємства. А отже, і на ефективність її діяльності, покращення її фінансових показників, що вплине на загальну ситуацію підприємства.

## ВИСНОВОК

У магістерській роботі було розглянуто теоретико-методологічні основи та способи підвищення управління ефективністю підприємством на прикладі ТОВ «Епіцентр-К», визначення специфіки функціонування та розвитку досліджуваного підприємства, зроблено висновки та внесено пропозиції щодо розвитку та шляхів підвищення ефективності управління підприємством.

У першому розділі були розкриті теоретичні аспекти оцінки управління ефективністю підприємства, а саме, визначається сутність поняття, види та основні фактори ефективності управління підприємством, формулюються критерії та показники ефективності управління, визначені методичні підходи до оцінки якості системи управління підприємством.

У другому розділі для аналізу управління ефективністю було вибрано торгове підприємство ТОВ «Епіцентр-К». Була наведена загальна характеристика господарської діяльності підприємства. Проаналізовано основні економічно-фінансові результати діяльності та ефективність управління підприємством, представлено динаміку їх зміни за 2019-2020 рр.

Можна зробити висновки, що мережа торгових центрів «Епіцентр-К» є лідером роздрібної торгівлі в Україні та динамічно розвивається.

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» свідчить про те, що його фінансовий стан є прибутковим, всі показники підприємства збільшуються.

Це було зумовлене тим що, виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг збільшилась на 23,15 % порівняно з попереднім роком; сукупні активи збільшилися на 9,38 %; вартість оборотних активів збільшилася 21,96 %; валовий прибуток збільшився на 42,07 %; при цьому прибуток (збиток) від реалізації продукції, робіт, послуг теж зріс на 101,45 %; у підсумку чистий прибуток, тобто та сума прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків та інших відрахувань, демонструє зростання на 22,3 %.

Показники економічної та фінансової ефективності за даними 2019–2020 року для ТОВ «Епіцентр-К» є дуже задовільні та змінюються в позитивному напрямку.

Таким чином, це дозволяє зробити висновок про те, що досліджуване підприємство розвивається та є інвестиційно привабливим.

Одним з найважливіших факторів успіху торгової мережі «Епіцентр-К» є її співробітники. Завдяки їх зростаючому досвіду та компетентності, компанія займає лідируючі позиції на українському ринку.

У третьому розділі був сформований стратегічний план підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» за допомогою збалансованої системи показників, досліджене зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства та наведені та обґрунтовані напрями підвищення управління ефективністю підприємства.

Сильними сторонами підприємства, які слід підтримувати і укріплювати є: популярність та лідируючі позиції на ринку, досвід роботи на нових ринках, близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників, наявність багаторічного досвіду роботи та висококваліфікованого персоналу, великий асортимент товарів вітчизняних виробників, виробництво власних конкурентоспроможних торгівельних марок, активна ринкова і рекламна політика.

Серед слабких сторін підприємства, яким необхідно приділити особливу увагу і направити зусилля на їх усунення, наступні: конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції, недостатня оборотність частини асортименту, недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу.

На основі узагальнених даних розраховано індекс комплексного стратегічного розвитку підприємства, який відображає успішність функціонування підприємства.

Все стороння оцінка підприємства показала, що для подальшого розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» та досягнення планових показників, можна запропонувати такі напрями з метою підвищення ефективності його



функціонування: впровадити ефективні особистий та корпоративний тайм-менеджмент; провести аналіз конкурентів, сформувавши конкурентну стратегію та розробити концепцію ідеального продукту; розробити воронки залучення клієнтів; розробити та запуснути в реалізацію стратегію інтернет-маркетингу, а саме створення та запуск власного мобільного додатка; впровадити CRM-систему; впровадити системні інструменти управління мотивацією та моральним кліматом команди; запуснути ефективні заходи щодо операційного та стратегічного управління.

Виходячи з цього, підприємство повинно обрати наступально-захисну конкурентну стратегію з метою стабілізації показників своєї діяльності. Роздрібна торгівля є досить привабливою сферою діяльності, тому підприємству є сенс залишатися на ринку, застосовуючи обрану стратегію.

Отже, щоб ефективно управляти своєю стратегією, підприємству ТОВ «Епіцентр-К», необхідно впровадити збалансовану систему показників, що дозволить швидко реагувати на зміни і адекватно до них пристосовуватися.

Збалансованої системи показників - це великий крок, що призведе до підвищення ефективності управління і діяльності в цілому, без якого неможливе існування в жорстких умовах нової економіки.

Вказані пропозиції щодо покращення фінансового стану вплинуть на підвищення прибутковості підприємства. А отже, і на ефективність її діяльності, покращення її фінансових показників, що вплине на загальну ситуацію підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Абдукарімов І. Т. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємницьких структур: навч. надбавка. М. : ІНФРА-М, 2018. 214 с.
2. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навч. К.: 2019. 328 с.
3. Барінов В. А. Економіка фірми: стратегічне планування: Навчальний посібник. 2-е видання, доповнене та перероблене. М.: КНОРУС, 2018. 240 с.
4. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. Штат та регіони. 2016. № 5.
5. Безугла Т. В. «Економічна стабільність» та «фінансова стабільність». Молодий учений. 2016. № 3.
6. Блонська В. І., Кісь Г. Р. Методологія управління економічною ефективністю комерційного підприємства. Наукові праці Лісогосподарської академії наук України. 2017. Вип. 6.
7. Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Видавництво АСК, 2017. 400с.
8. Василенко В.О. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник]. К.: КУЛ, передрук, 2014. 456 с
9. Власова Н.О., Мелушова І.Ю. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Х.: ХДУХТ, 2017. 259 с.
10. Внутрішній контроль господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. к.т.н. проф. Корінь. - Фастів: «Поліфаст», 2018. - 440 с.
11. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу та діагностики фінансово - господарської діяльності підприємств. К. : Кондор, 2018.
12. Голубева Т. С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні економічні проблеми. 2016. № 5.
13. Горбонос Ф. В. Економіка підприємства: Навч. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 463 с.
14. Друкер П.Ф. Практика управління / Пер. з. англ; СПб.; К.: Видавництво Вільямса, 2015. 397 с.
15. Епіцентр - Національна мережа. Офіційний сайт підприємства - URL:<http://epicentrk.ua/>
16. Епіцентр К. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL // [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80\\_%D0%9A](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A)
17. Загора Т. О. Економічна діагностика: Навч. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 400 с.
18. Заярна Н. М., Кіш А. А. Сутність економічної діагностики підприємств торгівлі. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. Наука. Праці Львівської комерційної академії. 2017. Вип. 14.

- 19.Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник / К. В. Ізмайлова. К.: МАУП, 2015. 152 с.
- 20.Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз. Київ, 2018. 330 с.
- 21.Кремень В.М., Щепетков С.Я. Оцінка фінансової стійкості підприємства. Сучасні економічні проблеми. 2018. № 1.
- 22.Куцик П. О. Сучасний стан та специфіка функціонування підприємств оптової торгівлі. Економіст. 2016. № 2.
- 23.Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент: [підручник] / Кемпбелл Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б. ; [пер. з англійською Н. І. Алмазова]. М.: Видавництво ТОВ «Перспект», 2016. 336 с.
- 24.Маркін Ю. П. Економічний аналіз: посібник. 3-е вид., Москва: Видавництво Омега-Л, 2020. 450 с.
- 25.Недосекін С. В., Іванов М. А. Фінансовий стан підприємства: сутність та організація в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL: <http://www.rgazu.ru/db/ vestnic/ 2011% 281% 29/ економіка/ 020.pdf>
- 26.Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. Сучасні економічні проблеми. 2015. № 9.
- 27.Сабадирьова А. Л. Потенціал та розвиток підприємства: монографія / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова. О. : ОНЕУ, 2016. 343 с.
- 28.Савицька Г. В. Економічний аналіз: підручник 14 -е вид., Перероблено. і доп. М.: ІНФРА-М, 2017. 649 с.
- 29.Савицька В. Г. Економічний аналіз підприємства. Київ: Знання, 2015. 654 с.
- 30.Салагакова Н. О. Система показників економічної діагностики комерційного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2.
- 31.Фінансовий аналіз: підручник / М. Д. Білик та ін. Київ: КНЕУ, 2016. 592 с.
- 32.Футало Т. В. Методологічні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібної торгівлі. Економічні системи: монографія. Т. 4; [за ред. Г. І. Башняніна]. Львів: Ліга-Прес, 2019. 508 с.
- 33.Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: [навч. допомога.]. К. : ЦУЛ, 2016. 359 с.
- 34.Швиданенко Г. О. Ділова діагностика підприємства: навч. посібник / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко, О.І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2017. 344 с.
- 35.Шеремет А. Д. Аналіз та діагностика фінансово -господарської діяльності підприємства: студент. 2 -е вид., Доп. М.: ІНФРА-М, 2017. 374 с.
36. Школяр І. О. Фінансовий аналіз: підручник; для замовлення. І.О. Школяр та інші. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 368 с.
- 37.Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
38. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

39. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
40. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
41. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)
42. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
43. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
44. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
45. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
46. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
47. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
48. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
49. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI:

- <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
50. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
  51. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
  52. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
  53. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>
  54. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>
  55. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
  56. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>
  57. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E. (2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142 <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>