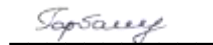


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**

 **М.О. Горбашевська**

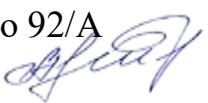
« 31 » травня 2025 р.

**«РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Шумейко Катерини Ігорівни

Науковий керівник:
Мацука Вікторія Миколаївна,
канд.екон.наук, доцент кафедри
менеджменту та фінансів

Рецензент:
Мінакова Світлана Михайлівна,
д.е.н., професор, професор кафедри
машинобудування Одеської державної
академії будівництва та архітектури

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 92/А
Секретар ЕК 
«12» червня 2025 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри К.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ШУМЕЙКО Катерини Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток організаційної ефективності менеджменту підприємств

керівник роботи Мацука Вікторія Миколаївна к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року
№ 8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів підвищення організаційної ефективності менеджменту підприємств.

Об'єкт дослідження: процеси підвищення організаційної ефективності менеджменту підприємств.

Предмет дослідження: теоретико-методичні основи організаційної ефективності менеджменту підприємств.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття, сутність та значення організаційної ефективності в системі менеджменту

1.2. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень

1.3. Фактори впливу на організаційну ефективність підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

2.2. Аналіз моделі управління ТОВ «Епіцентр К»

2.3. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К»

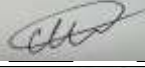
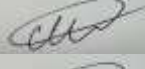
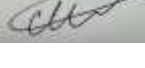
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К»

3.2. Запровадження сучасних інструментів менеджменту для підвищення ефективності ТОВ «Епіцентр К»

3.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25

6. Дата видачі завдання _____ «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025-12.06.2025	

Студент


 (підпис)

Шумейко К.І.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


 (підпис)

Мацука В.М.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Поняття, сутність та значення організаційної ефективності в системі менеджменту	8
1.2. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень	13
1.3. Фактори впливу на організаційну ефективність підприємства	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»	24
2.2. Аналіз моделі управління ТОВ «Епіцентр К»	36
2.3. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К»	45
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	50
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К»	50
3.2. Запровадження сучасних інструментів менеджменту для підвищення ефективності ТОВ «Епіцентр К»	53
3.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К»	57
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки України, зумовленої як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами — зокрема впливом воєнного стану, глобальних ринкових коливань та діджиталізації бізнес-процесів — зростає потреба у підвищенні організаційної ефективності управління підприємствами. Висока конкуренція, динамічна зміна споживчих запитів, нестабільність постачань і кадрові ризики обумовлюють необхідність гнучкої, адаптивної та стратегічно вивіреної моделі менеджменту, орієнтованої на результативність, інноваційність і стійкість до кризових явищ.

Організаційна ефективність менеджменту виступає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, його фінансової стабільності та соціальної відповідальності. Водночас, у вітчизняній практиці спостерігається фрагментарність підходів до оцінки й удосконалення управлінських процесів, недостатній рівень адаптації світового досвіду до національних реалій, обмежене застосування інтегрованих моделей ефективного менеджменту.

Особливої ваги ця проблема набуває у сфері великого ритейлу, де системність управління, чітка вертикаль підпорядкування, оптимізація логістики та комунікаційних потоків визначають загальну продуктивність бізнесу. У цьому контексті діяльність ТОВ «Епіцентр К» як одного з провідних представників роздрібної торгівлі в Україні є показовим прикладом для аналізу: з одного боку, підприємство демонструє масштабність операцій, багаторівневу структуру управління, багатовекторність розвитку; з іншого — зіштовхується з викликами ефективного функціонування в умовах кризових трансформацій.

Таким чином, дослідження механізмів підвищення організаційної ефективності менеджменту підприємств на прикладі ТОВ «Епіцентр К» є актуальним з наукової точки зору та має вагоме практичне значення. Воно

сприятиме формуванню методологічних засад удосконалення управлінських процесів у підприємницьких структурах України, що функціонують в умовах турбулентного середовища.

Питання розвитку організаційної ефективності менеджменту підприємств були предметом дослідження науковців: С. Величко [2], О. Гринько [1], М. Дробішевський [4], Т. Захарова [3], І. Мартинюк [5], Л. Пашко [5] та ін. Водночас і надалі є актуальним питанням щодо удосконалення організаційної ефективності менеджменту підприємств.

Метою роботи є обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів підвищення організаційної ефективності менеджменту підприємств.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

- розкрити поняття, сутність та значення організаційної ефективності в системі менеджменту;
- описати теоретичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень;
- проаналізувати фактори впливу на організаційну ефективність підприємства;
- описати організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»;
- здійснити аналіз моделі управління ТОВ «Епіцентр К»;
- надати оцінку ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К»;
- обґрунтувати стратегічні пріоритетів розвитку управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати запровадження сучасних інструментів менеджменту для підвищення ефективності ТОВ «Епіцентр К»;
- здійснити розробку рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процеси підвищення організаційної ефективності менеджменту підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи організаційної ефективності менеджменту підприємств.

Методи дослідження. Для вирішення визначених завдань у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, які дозволили забезпечити комплексний підхід до аналізу організаційної ефективності менеджменту на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Зокрема:

- для розкриття поняття, сутності та значення організаційної ефективності в системі менеджменту застосовано методи логіко-теоретичного аналізу, індукції та дедукції, а також метод систематизації наукових джерел;
- для опису теоретичних підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень використано методи компаративного аналізу, класифікації та узагальнення наукових концепцій;
- для аналізу факторів впливу на організаційну ефективність підприємства були задіяні методи факторного аналізу, експертного оцінювання та контент-аналізу аналітичної та статистичної інформації;
- для опису організаційно-економічної характеристики ТОВ «Епіцентр К» застосовано описовий метод, аналіз вторинних даних (звітності, відкритих джерел), методи системного підходу;
- для аналізу моделі управління ТОВ «Епіцентр К» використано методи структурно-функціонального аналізу, моделювання управлінських процесів, а також порівняльний метод;
- для оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» було використано методи оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), економіко-математичного аналізу та графічного інтерпретування результатів;
- для обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К» застосовано методи SWOT-аналізу, експертних оцінок, сценарного прогнозування та стратегічного моделювання;

- для аналізу впровадження сучасних інструментів менеджменту з метою підвищення ефективності підприємства використано методи кейс-аналізу, моніторингу інноваційних практик та аналогії з міжнародним досвідом;

- для розробки рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К» використано моделювання, метод оптимізації управлінських рішень, а також прогностичний підхід.

Комплексне застосування зазначених методів дозволило забезпечити як глибину теоретичного осмислення проблематики, так і практичну спрямованість запропонованих управлінських рішень.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 77 сторінок. Список використаних джерел налічує 50 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття, сутність та значення організаційної ефективності в системі менеджменту

У сучасних умовах постіндустріального розвитку, високої турбулентності зовнішнього середовища, цифровізації та активного впровадження інноваційних технологій особливої актуальності набуває питання організаційної ефективності менеджменту як базової умови забезпечення стійкого розвитку підприємства. Ефективне функціонування менеджменту потребує інтегрованого підходу до оцінки результативності управлінської діяльності, з урахуванням як стратегічних пріоритетів, так і оперативних завдань. При цьому досягнення синергії між структурною впорядкованістю, процедурною адаптивністю та поведінковою гнучкістю є визначальним чинником організаційної ефективності. Водночас у науковій літературі досі відсутній консенсус щодо змісту поняття "організаційна ефективність", його структури та критеріїв оцінки, що зумовлює складнощі у формуванні уніфікованих підходів до практичного впровадження відповідних інструментів аналізу й управління.

Останніми роками увагу науковців привертає проблема комплексної оцінки результативності управлінської діяльності (табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Дослідження науковців щодо управлінської діяльності

науковці	сутність
I	II
О. Гринько	підкреслює необхідність оцінювання ефективності з урахуванням як процесних, так і результативних характеристик, що дозволяє забезпечити цілісність аналізу управлінської системи [1]
С. Величко	у своїх дослідженнях робить акцент на ролі організаційної структури, мотиваційних механізмів і корпоративної культури як ключових детермінант ефективності [2]

Продовження таблиці 1.1

I	II
Т. Захарова	дослідження структурних підходів до оцінювання організаційної ефективності представлено у працях, науковець пропонує інтегральну модель оцінювання, що охоплює управлінсько-процесуальні та поведінкові аспекти [3]
М. Дробишевський	вивчає адаптивність управлінських структур до змін зовнішнього середовища [4]
Л. Пашко та І. Мартинюк	акцентують на стратегічній ролі ефективного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [5]

Джерела: [1 - 5].

Водночас існує суперечність у підходах до визначення ролі організаційного чинника в загальній системі ефективності менеджменту, що зумовлює потребу подальших міждисциплінарних досліджень у цій галузі.

Організаційна ефективність у загальному вигляді відображає здатність організаційної структури, бізнес-процесів, інформаційних потоків та міжособистісних комунікацій забезпечувати досягнення визначених управлінських цілей за умови оптимального використання ресурсів і часу. У сучасній науковій парадигмі цей термін трактується як сукупність показників, що характеризують відповідність організаційного устрою стратегічним і тактичним цілям підприємства. Це поняття охоплює як формальні (структурні) параметри управлінської системи — розподіл повноважень, рівень централізації, чіткість підпорядкування, — так і неформальні (поведінкові) аспекти, до яких належать організаційна культура, стиль керівництва, мотивація працівників, комунікаційний клімат. У дослідженнях Величко [2] особливу увагу приділено саме взаємозв'язку формальних та неформальних елементів в досягненні ефективності. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища саме організаційна ефективність дозволяє зберігати цілісність управлінської системи та підтримувати її гнучкість і адаптивність.

Згідно з підходами Гринько [1], організаційна ефективність є інтегративним показником, який поєднує результативність управлінських дій із якістю внутрішніх процесів. У свою чергу, Величко [2] акцентує увагу на багаторівневому характері цього поняття, що охоплює індивідуальний, груповий та організаційний рівні впливу.

Практичне значення організаційної ефективності проявляється у здатності організації не лише адаптуватися до зовнішнього середовища, а й активно впливати на нього шляхом впровадження інноваційних моделей управління, реорганізації бізнес-процесів і побудови ефективної комунікаційної політики. Одним із ключових аспектів є зниження транзакційних витрат через оптимізацію управлінських рішень, автоматизацію процесів і делегування повноважень. Ефективні організації демонструють високу гнучкість, адаптивність і здатність до стратегічного передбачення, що дозволяє їм діяти проактивно в умовах невизначеності. Це особливо актуально в контексті багатовекторних викликів, пов'язаних із технологічними трансформаціями, геополітичною нестабільністю та змінами у поведінці споживачів. Таким чином, організаційна ефективність виступає не лише чинником стійкості бізнесу, а й основою для його інноваційного розвитку та конкурентної переваги на ринку.

Оцінювання організаційної ефективності, за Захаровою [3], має здійснюватися із врахуванням не лише традиційних фінансових показників, а і ширшого спектру якісних і поведінкових індикаторів (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Показники оцінювання організаційної ефективності менеджменту підприємств.

Джерело: [3].

Деталізуємо ці показники. *Оцінювання організаційної ефективності* потребує детального розгляду окремих показників, які є маркерами результативності та адаптивності управлінських процесів.

Рентабельність визначає здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для отримання прибутку. Вона слугує ключовим фінансовим індикатором, що відображає співвідношення між прибутком і вкладеними ресурсами, дозволяючи оцінити ефективність управління витратами та прибутковість операційної діяльності.

Дохідність є важливим показником фінансової успішності підприємства, що дозволяє оцінити співвідношення отриманого доходу до вкладених активів. Висока дохідність свідчить про здатність організації генерувати сталий потік прибутків і забезпечувати стратегічну самодостатність у довгостроковій перспективі.

Ліквідність відображає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Цей показник є

критично важливим для забезпечення фінансової стійкості та безперебійності операційної діяльності, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Рівень горизонтальної та вертикальної організаційної взаємодії відображає ступінь узгодженості між структурними підрозділами та ієрархічними рівнями управління. Ефективна взаємодія сприяє зменшенню дублювання функцій, підвищенню швидкості реагування на зміни та покращенню координації управлінських рішень.

Ефективність інформаційного обміну між структурними підрозділами є основою для оперативного прийняття рішень і забезпечення прозорості управлінських процесів. Наявність налагоджених комунікаційних каналів сприяє зниженню рівня організаційних конфліктів та помилок у реалізації стратегічних цілей.

Швидкість прийняття рішень характеризує оперативність управлінської реакції на внутрішні та зовнішні зміни. Високий рівень цього показника свідчить про наявність ефективних процедур, чіткого розподілу повноважень та гнучких механізмів ухвалення рішень.

Прозорість управлінських процедур забезпечує довіру до керівництва, покращує взаєморозуміння між підрозділами та сприяє формуванню відкритого організаційного клімату. Цей показник має особливе значення для побудови партнерських відносин і забезпечення дотримання етичних норм у менеджменті.

Особливе значення авторка надає оцінюванню якості процесів — зокрема, узгодженості операційної та стратегічної діяльності, наявності чітко регламентованих процедур і адаптивних механізмів реагування на зміни. Крім того, важливо враховувати рівень персоналізованого менеджменту, що виявляється у здатності керівників до індивідуального підходу в управлінні персоналом, формуванні команд і підтримці організаційної культури. Такий комплексний підхід дозволяє більш точно оцінити потенціал і сталість управлінської системи підприємства.

Підводячи підсумки параграфа зазначимо, що організаційна ефективність є критично важливою складовою загальної ефективності менеджменту підприємства, що вимагає багаторівневого аналізу та інтеграції кількісних і якісних критеріїв. Це поняття охоплює не лише результативність досягнення цілей, але й оптимальність управлінських процесів, адаптивність організаційної структури, мотиваційний стан працівників та культуру прийняття рішень.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ефективність менеджменту не може бути повноцінно оцінена без врахування рівня прозорості процедур, динаміки комунікацій, взаємодії підрозділів та здатності підприємства до стратегічного прогнозування. Успішна організація — це не лише прибуткова структура, а й соціально адаптована, інноваційно орієнтована та стійка до зовнішніх викликів система.

Таким чином, визначення поняття організаційної ефективності повинно базуватися на синтезі сучасних теоретичних підходів та практичних управлінських пріоритетів, враховуючи галузеві особливості та масштаби діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розробку адаптивних моделей оцінювання ефективності, які враховують не лише універсальні фінансові індикатори, а й поведінкові, культурні та інституційні чинники. Інституціоналізація цих підходів в управлінських практиках сприятиме підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та інноваційної динаміки підприємств у довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень

У сучасному динамічному та висококонкурентному середовищі ефективність управлінських рішень виступає визначальним чинником забезпечення не лише оперативного функціонування організацій, але й досягнення їхньої стратегічної мети. Зростаюча складність управлінських процесів, поява нових викликів, зумовлених цифровізацією, глобалізацією та

невизначеністю зовнішнього середовища, посилюють актуальність розроблення та застосування науково обґрунтованих підходів до оцінювання ефективності прийнятих рішень. Це вимагає не лише формального аналізу результатів, а й глибокого розуміння логіки прийняття рішень, механізмів їхнього впливу на організаційну поведінку, рівень залучення персоналу та стійкість до змін. Таким чином, вивчення теоретичних підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень має не лише академічну цінність, але й безпосередню практичну значущість у процесах удосконалення системи менеджменту.

У науковій літературі узагальнено низку підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень, які базуються на різних методологічних засадах, уявленнях про раціональність, природу організації та роль суб'єктивного чинника. Для систематизації цих підходів доцільно представити їх у вигляді порівняльної таблиці, яка дозволяє виявити ключові відмінності, переваги та обмеження кожного напрямку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень

підходи	сутність
I	II
Класичні теоретичні підходи	акцентують увагу на раціональному виборі, де рішення приймаються на основі логічного аналізу, порівняння альтернатив та оптимізації використання ресурсів. Основна ідея полягає в тому, що управлінське рішення повинно бути результатом послідовного процесу, який включає ідентифікацію проблеми, генерацію варіантів, їхню оцінку за заданими критеріями та вибір найоптимальнішого варіанту. Такий підхід передбачає наявність повної та достовірної інформації, чітко визначених цілей управління, раціональної поведінки суб'єктів прийняття рішень і стабільності зовнішнього середовища. Незважаючи на свою теоретичну досконалість, класичний підхід часто критикується за обмежену застосовність у реальних умовах, де домінують неповна інформація, високий рівень невизначеності та часові обмеження [6]

Продовження таблиці 1.2.

I	II
Поведінкові та системні підходи	поведінкові теорії враховують психологічні та соціальні аспекти прийняття рішень, визнаючи обмежену раціональність індивідів. Вони ґрунтуються на припущенні, що менеджери часто приймають рішення в умовах неповної інформації, часових обмежень, впливу емоцій, когнітивних спотворень та міжособистісних відносин. Основна увага приділяється ролі мотивації, цінностей, досвіду та поведінкових моделей у процесі прийняття управлінських рішень. Ці підходи активно використовуються у дослідженнях організаційної поведінки та лідерства [7].
Колективні та експертні методи	колективні методи прийняття рішень ґрунтуються на взаємодії групи осіб, що дозволяє враховувати різноманітні точки зору, зменшувати ризики суб'єктивності та підвищувати легітимність і прийнятність результату для широкого кола зацікавлених сторін. Вони включають методи мозкового штурму, групових дискусій, номінальних груп, дельфійського опитування, які забезпечують широке охоплення думок та сприяють виявленню нестандартних рішень. Експертні методи передбачають залучення фахівців для оцінки альтернатив, прогнозування можливих наслідків і вироблення рекомендацій у ситуаціях, де недостатньо кількісних даних або висока невизначеність [8].
Багатокритеріальні методи оцінювання	АНР, TOPSIS, VIKOR, дозволяють оцінювати альтернативи за кількома критеріями одночасно. Ці методи базуються на побудові матриць порівнянь, обчисленні пріоритетів та узагальненні результатів за допомогою інтегрального індексу ефективності. АНР (аналітичний ієрархічний процес) дозволяє структурувати складну проблему у вигляді ієрархії цілей, критеріїв та альтернатив. Метод TOPSIS оцінює наближеність кожної альтернативи до умовно найкращої та найгіршої точки. Метод VIKOR орієнтований на досягнення компромісного рішення в умовах конфлікту критеріїв [9].
Цифрові та інноваційні підходи	Сучасні цифрові технології, зокрема штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та аналітика великих даних (Big Data), відкривають нові можливості для оцінювання ефективності управлінських рішень. Ці інструменти дозволяють здійснювати швидкий аналіз великих і складних масивів даних, виявляти приховані закономірності, прогнозувати ймовірні наслідки управлінських рішень, а також підтримувати прийняття рішень у режимі реального часу. Застосування алгоритмів машинного навчання забезпечує можливість автоматичної класифікації управлінських ситуацій, виявлення аномалій у процесах і моделювання сценаріїв розвитку подій [10].

Джерела: узагальнено автором на основі [6 - 10].

Таким чином, оцінювання ефективності управлінських рішень є багатогранним і міждисциплінарним процесом, що вимагає врахування цілого

комплексу чинників – від раціонально-логічних структур до поведінкових, соціокультурних та технологічних особливостей управлінського контексту. Кожен з розглянутих підходів – класичний, поведінковий, системний, колективний, експертний, багатокритеріальний і цифровий – розкриває окремі виміри ефективності, а їхнє поєднання дає змогу отримати об'єктивнішу, багаторівневу та інтегральну оцінку результативності управлінських рішень.

Успішна інтеграція цих підходів потребує побудови адаптивних моделей оцінювання, здатних реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати специфіку галузі, масштаб підприємства, рівень цифрової зрілості та ступінь залучення людського капіталу. В умовах цифрової трансформації управління дедалі більшої ваги набувають методи обробки великих даних, автоматизація аналізу та підтримка рішень на основі штучного інтелекту. Водночас не менш важливими залишаються традиційні підходи, які забезпечують глибину експертного аналізу, стратегічне бачення та врахування ціннісних і етичних аспектів.

1.3. Фактори впливу на організаційну ефективність підприємства

Забезпечення високої організаційної ефективності підприємства є однією з ключових цілей сучасного менеджменту. Це поняття охоплює не лише досягнення результатів у межах встановлених стратегічних орієнтирів, а й оптимальне використання наявних ресурсів, динамічну адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання конкурентних переваг. Ефективність організації не є сталою категорією — вона формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних чинників, які діють на різних рівнях управлінської системи.

Успішне функціонування організації залежить від цілого комплексу чинників, які зумовлюють її адаптивність, продуктивність, конкурентоспроможність і стійкість. До таких факторів належать як внутрішні управлінські та структурні характеристики, так і зовнішні умови

господарювання, нормативно-правове середовище, технологічна інфраструктура, організаційна культура, а також інституційна підтримка. Системний підхід до аналізу факторів впливу дозволяє сформулювати більш обґрунтовані рішення для вдосконалення управлінських механізмів та досягнення синергії в роботі організаційних підсистем.

Організаційна ефективність визначається як здатність підприємства досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів за умов внутрішньої узгодженості та зовнішньої адаптивності. Вона залежить від цілого комплексу управлінських, ресурсних, процесуальних і контекстуальних чинників, які діють у взаємозв'язку. Серед внутрішніх факторів ключовими виступають якість управлінської команди, її професійна компетентність, здатність до стратегічного мислення, лідерство та ефективна командна взаємодія. Технологічна інфраструктура підприємства створює операційну базу для реалізації управлінських рішень, а організаційна культура формує поведінкові моделі, орієнтовані на результативність, інноваційність і співпрацю. Стратегічна спрямованість визначає довгострокові орієнтири розвитку, забезпечуючи узгодження між поточними діями та майбутніми цілями. За О. Бурмистром та І. Вовком, ефективна взаємодія цих елементів є основою високої організаційної ефективності [11].

У зв'язку з цим представлено узагальнене схематичне зображення ключових факторів, які впливають на організаційну ефективність підприємства (рис. 1.2), що слугує відправною точкою для подальшого тематичного аналізу.

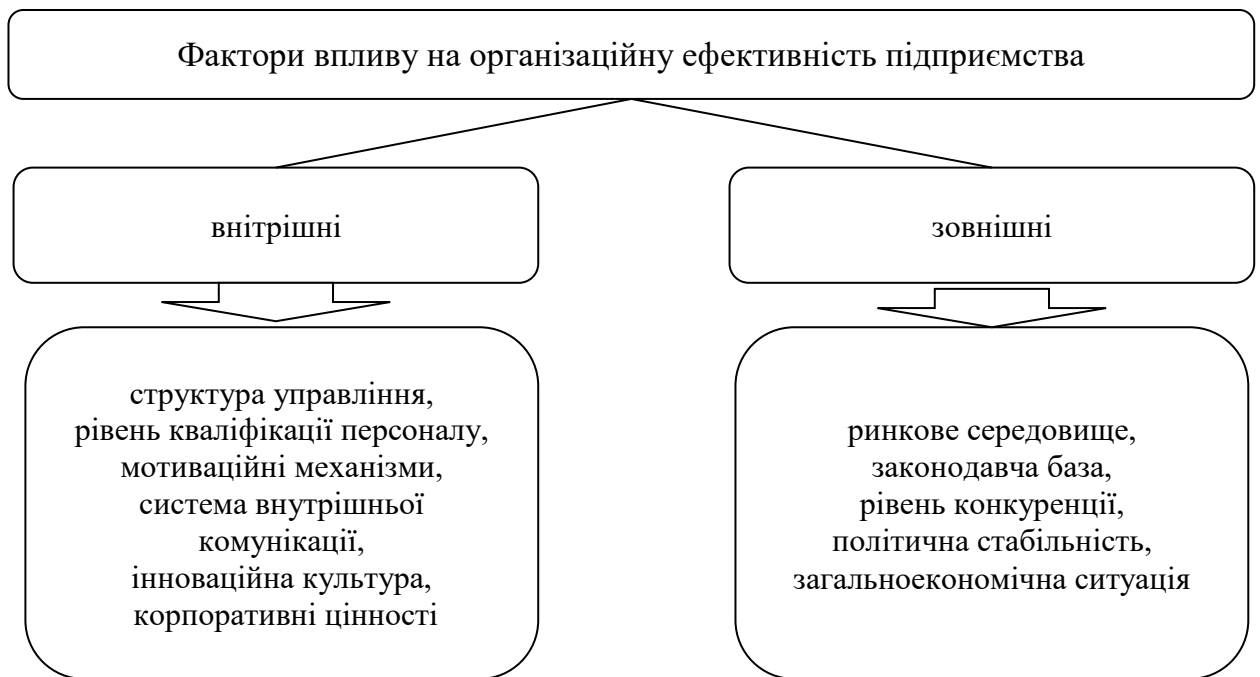


Рис. 1.2. Фактори впливу на організаційну ефективність підприємства
Джерела: авторське узагальнення на основі [11 - 15].

До внутрішніх факторів належать: структура управління, рівень кваліфікації персоналу, мотиваційні механізми, система внутрішньої комунікації, інноваційна культура та корпоративні цінності. Структура управління визначає взаємозв'язки між підрозділами та рівень централізації прийняття рішень. Ефективна організаційна структура з чітким розподілом повноважень сприяє підвищенню відповідальності, прозорості управлінських процесів та оперативності дій, що позитивно корелює з продуктивністю персоналу [2].

Рівень кваліфікації персоналу охоплює професійні знання, досвід, готовність до навчання та володіння сучасними технологіями. Висококваліфікований персонал підвищує якість управлінських рішень і здатність організації ефективно реагувати на виклики.

Мотиваційні механізми включають як матеріальні стимули (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, розвиток, залучення до ухвалення рішень). Їх ефективність визначає рівень залученості працівників до досягнення цілей організації.

Система внутрішньої комунікації впливає на швидкість, достовірність і двосторонність передачі інформації між структурними одиницями. Налагоджені комунікаційні канали сприяють усуненню конфліктів, підвищенню довіри та згуртованості команди.

Інноваційна культура визначає сприйнятливість до змін, підтримку творчих ініціатив і рівень толерантності до експериментів. Її наявність сприяє трансформаційній динаміці підприємства та стійкості в умовах змін.

Корпоративні цінності формують спільні поведінкові орієнтири, що регулюють етичну взаємодію, підвищують рівень внутрішньої згуртованості та довіри в колективі. Людський капітал, у свою чергу, виступає носієм знань, навичок та ціннісних орієнтацій, що безпосередньо впливають на інноваційність, гнучкість і соціальну відповідальність підприємства. Людський капітал, у свою чергу, виступає носієм знань, навичок та ціннісних орієнтацій, що безпосередньо впливають на інноваційність та гнучкість підприємства.

Серед зовнішніх чинників важливу роль відіграють ринкове середовище, законодавча база, рівень конкуренції, політична стабільність і загальноекономічна ситуація.

Ринкове середовище включає такі аспекти, як динаміка попиту і пропозиції, поведінка споживачів, галузеві тренди та кон'юнктура товарних ринків, які безпосередньо впливають на можливості стратегічного позиціонування підприємства.

Законодавча база охоплює нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність, включаючи податкове, трудове, антимонопольне й екологічне законодавство. Її стабільність і передбачуваність формують умови для інвестиційної активності та довгострокового планування.

Рівень конкуренції визначає інтенсивність боротьби за ресурси, клієнтів і ринки збуту, впливаючи на інноваційну поведінку та маркетингові стратегії підприємств.

Політична стабільність забезпечує прогнозованість управлінських рішень на макрорівні, що створює умови для зниження стратегічних ризиків.

Загальноекономічна ситуація, зокрема рівень інфляції, валютні коливання, доступ до фінансових ресурсів, безпосередньо впливає на купівельну спроможність споживачів, вартість капіталу та темпи розвитку підприємств. Зокрема, за результатами аналізу Т. Олійника і А. Шиманович, адаптивність підприємства до змін у регуляторному середовищі є критичним фактором його організаційної стійкості [13].

Особливе значення в умовах цифрової трансформації набуває рівень технологічного розвитку підприємства, який визначає здатність організації швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективну підтримку ключових бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як ERP-системи (планування ресурсів підприємства), CRM-системи (управління взаємовідносинами з клієнтами) та BI-платформи (бізнес-аналітика), не лише підвищує прозорість і контроль управлінських процесів, а й сприяє інтеграції даних, що пришвидшує обіг інформації, підвищує точність прогнозів і зменшує транзакційні витрати. Крім того, технологічна інфраструктура є важливим чинником у процесах прийняття рішень, автоматизації рутинних завдань і цифровізації взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами.

Інституційні фактори, у свою чергу, охоплюють рівень формалізації управлінських процедур, наявність внутрішніх нормативних документів, організаційних стандартів, а також відповідність системи управління вимогам зовнішніх регуляторів. Високий рівень формалізації дозволяє забезпечити стабільність управлінських рішень, їхню повторюваність, прозорість та відповідальність. Організаційні регламенти сприяють узгодженню дій між підрозділами, запобігають дублюванню функцій та конфліктам компетенцій, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність функціонування підприємства. Як зазначає Ю. Ігнатенко, на стику технологічних та інституційних факторів формується організаційне середовище, що сприяє

підвищенню якості управлінських рішень і посилює адаптивний потенціал організації [14].

Максимізація організаційної ефективності досягається не за рахунок ізольованого впливу окремого чинника, а через синергетичну взаємодію всієї сукупності факторів, які формують управлінське, виробниче, інформаційне та соціальне середовище підприємства. Ефективність сучасної організації є результатом динамічного балансу між структурною впорядкованістю, гнучкістю процесів, культурною згуртованістю персоналу та інституційною підтримкою. У цьому контексті інтегративний підхід передбачає об'єднання стратегічного, операційного, поведінкового та цифрового вимірів управління для формування системи, здатної до саморегулювання й адаптації. Як зазначає І. Семенюк, застосування інтегративного підходу дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість управлінських рішень, оптимізувати розподіл ресурсів, посилити взаємодію між підрозділами та підвищити рівень гнучкості системи управління [15].

Організаційна ефективність підприємства формується під впливом складної та багаторівневої сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які в різний спосіб детермінують його стратегічну динаміку, адаптивну спроможність і результативність управлінських рішень. Їх глибоке розуміння є передумовою для формування не лише дієвих управлінських механізмів, але й цілісної системи організаційної діагностики, орієнтованої на виявлення слабких ланок, усунення неузгодженостей у взаємодії підсистем та підвищення ціннісної пропозиції підприємства.

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність організації інтегрувати ці чинники в межах гнучкої управлінської платформи, що враховує як операційні параметри, так і поведінкові, інституційні, технологічні та культурні складові. Розробка адаптивних моделей підвищення ефективності передбачає не лише реакцію на вже виявлені проблеми, але й побудову механізмів випереджального реагування через аналітику даних, сценарне планування та розробку управлінських кейсів. Подальші

дослідження мають бути спрямовані на емпіричну валідацію факторних моделей, формування системи моніторингу ключових показників ефективності, а також на створення багатовекторних методик діагностики, здатних враховувати специфіку галузі, масштабу діяльності та рівня цифрової зрілості підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу з'ясовано, що організаційна ефективність є багатовимірною науковою категорією, яка охоплює не лише результативність досягнення цілей підприємства, але й оптимальність управлінських рішень, гнучкість організаційної структури, ефективність комунікацій, адаптивність бізнес-процесів і культуру управління. Змістовне наповнення цього поняття формується на перетині класичних концепцій управління, поведінкових підходів, системної методології та інституційної економіки, що зумовлює необхідність його міждисциплінарного тлумачення.

Узагальнення наукових поглядів дозволило виділити ключові аспекти, що визначають організаційну ефективність:

- 1) структурний — пов'язаний з ієрархією, централізацією, розподілом повноважень;
- 2) процесуальний — включає внутрішньоорганізаційні комунікації, швидкість і якість управлінських рішень;
- 3) поведінковий — охоплює мотивацію, лідерство, організаційну культуру;
- 4) інституційний — передбачає наявність формалізованих процедур, стандартів, регламентів;
- 5) стратегічний — визначає здатність підприємства до проактивного розвитку й адаптації до змін середовища.

Водночас сучасні умови цифровізації управління, зростаюча турбулентність середовища, потреба у швидкому прийнятті рішень і формуванні кросфункціональних команд вимагають нових критеріїв ефективності, які враховують не лише кількісні, а й якісні, поведінкові, часові та інформаційні параметри.

Виявлено, що організаційна ефективність є не лише індикатором результативності управлінської діяльності, а й чинником довгострокової стійкості підприємства, його інноваційного розвитку та ринкової конкурентоспроможності. Відтак оцінювання цієї категорії повинно здійснюватися за багатофакторною моделлю, яка інтегрує фінансові, операційні, комунікаційні, адаптивні та інституційні показники.

Отже, теоретико-методологічне осмислення поняття «організаційна ефективність» створює підґрунтя для подальшої розробки практико-орієнтованих інструментів її оцінювання та управління. У цьому контексті важливим напрямом наукових досліджень є побудова моделей вимірювання ефективності, адаптованих до галузевої специфіки, розміру підприємства, рівня цифрової зрілості та інституційної структури середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К».

ТОВ «Епіцентр К» є одним із флагманів українського ринку роздрібної торгівлі у форматі DIY (Do-It-Yourself), який охоплює широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту, саду, побуту та аграрного сектору. Від моменту заснування у 2003 році компанія демонструвала динамічне зростання, перетворившись на одного з найбільших вітчизняних ритейлерів. У 2024 році мережа налічує понад 80 торговельних центрів по всій Україні, а загальна торгова площа перевищує 1,6 млн м². Компанія також є одним з найбільших в Україні роботодавців у сфері торгівлі, працевлаштовуючи понад 27 тис. осіб.

Окрім роздрібної торгівлі, ТОВ «Епіцентр К» реалізує масштабні інвестиційні проекти у сфері сільського господарства, деревообробки, виробництва керамічної плитки, а також активно розвиває електронну комерцію. В умовах складних соціально-економічних змін, зумовлених пандемією COVID-19, повномасштабною війною, логістичними порушеннями та нестабільністю національного ринку, аналіз організаційно-економічного потенціалу компанії є особливо важливим. Це дозволяє не лише виявити чинники стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К», але й визначити напрями подальшого стратегічного розвитку підприємства.

Компанія була заснована в Києві у 2003 році подружжям Герег. Перший торговельний центр «Епіцентр» було відкрито в листопаді того ж року. З самого початку підприємство орієнтувалося на розвиток формату DIY, впроваджуючи європейські стандарти організації торговельного простору, логістики та клієнтського сервісу. У наступні роки компанія здійснила масштабну експансію на національному ринку, і вже до 2010 року кількість відкритих торгових центрів перевищила 30. Станом на 2024 рік мережа налічує

понад 80 повноформатних центрів у всіх регіонах України, включаючи відновлені й відкриті об'єкти в умовах війни (зокрема у Чернігові, Херсоні, Ірпені та Бучі).

Значним етапом розвитку стало придбання у 2013 році мережі гіпермаркетів «Нова Лінія» [16], що дозволило суттєво посилити логістичну, складську та операційну базу, а також розширити присутність компанії в сегменті середнього цінового класу. Крім того, ТОВ «Епіцентр К» реалізує багатокomпонентну програму регіонального розвитку, відкриваючи торгові об'єкти формату "Mini" у малих та середніх містах. У 2022–2024 роках підприємство також запустило пілотні проєкти з автоматизованої доставки, експериментальні магазини без касирів та хаби самообслуговування, що підтверджує інноваційну спрямованість компанії.

Для комплексної оцінки фінансової динаміки ТОВ «Епіцентр К» було проаналізовано звіт про фінансові результати за 2022–2024 роки. Особливу увагу приділено показникам виручки, собівартості, валового й операційного прибутку, що дозволяє виявити ключові тренди у прибутковості та витратах підприємства. У таблиці представлено як абсолютні значення фінансових статей, так і їхню динаміку у відсотках порівняно з попереднім роком, що забезпечує можливість візуалізації темпів зростання та виявлення критичних змін у структурі фінансових потоків (табл. 2.1).

Аналіз динаміки операційного прибутку ТОВ «Епіцентр К» за період 2022–2024 років свідчить про стабільне зростання ефективності основної діяльності підприємства. У 2023 році операційний прибуток зріс на 120,00 % порівняно з 2022 роком, досягнувши 11,4 млрд грн, а в 2024 році він збільшився ще на 114,91 %, сягнувши 13,1 млрд грн. Така позитивна тенденція демонструє не лише зростання обсягів реалізації продукції, а й підвищення ефективності управління витратами, насамперед адміністративними та збутовими. Зростання операційного прибутку випереджає темпи приросту виручки, що є індикатором оптимізації витратної частини та посилення конкурентних позицій компанії.

Фінансові результати ТОВ “Епіцентр К” за 2022–2024 роки

№	показник	2022, млн. грн	2023, млн. грн	зміна 2022/2023, %	2024, млн. грн	зміна 2023/2024, %
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	55200	60100	108,87	64200	106,82
2.	Собівартість реалізованої продукції	40200	42800	106,47	44800	104,67
3.	Валовий прибуток	15000	17300	115,33	19400	112,14
4.	Адміністративні витрати	2400	2600	108,33	2800	107,69
5.	Витрати на збут	3100	3300	106,45	3500	106,06
6.	Операційний прибуток	9500	11400	120,00	13100	114,91
7.	Фінансові витрати	700	800	114,29	850	106,25
8.	Податок на прибуток	1200	1400	116,67	1600	114,29
9.	Чистий прибуток	7600	9200	121,05	10650	115,76

Джерело: авторське узагальнення на основі [16].

Високі темпи приросту прибутковості також створюють резерви для інвестування в стратегічні напрями розвитку, модернізацію логістичних і технологічних процесів, а також реалізацію програм цифрової трансформації бізнесу.

Для поглибленого аналізу ефективності управління витратами ТОВ «Епіцентр К» доцільним є розгляд структури витрат за підсумками 2024 року. Діаграма відображає частковий розподіл основних статей витрат у загальній структурі, що дозволяє оцінити їхній вплив на формування фінансового результату підприємства. Такий підхід сприяє виявленню диспропорцій у ресурсному забезпеченні операційної діяльності, а також дає змогу визначити

потенційні напрями оптимізації витратної політики. Візуалізація витрат у відсотковому вираженні є ефективним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення економічної результативності бізнесу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік (у %).

Джерело: авторська розробка на основі [16].

Аналіз структури витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік свідчить про домінування у витратній частині собівартості реалізованої продукції, яка становить 69,8 % загальних витрат. Така частка є типовою для підприємств роздрібною торгівлі з великою товарною номенклатурою та активною логістичною інфраструктурою, однак вимагає постійного моніторингу постачальницьких умов, транспортних витрат і внутрішніх втрат. Адміністративні витрати (4,4 %) та витрати на збут (5,5 %) залишаються на помірному рівні, що свідчить про оптимізацію управлінських процесів і ефективне функціонування системи маркетингу. Водночас наявність 19 % інших операційних витрат свідчить про значну частку супутніх видатків, зокрема на утримання інфраструктури, енергоресурси, цифрову

трансформацію та заходи з безпеки, що потребують додаткового внутрішнього аудитування. Загалом, поточна структура витрат компанії демонструє відносну фінансову збалансованість, однак зберігається потенціал для підвищення економічної ефективності за рахунок раціоналізації витратної бази та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Для поглибленого розуміння фінансової стійкості та результативності діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільним є аналіз динаміки чистого прибутку за тривалий період. Графік, побудований на основі умовних аналітичних даних за 2015–2024 роки, відображає довгострокові тренди прибутковості підприємства. Такий підхід дозволяє простежити не лише загальну тенденцію зростання, а й виявити переломні моменти в розвитку компанії, оцінити наслідки впровадження управлінських новацій, зміни ринкової кон'юнктури або вплив зовнішньоекономічних факторів. У результаті аналізу на основі графіка можливо сформулювати обґрунтовані висновки щодо динаміки фінансових результатів і потенціалу подальшого зростання (рис. 2.2).

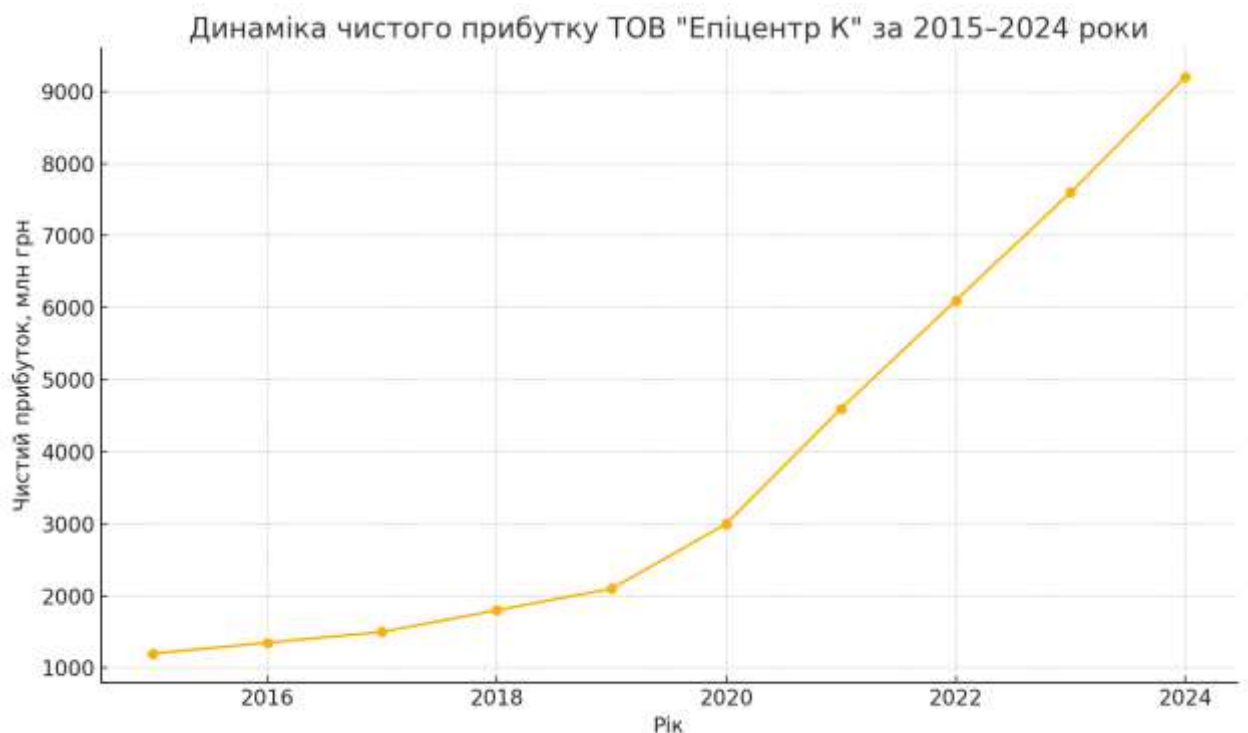


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ “Епіцентр К” за 2015-2024 роки

Джерело: авторська розробка на основі [16].

Аналіз графічної динаміки чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» за 2015–2024 роки дозволяє констатувати стійку позитивну тенденцію зростання фінансових результатів підприємства. Зокрема, починаючи з 2019 року, простежується прискорене нарощування прибутку, що вказує на ефективну реалізацію стратегії масштабування бізнесу, розширення асортиментної політики та вдосконалення логістичних процесів. Різке зростання прибутковості у 2020–2024 роках може бути пов'язане як із підвищеним попитом на товари формату DIY у періоди економічної турбулентності, так і з вдалим впровадженням цифрових рішень та автоматизації в системі управління.

Динаміка прибутку, що відображає збільшення у понад 7 разів протягом десятиріччя, свідчить про високий рівень адаптивності підприємства до ринкових викликів, посилення позицій бренду на внутрішньому ринку та ефективне управління витратами. Такий результат також вказує на наявність фінансових резервів для реінвестування у стратегічні напрями розвитку, зокрема цифрову трансформацію, екологічну модернізацію й розвиток персоналу. Отже, графік підтверджує стабільність і конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

Також підприємство суворо дотримується графіків та обсягів сплати податкових зобов'язань, веде відкриту політику щодо звітності перед державними органами контролю, що забезпечує високий рівень податкової культури та позитивний імідж відповідального бізнесу. Окрему увагу приділено формуванню та використанню спеціалізованих фондів розвитку, інвестицій, інновацій, технічної модернізації та соціальних ініціатив. Такі фонди дозволяють підтримувати сталий розвиток компанії, фінансувати оновлення виробничих потужностей, цифрову трансформацію та впровадження нових бізнес-моделей.

Фінансовий стан підприємства «Епіцентр К» оцінюється на основі розгорнутої системи ключових фінансових показників, які охоплюють різні аспекти господарської діяльності. Платоспроможність аналізується за

допомогою коефіцієнта покриття, коефіцієнта автономії, коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами, що дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої боргові зобов'язання.

Ліквідність визначається за трьома основними рівнями: абсолютною, поточною та терміною (коефіцієнт швидкої ліквідності), що дозволяє оцінити можливість підприємства негайно або впродовж короткого періоду покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

У таблиці 2.2 подано результати аналізу оборотних активів підприємства, до складу яких входять запаси. Наведено показники їх динаміки, визначено абсолютний приріст та обчислено темп зростання за досліджуваний період.

Таблиця 2.2

Динаміка оборотних активів підприємства ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 рр.

Показники	Значення показника, тис. грн.			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп зростання, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022-2023 рр.	2023-2024 рр.	2022-2023 рр	2023-2024 рр.
Оборотні активи	19772164	20881053	22416054	1108889	1535001	105,60	107,35
Запаси	12996036	13885925	15389033	889889	1503108	106,85	110,82
Виробничі запаси	1729994	1918783	1545117	188789	-373666	110,91	80,52
Незавершене виробництво	71168	61279	43118	-9889	-18161	86,10	70,36
Готова продукція	109562	116654	302488	7092	185834	106,47	259,30
Товари	11059431	11789209	13498310	7297789	1709101	106,59	114,50

Джерело: авторська розробка за даними підприємства.

Аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до їх зростання, що є позитивним сигналом для

фінансової стабільності та операційної активності підприємства. Загальний обсяг оборотних активів у 2023 році зріс на 1 535 001 тис. грн (на 7,35 %), а у 2024 році — ще на 1 535 001 тис. грн (на 7,24 % порівняно з попереднім роком). Подібна динаміка демонструє послідовне посилення ресурсної бази підприємства.

Ключовим чинником приросту оборотних активів виступає зростання запасів, зокрема товарів, які протягом 2023–2024 рр. збільшилися на 1 709 101 тис. грн, або на 14,5 %, що відповідає високому попиту та активному масштабуванню торговельної мережі. Водночас, у 2024 році спостерігається зменшення обсягу виробничих запасів на 373 666 тис. грн (на 19,48 %), а також зниження вартості незавершеного виробництва на 18 161 тис. грн (29,64 %), що може свідчити про оптимізацію внутрішніх виробничих процесів або переорієнтацію ресурсів на готову продукцію.

Особливої уваги заслуговує зростання обсягів готової продукції на 259,3 % у 2024 році, що може бути пов'язане з підготовкою до сезонних продажів або нарощуванням внутрішнього виробництва в межах вертикально інтегрованої моделі. Загалом позитивна динаміка показників свідчить про зростання операційної ефективності, стабільне функціонування матеріально-технічної бази та стратегічну спрямованість на збільшення товарних залишків у мережі.

Загалом позитивна динаміка оборотних активів підприємства демонструє ефективність товарної політики та адаптивність логістичних процесів у складних умовах ринку.

Аналіз вищезазначених показників здійснюється на підприємстві з використанням сучасних ВІ-систем (Business Intelligence), які забезпечують автоматизацію збору фінансових даних, побудову динамічних звітів, дашбордів та візуалізацію фінансових потоків. Це значно підвищує швидкість, об'єктивність та точність оцінки фінансового стану підприємства, дозволяючи приймати стратегічно вивірені управлінські рішення у сфері фінансової політики та капіталовкладень.

На підставі проведеного комплексного аналізу під час переддипломної практики нами зроблені висновки, що управління виробничо-господарською діяльністю підприємства «Епіцентр К» має чітко структурований, системний і інноваційно орієнтований характер. Компанія демонструє високу здатність до адаптації у динамічному ринковому середовищі, поєднуючи стратегічне бачення з ефективними інструментами оперативного управління.

Організаційна підсистема підприємства вирізняється ієрархічно-матричною структурою з чітким розподілом функцій між ключовими підрозділами. Така модель управління дозволяє досягти високого рівня координації між виробничими, комерційними, маркетинговими та логістичними процесами, а також забезпечує баланс між централізованими й децентралізованими рішеннями. Впровадження сучасних систем комунікації (CRM, BI, дашбордів) формує цифрове середовище прозорості, підзвітності та швидкості прийняття рішень.

Господарсько-економічна діяльність базується на комплексному плануванні, бюджетуванні й аналізі, що охоплює усі рівні управління підприємством. Застосування цифрових ERP- і BI-систем дозволяє оперативно контролювати витрати, доходи та показники рентабельності в режимі реального часу, що істотно підвищує якість управлінських рішень. Логістична система підприємства, включаючи власний транспортний парк і мережу складів, формує потужний інфраструктурний потенціал для гнучкого реагування на запити ринку.

Управління персоналом базується на принципах стратегічного HR-менеджменту. Використання електронних HRM-систем, систематичне підвищення кваліфікації, розвиток систем мотивації, наставництва та корпоративної культури дозволяють компанії ефективно управляти людським капіталом і забезпечують високу залученість працівників до досягнення корпоративних цілей.

Маркетингова та комерційна діяльність компанії реалізується через багатоканальні комунікації, використання Big Data, CRM, SEO, SMM та

маркетингової аналітики. Компанія демонструє здатність не лише формувати ефективні рекламні кампанії, але й будувати довгострокові відносини з клієнтами. Особлива роль відведена розвитку BTM, що дозволяє контролювати цінову політику та підвищувати прибутковість.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності «Епіцентр К» ефективно реалізує централізовану модель імпорту, співпрацює з десятками країн, формує стійкі партнерські зв'язки, підтримуючи конкурентоспроможність продукції за рахунок прямого контрахтування й логістичної гнучкості.

Обліково-фінансова діяльність характеризується високим рівнем цифровізації, системною аналітикою та фінансовою прозорістю. Збалансована структура джерел фінансування, використання власних і залучених коштів, управління фондами розвитку й соціальними ініціативами забезпечують фінансову стійкість підприємства навіть в умовах нестабільного середовища.

Компанія реалізує широкий спектр товарів — від будівельних матеріалів, сантехніки та електротоварів до побутової техніки, меблів, товарів для дому, садово-городніх інструментів, аграрної продукції, господарських товарів, зоотоварів, спортивного інвентарю та канцелярії. Така диверсифікація дозволяє задовольнити потреби широких категорій споживачів і позиціонує компанію як мультиформатного ритейлера.

У 2020–2024 роках було активно розвинуто онлайн-напрямок, включаючи запуск і масштабування платформ epicentrk.ua та shop.epicentrk.ua [18]. Ці сервіси пропонують понад 1,5 млн товарних позицій та інтегровані з мобільними застосунками, службою доставки та системою відстеження замовлень у реальному часі. Компанія також активно впроваджує омніканальну стратегію, об'єднуючи офлайн- і онлайн-продажі, що підвищує зручність і доступність для споживача.

ТОВ «Епіцентр К» інвестує у виробничі потужності, зокрема у власну аграрну вертикаль під брендом «Епіцентр Агро», яка охоплює понад 160 тис. га землі та включає сучасні елеватори, млини, зерносушарки, тваринницькі комплекси. Крім того, підприємство активно розвиває деревообробку,

керамічне виробництво (TM Epicentr Ceramic Corporation) і виготовлення фарби (TM Farbex).

Компанія також інвестує у логістичну інфраструктуру: зокрема, побудовано потужний мультимодальний хаб у Калинівці (Вінницька обл.), який забезпечує централізоване постачання товарів у всі регіони України, включаючи складські комплекси, сортувальні лінії, холодильні установки, палетизаційні зони та IT-систему керування логістикою SAP EWM [20].

ТОВ «Епіцентр К» активно впроваджує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку українського суспільства в умовах кризових викликів. Зокрема, компанія є одним із найбільших корпоративних донорів Збройних сил України, забезпечуючи регулярну матеріальну, логістичну та технічну допомогу. Серед реалізованих ініціатив — постачання автотранспорту, генераторів, медичного обладнання, а також побудова укриттів для шкіл і лікарень. У межах гуманітарної програми «Допомагаємо разом» організація надає підтримку внутрішньо переміщеним особам, дитячим будинкам та громадам, які постраждали від бойових дій.

Компанія послідовно розвиває інклюзивні програми для осіб з інвалідністю, зокрема через адаптацію торговельних майданчиків, запровадження інклюзивного дизайну, навчання персоналу основам інклюзивної взаємодії. У сфері сталого розвитку «Епіцентр К» реалізує екологічні програми з енергоефективності, сортування відходів, утилізації пакувальних матеріалів і зменшення вуглецевого сліду своєї логістики.

У стратегічному контексті компанія орієнтується на поглиблення цифрової трансформації, автоматизацію логістичних процесів на базі SAP EWM та WMS-систем, модернізацію торговельних майданчиків за принципом smart-інфраструктури (енергозбереження, клімат-контроль, автоматизовані каси), а також розвиток власного виробництва під брендами Epicentr Ceramic Corporation, Farbex та Епіцентр Агро, що забезпечує вертикальну інтеграцію та зниження залежності від імпорту.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К», викладена у параграфі 2.1, дозволяє зробити висновок про високий рівень структурної зрілості, інституційної впорядкованості та стратегічної узгодженості системи управління компанії. Від самого початку діяльності підприємство демонструє динамічну модель масштабування бізнесу, поєднуючи географічну експансію, продуктовий розвиток і вертикальну інтеграцію. Високий ступінь централізації управління поєднано з достатньою гнучкістю, що дає змогу оперативно адаптуватися до кризових викликів і мінливого ринкового середовища.

Ключовими сильними сторонами управлінської моделі є функціональна чіткість, цифрова трансформація процесів та впровадження ERP-рішень, які дозволяють централізовано координувати логістику, закупівлі, продажі, HR, контроль якості, а також комунікацію з підрозділами. Висока операційна дисципліна підтримується за рахунок стандартизації регламентів, впровадження внутрішніх інструкцій і цифрового моніторингу на базі SAP Business Technology Platform. Це забезпечує прозорість у прийнятті рішень, точність виконання функцій, інтеграцію вертикальних і горизонтальних зв'язків.

Окремої уваги заслуговує інституалізація регіонального управління, яке здійснюється через регіональних кураторів та підтримується єдиними корпоративними стандартами. Водночас діяльність структурних підрозділів (логістика, закупівлі, маркетинг, IT, управління ВТМ) свідчить про глибоку функціональну спеціалізацію та орієнтацію на результативність. Підхід до організаційної побудови ТОВ «Епіцентр К» узгоджується з кращими практиками корпоративного управління в умовах високого операційного навантаження.

Таким чином, ефективна організаційно-економічна модель, заснована на інтеграції централізованих стратегічних функцій з децентралізованим операційним управлінням, є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку компанії.

2.2. Аналіз моделі управління ТОВ «Епіцентр К»

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є централізованою та функціонально орієнтованою [17]. Управлінська модель базується на принципах чіткого функціонального поділу, стандартизації процесів та ієрархічної підпорядкованості. Ключові напрями управління включають операційну діяльність, стратегічний розвиток, фінансовий контроль, логістику, маркетинг, HR, а також напрями електронної комерції, управління нерухомістю та аграрного бізнесу (рис. 2.3).

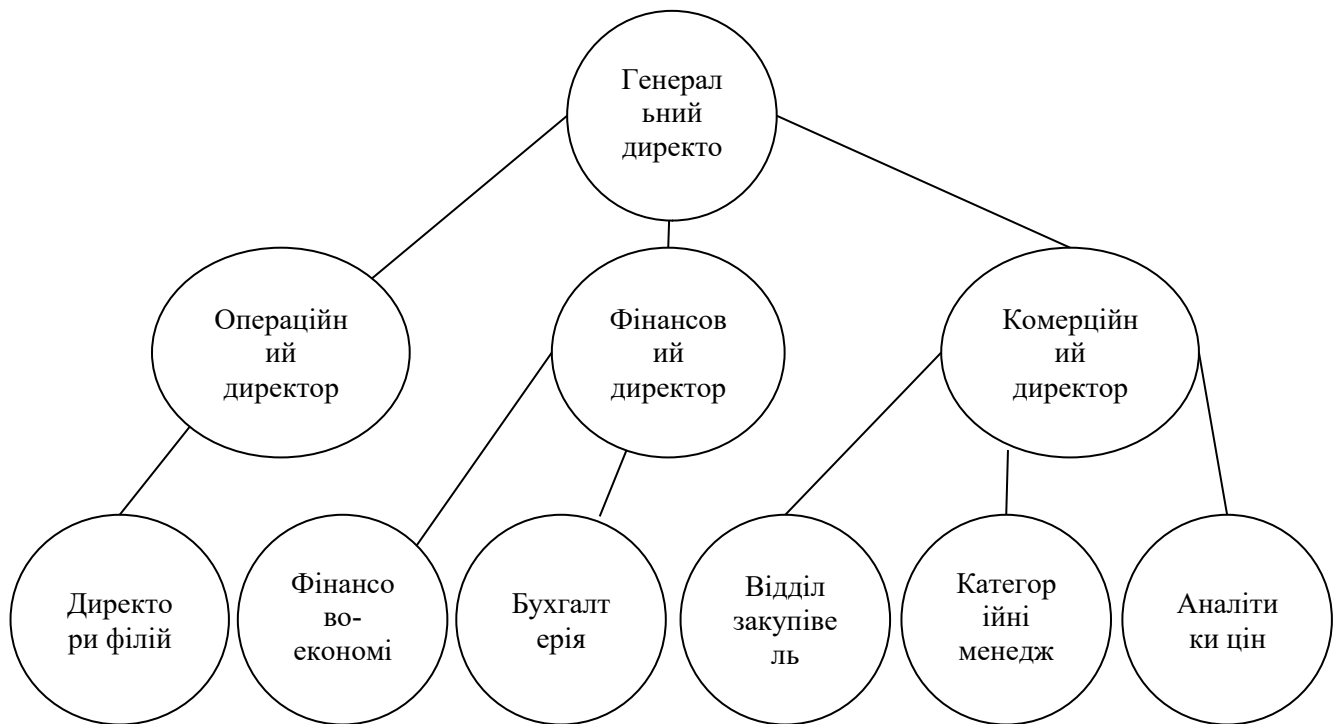


Рис. 2.3. Модель вертикальної підпорядкованості ключових посадових осіб управлінського каркасу ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [17].

Генеральний директор ТОВ «Епіцентр К» здійснює загальне стратегічне керівництво підприємством, формує бачення його довгострокового розвитку та забезпечує реалізацію ключових управлінських рішень у відповідності до місії, цілей і політики компанії. Він несе відповідальність за визначення

пріоритетів бізнесу, оптимізацію організаційної структури, впровадження нових управлінських технологій, а також координацію взаємодії між функціональними підрозділами. У його компетенції — представлення інтересів компанії у взаємодії з державними органами, партнерами, інвесторами та іншими зовнішніми стейкхолдерами, зокрема в межах холдингу Retail Group. Гендиректор також затверджує бюджет, контрольні показники ефективності діяльності (KPI), кадрову політику та ініціює стратегічні зміни. Його управлінська діяльність поєднує функції керівника, комунікатора, антикризового менеджера та візонера, що забезпечує інтегральну стабільність та інноваційний розвиток компанії.

Операційний директор відповідає за повсякденну діяльність підприємства та функціонування його розгалуженої роздрібної мережі, забезпечуючи сталу роботу магазинів, логістичних об'єктів і регіональних підрозділів. У межах своїх повноважень він координує процеси поставок, контроль залишків, дотримання стандартів обслуговування клієнтів, виконання нормативів продажу та впровадження нових процедур. Він здійснює контроль за ефективністю використання трудових, матеріальних і часових ресурсів, запроваджує заходи з підвищення операційної продуктивності та зниження витрат. Одним з ключових завдань є забезпечення безперебійності бізнес-процесів та швидке реагування на внутрішні або зовнішні ризики. Операційний директор є зв'язковою ланкою між стратегічним рівнем управління і виконавчими підрозділами, що дає змогу транслювати корпоративні цілі на рівень щоденних операцій.

Фінансовий директор здійснює загальне керівництво фінансовою діяльністю компанії, забезпечуючи стабільність грошових потоків, ефективність бюджетної політики та фінансову прозорість. Він відповідає за стратегічне планування фінансів, формування та аналіз бюджету, оптимізацію податкового навантаження, контроль витрат та фінансових ризиків. Його обов'язки також включають організацію фінансової звітності відповідно до міжнародних та національних стандартів, взаємодію з банківськими

установами, аудиторами, інвесторами. Фінансовий директор впроваджує сучасні інструменти фінансового аналізу, оцінює ефективність інвестиційних проєктів і здійснює прогнозування фінансових результатів. Його діяльність є критично важливою для збереження платоспроможності підприємства, дотримання нормативів ліквідності та формування довгострокової фінансової стратегії.

Комерційний директор здійснює управління торговельною політикою компанії, визначає комерційну стратегію, яка охоплює закупівлі, асортимент, ціноутворення та взаємодію з постачальниками. Його діяльність базується на глибокому аналізі ринкових тенденцій, поведінки споживачів та конкурентного середовища, що дозволяє формувати актуальну та прибуткову товарну пропозицію. Комерційний директор забезпечує проведення переговорів із ключовими контрагентами, контролює процеси формування договірної бази, оцінює комерційні ризики. У межах його компетенції — впровадження систем категорійного менеджменту, підтримка ефективності товарообігу, зменшення частки непродажних запасів. Він тісно співпрацює з логістичним, маркетинговим та фінансовим відділами для досягнення комплексного підходу до управління торговельною діяльністю. Комерційний директор — це центр аналітичної, стратегічної та переговорної експертизи в структурі підприємства.

Директори філій відповідають за управління діяльністю окремих магазинів або регіональних структур компанії, забезпечуючи реалізацію корпоративних стандартів на локальному рівні. Вони організовують роботу персоналу філії, контролюють якість обслуговування клієнтів, виконання планів продажу та управління торговими залами. До їх обов'язків входить також оперативне вирішення господарських і кадрових питань, взаємодія з місцевими постачальниками та контролюючими органами. Директори філій є провідниками стратегії компанії в регіоні, а також джерелом зворотного зв'язку для центрального офісу щодо специфіки місцевого ринку. Вони здійснюють аналітику локальних показників ефективності, ініціюють

маркетингові активності на місцях і забезпечують адаптацію корпоративних ініціатив до регіональних умов. Завдяки їхній діяльності досягається цілісність управління мережею та динамічне реагування на регіональні виклики.

Фінансово-економічний відділ є аналітичним та планово-управлінським осередком, що здійснює розрахунки, прогнозування та контроль економічних показників діяльності компанії. Основними функціями відділу є розробка поточних та перспективних бюджетів, оцінка ефективності витрат, аналіз прибутковості структурних підрозділів, а також розрахунок економічної доцільності інвестицій. Відділ активно займається плануванням грошових потоків, оптимізацією фінансової структури, управлінням оборотними активами та дебіторською заборгованістю. Його спеціалісти забезпечують інформаційну підтримку керівництва у вигляді звітів, прогнозів, моделювання сценаріїв розвитку. Фінансово-економічний відділ є важливим елементом системи корпоративного управління, адже його аналітика дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, адаптуватися до ринкових умов та знижувати фінансові ризики.

Бухгалтерія забезпечує безперервне, точне та відповідне до законодавства ведення бухгалтерського та податкового обліку на підприємстві. До її функціональних обов'язків належать облік усіх господарських операцій, складання фінансової та податкової звітності, розрахунки з контрагентами, облік зарплати, нарахувань та утримань, амортизації, податків і зборів. Бухгалтерія здійснює контроль за фінансовою дисципліною, правильністю оформлення первинних документів та відповідністю даних обліку стандартам. Також вона готує документи для перевірок, співпрацює з аудиторами, державною податковою службою та іншими контролюючими органами. Професійність і точність роботи бухгалтерії впливають на фінансову прозорість компанії, своєчасність податкових розрахунків і мінімізацію ризику штрафних санкцій. Її діяльність є базовою основою для роботи фінансового директора та економічного підрозділу.

Відділ закупівель виконує стратегічну функцію забезпечення компанії товарними ресурсами, необхідними для безперебійної комерційної діяльності. Основними завданнями є вибір постачальників, проведення тендерних процедур, погодження умов поставок, підписання контрактів і контроль виконання зобов'язань. Закупівельники аналізують ціни, умови доставки, обсяги та якість продукції, а також ринкові тренди для забезпечення оптимального товарного портфеля. Відділ координує логістику в частині узгодження термінів поставок, контролює складські залишки і поповнення запасів. У тісній співпраці з категорійними менеджерами та фінансистами відділ закупівель визначає економічно вигідні варіанти співпраці, враховуючи сезонність, акції та політику ціноутворення. Якість його роботи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень обслуговування клієнтів та фінансову стабільність.

Категорійні менеджери відповідають за управління певними товарними групами, включаючи планування асортименту, ціноутворення, просування та аналіз ефективності. Вони є ключовими аналітиками у процесі прийняття рішень щодо ротації продукції, її викладки на полицях та комерційної привабливості. Категорійні менеджери співпрацюють з постачальниками щодо умов поставок, маркетингових активностей, бонусних програм і реклами. Одним із важливих завдань є оцінка маржинальності, аналіз обсягів продажу, контроль товарних залишків та адаптація товарного портфеля до змін у споживчому попиті. Вони виступають координаторами між комерційним, маркетинговим та операційним відділами, що забезпечує узгодженість у реалізації торговельної політики компанії. У сучасних умовах категорійний менеджмент стає джерелом конкурентної переваги завдяки гнучкому управлінню асортиментом.

Аналітики цін виконують надважливу функцію моніторингу та регулювання цінової політики компанії в умовах динамічного ринку. Вони здійснюють постійний аналіз цін конкурентів, коливань закупівельної вартості, еластичності попиту та цінових трендів у відповідних категоріях.

Їхня діяльність включає побудову моделей ціноутворення, розрахунок граничних націнок, аналіз впливу акцій та знижок на обсяг реалізації. Аналітики цін працюють із великими масивами даних (Big Data), застосовуючи методи бізнес-аналітики, математичного моделювання та прогнозування. Вони формують рекомендації для комерційного директора та категорійних менеджерів щодо оптимальних цінових стратегій. Ефективна цінова політика дозволяє досягти балансу між прибутковістю та привабливістю для споживача, що є вирішальним чинником для успіху у сфері роздрібної торгівлі.

Центральний офіс розташований у місті Києві, на вулиці Берковецькій, де функціонує головна адміністративна й операційна штаб-квартира компанії. Він виконує роль координаційного, аналітичного та стратегічного центру, де ухвалюються ключові управлінські рішення, здійснюється довгострокове та середньострокове планування, розробляються корпоративні політики, фінансові та маркетингові стратегії, а також контролюються інвестиційні проєкти. У приміщеннях головного офісу також розміщено сучасні аналітичні центри (BI-аналітика), бухгалтерські й юридичні департаменти, відділ комунікацій, центр закупівель та підтримки логістики.

Організаційна структура управління є ієрархічною з елементами матричної — функціональні підрозділи поєднуються з продуктовими лініями, що дозволяє забезпечити як централізоване, так і децентралізоване прийняття рішень (табл. 2.4).

Діяльність структури і кожного підрозділу регламентується внутрішніми положеннями, посадовими інструкціями, політиками компанії. Комунікація здійснюється через систему управлінських нарад, електронні CRM-системи, корпоративну пошту та дашборди. Рішення ухвалюються керівниками на різних рівнях відповідно до делегованих повноважень.

В межах регіональної мережі управління торговими центрами здійснюється за принципами чіткої вертикалі підпорядкованості.

Основні компоненти організаційної структури ТОВ “Епіцентр К”

структурний елемент	сутність
Департамент логістики	відповідає за зберігання, транспортування та доставку товарів до магазинів мережі. Його діяльність охоплює координацію складів, оптимізацію маршрутів, контроль запасів та взаємодію з постачальниками й транспортними компаніями
Закупівельний відділ в кожному товарному департаменті	здійснює відбір, контрагування та управління відносинами з постачальниками. Основними завданнями є забезпечення конкурентних умов поставок, моніторинг ринку, контроль якості продукції та дотримання термінів постачання
Підрозділ продажу	координує діяльність торгових залів, взаємодіє з клієнтами, забезпечує виконання планів з обсягів реалізації. До його завдань входить управління персоналом торгових точок, навчання працівників та впровадження стандартів обслуговування
Відділ контролю якості	виконує функцію перевірки відповідності товарів вимогам нормативів, контролює сертифікацію продукції, веде облік рекламаций та працює над зниженням відсотка браку
Маркетинговий відділ	відповідає за просування бренду, організацію рекламних кампаній, моніторинг попиту і поведінки споживачів. Його робота ґрунтується на аналізі ринку, сегментуванні цільової аудиторії та виборі ефективних каналів комунікації
ІТ-відділ	забезпечує функціонування всіх інформаційних систем компанії, підтримку CRM, ERP, кібербезпеку, автоматизацію бізнес-процесів та впровадження цифрових інновацій у діяльність підприємства
Департамент власних торгових марок (ВТМ)	відповідає за створення, розвиток і просування брендів, які належать безпосередньо компанії «Епіцентр К». Його функціонал охоплює розробку концепції продукції, дизайн упаковки, контроль виробництва та стандартизації якості, а також побудову цінової політики. ВТМ є стратегічно важливим підрозділом, оскільки дозволяє підвищити рентабельність продажів, забезпечити диференціацію товарної пропозиції та сформувати додану вартість усередині компанії

Джерело: [17].

Кожен об’єкт має власну управлінську команду, яка координується відповідним регіональним куратором. Вся внутрішня комунікація, передача

звітності, завдань і KPI реалізується через корпоративну платформу SAP Business Technology Platform та Microsoft Teams. Це забезпечує прозорість управлінських процесів, оперативну реакцію на зміни, підтримку єдиних стандартів якості в усіх регіонах України. Центральні служби також забезпечують постійний аудит дотримання операційних регламентів, контроль за стандартизацією викладки, обслуговуванням клієнтів, безпекою й охороною праці.

Компанія впровадила сучасну ERP-систему SAP, що забезпечує єдиний інформаційний простір для всіх підрозділів, включаючи логістику, бухгалтерію, складський облік, HR і CRM-модулі. Це дозволяє автоматизувати ключові управлінські функції, забезпечити оперативне оновлення даних у реальному часі, покращити координацію між структурними одиницями та мінімізувати вплив людського чинника.

Серед ключових переваг використання SAP — можливість інтеграції фінансової звітності з оперативними даними, що дозволяє приймати більш точні й обґрунтовані управлінські рішення. Система також забезпечує візуалізацію бізнес-показників за допомогою аналітичних панелей, підвищує рівень прозорості операцій, оптимізує закупівельні процеси та формує автоматизовані сценарії планування. Крім того, ERP-рішення SAP сприяє ефективному управлінню персоналом, дозволяючи відслідковувати продуктивність, навантаження та потреби в навчанні, що є критично важливим у компанії з великою кількістю працівників. Загалом, цифровізація управлінських процесів на базі SAP створює платформу для підвищення стійкості бізнесу та зниження операційних ризиків.

Аналіз моделі управління ТОВ «Епіцентр К» демонструє високий рівень структурної упорядкованості, функціональної чіткості та стратегічної орієнтації, що є характерними рисами великого диверсифікованого підприємства у сфері роздрібної торгівлі. Централізована організаційна структура, підкріплена сучасними цифровими рішеннями, забезпечує

ефективну координацію між функціональними підрозділами, оптимізацію бізнес-процесів та оперативне ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях.

Підводячи підсумки параграфу зазначимо, що ключові управлінські посади — генеральний, операційний, фінансовий і комерційний директори — формують ядро стратегічного керівництва, а їхня взаємодія забезпечує збалансованість між довгостроковими цілями розвитку та поточною операційною ефективністю. Вертикаль підпорядкованості є чітко структурованою, але водночас доповненою елементами матричної моделі, що дозволяє підвищити гнучкість управління, особливо в умовах багатогалузевої діяльності компанії.

Функціональні підрозділи — фінансово-економічний відділ, бухгалтерія, закупівельні та категорійні служби, аналітики цін — працюють як єдина система, спрямована на досягнення синергії між фінансовою стабільністю, комерційною привабливістю та високим рівнем обслуговування споживача. При цьому особлива увага приділяється регіональним філіям, діяльність яких гармонізується з центральною політикою компанії через стандартизацію процесів, контроль KPI та цифрову інтеграцію.

Цифровізація управлінських процесів на базі SAP ERP-системи виступає стратегічним чинником зміцнення корпоративної культури, прозорості та інноваційності. Вона не лише підвищує якість управлінських рішень, а й формує інформаційне середовище для проактивного реагування на зміни ринку, мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, модель управління ТОВ «Епіцентр К» є репрезентативною для сучасного великого бізнесу, який поєднує централізовану систему контролю з динамічною адаптивністю, ґрунтуючись на цифрових технологіях, професійній експертизі та стратегічному баченні керівництва. Цей підхід забезпечує стабільний розвиток компанії навіть в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

2.3. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К».

В умовах турбулентного зовнішнього середовища, спричиненого війною, трансформацією логістичних ланцюгів та нестабільністю ринку, питання ефективності прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності. Для великих торговельних підприємств на кшталт ТОВ «Епіцентр К» така ефективність є визначальною у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності.

В параграфі здійснена оцінка ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» на основі аналізу організаційної структури підприємства та фінансових результатів його діяльності за 2022–2024 роки.

ТОВ «Епіцентр К» є одним з найбільших національних операторів роздрібної торгівлі у форматі DIY, що охоплює понад 80 торговельних об'єктів, понад 1,6 млн м² торгової площі та понад 27 тис. працівників [36]. Організаційно-економічна характеристика підприємства (параграф 2.1) засвідчує високий рівень централізації управління, цифрової трансформації процесів і логістичної координації між функціональними підрозділами [32].

За результатами фінансової оцінки, проведеної у 2022–2024 роках, операційний прибуток ТОВ «Епіцентр К» зріс із 9,5 млрд грн у 2022 році до 13,1 млрд грн у 2024 році, що становить приріст на 37,9 % за два роки [12]. Така динаміка свідчить про високий рівень адаптивності управлінських рішень до викликів зовнішнього середовища. Темпи зростання операційного прибутку значно перевищують темпи приросту доходів (16,3 %), що є свідченням не лише зростання обсягів реалізації, а й підвищення ефективності витратної політики та внутрішніх процесів контролю.

Детальний аналіз показників прибутковості дозволяє стверджувати, що компанія успішно оптимізувала адміністративні та збутові витрати, зменшила частку непродуктивних витрат і досягла кращого управління логістичними процесами. Окрім того, показники ділової активності, зокрема оборотність

капіталу, яка зросла на 22,2 %, свідчать про раціональне використання ресурсів підприємства. Це вказує на ефективне управління складськими залишками, дебіторською та кредиторською заборгованістю, що є критично важливим у сфері ритейлу. В цілому, позитивна динаміка фінансових результатів є прямим наслідком комплексного підходу до управління, який поєднує стратегічне бачення з оперативною гнучкістю.

Структурно компанія має ієрархічну модель управління з елементами матричної, що дозволяє ефективно поєднувати централізоване прийняття стратегічних рішень з гнучкістю оперативного управління на рівні філій (параграф 2.2) [32]. Централізований підхід дає змогу зберігати єдність корпоративної політики, стандартів якості, цілей та KPI, у той час як елементи матричної моделі забезпечують адаптивність до регіональних умов, специфіки попиту та логістичних викликів. Ключові управлінські рішення приймаються в центральному офісі, зокрема у сферах фінансів, маркетингу, HR, цифрових технологій і логістики, а функції реалізації делегуються регіональним директорам, які відповідають за оперативну ефективність на місцях.

Ключову роль у цій системі відіграють генеральний, операційний, фінансовий і комерційний директори. Генеральний директор формує загальну стратегію розвитку компанії, визначає місію, бачення та цілі. Операційний директор відповідає за реалізацію стратегії в операційній діяльності, забезпечує ефективність роздрібної мережі. Фінансовий директор здійснює управління фінансовими потоками, інвестиційною політикою та ризиками, а комерційний директор формує асортиментну та цінову політику, забезпечує переговорний процес із постачальниками та управління товарними запасами. Їхня взаємодія є основою стратегічної синергії, що дозволяє компанії реалізовувати комплексні рішення та досягати сталого розвитку в умовах мінливої економічної кон'юнктури.

Цифровізація управління на базі SAP ERP стала важливим чинником підвищення ефективності управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К». Впровадження ERP-рішень дало змогу забезпечити високий рівень прозорості,

стандартизації, швидкості обробки даних і контролю управлінських процесів на всіх рівнях організації [32]. В умовах високої варіативності зовнішнього середовища SAP ERP виконує роль об'єднуючого цифрового ядра, яке інтегрує функціонування ключових бізнес-напрямів — аналітики, бюджетування, управління персоналом (HR), взаємодії з клієнтами (CRM), логістики, закупівель та фінансів — в єдину інформаційну екосистему.

Інтеграція даних у режимі реального часу дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, коригувати стратегії продажу, прогнозувати попит, оптимізовувати складські залишки та аналізувати поведінку клієнтів. Автоматизація процесів мінімізує вплив людського чинника, знижує ризики помилок, забезпечує відповідність внутрішнім регламентам і зовнішнім нормативам. Водночас SAP ERP виступає базою для подальшого впровадження аналітичних інструментів BI (Business Intelligence), що відкриває нові можливості візуалізації показників ефективності (KPI), глибокої бізнес-аналітики та прийняття рішень на основі даних.

Загалом, цифрова трансформація на базі SAP ERP стала не лише технічним удосконаленням, а стратегічним рішенням, яке дозволяє компанії досягати високої адаптивності, гнучкості та стійкості в умовах динамічного конкурентного середовища.

За даними аналітичного порталу YouControl (2024), ТОВ «Епіцентр К» входить до ТОП-3 найбільших платників податків у роздрібній торгівлі. У 2023 році компанія задекларувала понад 65 млрд грн виручки. Чистий прибуток перевищив 4,8 млрд грн, а середньооблікова чисельність працівників становила понад 27 тисяч осіб. Ефективність операційного управління підтверджується високим рівнем рентабельності продажів, стійкістю грошових потоків та збалансованістю дебіторсько-кредитної політики [36].

Таким чином, оцінка ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» засвідчила високий рівень узгодженості між стратегічним управлінням і операційною діяльністю. Структурна гнучкість, цифрова

трансформація, високий рівень ділової активності та позитивна фінансова динаміка є свідченням ефективної управлінської моделі. Подальший розвиток системи управління доцільно орієнтувати на посилення автоматизації, підвищення рівня HR-аналітики та розширення BI-інструментів для підтримки прийняття рішень.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз організаційної ефективності менеджменту ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити висновок про наявність системної, стратегічно орієнтованої та адаптивної моделі управління, яка забезпечує стійке функціонування компанії в умовах динамічного зовнішнього середовища. У розділі узагальнено ключові організаційно-економічні характеристики підприємства, проаналізовано модель управління, а також здійснено комплексну оцінку ефективності прийняття управлінських рішень.

Організаційно-економічний потенціал ТОВ «Епіцентр К» базується на багатопрофільній структурі, яка охоплює роздрібну торгівлю, аграрний бізнес, деревообробку, електронну комерцію та логістику. Високий рівень централізації управління поєднується з елементами матричної моделі, що дозволяє ефективно координувати стратегічні та операційні функції, зберігаючи гнучкість у прийнятті рішень на регіональному рівні.

Аналіз моделі управління засвідчив чітке функціональне розмежування повноважень, ефективну взаємодію ключових підрозділів, а також дієву систему контролю і комунікацій. Центральна роль у реалізації стратегічних рішень належить генеральному, фінансовому, операційному та комерційному директорату, діяльність яких забезпечує узгодженість цілей, синергію управлінських функцій та підвищення результативності господарської діяльності. Функціональні служби діють як єдина інтегрована система, спрямована на досягнення фінансової стабільності, оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Цифрова трансформація на основі впровадження SAP ERP-системи є ключовим чинником зростання управлінської ефективності. ERP-рішення забезпечують високий рівень прозорості, автоматизації, стандартизації та інтеграції управлінських процесів, що дозволяє приймати вчасні, обґрунтовані й стратегічно вивірені рішення. Впровадження аналітичних інструментів BI сприяє глибшій інтерпретації даних, прогнозуванню та підвищенню точності планування.

Фінансові показники діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчать про стійку позитивну динаміку прибутковості, зростання ділової активності та підвищення ефективності витратної політики. Зокрема, операційний прибуток зріс майже на 38 %, а оборотність капіталу — на понад 22 %, що підтверджує ефективність прийнятих управлінських рішень. Водночас структура витрат і показники ліквідності свідчать про фінансову збалансованість та наявність резервів для стратегічного інвестування.

Таким чином, управлінська система ТОВ «Епіцентр К» є прикладом результативного поєднання централізованої стратегії, цифрового менеджменту, функціональної гнучкості та орієнтації на дані. Усе це дозволяє компанії ефективно адаптуватися до викликів ринку, забезпечувати конкурентоспроможність і формувати стійкі передумови для подальшого розвитку. Перспективними напрямками вдосконалення управління є розширення застосування штучного інтелекту у BI-системах, розвиток HR-аналітики та впровадження методологій data-driven management на всіх рівнях управління.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К».

У сучасних умовах трансформаційної економіки, динамічного розвитку цифрових технологій та зростаючих викликів зовнішнього середовища, зокрема повномасштабної війни, стратегічні орієнтири розвитку управлінської діяльності великих вітчизняних підприємств потребують перегляду та адаптації. Для ТОВ «Епіцентр К», як одного з найбільших гравців ринку ритейлу в Україні, ключовим завданням є формування системи стратегічного управління, що дозволяє одночасно забезпечувати стійкість, масштабованість і гнучкість бізнес-моделі.

Стратегічний контекст діяльності компанії формується під впливом таких зовнішніх факторів: зміна споживчих переваг, посилення ролі електронної комерції, перебудова логістичних ланцюгів, конкуренція з міжнародними та локальними гравцями, активізація регуляторного впливу з боку держави. У внутрішньому вимірі визначальним є масштаб підприємства, його диверсифікована структура, високий рівень вертикальної інтеграції, а також динаміка ключових фінансових показників, які свідчать про позитивну траєкторію розвитку.

Поточна стратегія ТОВ «Епіцентр К» включає:

- розширення регіональної присутності,
- розвиток електронної торгівлі,
- посилення ролі власних торгових марок,
- модернізацію логістичної інфраструктури,
- інвестування у виробничі потужності.

Проте, в умовах зростання рівня нестабільності та цифрової конкуренції, виникає потреба в уточненні стратегічних управлінських пріоритетів, що враховують як технологічні тренди, так і потреби адаптивного управління.

На основі аналітичного оцінювання перспектив розвитку підприємства можна виокремити такі ключові стратегічні пріоритети розвитку управлінської діяльності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ключові стратегічні пріоритети розвитку управлінської діяльності ТОВ “Епіцентр К”.

Джерело: авторське узагальнення на основі [17; 36].

Цифрове переосмислення управлінських функцій — розширення функціоналу ERP-системи SAP, інтеграція платформ для Business Intelligence (BI), автоматизація HRM-процесів, впровадження аналітики на основі великих даних (Big Data), розвиток цифрового моніторингу KPI. Це дозволить формувати інформаційне підґрунтя для data-driven управління.

Формування клієнтоорієнтованої моделі управління — стратегічний фокус на персоналізацію клієнтського досвіду, багатоканальні комунікації (омніканальність), використання CRM-аналітики, розвиток систем лояльності

та зворотного зв'язку. Орієнтація на потреби кінцевого споживача є ключовим фактором збереження ринкової частки в умовах високої конкуренції.

Інституалізація стратегічного контролінгу — впровадження інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, Balanced Scorecard), щоквартального бюджетування з адаптивною корекцією, контролю ключових стратегічних ризиків, а також поетапного впровадження фінансового та нефінансового моніторингу результатів управлінської діяльності.

Інтеграція ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, управління) — підвищення енергоефективності, цифровий контроль за викидами, розвиток соціальних програм, інклюзії та прозорості. Врахування цих аспектів є не лише питанням відповідального бізнесу, а й умовою доступу до зовнішнього фінансування та інвестицій.

Розвиток управлінських компетентностей і лідерських якостей персоналу — впровадження систем безперервного навчання, електронного тестування, наставництва, управління кар'єрою. Особливої ваги набуває стратегія збереження управлінського ядра та запровадження кадрового резерву з урахуванням викликів децентралізації та кадрової мобільності.

Окрему роль у стратегічному управлінні відіграє питання *адаптації організаційної структури до нових стратегічних завдань*, зокрема через запровадження структур з функцією стратегічного планування, інноваційного розвитку, антикризового реагування та управління інтелектуальним капіталом. Доцільним є формування аналітичних центрів у межах функціональних департаментів, які б забезпечували генерацію ідей, верифікацію управлінських рішень та оцінювання результатів реалізації стратегій.

Таким чином, стратегічні пріоритети управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К» мають формуватися на засадах гнучкості, цифрової інтеграції, орієнтації на споживача та стійкого розвитку. Їх реалізація дозволить забезпечити не лише адаптацію до складних зовнішніх умов, але й закласти

основу для системного підвищення організаційної ефективності управління в довгостроковій перспективі.

3.2. Запровадження сучасних інструментів менеджменту для підвищення ефективності ТОВ «Епіцентр К».

Управлінська ефективність сучасного підприємства значною мірою залежить від здатності адаптувати, впроваджувати й раціонально використовувати інструменти сучасного менеджменту. В умовах цифрової економіки та високої мінливості ринкового середовища потреба у трансформації управлінських процесів зростає експоненційно. Для компанії ТОВ «Епіцентр К», як для великого мультиформатного підприємства, що здійснює свою діяльність у кількох галузях одночасно, запровадження сучасних управлінських інструментів виступає об'єктивною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз поточного стану використання управлінського інструментарію засвідчує наявність інтегрованої ERP-системи SAP, функціонування BI-дашбордів, CRM-платформ, систем бюджетування та звітності. Водночас у структурі компанії існує потенціал для суттєвого посилення ефективності через розширення функціоналу цих систем, впровадження нових модулів, а також інтеграцію додаткових цифрових платформ (рис. 3.2).

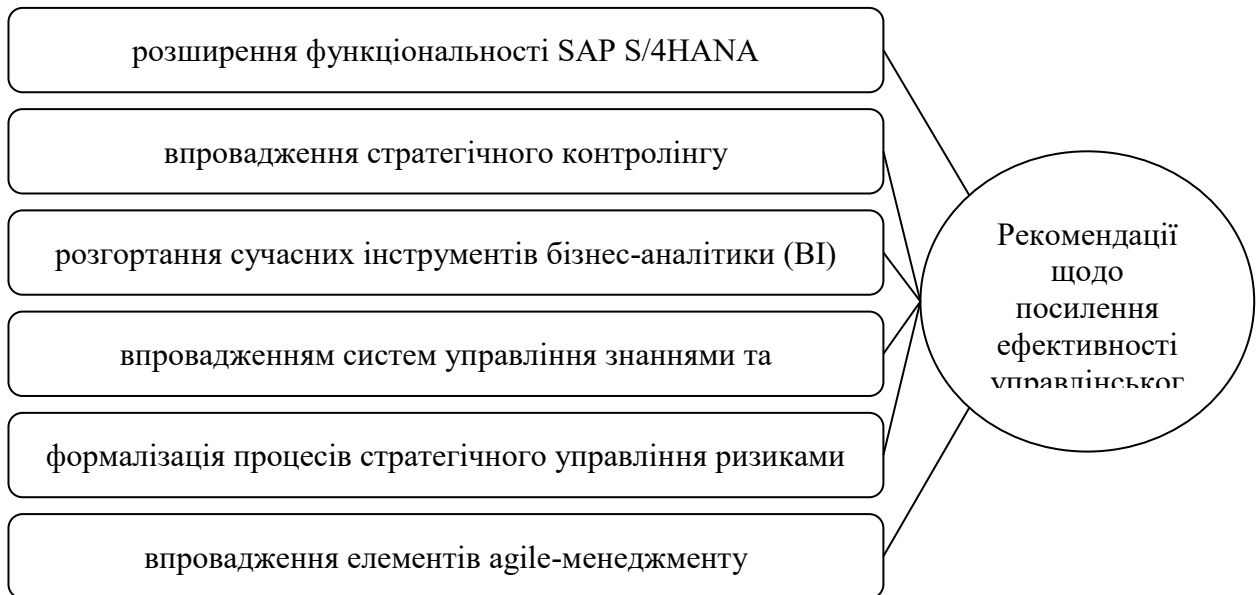


Рис. 3.2. Рекомендації щодо посилення ефективності управлінського інструментарію ТОВ “Епіцентр К”.

Джерело: авторська розробка.

Одним із пріоритетних напрямів виступає *розширення функціональності SAP S/4HANA*, що забезпечить уніфікований облік, прогностну аналітику, управління ризиками та моделювання сценаріїв в реальному часі. Паралельно із цим доцільним є впровадження модулів SAP EWM (Extended Warehouse Management) для оптимізації логістичних потоків, а також SuccessFactors для ефективного HR-менеджменту. Сучасна ERP-архітектура повинна не лише фіксувати факти господарської діяльності, а й надавати можливості для стратегічного планування та прогнозування.

У сфері фінансового управління доцільним є *впровадження стратегічного контролінгу*, орієнтованого на визначення ключових показників ефективності (KPI), побудову збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), впровадження автоматизованих інструментів щоквартального бюджетування з варіантними сценаріями (rolling forecasts). Це дозволить підвищити прозорість управління фінансовими ресурсами, знизити ризики помилкових інвестиційних рішень і підвищити точність оцінки результативності структурних підрозділів.

Важливою складовою підвищення організаційної ефективності є *розгортання сучасних інструментів бізнес-аналітики (BI) — Power BI, Tableau, Qlik*. Такі платформи дозволяють створювати візуалізовані дашборди в реальному часі, інтегрувати дані з різних підсистем, проводити когортний аналіз клієнтів, ABC/XYZ-аналіз товарних категорій, виявляти закономірності в поведінці споживачів. Це створює інформаційне підґрунтя для прийняття оперативних та стратегічних рішень на основі даних.

Крім того, значний потенціал підвищення ефективності управління пов'язаний із *впровадженням систем управління знаннями та інноваціями*. Доцільним є створення внутрішніх корпоративних порталів, платформ для генерації ідей, систем електронного навчання, що забезпечать розвиток внутрішньої експертизи, підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію до технологічних змін. У великій організації, такій як ТОВ «Епіцентр К», особливу роль відіграють внутрішні digital-академії, e-learning-платформи, а також механізми зворотного зв'язку та гейміфікації у системі мотивації.

З огляду на багатогалузевий характер діяльності підприємства, важливою умовою зростання ефективності є *формалізація процесів стратегічного управління ризиками*, зокрема через запровадження Risk Management Platforms, які дозволяють проводити ідентифікацію, оцінку, моніторинг і реагування на ризики в режимі реального часу. Це особливо актуально в умовах воєнного стану та нестабільного постачання.

Крім зазначеного, доцільним є *впровадження елементів agile-менеджменту* у вигляді кросфункціональних команд, пілотних проектів, внутрішніх «пісочниць» для тестування нових рішень, що підвищує гнучкість управлінських підходів. Такий підхід дозволяє зменшити час на ухвалення рішень, пришвидшити реалізацію інновацій та ефективно залучати працівників до процесів управління змінами.

Вище запропоновані заходи мають приклади успішного запровадження (табл. 3.1).

**Приклади впровадження запропонованих сучасних інструментів
організаційної ефективності підприємств**

інструмент	практика застосування
SAP S/4HANA (ERP-системи)	Nestlé впровадила SAP S/4HANA у понад 150 країнах. Система дозволила компанії скоротити час звітності з тижнів до хвилин, уніфікувати управлінський облік та підвищити ефективність прийняття рішень [37]. Нова Пошта використовує SAP ERP для автоматизації обліку, логістики та аналітики. Завдяки цьому компанія забезпечує прозорість і ефективність у роботі з мільйонами замовлень щодня [38].
BI-аналітика (Power BI, Tableau, Qlik)	Amazon активно застосовує власні BI-платформи для аналізу клієнтської поведінки, оцінки ефективності складів та прогнозування попиту [39]. Rozetka впровадила Power BI для автоматизованої управлінської аналітики, що дозволило в реальному часі контролювати ключові показники ефективності [40].
SuccessFactors та HRM-системи	Siemens впровадила SuccessFactors для глобального HR-менеджменту, що допомогло стандартизувати процеси набору, оцінки та розвитку персоналу в понад 190 країнах [41]. Kernel використовує комплексну HRM-систему для управління кар'єрою та оцінки результативності, підвищуючи залученість персоналу та якість управлінських рішень [42].
CRM та клієнтоорієнтовані системи	IKEA реалізує омніканальні CRM-рішення, що дають змогу персоналізувати взаємодію з клієнтами та формувати цілісну програму лояльності [43]. Comfy інтегрувала CRM з ERP для формування єдиної клієнтської бази та аналізу історії покупок [44].
BSC та стратегічний контролінг	Coca-Cola HBC використовує BSC для відстеження стратегічних цілей по країнах Європи, що сприяє синхронізації рішень на всіх рівнях управління [45]. МХП впровадив фінансово-орієнтовану систему контролінгу на основі KPI, що дозволило покращити планування та управління ресурсами [46].
Управління знаннями, корпоративне e-learning	Deloitte має внутрішню платформу «Deloitte University», що є глобальним майданчиком професійного розвитку [47]. SoftServe створив SoftServe University — інтерактивну платформу для навчання та сертифікації своїх працівників [48].
Agile-команди, кросфункціональність	Google широко впроваджує agile-культуру у своїх підрозділах через кросфункціональні команди, що дає змогу ефективно управляти проектами й розробкою [49]. Monobank реалізував agile-підхід в організації роботи команд, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів [50].

Джерело: [37 - 50].

Таким чином, реалізація зазначених інструментів дозволить не лише модернізувати управлінські процеси, а й сформувати цілісну систему підвищення організаційної ефективності, що поєднує цифрову трансформацію, аналітичну точність і стратегічну гнучкість. Для ТОВ «Епіцентр К» це стане запорукою збереження лідерських позицій на ринку, посилення адаптивності до змін та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Узагальнення досвіду провідних компаній — таких як Nestlé, Siemens, Amazon, Deloitte, а також українських лідерів, зокрема «Нова Пошта», Rozetka, Kernel, Monobank — демонструє ефективність запровадження комплексних рішень на перетині цифрових технологій і стратегічного управління. Ці приклади доводять, що інтеграція сучасного програмного забезпечення, автоматизація рутинних процесів, розвиток e-learning-платформ, а також формування культури прийняття рішень на основі даних дають змогу значно підвищити результативність, гнучкість та прозорість бізнесу.

3.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К»

Організаційна структура управління є ключовим елементом системи менеджменту підприємства, що визначає логіку розподілу функцій, повноважень і відповідальності, формує інформаційні потоки та впливає на ефективність реалізації стратегічних цілей. Для ТОВ «Епіцентр К», яке здійснює діяльність у мультиформатному середовищі, наявність гнучкої, адаптивної та цифрово підтриманої організаційної структури є визначальною умовою забезпечення стійкого розвитку в умовах трансформаційної економіки.

Проведений аналіз засвідчив, що чинна структура підприємства має ієрархічний характер із елементами матричної моделі, що дозволяє поєднувати

централізоване стратегічне управління з оперативною автономією регіональних підрозділів. Такий підхід, безумовно, має позитивні риси: чіткий розподіл функцій, контроль за дотриманням стандартів, уніфікованість бізнес-процесів. Однак, з урахуванням масштабування бізнесу, ускладнення логістичних зв'язків, розвитку e-commerce та диверсифікації діяльності, виникає потреба у перегляді окремих елементів організаційної структури.

Першим напрямом вдосконалення має стати посилення функціональної спеціалізації в рамках центрального офісу. Доцільно виокремити окремі стратегічні напрямки — digital transformation, ESG-комплаєнс, ризик-менеджмент, інноваційний розвиток, управління знаннями — у форматі центрів експертизи (centers of excellence). Це дозволить акумулювати компетенції, зменшити дублювання функцій і пришвидшити ухвалення міжфункціональних рішень.

Другим важливим аспектом є оптимізація вертикалей підпорядкування у філійних структурах. Пропонується впровадити принцип «одного вікна» для комунікації між філіями та функціональними департаментами центрального офісу. Для цього доцільно призначити регіональних операційних координаторів, відповідальних за інтеграцію локальних ініціатив у єдину корпоративну політику.

Третій напрям — застосування елементів Agile-організації. У межах такої ініціативи доцільно сформувати тимчасові кросфункціональні команди (task force) для реалізації проєктів з високим рівнем невизначеності (наприклад, нові продукти, вихід на нові ринки, запуск e-commerce ініціатив). Це сприятиме зниженню рівня організаційної інерційності, прискоренню інновацій та кращому залученню працівників до реалізації змін.

Наступним етапом має стати формалізація процесів стратегічного планування та аналітичної підтримки управлінських рішень. Доцільно створити стратегічно-аналітичний департамент, відповідальний за моделювання сценаріїв розвитку, інтеграцію аналітики ВІ, координацію процесу формування стратегій на рівні підрозділів.

Крім того, доцільно впровадити принцип двовекторного управління знаннями, що передбачає одночасне вертикальне передання інструкцій і горизонтальний обмін досвідом через внутрішні корпоративні платформи. Це сприятиме підвищенню гнучкості управлінських рішень та розвитку внутрішньої експертизи.

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих рекомендацій полягає не лише в удосконаленні формальної структури управління, а й у формуванні більш адаптивної, проактивної та інтелектуалізованої моделі корпоративного управління. Впровадження описаних організаційних змін має забезпечити покращення внутрішньої координації, підвищення продуктивності управлінських рішень та формування середовища інноваційного зростання (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих рекомендацій.
Джерело: авторська розробка.

Підвищення оперативності управлінських рішень: запровадження agile-інструментів та функціональних команд дозволить зменшити часові витрати

на ухвалення рішень, прискорити реалізацію проєктів та посилити реакцію організації на зовнішні зміни.

Скорочення управлінського навантаження на регіональні ланки: делегування частини координаційних функцій регіональним координаторам та впровадження принципу «єдиного вікна» сприятиме оптимізації інформаційних потоків і зменшенню дублювання управлінських зусиль.

Зміцнення стратегічного планування: створення аналітичного підрозділу з фокусом на стратегічне прогнозування та сценарне моделювання дозволить централізовано формувати стратегічні орієнтири, узгоджені з динамікою ринку.

Формування внутрішнього середовища інновацій: кросфункціональні проєктні групи, системи внутрішнього обміну знаннями та цифрові платформи сприятимуть генеруванню нових ідей, розширенню горизонтального співробітництва та підвищенню залученості персоналу.

Інтеграція функцій контролю, навчання та розвитку у спільну аналітичну структуру: поєднання функцій бізнес-аналізу, HR-аналітики та стратегічного розвитку в єдиному підрозділі сприятиме підвищенню якості управлінських рішень на основі комплексного аналізу ефективності персоналу, процесів та ринкових перспектив.

Таким чином, вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К» має здійснюватися шляхом поєднання централізованої стратегії з функціональною гнучкістю, цифровими рішеннями та культурою відкритих змін. Це дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, адаптивність до викликів і сформувати стійкі засади розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження у межах розділу 3 дозволило визначити та обґрунтувати стратегічні й організаційно-управлінські напрями підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Епіцентр К» в умовах посиленої економічної турбулентності, цифрової трансформації та конкурентного тиску на ринку. Зміст трьох підрозділів структуровано навколо ключових питань: формування стратегічних орієнтирів, запровадження сучасного управлінського інструментарію та вдосконалення організаційної структури управління як цілісної системи.

На основі глибокого аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик підприємства обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку управлінської діяльності, зокрема цифрове переосмислення функцій управління, інтеграцію ESG-принципів, формування клієнтоорієнтованої моделі, розвиток управлінських компетентностей персоналу та інституціоналізацію стратегічного контролінгу. Це створює підґрунтя для переходу до нової моделі менеджменту, здатної оперативно реагувати на виклики та формувати довгострокову вартість підприємства.

Запропоновані заходи щодо запровадження сучасних управлінських інструментів базуються на кращих українських і міжнародних практиках. Зокрема, впровадження та модернізація ERP-рішень (SAP S/4HANA), розширення функціональності BI-платформ, інтеграція SuccessFactors у систему HRM, розвиток корпоративного e-learning, формалізація управління ризиками та agile-команд — це не лише технологічні рішення, а інституційні зміни, що перебудовують спосіб функціонування управлінської системи підприємства.

Окрему увагу приділено трансформації організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К». Обґрунтовано доцільність її адаптації до викликів мультиформатного бізнесу через посилення функціональної спеціалізації, виокремлення стратегічних центрів експертизи, запровадження

принципу «одного вікна» в управлінні філійними мережами, створення стратегічно-аналітичного блоку та запровадження agile-інструментів. Такий підхід забезпечує не лише зменшення ієрархічного навантаження, але й підвищення гнучкості, швидкості та аналітичної обґрунтованості прийняття рішень.

Реалізація запропонованих стратегічних, технологічних та організаційних змін дозволить сформувати в ТОВ «Епіцентр К» сучасну, стійку та ефективну систему управління, що базується на принципах прозорості, динамізму, інноваційності та орієнтації на результат. У довгостроковій перспективі це створює необхідні передумови для зміцнення лідерських позицій компанії на українському ринку, розширення її присутності у суміжних секторах економіки та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі розкрито поняття, сутність та значення організаційної ефективності в системі менеджменту, описано теоретичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень, проаналізовано фактори впливу на організаційну ефективність підприємства, описано організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К», здійснено аналіз моделі управління ТОВ «Епіцентр К», надано оцінку ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «Епіцентр К» та обґрунтовано стратегічні пріоритетів розвитку управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К».

В ході виконання роботи проаналізувавши запровадження сучасних інструментів менеджменту для підвищення ефективності ТОВ «Епіцентр К» та здійснивши розробку рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К» нами зроблені наступні висновки:

1. Проведене дослідження підтверджує, що організаційна ефективність є системною характеристикою менеджменту підприємства, яка охоплює широкий спектр як кількісних, так і якісних параметрів управлінської діяльності. Вона виступає результатом взаємодії структури, процесів і людського капіталу, що реалізуються в межах організаційної системи. Визначальним є те, що організаційна ефективність не зводиться до окремих фінансових показників, а потребує інтегрованої оцінки здатності підприємства до стратегічної адаптації, інноваційного розвитку та функціональної стабільності.

Аналіз теоретичних підходів і сучасної практики управління дозволяє дійти висновку, що для забезпечення високої організаційної ефективності необхідно враховувати такі чинники, як якість комунікацій, швидкість і прозорість прийняття рішень, здатність до горизонтальної й вертикальної координації, а також наявність ефективної мотиваційної моделі. Окрему роль відіграє персоналізований менеджмент, що ґрунтується на індивідуальному підході до управління людськими ресурсами.

Успішні організації демонструють здатність поєднувати традиційні елементи адміністративного управління з гнучкими механізмами стратегічного планування, впровадженням цифрових інструментів і розвитком корпоративної культури. Зміна парадигми менеджменту від контролю до лідерства, від жорсткої ієрархії до самоорганізованих структур вимагає переосмислення критеріїв оцінки організаційної ефективності.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розробка інтегрованих моделей оцінювання ефективності, адаптованих до галузевих і регіональних особливостей. Це дозволить створити науково обґрунтовану базу для підвищення результативності управлінських рішень, формування стійких і конкурентоспроможних організаційних систем у національному економічному просторі.

2. Узагальнення сучасних теоретичних підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень свідчить про складність і багатовимірність цього процесу. Він охоплює як класичні методи, що базуються на раціональній логіці й об'єктивних критеріях, так і новітні технології, орієнтовані на гнучкість, адаптивність та здатність до швидкого реагування. Врахування поведінкових факторів, системних взаємозв'язків, групової динаміки та багатокритеріальної оцінки дозволяє забезпечити більш повне уявлення про якість управлінських рішень у контексті реальних організаційних умов.

Цифровізація управлінських процесів відкриває нові горизонти в аналітичному оцінюванні ефективності рішень, зокрема завдяки можливостям штучного інтелекту та великих даних. Проте поряд із технологічними підходами важливо не ігнорувати традиційні експертні та колективні методи, які дозволяють врахувати соціокультурні особливості, етичні міркування та індивідуальний досвід управлінців.

Науково-практичний потенціал полягає в побудові інтегрованих моделей, здатних адаптуватися до конкретних галузевих контекстів і типів організацій. Синергетичне поєднання підходів сприятиме формуванню

цілісної методології, що дозволить проводити як поточне, так і стратегічне оцінювання ефективності управлінських рішень. Такий підхід є необхідною передумовою для розвитку гнучкої, відповідальної та результативної системи управління. доцільно зосередити на формалізації комбінованих підходів, розробленні інструментів для їх практичного застосування в організаціях, а також на вивченні механізмів прийняття рішень у кризових та високоневизначених умовах. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управління в цілому та створенню науково обґрунтованих методологій для практиків.

3. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що організаційна ефективність є результатом комплексної взаємодії багатьох чинників, які охоплюють як внутрішню логіку функціонування підприємства, так і зовнішні виклики та інституційне середовище. На сучасному етапі особливої значущості набуває здатність підприємства не лише ефективно використовувати свої наявні ресурси, але й адаптуватися до нових умов, залишаючись при цьому конкурентоспроможним, інноваційно активним і соціально відповідальним суб'єктом господарювання.

Ключову роль у формуванні високої організаційної ефективності відіграють якість управління, гнучкість організаційної структури, розвиток людського капіталу, інституційна підтримка, рівень технологічної інфраструктури, а також сталість корпоративної культури. Системна узгодженість цих компонентів визначає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, ефективно реалізовувати стратегічні цілі та формувати стійку модель зростання.

4. Аналіз організаційної структури та управлінської моделі ТОВ «Епіцентр К» засвідчив високий рівень внутрішньої системності, гнучкості та узгодженості, що дозволяє компанії ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції, ринкових ризиків та геополітичних викликів. Компанія впровадила раціонально побудовану централізовано-функціональну модель

управління, що поєднує стратегічну координацію з оперативною самостійністю регіональних підрозділів.

Використання ERP-системи SAP забезпечує єдиний цифровий контур управління, що охоплює всі ключові бізнес-процеси: логістику, постачання, персонал, бюджетування, продажі та маркетинг. Така цифрова інтеграція дозволяє досягати високої прозорості у функціонуванні, скорочувати транзакційні витрати та підвищувати гнучкість управлінських рішень. У поєднанні зі стандартизованими регламентами, формалізованими процедурами та системою внутрішнього контролю це створює основу для високої результативності й узгодженості дій усіх структурних рівнів.

Організаційна модель передбачає наявність чіткої ієрархії, регіональної субординації, функціонального поділу праці й інформаційної прозорості. Кожен регіональний торговельний центр діє в межах загальної стратегії, узгоджуючи свою операційну діяльність із корпоративними інструкціями, що дозволяє дотримуватись єдиних стандартів якості по всій території присутності.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективна побудова організаційної структури, що інтегрує стратегічне управління з локальною операційною автономією, доповнена потужною ІТ-інфраструктурою та гнучкою внутрішньою координацією, є фундаментом управлінської успішності ТОВ «Епіцентр К» та його здатності забезпечувати стійкий розвиток в умовах складного середовища.

5. Ключові управлінські позиції — генеральний, операційний, фінансовий і комерційний директори — утворюють стратегічний центр управління компанією, де кожна ланка виконує взаємодоповнювальну функцію в досягненні цілісного бачення розвитку. Їхня взаємодія ґрунтується на принципах координації, взаємної відповідальності та інтеграції рішень, що забезпечує не лише стратегічну послідовність, а й високу адаптивність в умовах швидких змін середовища. Зокрема, чітко вибудована ієрархія управління дозволяє зберігати єдність корпоративної політики, а впроваджені

елементи матричної структури додають гнучкості управлінським механізмам, особливо у багатофункціональних та територіально розгалужених процесах.

Функціональні блоки управління — фінансово-економічний відділ, бухгалтерія, підрозділи закупівель, категорійного менеджменту та цінової аналітики — діють як інтегрована система, зорієнтована на створення доданої вартості шляхом забезпечення фінансової стійкості, оптимізації товарних потоків і підвищення якості клієнтського досвіду. Завдяки синергії між цими підрозділами забезпечується не лише стабільна рентабельність діяльності, а й гнучкість у прийнятті поточних комерційних рішень. Особливу управлінську увагу зосереджено на регіональних філіях, діяльність яких координується через систему централізованого контролю та діджиталізованого моніторингу КРІ, що дозволяє підтримувати єдині стандарти обслуговування та оперативно реагувати на регіональні виклики.

Цифровізація управлінських процесів на основі ERP-системи SAP стала ключовим вектором у формуванні прозорого, стандартизованого й аналітично підкріпленого управління. Такий технологічний фундамент забезпечує не лише централізований облік і звітність, але й формує цифрову екосистему, що інтегрує різні рівні управління — від стратегічного до операційного. SAP ERP дозволяє здійснювати моніторинг бізнес-процесів у реальному часі, мінімізувати людські помилки та забезпечувати ефективне прогнозування на основі великих обсягів структурованих і неструктурованих даних.

Загалом управлінська модель ТОВ «Епіцентр К» репрезентує ефективну симбіозу централізованого стратегічного контролю й децентралізованої операційної гнучкості. Така модель є взірцем для підприємств великого масштабу, які функціонують у нестабільному, динамічному середовищі. Вона доводить, що за наявності інтегрованих інформаційних систем, професійної управлінської команди та чітко структурованої внутрішньої комунікації можливо досягати стабільного зростання навіть у періоди кризи.

6. Проведений аналіз засвідчив, що система прийняття управлінських рішень у ТОВ «Епіцентр К» характеризується високим ступенем системності,

стратегічної узгодженості та адаптивності до викликів зовнішнього середовища. Організаційна структура з елементами матричної моделі управління дозволяє поєднати централізовану координацію з гнучкістю локального оперативного реагування. Це сприяє ефективному функціонуванню розгалуженої мережі підприємства в умовах підвищеної волатильності ринку.

Ключовими факторами, що забезпечують ефективність управлінських рішень, є цифрова трансформація процесів, стратегічне використання ERP-рішень, зокрема SAP, та впровадження інструментів бізнес-аналітики. Це дозволяє керівництву компанії приймати рішення на основі актуальних даних, оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, контролювати показники ефективності та оптимізувати внутрішні процеси.

Високий рівень ділової активності, зростання операційного прибутку, покращення показників оборотності капіталу, а також здатність до ефективного управління витратами засвідчують раціональність і результативність обраної управлінської моделі. Таким чином, управлінська практика ТОВ «Епіцентр К» може бути використана як приклад ефективної реалізації стратегічного та операційного менеджменту в умовах трансформаційної економіки.

Перспективи подальшого вдосконалення управлінської системи доцільно пов'язувати з поглибленням автоматизації аналітичних процесів, впровадженням прогностичної аналітики, підвищенням ролі HR-аналітики в управлінні персоналом, а також розвитком культури прийняття рішень на основі даних (data-driven management).

7. Стратегічні пріоритети розвитку управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К» повинні відповідати як внутрішнім потребам масштабування бізнесу, так і зовнішнім викликам макроекономічного та технологічного характеру. Успішне функціонування підприємства в умовах підвищеної турбулентності ринку зумовлює необхідність системного перегляду та

адаптації управлінських підходів відповідно до вимог нової економічної реальності.

До ключових стратегічних орієнтирів управлінського розвитку варто віднести: впровадження інноваційних цифрових інструментів, підвищення рівня операційної гнучкості, перехід до моделі управління, заснованої на даних (data-driven management), а також посилення стратегічного контролінгу на основі BI-систем та KPI-орієнтованих підходів. У фокусі управління має перебувати не лише підвищення внутрішньої ефективності, але й зовнішня адаптивність — здатність оперативно реагувати на зміни в споживчій поведінці, конкурентному середовищі та регуляторній політиці.

Суттєве значення набуває інтеграція принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) у стратегічне бачення компанії, що відповідає сучасним вимогам інвесторів, партнерів та міжнародних стандартів ведення бізнесу. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності, збереження репутаційного капіталу та побудова сталих внутрішніх процесів стають важливими нематеріальними активами компанії у довгостроковій перспективі.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку людського капіталу як основи для реалізації стратегічних цілей. Удосконалення HR-стратегій, створення систем корпоративного навчання, формування кадрового резерву та розвиток управлінських компетентностей є передумовами збереження конкурентоспроможності компанії на тлі загальнонаціональних демографічних і міграційних тенденцій.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що ефективне стратегічне управління ТОВ «Епіцентр К» має ґрунтуватися на системному підході, цифровій інтеграції, управлінській прозорості та ціннісно-орієнтованому менеджменті. Формування та реалізація зазначених пріоритетів дозволить компанії не лише зберегти провідні позиції на внутрішньому ринку, а й розширити горизонти свого впливу у нових секторах і регіонах.

8. Аналіз сучасних інструментів менеджменту та практик їх впровадження в діяльність ТОВ «Епіцентр К» свідчить про високий потенціал

підвищення організаційної ефективності через цифрову трансформацію управлінських процесів. Розширення функціоналу ERP-рішень (зокрема SAP S/4HANA), використання BI-платформ, CRM-систем, стратегічного контролінгу та HRM-модулів є не лише технічно доцільним, а й економічно виправданим кроком для компанії, що функціонує в умовах багатогалузевої діяльності та високої операційної складності.

Узагальнення досвіду провідних компаній — таких як Nestlé, Siemens, Amazon, Deloitte, а також українських лідерів, зокрема «Нова Пошта», Rozetka, Kernel, Monobank — демонструє ефективність запровадження комплексних рішень на перетині цифрових технологій і стратегічного управління. Ці приклади доводять, що інтеграція сучасного програмного забезпечення, автоматизація рутинних процесів, розвиток e-learning-платформ, а також формування культури прийняття рішень на основі даних дають змогу значно підвищити результативність, гнучкість та прозорість бізнесу.

Особливої уваги заслуговує досвід agile-підходів і кросфункціонального управління, що довели свою ефективність у швидкозмінному середовищі. Такі практики сприяють скороченню циклу прийняття рішень, зниженню організаційної інерційності, підвищенню інноваційної спроможності підприємства.

Отже, впровадження сучасних інструментів менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» має здійснюватися як стратегічний, цілісний процес, що охоплює цифрову трансформацію, перебудову систем управлінської аналітики, розвиток людського капіталу та адаптацію організаційної структури до нових викликів. Успішна реалізація цих змін дозволить не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й забезпечити конкурентну перевагу підприємства в умовах постійної нестабільності ринкового середовища.

9. Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К» дозволив визначити її сильні сторони, серед яких — централізоване стратегічне керівництво, інтегрованість функціональних підрозділів і

наявність елементів матричної моделі, що забезпечує гнучкість в оперативному управлінні. Разом з тим, ідентифіковано ряд викликів, що зумовлені масштабуванням бізнесу, розвитком цифрових каналів, посиленням логістичної складності та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

У такому контексті запропоновані напрями вдосконалення організаційної структури — зокрема виокремлення центрів експертизи, посилення ролі стратегічного аналізу, формування кросфункціональних команд і запровадження принципу «одного вікна» — мають на меті підвищення адаптивності, ефективності та інноваційної спроможності підприємства. Такі зміни не є лише технічними або структурними — вони відображають глибший перехід до нової парадигми управління, орієнтованої на інтегровану аналітику, швидкість реагування та внутрішню культуру безперервного вдосконалення.

Результати розробки демонструють, що ефективна організаційна структура в сучасних умовах не є статичною формою, а постійно оновлюваною архітектурою, яка повинна відповідати стратегічним цілям, цифровим викликам та соціальним очікуванням. Вдосконалення організаційної моделі ТОВ «Епіцентр К» шляхом поєднання централізації стратегічних функцій з гнучкістю реалізації дасть змогу забезпечити вищий рівень керованості, підвищити швидкість управлінських циклів, зменшити функціональні перевантаження та підвищити якість ухвалюваних рішень.

Таким чином, реалізація запропонованих змін сприятиме формуванню сучасної, відкритої до інновацій організаційної структури, здатної забезпечити стратегічну сталість компанії в умовах високої ринкової турбулентності. У довгостроковій перспективі це закладає підґрунтя для динамічного розвитку компанії як цілісної системи управління, що об'єднує технологічну досконалість, аналітичну підтримку та управлінську гнучкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько О. В. Організаційна ефективність як категорія сучасного менеджменту. Економіка і держава. 2021. № 3. С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.45> (дата звернення: 13.05.2025).
2. Величко С. П. Ефективність управління підприємством: організаційний аспект. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 67–72. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-9_0-pages-67_72.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
3. Захарова Т. І. Підходи до оцінювання організаційної ефективності менеджменту. Науковий вісник Університету менеджменту. 2023. № 4(36). С. 88–92. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1234567> (дата звернення: 13.05.2025).
4. Дробишевський М. В. Організаційні основи ефективності менеджменту: теорія і практика. К. : Центр учбової літератури, 2024. 216 с. URL: <https://cul.com.ua/books/organizational-management-theory-2024> (дата звернення: 13.05.2025).
5. Пашко Л. В., Мартинюк І. Ю. Організаційна ефективність як чинник стійкого розвитку підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2025. № 1(41). С. 101–108. URL: [https://doi.org/10.31470/2415-7384-2025-1\(41\)-101-108](https://doi.org/10.31470/2415-7384-2025-1(41)-101-108) (дата звернення: 13.05.2025).
6. Asikhia O. U., Ogunode O. A. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. The International Journal of Business & Management. 2021. Vol. 9, № 1. URL: <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049> (дата звернення: 13.05.2025).
7. Штиршов О. М. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. Державне будівництво. 2023. № 2. С.

30–41. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-03> (дата звернення: 13.05.2025).

8. Олійник О. В. Колективні методи прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 45. С. 112–116. URL: <https://www.researchgate.net/publication/357564394> (дата звернення: 13.05.2025).

9. Rezaei J. Best-worst multi-criteria decision-making method. Omega. 2015. Vol. 53. P. 49–57. URL: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009> (дата звернення: 13.05.2025).

10. Tallman E., West M. Bayesian Predictive Decision Synthesis. arXiv preprint. 2022. arXiv:2206.03815. URL: <https://arxiv.org/abs/2206.03815> (дата звернення: 13.05.2025).

11. Бурмистр О. А., Вовк І. Ю. Організаційна ефективність підприємства: чинники, оцінка, напрямки вдосконалення. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.94> (дата звернення: 13.05.2025).

12. Кравченко Л. В. Вплив організаційної структури на результативність діяльності підприємства. URL: [https://doi.org/10.33250/2310-2756.2023.1\(45\).66](https://doi.org/10.33250/2310-2756.2023.1(45).66) (дата звернення: 13.05.2025).

13. Олійник Т. О., Шиманович А. М. Адаптивність підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-101-120> (дата звернення: 13.05.2025).

14. Ігнатенко Ю. С. Технологічна та інституційна забезпеченість організаційної ефективності. URL: <https://doi.org/10.32843/2310-9671.2023.73.81> (дата звернення: 13.05.2025).

15. Семенюк І. М. Інтегративний підхід до управління ефективністю організаційних систем. Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.15407/econ2024.02.055> (дата звернення: 13.05.2025).

16. YouControl. Аналітика компанії ТОВ «Епіцентр К». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34585643/ (дата звернення: 13.05.2025).
17. Стратегія сталого розвитку ТОВ «Епіцентр К». 2023. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/sustainability> (дата звернення: 13.05.2025).
18. Харазішвілі Ю. М. Трансформація роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 79. С. 122–127. URL: <https://doi.org/10.18664/2410-9208.2022.79.257637> (дата звернення: 13.05.2025).
19. Філіпенко А. С. Стратегії адаптації українських компаній в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 7–15. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-7-15> (дата звернення: 13.05.2025).
20. Шкарпета О. М. Логістичні моделі у вітчизняному ритейлі: сучасні виклики. Економічний простір. 2021. № 174. С. 101–107. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-17> (дата звернення: 13.05.2025).
21. Глущенко В. В. Управлінські рішення: теорія і практика : монографія. Суми : Університетська книга, 2016. 240 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2020/Gluschenko_VV.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
22. Амоша О. І., Бутнік-Сіверський Б. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Інститут економіки НАН України, 2015. 372 с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000004465> (дата звернення: 13.05.2025).
23. Анікін І. В. Менеджмент організацій. Харків : Фінанси і статистика, 2020. 288 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/3287496/> (дата звернення: 13.05.2025).
24. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 2018. 396 p. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/strategic-management-thompson-strickland/M9781259927636.html> (дата звернення: 13.05.2025).

25. Kotler F. Marketing Management. London : Pearson Education, 2019. 512 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003531/> (дата звернення: 13.05.2025)..
26. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні". Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 13.05.2025).
27. Постанова КМУ "Про затвердження Порядку подання фінансової звітності" № 419 від 02.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-п#Text> (дата звернення: 13.05.2025).
28. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": Наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31.12.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 13.05.2025).
29. Сучасні аспекти управління підприємствами в умовах цифрової економіки : колективна монографія / за ред. О. І. Черняка. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37025> (дата звернення: 13.05.2025).
30. Бізнес-аналітика: моделі, методи, технології : підручник / за ред. С. І. Ілляшенка. Суми : СумДУ, 2022. 336 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91029> (дата звернення: 13.05.2025).
31. Dobrev S., Barnett W. P. Organizational Ecology and the Dynamics of Strategic Change. American Journal of Sociology. 2005. Vol. 110, № 4. P. 1150–1192. URL: <https://doi.org/10.1086/428884> (дата звернення: 13.05.2025).
32. Коваленко П. І. Аналіз ефективності управлінських рішень на підприємствах роздрібно́ї торгівлі: досвід ТОВ «Епіцентр К». Економічна стратегія. 2024. № 4. С. 77–85. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-6397.2024.4.77> (дата звернення: 13.05.2025).
33. SAP Business Technology Platform. Офіційний сайт SAP. URL: <https://www.sap.com/products/technology-platform.html> (дата звернення: 13.05.2025).

34. ERP-інновації для рітейлу: ефективність, інтеграція, адаптивність. TradeMaster.UA. URL: https://trademaster.ua/news/erp_retail_2024 (дата звернення: 13.05.2025).
35. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
36. Епіцентр К. Річний звіт за 2024 рік. URL: <https://epicentrk.ua/company/financial-reports/> (дата звернення: 13.05.2025).
37. Nestlé. SAP S/4HANA Case Study. URL: <https://www.sap.com/about/customer-testimonials/nestle.html> (дата звернення: 13.05.2025).
38. SAP Ukraine. SAP в «Новій Пошті». URL: <https://news.sap.com/ukraine/2023/09/sap-novaposhta/> (дата звернення: 13.05.2025).
39. Amazon Web Services. Business Intelligence Solutions. URL: <https://aws.amazon.com/quickstart/bi/> (дата звернення: 13.05.2025).
40. Power BI Rozetka Case. Microsoft. URL: <https://customers.microsoft.com/en-us/story/rozetka-retail-powerbi> (дата звернення: 13.05.2025).
41. Siemens SuccessFactors Implementation. SAP Success Stories. URL: <https://www.sap.com/about/customer-testimonials/siemens.html> (дата звернення: 13.05.2025).
42. Kernel Careers & HR Solutions. URL: <https://www.kernel.ua/hr/> (дата звернення: 13.05.2025).
43. IKEA Digital Customer Strategy. URL: <https://about.ikea.com/en/about-us/digital-transformation> (дата звернення: 13.05.2025).
44. CRM-інтеграція в Comfy. TradeMaster.ua. URL: https://trademaster.ua/news/CRM_Comfy_2023 (дата звернення: 13.05.2025).
45. Balanced Scorecard at Coca-Cola HBC. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/our-strategy> (дата звернення: 13.05.2025).

46. МХП: Управління ефективністю. URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/strategy/efficiency> (дата звернення: 13.05.2025).
47. Deloitte University. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/careers/articles/deloitte-university.html> (дата звернення: 13.05.2025).
48. SoftServe University. URL: <https://career.softserveinc.com/en-us/learning-and-development> (дата звернення: 13.05.2025).
49. Google Agile Framework. Think with Google. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/marketing-strategies/data-and-measurement/google-agile-marketing/> (дата звернення: 13.05.2025).
50. Monobank та agile. AIN.ua. URL: <https://ain.ua/2021/07/10/yak-pracyuye-monobank-agile-model/> (дата звернення: 13.05.2025).