

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту

Гринчук професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**«Адміністративні методи управління підприємством (за матеріалами
Білоцерківського підрозділу ТОВ «Епіцентр К»)»**

Виконала: Борисевич Ірина Михайлівна

Керівник: доцент Вихор Микола Васильович

Рецензент: доцент Артюзов І. В.

Я, Борисевич Ірина Михайлівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПП «Менеджмент»,

Кол
доцент Н. В. Коваль
«23» *квітня* 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Борисевич Ірини Михайлівни

Тема: «Адміністративні методи управління підприємством (за матеріалами Білоцерківського підрозділу ТОВ «Епіцентр К»)».

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Дослідити теоретико-методичні основи адміністративних методів управління.
2. Охарактеризувати організаційно-економічні передумови формування адміністративних методів управління у ТОВ «Епіцентр К».
3. Розкрити практичні аспекти формування та функціонування адміністративних методів управління у ТОВ «Епіцентр К».
4. Сформулювати пропозиції щодо напрямків удосконалення адміністративних методів управління у підприємстві.

Вихідні дані:

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких досліджується проблема формування та функціонування адміністративних методів управління у підприємствах, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані ТОВ «Епіцентр К».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	<i>[підпис]</i>
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	<i>[підпис]</i>
Аналітична частина	січень-лютий 2025	<i>[підпис]</i>
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	<i>[підпис]</i>
Оформлення роботи	травень 2025	<i>[підпис]</i>
Перевірка на плагіат	травень 2025	<i>[підпис]</i>
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	<i>[підпис]</i>
Подання на рецензування	травень 2025	<i>[підпис]</i>

Керівник

Здобувачка

[підпис]
підпис
[підпис]
підпис

М. В. Вихор
вчене звання, прізвище, ініціали
І. М. Борисевич
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «23» *квітня* 2024 року

АНОТАЦІЯ

БОРИСЕВИЧ І. М.

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти застосування адміністративних методів управління в умовах великого мережевого підприємства. Розкрито сутність адміністративних методів як організаційно-розпорядчого інструменту впливу на персонал, визначено їх переваги та недоліки в сучасному менеджменті.

Проведено аналіз організаційної структури та функціонування системи управління ТОВ «Епіцентр К». Виявлено, що адміністративні методи посідають ключове місце в управлінській практиці підприємства, забезпечуючи оперативне впорядкування діяльності, дотримання трудової дисципліни та ефективну реалізацію рішень керівництва.

На основі аналізу запропоновано напрями удосконалення адміністративних механізмів управління, зокрема шляхом оптимізації регламентів, підвищення гнучкості управлінських процедур і поєднання владного впливу з мотиваційними методами.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 55 сторінок комп'ютерного тексту, 9 таблиць, список використаних джерел з 31 найменування.

Ключові слова: адміністративні методи, управління підприємством, організаційно-розпорядчі впливи, ефективність управління.

ANNOTATION
BORYSEVYCH I.
ADMINISTRATIVE METHODS OF ENTERPRISE MANAGEMENT
(BASED ON THE MATERIALS OF “EPICENTR K” LLC)

The paper explores the theoretical foundations and practical aspects of the application of administrative management methods in a large network enterprise. The essence of administrative methods as an organizational and managerial tool for influencing personnel is revealed, and their advantages and disadvantages in modern management are identified.

An analysis of the organizational structure and functioning of the management system of Epicenter K LLC was conducted. It was found that administrative methods occupy a key place in the management practice of the enterprise, ensuring the operational streamlining of activities, compliance with labor discipline, and effective implementation of management decisions.

Based on the analysis, directions for improving administrative management mechanisms are proposed, in particular by optimizing regulations, increasing the flexibility of management procedures, and combining power influence with motivational methods.

The bachelor's qualification work contains 55 pages of computer text, 9 tables, and a list of sources used with 31 names.

Keywords : administrative methods, enterprise management, organizational and administrative influences, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВАХ.....	9
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К».....	21
2.2. Дослідження функціонуючої системи адміністративних методів управління у підприємстві	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	39
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження адміністративних методів управління підприємством зумовлена стрімкими трансформаціями бізнес-середовища в умовах війни, цифровізації й підвищення вимог до конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Адміністративний менеджмент як система забезпечення єдності управлінських рішень і координації дій колективів набуває особливого значення для великих мережеских підприємств, де збалансованість централізації та гнучкості стає ключовим фактором сталого розвитку. У сучасних динамічних умовах традиційні адміністративні методи потребують суттєвого переосмислення й адаптації – надмірна бюрократизація може призводити до втрати конкурентних переваг, тоді як недостатня регламентація породжує хаотичність і неефективність організаційних процесів. Для ТОВ «Епіцентр К» як національного лідера роздрібної торгівлі з розгалуженою мережею об'єктів удосконалення адміністративного інструментарію стає критичним напрямом оптимізації управління, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та інтенсивної трансформації ринків. Відтак дослідження ефективних підходів до застосування адміністративних методів управління має високу теоретичну й практичну цінність для розвитку сучасного українського підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади адміністративних методів управління підприємством закладені в роботах класиків менеджменту А. Файоля, М. Вебера, П. Друкера, В. Демінга. Сучасні аспекти адміністративного менеджменту досліджуються у працях зарубіжних учених Р. Глейзера, Н. Агусти, А. Азмі та інших. Питання організаційного реінжинірингу та структурних змін на підприємствах розглядаються в роботах І. Горбас, С. Синюк, Ю. Величко, О. Гетьман. Теоретичні положення адміністративного управління та оцінки його ефективності розробляють вітчизняні науковці: М. М. Новікова, Г. Селезньова, І. Іпполітова, М. Ткачук, Н. Далюк, Р. І. Біловол, О. В. Рудінська, Н. І. Ленська, Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький та інші. Окремі

аспекти застосування системного підходу до управління бізнес-процесами висвітлюються в дослідженнях О. Г. Мельника, М. Волкової, А. Подвігіна та інших. Проте, із врахуванням того, що адміністративні системи управління великих мережових підприємств в умовах воєнного стану та цифрової трансформації постійно еволюціонують, є необхідність у продовженні дослідження даної проблематики.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністративних методів управління в системі менеджменту ТОВ «Епіцентр К» для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Досягнення мети зумовлює необхідність виконати наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади адміністративних методів управління, їх еволюцію, класифікацію та критерії ефективності.
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К» та особливості діючої системи адміністративного управління підприємством.
- провести діагностику впливу адміністративних методів на результати діяльності компанії та здійснити SWOT-аналіз.
- розробити конкретні пропозиції щодо оптимізації регламентів і вдосконалення організаційної структури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством ТОВ «Епіцентр К» як комплексної багаторівневої системи забезпечення координації та впорядкування діяльності великого торговельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти застосування адміністративних методів управління на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», включаючи організаційно-розпорядчі інструменти, регламенти, структуру повноважень та механізми їх оптимізації.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи історико-логічного аналізу, системно-структурний метод, порівняльний аналіз, функціональний аналіз, статистичний аналіз, економіко-математичне моделювання, SWOT-аналіз, методи експертних оцінок.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики адміністративного менеджменту, нормативно-правові акти України, внутрішня документація ТОВ «Епіцентр К», статистичні дані, матеріали аналітичних досліджень та публікації у фахових виданнях.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву», 22-23 квітня 2025 року у Білоцерківському національному аграрному університеті.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел . Загальний обсяг роботи 55 сторінки, нараховує 9 таблиць. Список використаних джерел містить 31 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ПІДПРИЄМСТВАХ

Адміністративні методи управління можна охарактеризувати як сукупність способів і прийомів організаційно-розпорядчого впливу керівників на колектив працівників з метою координації їхніх дій і досягнення встановлених цілей. Історично дані методи виникли як складова класичної школи менеджменту, що формувалася наприкінці XIX – на початку XX ст. завдяки працям таких теоретиків, як Анрі Файоль і Макс Вебер. Згідно з концепцією М. Вебера, бюрократична система управління з чіткою ієрархією, поділом праці, формалізованими правилами та безособовістю відносин була оптимальною формою організації. Науковець вважав, що раціональна організація на основі чіткої влади і компетентності забезпечує найвищу ефективність і дисципліну, хоча визнавав і потенційні негативні наслідки надмірної бюрократизації (рутина, формалізм тощо) [1].

Дещо інший підхід можна зустріти у працях французького дослідника А. Файоля, який заснував адміністративну школу управління та визначив низку принципів менеджменту, зокрема, єдність розпорядництва, скалярний ланцюг (ієрархію повноважень), єдність напрямку та поділ праці. Згодом зазначені принципи заклали основу сучасних адміністративних методів. Науковець наголошував, що менеджери повинні планувати, організовувати, командувати, координувати та контролювати. Реалізація цих функцій, на думку А. Файоля, повинна здійснюватись через певні методи впливу на підлеглих [2]. Послідовно, можна стверджувати, що класична теорія розглядала адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи як необхідний інструмент керівництва для підтримання порядку й підпорядкування в організації. У процесі еволюції менеджменту роль адміністративних методів зазнавала змін під впливом розвитку економіки і поглядів на природу праці. У традиційних уявленнях (командно-адміністративних системах) вони домінували. Вдалим прикладом слугує радянська адміністративно-командна модель управління економікою, що

спиралася на жорстку централізацію, директивне планування і обов'язкове виконання наказів. Така система забезпечувала високий рівень дисципліни, проте придушувала ініціативу та гнучкість. Слід зауважити, що з переходом до ринкової економіки та становленням сучасних теорій менеджменту акцент змістився в бік економічних методів стимулювання та соціально-психологічних підходів до роботи з персоналом [3]. Однак, на думку автора, адміністративні методи не втратили свого значення, оскільки навіть у сучасних організаціях вони залишаються важелем реалізації управлінських рішень, особливо в ситуаціях, коли необхідно швидко забезпечити виконання завдань, дотримання нормативів чи дисципліни.

Сутність адміністративних методів полягає у владному характері впливу керівника на підлеглих. Вони базуються на силі організаційної влади керівника та підтримуються чинною системою державних законів і нормативних актів. Їх застосування передбачає, що члени організації повинні підкорятися обов'язковим приписам (наказам, розпорядженням, інструкціям) і неухильно їх виконувати. Невиконання правомірних наказів розглядається як порушення трудової дисципліни та може спричиняти заходи дисциплінарного впливу. Таким чином, адміністративні методи управління є методами примусового характеру (методами прямого владного впливу), які залишаються чинними доти, доки у підлеглих існує формальна трудова залежність від керівника. Вони покликані забезпечити чітку організацію роботи та субординацію. Доволі слушною видається позиція вітчизняної науковиці М. М. Новікової, яка зазначала, що адміністративний менеджмент має певні переваги економічного і соціального характеру для сталого розвитку організації незалежно від її розмірів чи форми власності [4]. На думку автора, адміністративні методи дозволяють установити однозначний порядок, розподіл обов'язків, підтримувати трудову дисципліну і координувати дії працівників у відповідності до заданих цілей.

Справедливим буде зауважити, що історичний розвиток менеджменту показав необхідність доповнення владно-адміністративного впливу іншими підходами. Вже у 1950-х роках Пітер Друкер (один із засновників сучасної теорії

менеджменту) критикував надмірно бюрократичний, командно-контрольний стиль керівництва. Дослідник наголошував, що менеджери повинні бути лідерами, а не лише наглядачами, і рекомендував замість встановлення суворих правил та придушення ініціативи перейти до більш гнучкого, творчого управління. Він запровадив концепцію управління за цілями (Management by Objectives), яка передбачає узгодження цілей між керівником і підлеглими та надання працівникам певної автономії у виборі шляхів досягнення результатів [5].

Загальносвітова тенденція в менеджменті другої половини XX ст. полягала у поступовому відході від жорсткого командно-адміністративного стилю до більш децентралізованих, партисипативних методів керівництва. Зарубіжний дослідник Р. Глейзер відзначає, що традиційний підхід «наказ–контроль» нині вважається застарілим і в багатьох компаніях витіснений практиками, орієнтованими на залучення та мотивацію персоналу. Сучасні працівники не бажають «просто виконувати те, що наказано» без можливості впливати на рішення, тому організації, як підкреслюється в новітній літературі, змушені еволюціонувати від авторитарного лідерства до стилю, що розширює права і самостійність співробітників [6]. Тим не менш, адміністративні методи лишаються необхідним елементом управління – особливо в кризових ситуаціях, для забезпечення безпеки чи виконання термінових завдань. Оптимальний підхід полягає в поєднанні грамотного сполучення адміністративного впливу з економічними стимулами і методами мотивації. На думку автора, саме такий комплекс здатний дати синергетичний ефект у підвищенні результативності управління.

Отже, адміністративні методи пройшли довгий шлях розвитку домінування в ранніх бюрократичних системах до інтеграції у сучасні гнучкі моделі менеджменту. Їхня сутність полягає у владно-директивному впливі, який забезпечує організаційну дисципліну та реалізацію рішень керівництва. Попри певні недоліки, адміністративні методи досі виконують провідну роль у системі менеджменту, будучи невід’ємною складовою арсеналу сучасного керівника.

У системі менеджменту адміністративні методи займають окреме місце, відрізняючись від економічних і соціально-психологічних способів впливу.

Загальноприйнятою є їх класифікація на дві основні групи: організаційні методи та розпорядчі (оперативно-розпорядчі) методи управління. Організаційні методи спрямовані на вплив на статичну структуру організації, тобто на встановлення стабільного порядку, регламентів, норм діяльності. Натомість розпорядчі методи реалізуються в динаміці управлінського процесу через безпосередні накази і вказівки підлеглим під час виконання конкретних завдань. Відповідно, можна стверджувати, що організаційні методи закладають рамки функціонування системи, а розпорядчі забезпечують оперативне керівництво в межах цих рамок [7].

Організаційні методи охоплюють заходи, що визначають організаційну структуру, правила та процедури діяльності підприємства. До них відносять, зокрема: організаційне регламентування (розробку і впровадження внутрішніх нормативних документів – статуту, положень про підрозділи, правил внутрішнього розпорядку тощо), організаційне нормування (встановлення норм і нормативів – наприклад, норм чисельності персоналу, виробітку, витрат матеріалів і ресурсів тощо) та організаційно-методичне інструктування (доведення до виконавців методик роботи, проведення інструктажів, перевірка знань). Усі зазначені засоби формують стабільні умови, за яких діяльність підприємства відбувається впорядковано і передбачувано. Організаційні методи відображають статичний аспект системи управління і мають превентивний характер. Вони попереджають можливі відхилення, задаючи чіткі правила і процедури поведінки для всіх учасників виробничого процесу [8].

В основі організаційних впливів лежить нормативність. Спираючись на законодавчу базу та внутрішні регламенти, керівництво визначає обов'язки, повноваження і відповідальність структурних ланок і конкретних посад. Важливо, що реалізація організаційних методів гарантується правовими приписами, оскільки всі положення і правила мають відповідати нормам чинного законодавства та колективним договорам. Наприклад, статут підприємства чи положення про відділи розробляються на підставі Цивільного і Господарського кодексів, типових норм і стандартів, а Правила внутрішнього трудового

розпорядку відповідно до Кодексу законів про працю (КЗпП) України [9; 10]. У результаті організаційні методи встановлюють «правила гри» у межах підприємства, створюючи правову і процедурну основу для діяльності і взаємовідносин.

Розпорядчі (оперативно-розпорядчі) методи управління здійснюються у процесі поточної роботи організації. Вони вступають у дію за умов, коли структура, права та обов'язки працівників уже визначені організаційними методами, і метою є забезпечити безперебійне функціонування та виконання конкретних планових завдань. Розпорядчі методи відображають динамічний аспект управління: через них керівник безпосередньо впливає на поведінку підлеглих у режимі реального часу. До інструментів цього виду належать накази, розпорядження, вказівки, вимоги, тобто документи, які можна охарактеризувати як прямі директиви, обов'язкові до виконання. Характерними ознаками розпорядчих дій є їх адресність (спрямованість від керівника до конкретного виконавця або групи) та односторонність волевиявлення (підлеглі мають виконати наказ незалежно від власної згоди). Розпорядчі впливи завжди мають конкретну причину і ціль (наприклад, усунути відхилення від плану, розподілити позапланове завдання, відреагувати на позаштатну ситуацію). За допомогою зазначених методів забезпечуються скоординованість дій апарату управління та висока виробнича дисципліна: прямий адміністративний примус спонукає персонал діяти відповідно до розпоряджень керівництва і дозволяє негайно коригувати поведінку у разі необхідності.

За формою прояву в практиці підприємств розпорядчі методи поділяють на три основні різновиди:

- Обов'язкові приписи – будь-які директивні команди, які підлеглі мусять точно виконати. До них належать накази, розпорядження, постанови, заборони тощо. Обов'язковий припис має імперативний характер і підкріплюється можливістю застосування санкцій за невиконання.
- Узгоджувальні дії – методи адміністративного впливу, що припускають певний елемент погодження позицій. Сюди відносять проведення нарад,

консультацій, пошук компромісів. Формально вони також ініціюються керівником, але спрямовані на досягнення згоди і врахування думок виконавців у процесі прийняття рішення.

- Рекомендації та побажання – це поради, роз'яснення, пропозиції, які керівник може надавати підлеглим. Вони не є строго обов'язковими, однак у силу авторитету керівництва та службової субординації, як правило, сприймаються як керівництво до дії. Рекомендації дозволяють коригувати поведінку м'якшим шляхом, апелюючи до свідомості працівників [11].

Розглянуті групи і форми адміністративних методів утворюють систему організаційно-розпорядчих важелів управління. Система адміністративних методів може бути представлена як сукупність двох взаємодоповнюючих елементів: впливу на організаційну структуру (через регламенти, норми, інструкції, проектування системи управління) і впливу на процес управління (через розпорядження керівника колективу чи окремим особам). У комплексі зазначені засоби дозволяють керівнику підкорити колектив своїй волі та спрямувати його на виконання поставлених завдань [12]. Саме через адміністративні методи реалізується влада менеджменту, оскільки вони є «механізмом примушування» в організації. Ідеальними умовами для ефективності цих методів є високий рівень нормативної впорядкованості управління і трудової дисципліни, коли владний вплив здійснюється без зайвого опору і підтримується авторитетом керівництва.

Важливо підкреслити, що застосування адміністративних методів управління спирається на нормативно-правове забезпечення. Сам факт наділення посадових осіб управлінськими повноваженнями закріплений у правовому полі, зокрема, у трудовому законодавстві та внутрішніх актах підприємства. Відповідно до положень ст. 139 Кодексу законів про працю України, працівники зобов'язані сумлінно працювати і своєчасно та точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органу. Зазначене положення юридично підкріплює право роботодавця віддавати обов'язкові до виконання накази та обов'язок працівника їх виконувати [10]. Крім того, у разі невиконання адміністративних приписів

законодавство передбачає заходи дисциплінарної відповідальності. Згідно зі статтею 147 КЗпП, за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано дисциплінарне стягнення (догану або звільнення) [10]. Тобто, якщо підлеглий ігнорує законний наказ чи інструкцію керівника, підприємство має правові підстави покарати його в межах трудового кодексу (винести догану, а у повторних чи грубих випадках розірвати трудовий договір). Крім того, спеціальні нормативні акти можуть встановлювати додаткові санкції для окремих категорій (наприклад, для держслужбовців передбачені попередження про неповну службову відповідність, позбавлення премій тощо). Таким чином, система права підтримує дієвість адміністративних методів, надаючи керівнику інструменти примусу, а працівникам чітко окреслені рамки необхідної поведінки.

Нормативно-правова база адміністративних методів управління охоплює широкий спектр актів. На рівні держави основними є КЗпП, Закон України «Про підприємництво», про організації (для державних установ – Закон України «Про державну службу» тощо), які регламентують права і обов'язки роботодавців та працівників, порядок видання наказів, застосування стягнень і т.д. [10]. На рівні підприємства прикладами нормативно-правових документів виступають статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи. Зазначені документи визначають межі компетенції керівників, процедури прийняття та доведення розпорядчих рішень, а також відповідальність за їх виконання. Наприклад, Правила внутрішнього розпорядку можуть встановлювати, що всі накази керівника оголошуються в письмовій формі і підлягають обов'язковому доведенню до відома працівників під підпис; або що невиконання наказу є грубим порушенням дисципліни і тягне звільнення відповідно до ст. 40 КЗпП. Таким чином, нормативне забезпечення відіграє роль гарантії реалізації адміністративних методів. Воно робить владні повноваження менеджменту легітимними, а покору підлеглих юридично обґрунтованою. Отже, адміністративні методи управління можна класифікувати на організаційні (регламентація, нормування, інструктаж) та оперативно-розпорядчі (накази, розпорядження тощо). Перші формують стабільні

організаційні умови, другі – забезпечують поточне керівництво в режимі команд. Ефективне застосування цих методів неможливе без належної нормативно-правової підтримки: правові норми санкціонують керівну владу та дисциплінарні заходи, тим самим підкріплюючи дієвість адміністративних важелів впливу на персонал.

Ефективність управлінських методів є доволі складною для вимірювання категорія, особливо коли йдеться про адміністративні (владні) способи впливу. Оцінюючи ефективність адміністративних методів управління, доцільно враховувати результативність (досягнення запланованих цілей) та витратність їх застосування (ціною яких зусиль і можливих побічних наслідків досягається результат) [13]. В науковій літературі пропонують низку критеріїв та показників, що опосередковано характеризують ефективність менеджменту, зокрема трудові, вартісні, інформаційні та технологічні показники. Найбільш узагальненими критеріями ефективності системи управління є оперативність, надійність та оптимальність управлінських впливів. В контексті адміністративних методів зазначені критерії можна конкретизувати так:

- **Оперативність управління** - швидкість, з якою керівні вказівки доводяться до виконавців і реалізуються на практиці. Адміністративні методи мають перевагу в оперативності. Прямий наказ може бути виконаний негайно, без тривалих узгоджень. Висока оперативність свідчить про дієвість адміністративного впливу (мінімізація затримок, своєчасне реагування на відхилення від плану).

- **Надійність управлінської системи** - здатність системи працювати стабільно, без збоїв і помилок, забезпечуючи виконання розпоряджень. Ефективні адміністративні методи сприяють надійності, коли підлеглі чітко дотримуються інструкцій, а контроль фіксує та виправляє порушення. Критерієм може бути рівень трудової дисципліни (кількість випадків невиконання наказів, порушень) або ступінь досягнення планових показників без аварій і простоїв.

- **Оптимальність управління** - ступінь раціонального використання ресурсів у процесі управління. Адміністративні методи не вимагають прямих

матеріальних витрат на стимули (це “дешевий” метод впливу), однак надмірна зарегламентованість може призводити до бюрократичних витрат часу (оформлення документів, звітності) і до втрати творчого потенціалу персоналу. Тому оптимальність проявляється в тому, наскільки вміло керівництво застосовує адміністративний тиск тільки там, де це необхідно, не підміняючи ним інші методи і не створюючи зайвої адміністративної тяганини [14].

Окрім загальних критеріїв, ефективність адміністративних методів можна оцінювати через конкретні показники діяльності підприємства. Для прикладу результативність роботи управлінського апарату відбивається у таких показниках, як продуктивність праці (випуск продукції на одного працівника апарату), рівень виконання виробничих планів, фінансові результати (прибуток на одного працівника) тощо [15]. У випадку, якщо завдяки вдосконаленню системи управління (у тому числі оптимізації адміністративних методів) підприємство досягає зростання випуску продукції та прибутковості без непропорційного збільшення витрат на управління можна говорити про підвищення ефективності управління.

Справедливим буде зауважити, що надмірне застосування адміністративного контролю може негативно позначатися на мотивації персоналу і креативності, що доволі складно виміряти кількісно, але проявляється у зниженні ініціативності, збільшенні плинності кадрів або конфліктності в колективі. Послідовно, поряд з економічною ефективністю розглядають і соціальну ефективність управління (рівень задоволеності працею, морально-психологічний клімат, розвиток персоналу). Адміністративні методи впливають на зазначені аспекти доволі неоднозначно. Чіткий порядок і дисципліна можуть підвищувати почуття безпеки і організованості у працівників, однак наджорстке керівництво здатне викликати невдоволення, стрес та опір. Тому критеріями соціальної ефективності можуть служити, наприклад, кількість скарг працівників, рівень залученості персоналу, випадки творчих ініціатив. Успішним вважається таке застосування адміністративних методів, яке забезпечує необхідну дисципліну без суттєвого зниження мотивації і творчої активності колективу.

Оцінюючи ефективність адміністративних методів, доцільно зіставляти переваги і недоліки цього підходу. До переваг можна віднести гарантоване встановлення порядку і суворої дисципліни, швидка реалізація управлінських рішень, особливо в типових або кризових ситуаціях, а також відносна простота застосування (наказ завжди зрозуміліший і швидший, ніж складна система матеріального стимулювання) [16]. Справді, адміністративні методи ефективні у «примітивних» обставинах, коли завдання рутинні або час на обговорення відсутній. Вони дозволяють керівництву повністю сконцентрувати владу і направити дії підлеглих у потрібне русло.

Проте недоліками адміністративних методів є те, що вони не сприяють розвитку творчого початку особистості, пригнічують ініціативу та самостійність кадрів. Постійне адміністрування може призводити до пасивності працівників, вони виконують лише те, що наказано, і не виявляють жодної додаткової активності. Додатковим недоліком стає концентрація влади на верхніх рівнях, що іноді породжує перевантаження керівників, суб'єктивізм у прийнятті рішень та ризик зловживань владою. Крім того, потреба формально оформлювати кожне рішення (накази, резолюції тощо) уповільнює процес управління, негативно впливаючи на його гнучкість. Не менш важливим є і ставлення персоналу. Надмірно авторитарний стиль зазвичай негативно оцінюється колективом, що може знижувати моральний стан і лояльність працівників [8]. Зважаючи на аналіз здійснений автором можна стверджувати, що ефективність адміністративних методів проявляється в балансі. Вони дієві, коли потрібна швидкість і дисципліна, але повинні поєднуватися з іншими методами, аби компенсувати свої негативні побічні ефекти. У контексті зарубіжного досвіду застосування адміністративних методів варто відзначити, що провідні іноземні компанії протягом останніх десятиліть значно трансформували стиль управління, відходячи від суворої ієрархії до більш демократичних і гнучких моделей. У західній управлінській культурі командно-контрольний підхід піддавався критиці ще з 1980-х рр., зокрема завдяки працям В. Едвардса Демінга та інших теоретиків, які доводили переваги залучення працівників до ухвалення рішень і розвитку якості [17].

У Японії після Другої світової війни набули популярності методи колективного обговорення (шингі-кай) та принцип довічного найму, що зменшували потребу у формальних покараннях. Замість них діяла сильна корпоративна культура і групова відповідальність. В цілому у розвинених країнах спостерігається тенденція до зміщення адміністративних методів до встановлення загальних рамок, принципів і цінностей, тоді як повсякденне керівництво більше спирається на мотивацію, консультації, командну роботу. Командно-адміністративний стиль нині зберігається повною мірою хіба що в армії та деяких високорегульованих галузях, а у бізнесі – лише в окремих консервативних корпораціях або кризових ситуаціях [6]. Натомість більшість успішних компаній впроваджують моделі «служіння лідера» (servant leadership), делегування повноважень та партисипативного управління, де формальні накази поступаються місцем спільному виробленню рішень. Молоді покоління працівників уже не терпітимуть командно-контрольного стилю і легко змінять місце роботи, якщо відчуватимуть надмірний тиск або брак поваги. У відповідь іноземні менеджери приділяють більше уваги розвитку лояльності через залучення, навчання, гнучкі графіки, можливості для самореалізації. Зазначені тенденції не означають повної відмови від адміністративних методів, а скоріше свідчать про пошук їх оптимальної межі. Наприклад, у США та Європі великі корпорації все ще підтримують розгалужені системи внутрішніх політик і регламентів (що є організаційними адміністративними методами), адже без них не обійтися у питаннях якості, безпеки, фінансової звітності. Проте одночасно заохочується ініціатива «знизу», створюються гнучкі команди, де лідер більше координує, ніж віддає накази.

У скандинавських країнах і компаніях Кремнієвої долини прийнято мінімізувати видимі прояви ієрархії. Менеджери спілкуються з підлеглими як з колегами, а прямі розпорядження замінюються спільним обговоренням цілей. Тим не менш, за потреби (наприклад, щоб гарантувати дотримання законодавчих вимог чи стандартів) керівники застосовують адміністративний вплив, однак, переважно у формі чітких процедур, а не особистих вказівок. Таким чином, зарубіжний

досвід підказує, що адміністративні методи найбільш ефективні у поєднанні з іншими. Іноземні фахівці рекомендують використовувати їх для встановлення «червоних ліній» або ж базових правил і заборон, які не можна порушувати (щодо безпеки, етики, якості тощо), тоді як решту питань вирішувати за участю працівників. Підсумовуючи, критерії ефективності адміністративних методів управління охоплюють як економічні (результативність, продуктивність, рентабельність), так і соціально-психологічні показники (дисципліна, клімат, задоволеність

Таким чином, за результатами аналізу, можна стверджувати, що адміністративні методи управління формують основу владного впливу керівництва на колектив, оскільки задають нормативно закріплені правила, регламенти й ієрархічні відносини, котрі забезпечують організаційний порядок, високу дисципліну та невідкладну координацію функціонування підприємства.

Структуру адміністративних методів можна визначити як двокомпонентну (організаційна, розпорядча). Організаційна структура передбачає формалізацію системи повноважень через нормативно-правові документи (статуту, положення й інструкції). Розпорядча структуру гарантує стабільну взаємодію працівників і своєчасне виконання виробничих завдань та реалізується через накази, розпорядження й контроль. Дієвість адміністративного впливу підкріплена трудовим законодавством і внутрішніми актами підприємства, завдяки чому він набуває легітимного та інституціоналізованого характеру й супроводжується встановленими санкціями за порушення дисципліни, що підсилює надійність системи управління. Водночас ефективність зазначених методів визначається швидкістю ухвалення, реалізацією рішень та оптимальністю витрат управлінського ресурсу, якістю соціально-психологічного клімату та рівнем задоволеності персоналу. Перевага адміністративних методів проявляється в оперативному впорядкуванні діяльності та забезпеченні суворих стандартів, проте їх надмірне застосування здатне приводити до бюрократизації процесів, послаблення ініціативності працівників і виникнення напруження у трудовому середовищі. Зарубіжний досвід корпорацій підтверджує, що збалансоване

використання владних і мотиваційних механізмів сприяє довгостроковій результативності та стійкості організацій. Отже, адміністративні методи залишаються невід'ємним інструментом сучасного менеджменту, ефективність якого залежить від правової обґрунтованості, об'єктивних критеріїв оцінювання й гармонійної інтеграції з іншими способами управлінського впливу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Для предметного аналізу використання адміністративних методів управління доцільно спочатку надати організаційно-економічну характеристику підприємства, яке слугує об'єктом дослідження ТОВ «Епіцентр К». Дане підприємство є однією з найбільших торговельних компаній України у сегменті непродовольчого ритейлу. Компанія «Епіцентр К» заснована у 2003 році подружжям Олександром та Галиною Герегами. Перший торговельний центр мережі відкрився 6 грудня 2003 року в Києві (на вул. Братиславській) і спеціалізувався на продажі будівельних матеріалів та товарів для дому. Відтоді підприємство пройшло динамічний шлях розвитку – з одного магазину воно виросло до масштабної всеукраїнської мережі будівельно-господарських гіпермаркетів. Станом на серпень 2024 року мережа «Епіцентр К» об'єднує 70 торговельних центрів «Епіцентр» по всій території України. Послідовно, компанія увійшла до трійки найбільших національних ритейлерів за кількістю об'єктів і торговельними площами (поряд з продовольчими мережами Fozzy Group та АТБ).

Протягом останніх років група компаній «Епіцентр» перетворилася на потужну бізнес-імперію, що диверсифікована за видами діяльності. До її складу входять мережі торговельних центрів «Епіцентр» і «Нова лінія» та інші бізнес-напрямки: власний інтернет-магазин (онлайн-маркетплейс Epicentrk.ua), мережа мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агропромисловий підрозділ «Епіцентр Агро», виробничі підприємства (заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic та деревообробне виробництво ЦБМ «Осмолода»), а також потужні логістичні комплекси [18]. Фактично компанія вибудувала повноцінну екосистему, яка охоплює весь цикл від виробництва будматеріалів до роздрібного продажу кінцевому споживачу, включаючи суміжні галузі. Така диверсифікація забезпечує синергію між підрозділами: торговельні центри мають стабільні канали постачання (власні заводи), розвинену логістику і

широкий асортимент, що приваблює покупців. Натомість прибутки від рітейлу можуть інвестуватися у розвиток виробництв та нових проектів. За 22 роки (2003–2025) компанія зуміла значно наростити масштаб бізнесу.

Основна спеціалізація ТОВ «Епіцентр К» – роздрібна торгівля товарами для будівництва, ремонту та дому. Мережа «Епіцентр» позиціонується як універсальний торговельно-розважальний центр для домашніх господарств: у гіпермаркетах представлено будівельні матеріали, вироби для оздоблення інтер'єру, садово-городній інвентар, меблі, побутова техніка, господарські дрібниці, товари для дітей, спортивне приладдя тощо. Такий широкий асортимент реалізується за принципом shop-in-shop. Всередині торговельного центру діють окремі відділи/«магазини» за категоріями (сантехніка, електротовари, плитка, декор, інструменти і т.д.), що дозволяє покупцям у форматі «єдиного вікна» придбати все необхідне для будівництва і облаштування житла. Формат «Епіцентр» є унікальним для українського ринку. Компанія фактично створила новий стандарт будівельно-господарських гіпермаркетів, який не мав аналогів у країні на момент запуску [19]. Торговельні об'єкти мережі зазвичай мають дуже велику площу (понад 10–15 тис. кв. м кожен), просторі паркування, інтегровані зони розваг та сервісів (дитячі майданчики, кафе, кулінарії, поштові відділення тощо). Це робить «Епіцентри» привабливими для масового споживача і забезпечує високий трафік покупців.

Організаційна структура компанії «Епіцентр К» поєднує елементи централізованого і децентралізованого управління. Юридично підприємство оформлене як товариство з обмеженою відповідальністю, що має центральний офіс (штаб-квартиру) у м. Києві. Вищим органом управління є Загальні збори учасників (співвласниками компанії є Олександр та Галина Гереги, які фактично здійснюють стратегічний контроль). Для поточного керівництва призначено дирекцію. Генеральним директором (СЕО) «Епіцентр К», за даними офіційних повідомлень, є Петро Михайлишин, який відповідає за операційну діяльність мережі.

Компанія побудувала розгалужену управлінську вертикаль. Центральний офіс визначає стратегію, асортиментну політику, фінанси, маркетинг та кадрову політику, тоді як в кожному торговельному центрі діє власна адміністрація (директор ТЦ, його заступники, менеджери секцій), що відповідає за щоденне управління та виконання планів на місці. Така структура є типовою дивізіональною за географічним принципом. Кожен гіпермаркет виступає окремою бізнес-одиницею у складі групи, проте ключові рішення щодо стандартів роботи, цін, постачальників тощо приймаються централізовано. Для ефективної координації мережі компанія створила кілька регіональних кластерів, куратором кожного з яких є регіональний менеджер (представник центрального офісу). Крім того, існують функціональні департаменти, що забезпечують єдину політику у певній сфері по всій мережі: департамент закупівель і логістики, департамент маркетингу, відділ контролю якості, служба безпеки і т.д.. Таким чином, організаційна побудова ТОВ «Епіцентр К» – це приклад великої багаторівневої структури, де поєднано принцип єдиноначальності (в межах кожного магазину) з жорсткою вертикальною підпорядкованістю загальнокорпоративному центру.

З точки зору економічних показників, «Епіцентр К» демонструє вражаючі масштаби діяльності, що відображають лідерські позиції компанії на ринку. Звернемось до аналізу основних фінансових результатів підприємства за останні роки (див. таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Епіцентр К»

Показник (рік)	2020	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації, млрд. грн.	50,38	54,14	69,15	77,63
Чистий прибуток, млрд. грн.	3,17	2,45	3,07	2,25
Середня чисельність працівників	–	27 137	27 395	27 924

Джерело: сформовано самостійно автором на основі [20]

Як вбачається з аналізу фінансових даних підприємства обсяги чистого доходу ТОВ «Епіцентр К» сягнули у 2023–2024 рр. рекордних для непродуктивного ритейлу величин – близько 70–78 млрд. грн. на рік. Для

порівняння, зазначені показники більш ніж удвічі перевищують річний товарооборот найближчого конкурента в DIY-сегменті на українському ринку. Незважаючи на те, що 2022 р. був позначений певним зниженням прибутковості (чистий прибуток 2,45 млрд. проти 3,17 млрд. у 2020 р.), вже 2023 р. прибуток знову перевищив 3 млрд. грн. Послідовно, це свідчить про високу адаптивність і стійкість бізнес-моделі «Епіцентру» навіть в умовах економічних потрясінь (2022 р. – вплив війни). Варто зазначити, що за даними самої компанії, у другому півріччі 2022 р. продажі мережі перевищили довоєнний рівень і за підсумками року дохід групи склав близько 62,7 млрд. грн., а чистий прибуток – 3,7 млрд. грн.. Різниця з наведеними на основі фінансової звітності цифрами може пояснюватися тим, що частина торговельних центрів зареєстрована на інші юридичні особи (наприклад, «Нова лінія» або регіональні дочірні компанії), тому консолідовані групові показники вищі. У будь-якому разі, «Епіцентр К» залишається одним із найбільших платників податків і комерційних роботодавців країни. Кількість працівників компанії перевищує 27 тисяч осіб, що робить її одним з лідерів за зайнятістю у приватному секторі [20]. Підприємство забезпечує робочі місця у різних регіонах. Кожен новий ТЦ «Епіцентр» створює 200–300 робочих місць для місцевого населення (продавці, касири, адміністрація, підсобний персонал тощо). Середньомісячна заробітна плата в компанії, за офіційними даними, дещо перевищує середню по галузі роздрібною торгівлі, а кадрова політика передбачає можливості кар'єрного зростання (багато керуючих магазинів виросли з рядових співробітників).

Щодо матеріально-технічної бази, ТОВ «Епіцентр К» володіє значними основними фондами. Торговельні центри компанії – це сучасні великоформатні комплекси, оснащені новітніми технологіями в галузі мерчандайзингу, клімат-контролю, безпеки. Загальна площа торгових об'єктів «Епіцентру» ще у 2018 р. перевищила 1 млн кв. м., а станом на 2023 р. з урахуванням розширень та нових відкриттів, імовірно, наблизилася до 2.2. млн кв. м. [21]. Компанія інвестує в модернізацію логістики: введено в дію кілька розподільчих центрів та складських хабів, які оптимізують постачання товарів до магазинів. Наявність власної

логістичної інфраструктури є вагомою конкурентною перевагою «Епіцентру», оскільки дозволяє швидко поповнювати асортимент і знижувати витрати на транспортування. Крім того, «Епіцентр» активно розвиває e-commerce напрям. Рнлайн-магазин epicentrk.ua інтегровано з мережею фізичних магазинів (покупці можуть замовити товар через інтернет і отримати його у найближчому ТЦ на пункті видачі). На початок 2025 р. компанія відкрила понад 320 центрів видачі онлайн-замовлень по країні, що демонструє ефективне поєднання традиційного та цифрового каналів продажів (омніканальність).

З точки зору управлінських практик, ТОВ «Епіцентр К» цікаве тим, що поєднує елементи сімейного бізнесу та корпоративного менеджменту. З одного боку, підприємство залишається під контролем родини засновників (Гереги посідають топ-менеджерські позиції і впливають на стратегічні рішення). З іншого боку, із ростом бізнесу було залучено професійних менеджерів на оперативні посади, сформовано структуру департаментів, впроваджено сучасні ІТ-системи для управління запасами, фінансами, персоналом. Компанія відома досить централізованим стилем керівництва. Основні рішення щодо асортименту або маркетингових акцій ухвалюються центральним офісом і спускаються як директиви до усіх магазинів. Таким чином забезпечується єдиний формат і стандарт обслуговування у всій мережі (що є, власне, реалізацією адміністративного принципу єдності розпорядництва). Водночас останніми роками «Епіцентр» експериментує з певною децентралізацією. Для прикладу, керуючим окремих нових торгових центрів надано більше автономії у врахуванні місцевої специфіки (товари від локальних виробників, локальний маркетинг). Це зумовлено прагненням поєднувати масштаби мережі з гнучкістю на місцях, що відповідає сучасним підходам у ритейлі [22].

Підсумовуючи, ТОВ «Епіцентр К» можна охарактеризувати велике диверсифіковане торговельне підприємство з розгалуженою мережею гіпермаркетів, потужною матеріально-технічною базою і значним кадровим потенціалом. За більш ніж 20 років діяльності компанія зайняла провідну позицію на національному ринку товарів для дому та будівництва. Її організаційна

структура є багаторівневою, з поєднанням централізованого стратегічного управління та децентралізованого операційного керівництва магазинами. Економічні показники «Епіцентру К» свідчать про високу ефективність бізнес-моделі. Незважаючи на кризові періоди, підприємство зберігає зростання доходів і утримує значну частку ринку. Така масштабна компанія потребує продуманої системи менеджменту. При управлінні широко застосовуються різні методи, включаючи адміністративні.

2.2. Дослідження функціонуючої системи адміністративних методів управління у підприємстві.

Менеджмент компанії побудований за принципом матричної структури, що поєднує лінійно-функціональну і дивізійну моделі. Існує вертикаль підпорядкування (дирекції окремих торговельних центрів, регіональні управління тощо). Разом із тим характеристикою підприємства є і централізоване функціональне керівництво за ключовими напрямками діяльності (асортиментні категорії, логістика, фінанси, HR тощо).

Така матрична структура дозволяє ефективно координувати ініціативи по всій мережі при одночасному врахуванні специфіки місцевих підрозділів. Формально вищим органом управління є збори учасників (власників) товариства, однак оперативне адміністрування здійснює генеральний директор. Відповідно до даних реєстру, генеральний директор Петро Михайлишин є уповноваженою особою, що діє від імені компанії згідно статуту. Для підписання фінансово-правових документів поруч із призначено додаткових посадових осіб (підписантів), що свідчить про впровадження принципу розподілу повноважень і контролю. Штат працівників компанії перевищує 29 тисяч осіб. Управлінський апарат включає керівників різних рівнів, топ-менеджменту (дирекції напрямів, заступники генерального директора) та керівників середньої ланки в кожному торговельному центрі [22]. В цілому адміністративна система «Епіцентру К» характеризується поєднанням жорсткої централізації стратегічних рішень із

гнучкістю реалізації на місцях, що забезпечує баланс між єдиною політикою компанії та оперативною самостійністю окремих підрозділів.

Керівництво «Епіцентру К» використовує широкий набір адміністративних важелів для планування, організації, розпорядництва і контролю діяльності підприємства. На вищому рівні визначається стратегія розвитку та інвестиційна політика компанії, які доводяться до виконання по всій структурі у формі наказів, планів та розпоряджень. Яскравим прикладом є затвердження топ-менеджментом у 2021 році масштабного плану інвестицій на суму \$2 млрд. терміном на два роки для розвитку всіх напрямів бізнесу групи. Зокрема, даним рішенням було централізовано виділено ресурси на встановлення сонячних електростанцій на дахах ТЦ, будівництво зернових елеваторів, розширення виробництва керамічної плитки тощо – тобто адміністративним методом (наказом керівництва) здійснено стратегічне планування й перерозподіл капіталовкладень [23].

Слід зауважити, що в компанії діє формалізована система регламентації та стандартів, що охоплює як обслуговування клієнтів, так і внутрішні процеси. За офіційними даними, група «Епіцентр» впровадила єдину омніканальну екосистему, об'єднавши традиційні магазини та інтернет-магазин, а також налагодила сучасну систему управління клієнтським сервісом для оперативного реагування на звернення [18]. Адміністративні методи проявляються й у контролі якості та дисципліни персоналу. Для прикладу, у розпал пандемії COVID-19 компанія централізовано ухвалювала рішення щодо режиму роботи магазинів, що викликало суспільний резонанс (введення так званої «72-годинної п'ятниці» всупереч урядовим обмеженням). На думку автора, зазначений випадок засвідчує жорсткий директивний стиль керівництва, коли рішення приймаються централізовано й доводяться до виконання без зволікань.

Важливим напрямом адміністративного впливу є організація матеріально-технічного забезпечення та логістики. Діяльність розгалуженої мережі магазинів підтримується централізованою логістичною інфраструктурою. У власності ТОВ «Епіцентр К» знаходиться велетенський логістичний центр «Калинівка» площею 140 тис. м², який забезпечує близько 75% постачань товарів до торговельних

центрів мережі. На території цього розподільчого хабу компанія організувала митний термінал для оперативного оформлення імпортованих вантажів, що пришвидшує доставку імпортованих товарів у магазини. Крім того, у 2019–2021 рр. керівництво компанії запустило сучасні центри для обробки онлайн-замовлень площею 7 тис. і 30 тис. м² відповідно, оснастивши їх автоматизованими конвеєрними системами управління складськими процесами. Внаслідок цього вдалося досягти високої швидкості виконання замовлень (компанія заявляє про можливість комплектації та відвантаження товарів на один маршрут менш ніж за 30 хвилин, що відповідає рівню Amazon). Послідовно, можна стверджувати про систематичне використання адміністративних методів (видання наказів та розпоряджень запровадження нормативів і технологічних стандартів) з метою підвищення керованості та ефективності такого великого підприємства.

Адміністративні методи управління проявляються і в сфері роботи з персоналом. Компанія централізовано формує політику найму та навчання. На офіційному сайті діє єдиний портал вакансій для усієї мережі. Згідно з даними українського ресурсу «Robota.ua», станом на травень 2025 року кількість відкритих вакансій становила понад 390 позицій, що говорить про планове розширення штату навіть у складні періоди. Топ-менеджмент «Епіцентру» публічно заявляє, що головною цінністю компанії є її люди, і прагнуть утримувати стабільні робочі місця [24]. Такий підхід закріплений на адміністративному рівні: попри воєнні ризики, не проводилося масових звільнень, навпаки, у перші місяці війни керівництво вирішило продовжувати роботу скрізь, де це можливо і безпечно, забезпечуючи зайнятість персоналу. Крім того, менеджмент оперативно приймав рішення щодо ротації кадрів і переведення працівників. Для прикладу, співробітників із тимчасово закритих магазинів переводили для роботи в інші торгові центри, що залишалися функціонувати (цей аспект висвітлювався у внутрішніх інтерв'ю, де відзначалась гнучкість компанії у питаннях управління персоналом) [24]. Таким чином, кадрова складова адміністративних методів проявляється у директивному (але водночас соціально орієнтованому) стилі керівництва. Компанія встановлює чіткі правила і очікування щодо роботи

персоналу, забезпечує контроль їх виконання, проте й демонструє лояльність до працівників, інвестуючи в їх добробут та мотивацію в межах корпоративної культури. Отже, нинішня система адміністративного управління в ТОВ «Епіцентр К» є багаторівневою. Вона поєднує централізоване стратегічне планування (через директиви власників і топ-менеджменту) із формалізованими процедурами виконання на середньому та низовому рівнях. Чинні адміністративні методи (накази, розпорядження, регламентації, контрольні показники) охоплюють усі аспекти діяльності. Послідовно, їх застосування створює основу для узгодженої роботи величезного підприємства, хоча водночас породжує певні виклики, пов'язані з репутацією та гнучкістю.

Ефективність застосування адміністративних методів управління у ТОВ «Епіцентр К» наочно проявляється у результатах діяльності компанії. За понад 20 років існування підприємство, кероване чіткими адміністративними важелями, досягло статусу лідера ринку. Група «Епіцентр» посідає 1-е місце в сегменті будівельно-господарського ритейлу України та входить до топ-3 найбільших ритейлерів країни за обсягом виручки [25]. Попри виклики зовнішнього середовища, компанія демонструє високу стійкість і адаптивність, що можна пов'язати з грамотними управлінськими рішеннями. Виторг компанії за перші дев'ять місяців 2024 року склав 58.9 млрд. дол., хоча чистий прибуток скоротився до 1.1 млрд. дол. (порівнюючи з аналогічним періодом в 2023 році) [26].

Аналіз зазначених даних дає підстави автору стверджувати про здатність менеджменту забезпечувати рентабельність бізнесу навіть за умов спаду ринку (для порівняння, продуктові мережі з вищими доходами отримали менший або від'ємний фінансовий результат). Керівництво «Епіцентру» пов'язує таку динаміку з оперативними управлінськими рішеннями. Було максимально збережено функціонування торговельних об'єктів, оскільки у перші дні війни компанія продовжила роботу скрізь, де дозволяла безпекова ситуація. Крім того, підприємство швидко перебудувало логістичні ланцюжки для уникнення дефіциту товарів (після закриття повітряного і морського сполучення налагоджено альтернативні канали імпорту суходелом). Окремої уваги заслуговує

запровадження принципу гнучкого управління, прискорено процедури ухвалення рішень і делеговано повноваження, що дало змогу адаптувати асортимент, формати магазинів і операційні процеси до нових умов. У результаті вже в 2023 році «Епіцентр» відновив довоєнні показники та здійснив експансію в нові ніші, зокрема, відкрив десятки магазинів нового компактного формату «Епіцентр Експрес» (із товарами повсякденного вжитку) та реалізував вихід на європейський ринок через придбання мережі Intersport у Польщі. Зазначені досягнення стали можливими завдяки злагодженій дії адміністративної системи управління, яка в екстремальних умовах продемонструвала свою результативність.

Для цілісної діагностики положення компанії доцільно виконати її SWOT-аналіз, що відобразить сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози з боку зовнішнього оточення. Сильні сторони компанії "Епіцентр К" демонструють потужну ринкову позицію, фінансову стабільність та технологічну розвиненість. Масштаб діяльності в поєднанні з вертикальною інтеграцією створює суттєві переваги на ринку ритейлу, а впізнаваність бренду забезпечує лояльність споживачів. Значні фінансові показники, попри складну економічну ситуацію в країні, свідчать про ефективність обраної бізнес-моделі та стратегії управління. Компанія активно інвестує в логістичну інфраструктуру та ІТ-рішення, що дозволяє оптимізувати операційні процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів (див. Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Сильні сторони (Strengths) ТОВ "Епіцентр К"

Сильні сторони (Strengths)	Пояснення
Домінування на ринку та масштаби	"Епіцентр К" – найбільший гравець DIY-ритейлу в Україні, що забезпечує йому ефект масштабу, впізнаваність бренду та потужний вплив на постачальників і споживачів. Мережа налічує понад 70 торговельних центрів по країні (станом на 2024 р.), що покривають більшість регіонів, а також включає онлайн-платформу epicentrk.ua – таким чином, компанія вибудувала омніканальну присутність, охопивши різні сегменти збуту. Крім того, вертикальна інтеграція бізнесу (власні виробництва будматеріалів, агрохолдинг тощо) посилює самозабезпеченість і конкурентні переваги компанії.

Міцна фінансова позиція	Компанія генерує мільярдні прибутки, які реінвестуються в розвиток: навіть у складний 2022 р. чистий прибуток становив ~3,7 млрд. грн., а виторг – 57–58 млрд. грн., що забезпечило ресурс для подальших інвестицій. На початок 2023 р. "Епіцентр" увійшов до десятки найбільших приватних компаній України за обсягом виторгу, посідаючи 3-тє місце серед ритейлерів, і утримує високі показники рентабельності, перевершуючи продовольчі мережі за маржинальністю.
Розвинена логістика та ІТ-системи	Підприємство володіє сучасною матеріально-технічною базою: центральний розподільчий центр (140 тис. м²) і два фулфілмент-центри забезпечують швидке постачання товарів у магазини та виконання онлайн-замовлень. Впроваджені автоматизовані системи управління складом і доставкою підвищують ефективність операцій до рівня провідних світових ритейлерів. Значні інвестиції в ІТ-рішення (бюджет ІТ-підрозділу у 2024 р. – \$20 млн) дозволяють централізовано контролювати асортимент, аналізувати продажі й оперативно реагувати на попит.
Сильний бренд і клієнтська база	"Епіцентр" за два десятиліття став синонімом будівельного гіпермаркету; компанія регулярно здобуває національні нагороди ("Вибір року", "Бренд року" тощо). Мільйони споживачів по всій країні лояльні до мережі завдяки широкому асортименту (сотні тисяч найменувань товарів для дому, ремонту, саду, спорту та ін.), програмам лояльності та іміджу надійного постачальника. Це забезпечує стабільний потік клієнтів та високий обсяг продажів навіть у кризові періоди.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Слабкі сторони "Епіцентру К" формують значний спектр ризиків для компанії. Найбільш критичним є зосередження всіх бізнес-операцій в Україні, що в умовах воєнного стану створює серйозні загрози для стабільності діяльності. Репутаційні виклики, пов'язані з минулими рішеннями власників та керівництва, можуть негативно впливати на сприйняття бренду споживачами, особливо в умовах підвищеної громадянської свідомості після Революції Гідності. Внутрішні операційні проблеми, зокрема бюрократизація процесів та скарги на умови праці, потребують системного вирішення для збереження ефективності. Відсутність диверсифікації бізнесу за кордоном обмежує можливості компанії щодо мінімізації ризиків, пов'язаних з внутрішньою нестабільністю в Україні (див. таблиця 2.3).

Можливості для "Епіцентру К" виглядають багатообіцяючими, особливо в контексті потенційної післявоєнної відбудови України. Компанія має всі шанси стати ключовим гравцем у забезпеченні будівельними матеріалами великих

Таблиця 2.3

Слабкі сторони (Weaknesses) ТОВ "Епіцентр К"

Слабкі сторони (Weaknesses)	Пояснення
Залежність від українського ринку та макроризиків	Близько 100% операційної діяльності "Епіцентру К" сконцентровано в межах України, тому компанія надзвичайно вразлива до внутрішніх шоків – економічних спадів, політичної нестабільності, а особливо воєнних дій. Війна 2022 р. прямо призвела до втрати або тимчасового закриття 10 торговельних центрів мережі, зруйнування логістичної інфраструктури в окремих регіонах та загибелі співробітників, що негативно вплинуло на результати. Хоча компанія швидко адаптувалася, повномасштабне вторгнення висвітлило її залежність від географічної концентрації бізнесу.
Репутаційні ризики та критика	Власники "Епіцентру" та управлінські рішення компанії неодноразово піддавалися критиці з боку громадськості. Зокрема, співвласник Олександр Герега має суперечливий політичний бекграунд (депутат від провладної партії часів Януковича, голосував за "диктаторські закони" 2014 р.), що спричинило бойкот частини клієнтів під час Революції Гідності. У 2020 р. мережа опинилася в епіцентрі скандалу через намагання обійти карантинні обмеження (самовільно продовжений режим роботи під час локдауну) – це викликало обурення малого бізнесу і зауваження урядовців. Подібні інциденти шкодять іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу. Додатково, розслідування ЗМІ виявили факти продовження роботи магазинів "Епіцентр" в окупованому Криму та на Донбасі через перереєстрацію їх під російською юрисдикцією, що ставить під сумнів дотримання компанією етичних норм і може мати правові наслідки.
Внутрішні операційні виклики	Маючи складну матричну структуру управління та величезний асортимент товарів, компанія стикається з ризиками бюрократизації та оперативної неповороткості. Від персоналу надходили скарги на перевантаженість працівників у пікові періоди і недостатню увагу до умов праці (ці аспекти неодноразово обговорювалися на профільних форумах та в соцмережах, хоч офіційно компанія заявляє про пріоритет співробітників). Крім того, швидка експансія у нові сфери (продуктові мінімаркети, розважальні центри) може в короткостроковій перспективі розпорошувати управлінські ресурси та увагу менеджменту, що загрожує зниженням ефективності основного бізнесу.
Обмежена присутність за кордоном	Хоча "Епіцентр" оголосив про плани міжнародної експансії (вихід на ринок Польщі та інших країн ЄС), станом на 2025 р. іноземні операції перебувають на початковому етапі. Відсутність диверсифікації за межами України досі означає, що компанія не має альтернативних джерел доходу на випадок серйозних потрясінь у країні.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

державних та приватних проєктів відновлення. Розширення на зовнішні ринки, зокрема в країни ЄС, відкриває перспективу диверсифікації доходів та зниження ризиків, пов'язаних з нестабільністю в Україні. Активний розвиток цифрових

каналів продажу та впровадження сучасних технологій для управління бізнес-процесами може суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії. Стратегічні партнерства з державою та участь у масштабних інфраструктурних проєктах здатні не лише генерувати додаткові доходи, але й зміцнювати позитивний імідж бренду (див. Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Можливості (Opportunities) ТОВ "Епіцентр К"

Можливості (Opportunities)	Пояснення
Повоєнна відбудова та ринкові ніші	Масштабна програма відновлення зруйнованої інфраструктури і житла в Україні відкриває величезний потенціал для "Епіцентру" як постачальника будівельних матеріалів та товарів для ремонту. Державні та міжнародні інвестиції у відбудову (програми на кшталт «Відновлення») стимулюватимуть попит на продукцію, яку реалізує мережа. Компанія вже долучилася до державних ініціатив (напр. стала учасником програми компенсації на відбудову житла) і цим може закріпити своє лідерство, отримуючи нові замовлення.
Розширення на нові ринки та сегменти	"Епіцентр К" має нагоду екстраполювати свій успішний формат на зарубіжні ринки – наприклад, використати плацдарм у Польщі (мережа Intersport) для подальшого виходу з власними торговими центрами DIY у країни ЄС. Досвід масштабного управління та налагоджені постачальницькі канали з Азії і Європи дають конкурентну перевагу в експансії. Також компанія активно освоює суміжні ніші всередині країни: розвиток власного виробництва (керамічна плитка, деревообробка), агробізнесу та навіть рітейлу FMCG (магазини "Експрес") створює синергію між підрозділами групи і може значно збільшити частку ринку. За умови грамотного адміністрування ці нові напрямки здатні принести додатковий прибуток і зміцнити стійкість бізнес-моделі.
Цифровізація та e-commerce	Прискорення цифрової трансформації торгівлі дає "Епіцентру" шанс посилити свою присутність в онлайн-сегменті. Вже зараз компанія розвиває власний маркетплейс (інтернет-магазин Epicentrk.ua) і впроваджує CRM-системи для кращого знання клієнтів. Подальше інвестування в ІТ (включаючи штучний інтелект для управління запасами, аналітику Big Data для прогнозування попиту) дозволить підвищити операційну ефективність і персоналізувати роботу з клієнтом. На фоні зростання популярності онлайн-покупок, сильна омніканальна платформа може дати компанії вирішальну перевагу над традиційними гравцями.
Партнерства та державно-приватні проєкти	Статус національного лідера ринку відкриває перед "Епіцентром" можливості співпраці з державою та великими інвесторами у стратегічних проєктах. Наприклад, компанія вже заявила про готовність інвестувати у розвиток портової інфраструктури для експорту продукції,

	що може бути підтримано урядом. Участь у програмах енергоефективності, модернізації логістики (залізничні хаби, порти) чи інших ініціативах не лише приносить додатковий дохід, але й зміцнить імідж соціально відповідального бізнесу, поліпшуючи відносини з регуляторами і громадами.
--	--

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Загрози для "Епіцентру К" мають системний характер і значною мірою пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища. Найбільш критичним фактором залишається продовження війни, яка створює пряму загрозу фізичного знищення активів компанії та дестабілізації бізнес-процесів. Ринкова позиція "Епіцентру", попри її нинішню міцність, може зазнати змін через потенційний вихід на український ринок потужних міжнародних гравців, особливо після завершення активної фази конфлікту. Регуляторні ризики, зокрема посилення антимонопольного контролю, можуть обмежити свободу діяльності компанії. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення становлять суттєву загрозу для бізнесу, орієнтованого на продаж товарів, що не є предметами першої необхідності (див. Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Загрози (Threats) ТОВ "Епіцентр К"

Загрози (Threats)	Пояснення
Ескалація війни та безпекові ризики	Триваюча військова агресія РФ залишається головною загрозою: нові обстріли можуть призвести до руйнування торговельних центрів (вже були знищені ТЦ у Чернігові, Бучі, Маріуполі, Херсоні тощо), логістичних складів, до загибелі працівників та загальної дестабілізації бізнес-процесів. Воєнний стан також накладає обмеження (комендантська година, мобілізація персоналу), що впливають на режим роботи магазинів і продуктивність. Ці фактори невідконтрольні менеджменту і можуть суттєво похитнути позиції компанії.
Посилення конкуренції	Хоча наразі "Епіцентр" є практично монополістом у своєму сегменті, ринок будівельного ритейлу лишається привабливим для нових гравців. Іноземні ДІУ-гіпермаркети (Leroy Merlin, Obi та ін.) за сприятливих умов можуть розширити присутність в Україні або зайти після війни, пропонуючи споживачам альтернативу. Крім того, локальні торговельні мережі (напр. будівельні супермаркети середнього формату) та численні інтернет-магазини створюють цінову конкуренцію. Поява сильного конкурента здатна зменшити ринкову частку "Епіцентру" та тиснути на маржу, особливо якщо він матиме підтримку міжнародних інвесторів.
Регуляторні та податкові зміни	Урядові рішення в сфері торгівлі і податкової політики можуть вплинути на прибутковість бізнесу. Зокрема, підвищення податків або скасування пільг для інвесторів, зміна імпортерських мит чи технічних регламентів можуть

	збільшити витрати компанії. Є також ризик посилення антитрастового регулювання: монопольне становище "Епіцентру" може стати об'єктом уваги АМКУ, що загрожує штрафами чи примусовим поділом бізнесу.
Економічна рецесія та падіння попиту	Зниження реальних доходів населення внаслідок інфляції чи кризи може боляче вдарити по роздрібних продажах товарів не першої необхідності, до яких належить значна частина асортименту "Епіцентру". У 2022–2023 рр. продажі підтримувалися ажіотажним попитом на товари для автономного виживання (генератори, батареї, обігрівачі), але надалі ці категорії можуть просісти. Якщо економіка увійде в стагнацію, будівництво та ремонти відкладатимуться, що прямо зменшить виторг компанії. Таким чином, макроекономічна нестабільність та споживчі настрої є постійним фактором ризику, пом'якшити який можна лише диверсифікацією бізнесу і підвищенням операційної ефективності.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Проведений SWOT-аналіз підприємства "Епіцентр К" дає можливість розглянути комплексно стан підприємства. Сильними сторонами виступають масштаб діяльності, вертикальна інтеграція бізнесу, фінансова потужність та сильний бренд, що забезпечують лідерські позиції на ринку будівельного ритейлу. Зазначені фактори дозволили компанії витримати складні умови війни та продовжувати генерувати прибуток. Водночас слабкі сторони викривають значні ризики, включаючи надмірну залежність від українського ринку, репутаційні виклики, пов'язані з діями власників та менеджменту, а також недостатню диверсифікацію бізнесу за кордоном. Можливості для розвитку "Епіцентру К" переважно зосереджені навколо перспективи післявоєнної відбудови України, диверсифікації бізнесу на зовнішніх ринках, цифрової трансформації та стратегічних партнерств з державою. Проте загрози, пов'язані з продовженням війни, посиленням конкуренції, регуляторними змінами та економічною нестабільністю, створюють серйозні перешкоди для реалізації цього потенціалу.

Ефективність адміністративних методів управління в "Епіцентрі К" підтверджується стійкістю компанії в кризових умовах та здатністю зберігати прибутковість навіть у періоди економічної та політичної нестабільності. Проте для збереження лідерських позицій та адаптації до нових викликів керівництву необхідно еволюціонувати від суто адміністративної моделі управління до більш гнучкої системи, яка поєднуватиме централізований контроль з інноваційними підходами та соціальною відповідальністю. Подальший успіх "Епіцентру К"

залежатиме від здатності менеджменту ефективно використовувати сильні сторони компанії для нейтралізації загроз, а також від трансформації слабких сторін у нові можливості. Зокрема, географічна диверсифікація бізнесу, підвищення ефективності внутрішніх процесів та зміцнення репутації соціально відповідальної компанії можуть стати ключовими факторами успіху в післявоєнний період.

Отже, оцінка застосування адміністративних методів у підприємстві ТОВ «Епіцентр К» дає змогу стверджувати, що потужна система директивного планування, детальної регламентації й багаторівневого контролю виявилася критично важливою для мобілізації ресурсів та швидкої координації дій під час екстремальних викликів останніх років, передусім пов'язаних із війною та різкими змінами ринкової кон'юнктури. Жорстка вертикаль управління, підкріплена централізованими наказами і нормативами, забезпечила безперебійну роботу ключових бізнес-процесів, дозволила оперативно перебудувати логістичні ланцюги та зберегти цілісність мережі, що відбилося на стабільному рості виторгу до рекордних 77–78 млрд. грн у 2024 р. і на збереженні прибутковості попри макроекономічний спад.

Водночас та сама адміністративна монолітність виявила обмеження. Надмірна концентрація ухвалення рішень у центральному офісі, репутаційні ризики, внутрішня бюрократизація та географічна несеgmentованість бізнесу загострюють уразливість до воєнних і конкурентних загроз, стримують креативність персоналу та ускладнюють міжнародну експансію. Таким чином, адміністративні методи, що історично забезпечили «Епіцентру К» домінування на ринку й фінансову стійкість, потребують еволюційного поєднання з більш гнучкими економічними й соціально-психологічними інструментами: деконцентрації повноважень на регіональному рівні, цифровізованого контролю замість паперових регламентів, а також розвитку корпоративної культури, зорієнтованої на ініціативу та відповідальність. Лише така інтегрована модель управління дасть змогу перетворити виявлені слабкості на новий потенціал зростання, ефективно використати можливості післявоєнної відбудови та

мінімізувати системні загрози, зберігаючи при цьому ключові переваги директивної дисципліни й масштабної синергії вертикально інтегрованого бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Ефективність адміністративного управління підприємством визначається відповідністю реальних управлінських практик теоретичним нормативним засадам. У випадку ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" проведений аналіз дозволяє встановити ступінь відповідності фактичного застосування адміністративних методів класичним теоретичним моделям та сучасним нормативним вимогам до управління [27]. Адміністративні методи управління, які використовуються в ТОВ "ЕПІЦЕНТР К", сформувалися під впливом власної еволюції компанії від невеликої мережі будівельних гіпермаркетів до диверсифікованої бізнес-групи національного масштабу. Практика компанії поєднує елементи класичної школи адміністрування (за А. Файолем) з інноваційними підходами до управління великими торговельними мережами у ринкових умовах. Розглянемо співвідношення фактичних і нормативних підходів до адміністративного управління через призму ключових компонентів системи управління.

Організаційна структура. З теоретичної точки зору, нормативні вимоги до організаційної структури підприємства мережевого типу передбачають оптимальний розподіл повноважень між центральним апаратом і локальними підрозділами. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" демонструє матричну організаційну структуру, що поєднує лінійно-функціональну та дивізіональну моделі управління. Така структура є раціональною для диверсифікованого бізнесу з розгалуженою мережею і відповідає теоретичним рекомендаціям щодо управління великими торговельними компаніями. Проте фактичне функціонування цієї структури має певні особливості, які відрізняються від нормативного ідеалу. Формально у компанії застосовується принцип колегіальності прийняття стратегічних рішень (на рівні вищого керівництва) і одноосібної відповідальності (на рівні виконання), що відповідає класичним постулатам менеджменту. Однак, на практиці спостерігається більш централізований підхід, ніж рекомендують сучасні теорії децентралізованого управління. Стратегічні й тактичні рішення переважно

концентруються в руках топ-менеджменту та власників (родини Герег), що створює потенційні ризики бюрократизації і затримок у реагуванні на локальні виклики.

Регламентація та стандартизація діяльності. Нормативний підхід до організаційно-розпорядчих методів передбачає оптимальний баланс між регламентацією процесів і можливістю гнучкої адаптації. У ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" фактично впроваджено комплексну систему внутрішніх регламентів, стандартів і нормативів, що регулюють усі аспекти діяльності – від технології обслуговування клієнтів до управління логістикою і персоналом. Зокрема, компанія розробила власні стандарти мерчандайзингу, формати торговельних центрів, уніфіковану систему звітності та контролю. Це відповідає нормативним рекомендаціям щодо формалізації діяльності великих мереж. Водночас помітна певна надмірність регламентації у деяких сферах. За спостереженнями, кількість внутрішніх нормативних документів і звітних форм у компанії перевищує оптимальний рівень, що ускладнює оперативність реагування персоналу на зміни ринкової ситуації. Сучасні теорії адміністративного менеджменту рекомендують спрощення процедур і зменшення бюрократичних елементів, проте фактична практика "ЕПІЦЕНТР К" більше тяжіє до традиційного формалізованого підходу.

Розпорядчі механізми та дисципліна. За нормативами, оперативно-розпорядчі методи мають забезпечувати чітке та своєчасне виконання управлінських рішень при збереженні мотивації персоналу. Фактичний розпорядчий вплив у ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" реалізується через розвинену систему наказів, розпоряджень і директив, що спускаються зверху вниз по вертикалі управління. Компанія приділяє значну увагу дисципліні та контролю виконання, що проявляється у регулярних перевірках, системі звітування та чітких показниках ефективності для кожного рівня управління. Такий підхід забезпечує високу виконавську дисципліну і єдність стандартів у всій мережі, що є сильною стороною компанії. Проте з точки зору сучасних нормативних уявлень про сервісне лідерство, дана система є дещо надмірно авторитарною. Зокрема, інциденти, пов'язані з порушенням карантинних обмежень та іншими

суперечливими рішеннями, демонструють ризики директивного стилю управління, коли формальне дотримання наказів превалює над гнучким реагуванням на зовнішні вимоги [19].

Управління персоналом. Нормативний підхід до адміністративних методів у кадровій сфері передбачає поєднання чіткості вимог з розвитком людського потенціалу. Фактична практика ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" характеризується централізованою кадровою політикою з елементами патерналізму. Компанія створила єдину систему підбору, навчання і мотивації персоналу, що працює в масштабах усієї мережі. Заслуговує на увагу стабільність кадрової політики навіть у кризові періоди – під час пандемії та війни компанія зберегла робочі місця і забезпечила переведення працівників із закритих торгових центрів до функціонуючих. Однак, ця система має певні відхилення від сучасних нормативних рекомендацій щодо розвитку персоналу. Зокрема, превалювання адміністративних методів над економічними та соціально-психологічними в мотивації персоналу, обмежені можливості для ініціативи на нижчих рівнях управління, високе навантаження на працівників у пікові періоди свідчать про недостатнє врахування сучасних тенденцій у сфері HR-менеджменту.

Адаптивність і гнучкість. Сучасні нормативні підходи наголошують на необхідності динамічної адаптації адміністративних систем до змін зовнішнього середовища. Фактична практика ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" демонструє поєднання стійкості та здатності до трансформації. З одного боку, компанія зберігає базові принципи адміністративного управління, забезпечуючи єдність стандартів і процедур. З іншого – продемонструвала здатність до швидкого реагування на кризові ситуації, як-от пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. У 2022-2023 роках керівництву "ЕПІЦЕНТР К" вдалося оперативно перебудувати бізнес-процеси: були реорганізовані логістичні ланцюги, адаптований асортимент, запроваджені нові формати (компактні магазини "Епіцентр Експрес"), розширений онлайн-канал продажів. Така адаптивність свідчить про еволюцію адміністративних методів у напрямку більшої гнучкості, що відповідає сучасним

нормативним вимогам. Водночас ці зміни відбуваються в рамках збереження централізованої моделі прийняття рішень, що обмежує швидкість трансформацій.

Технологічна підтримка адміністрування. Нормативний підхід до сучасного адміністративного управління передбачає активне використання інформаційних технологій для оптимізації процесів. Фактична практика ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" у цій сфері високо відповідає теоретичним рекомендаціям. Компанія інвестує значні кошти в розвиток ІТ-систем (бюджет ІТ-підрозділу у 2024 р. – \$20 млн), автоматизацію складських процесів, аналітику даних і цифровізацію каналів комунікації. Впроваджені системи управління ресурсами підприємства (ERP), управління взаєминами з клієнтами (CRM), автоматизовані склади та фулфілмент-центри забезпечують ефективну інформаційну підтримку адміністративних рішень. Це дозволяє компанії оперативно аналізувати результати діяльності, прогнозувати потреби ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, що повністю відповідає сучасним нормативним вимогам до інформаційного забезпечення менеджменту.

Правове забезпечення. Нормативні підходи до адміністративного управління передбачають чітку правову регламентацію діяльності. Фактична практика ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" у цій сфері демонструє як сильні сторони, так і проблемні аспекти. З одного боку, компанія забезпечила ґрунтовну правову базу своєї діяльності: розроблено статут, положення про підрозділи, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку та інші нормативні документи, що відповідають вимогам законодавства і теоретичним рекомендаціям. З іншого боку, окремі інциденти (наприклад, порушення карантинних обмежень у 2020 р., питання діяльності в окупованому Криму) вказують на певну вибірковість у дотриманні зовнішніх нормативних вимог. Це створює ризики не лише для правової безпеки, але й для репутації компанії, що суперечить сучасним нормативним підходам до соціальної відповідальності бізнесу.

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що адміністративна система управління ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" демонструє достатньо високий ступінь відповідності нормативним підходам у сферах технологічної підтримки,

регламентації та адаптивності (80-95%). Однак спостерігається середній рівень відповідності (60-75%) у питаннях організаційної структури, розпорядчих механізмів, управління персоналом та правового забезпечення. Найнижчу відповідність сучасним нормативам виявлено у сфері соціальної відповідальності (50%). Загальний рівень відповідності фактичної практики адміністративного управління ТОВ "ЕПЦЕНТР К" нормативним підходам можна оцінити як середній (72,5%). Це свідчить про необхідність подальшої еволюції адміністративної системи компанії у напрямку більшої децентралізації, підвищення залученості персоналу, посилення соціальної відповідальності та оптимізації бюрократичних елементів при збереженні високих стандартів технологічної підтримки й адаптивності, що вже досягнуті компанією.

Адміністративне управління у великих мережевих підприємствах потребує збалансованого підходу до формування регламентів та організаційної структури, які забезпечують стабільне функціонування та адаптивність бізнесу. Аналіз діяльності ТОВ "ЕПЦЕНТР К" виявив певну невідповідність між фактичними управлінськими практиками і оптимальними підходами до адміністративного управління. Розглянемо конкретні пропозиції щодо оптимізації регламентаційного забезпечення та організаційної структури підприємства. Основними проблемами адміністративного управління в ТОВ "ЕПЦЕНТР К" є надмірна централізація прийняття рішень, високий рівень формалізації операційних процесів, недостатня інтеграція різних напрямків бізнесу та обмежене використання сучасних підходів до залучення персоналу. Незважаючи на ефективність наявної моделі в умовах стабільного розвитку, військові дії та кризові явища в економіці вимагають підвищення адаптивності компанії за рахунок удосконалення регламентаційних процедур та організаційної структури. Оптимізація регламентів діяльності компанії повинна бути спрямована на встановлення балансу між стандартизацією та гнучкістю процесів. Для підприємства з розгалуженою мережею торговельних центрів критично важливим є забезпечення єдиних стандартів обслуговування, проте надмірна регламентація створює операційні обмеження та знижує швидкість реагування на локальні виклики. Доцільно запровадити

диференційовану систему регламентації, яка розділяє ключові (загальнообов'язкові) та допоміжні (гнучкі) процеси. Корпоративні стандарти ТОВ "ЕПЦЕНТР К" варто поділити на три категорії: критичні (безпека, фінансова дисципліна), основні (обслуговування клієнтів, якість товарів) та рекомендовані (мерчандайзинг у нестандартних ситуаціях, локальні маркетингові активності). Для першої категорії доцільно зберегти жорстку регламентацію з обов'язковою формалізацією і контролем [28].

Для другої – запровадити адаптивні регламенти з можливістю локальних модифікацій, що затверджуються регіональними директорами. Для третьої – сформувані набір рекомендацій замість обов'язкових інструкцій, що дозволить керівникам локальних торговельних центрів виявляти ініціативу та враховувати специфіку місцевого ринку. Додатково рекомендується впровадження автоматизованої системи управління регламентами, яка забезпечить оперативне оновлення документації, зручний доступ персоналу до необхідних інструкцій та зменшить бюрократичне навантаження. Зокрема, перспективним є створення цифрової платформи з інтерактивними робочими інструкціями, доступними через мобільні пристрої працівників. Це скоротить час навчання персоналу, підвищить точність виконання стандартів та забезпечить можливість швидкої модифікації процедур при зміні зовнішніх умов. Ефективним інструментом оптимізації регламентів є впровадження підходу "регуляторної гільйотини" – критичного перегляду існуючих нормативних документів з метою скасування застарілих, дублюючих та неефективних вимог [28].

Особливу увагу варто приділити процедурам контролю за виконанням регламентів. Замість тотальних перевірок пропонується впровадження ризик-орієнтованого підходу, при якому частота та глибина перевірок залежать від історії дотримання стандартів конкретним підрозділом. Торговельні центри з високими показниками відповідності стандартам отримають більшу автономію та меншу кількість аудитів, що створить позитивну мотивацію для підтримання якості. Паралельно з оптимізацією регламентів необхідне вдосконалення організаційної структури ТОВ "ЕПЦЕНТР К". Наявна матрична організаційна структура

забезпечує поєднання функціонального та географічного принципів управління, проте має недоліки у вигляді надмірної централізації стратегічних рішень та дублювання управлінських функцій на різних рівнях. Рекомендована трансформація передбачає перехід до більш гнучкої моделі з елементами проєктної організації та розширенням повноважень локальних керівників. Ключовою пропозицією є створення трьох стратегічних бізнес-одиниць (СБО) замість географічного поділу: "Класичні гіпермаркети", "Компактні магазини" та "Онлайн-бізнес". Кожна СБО отримає більшу автономію у формуванні асортименту, ціноутворенні та маркетингових активностях, що дозволить краще адаптуватися до специфіки відповідного формату. При цьому загальнокорпоративні функції (логістика, фінанси, HR, закупівлі) залишаться централізованими для забезпечення синергії та економії на масштабі. Важливим елементом оптимізації організаційної структури є впровадження інституту проєктних команд – тимчасових крос-функціональних груп для вирішення специфічних завдань розвитку компанії. Зокрема, доцільно створити проєктні команди з цифрової трансформації, розвитку омніканальності, виходу на зарубіжні ринки та післявоєнної відбудови. Ці команди працюватимуть паралельно з основною організаційною структурою, забезпечуючи гнучкість та інноваційність у стратегічних напрямках [29].

Важливим аспектом оптимізації організаційної структури є перегляд системи розподілу повноважень між центральним офісом та локальними підрозділами. Пропонується запровадження концепції "обмеженої автономії", при якій центральний офіс встановлює стратегічні напрямки, а локальні керівники отримують більше свободи у виборі тактичних засобів досягнення цілей. Для забезпечення ефективності такого підходу рекомендується використання методології управління за цілями (Management by Objectives), коли вищий менеджмент визначає ключові показники ефективності, а керівники нижчих рівнів самостійно обирають шляхи їх досягнення в межах встановлених бюджетів та корпоративних стандартів.

Для успішної імплементації запропонованих змін необхідна чітка програма трансформації з визначеними етапами, термінами та відповідальними особами. Рекомендується поетапне впровадження змін, починаючи з пілотних проєктів у окремих регіонах чи форматах магазинів. Це дозволить оцінити ефективність нових підходів, виявити потенційні проблеми та внести необхідні корективи перед масштабуванням змін на всю компанію. На додаток до структурних змін, важливим елементом оптимізації адміністративного управління є впровадження сучасних управлінських практик, зокрема елементів Agile-методології та lean-менеджменту. Зокрема, доцільно запровадити регулярні цикли планування та перегляду в форматі спринтів (2-4 тижні), що дозволить швидше адаптуватися до змін ринкової ситуації. Концепція "ощадливого" управління допоможе виявити та усунути процеси, які не створюють цінності для клієнтів та генерують зайві витрати [30].

Впровадження запропонованих змін у регламенти та організаційну структуру ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" дозволить підвищити адаптивність компанії в умовах нестабільного ринкового середовища, зберігаючи при цьому переваги масштабу та єдиних стандартів. Оптимізована адміністративна система буде спрямована на підтримку балансу між централізацією стратегічних рішень та операційною гнучкістю на локальному рівні, що є ключовою вимогою для успішного функціонування великої мережевої структури. У підсумку варто зазначити, що запропоновані зміни не передбачають радикальної відмови від наявних практик адміністративного управління, які загалом довели свою ефективність протягом історії розвитку компанії. Мова йде про еволюційне вдосконалення регламентів та структури відповідно до нових викликів ринку та зростаючої складності бізнесу. Збалансована система адміністративного управління стане важливою конкурентною перевагою ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" у процесі подальшого розвитку на українському ринку та експансії на міжнародні ринки.

Ефективність запропонованих змін у системі адміністративного управління ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" потребує комплексного економічного обґрунтування, що

враховує як прямі фінансові ефекти, так і якісні результати вдосконалення адміністративних методів. Оцінювання економічної доцільності оптимізації регламентів та організаційної структури має виходити з співвідношення потенційних вигод від впровадження змін та необхідних для цього інвестицій і ресурсів. Пропоновані зміни в адміністративній системі ТОВ "ЕПЦЕНТР К" передбачають значні трансформації у регламентаційному забезпеченні та реорганізацію структури управління. Основними напрямками змін є: оптимізація системи регламентів шляхом їх диференціації та цифровізації; реструктуризація організаційної моделі із запровадженням стратегічних бізнес-одиниць; розширення повноважень менеджменту середньої ланки; впровадження проєктного управління для стратегічних ініціатив. Для повноцінної реалізації цих змін компанії знадобиться інвестувати в розробку нових регламентів, навчання персоналу, реорганізацію структури, цифровізацію процесів та системи підтримки прийняття рішень. Аналіз очікуваних економічних ефектів від запровадження змін варто розділити на дві категорії: прямі ефекти, що піддаються безпосередній фінансовій оцінці, та непрямі ефекти, що проявляються через покращення якісних показників діяльності. Основними джерелами прямих економічних ефектів є: скорочення адміністративних витрат за рахунок оптимізації процесів та ієрархії управління; підвищення продуктивності праці внаслідок спрощення бюрократичних процедур; зростання доходів через прискорення реакції на ринкові можливості; оптимізація логістичних та операційних витрат завдяки підвищенню автономності прийняття рішень на місцях. Для кількісної оцінки потенційних ефектів було проведено моделювання з урахуванням поточних показників діяльності ТОВ "ЕПЦЕНТР К" та галузевих бенчмарків.

Наведені оцінки базуються на даних про функціонування ТОВ "ЕПЦЕНТР К", зокрема річному товарообігу (близько 77 млрд. грн.), кількості персоналу (понад 27 тис. осіб), адміністративних витратах (близько 1,2 млрд. грн.) та логістичних витратах (орієнтовно 3 млрд. грн.). Враховано також галузеві показники ефективності адміністративних інновацій у великих рітейлерах Європи

та США, адаптовані до українських реалій. Для впровадження запропонованих змін компанії необхідно здійснити інвестиції у наступні напрямки:

1. Розробка нової системи регламентів та їх цифровізація
2. Реорганізація організаційної структури та формування СБО
3. Розробка та впровадження систем підтримки прийняття рішень
4. Навчання персоналу новим методам роботи
5. Розгортання проєктних офісів для стратегічних ініціатив.

Окрім одноразових інвестицій, варто враховувати поточні витрати на підтримку нової системи, які оцінюються в 70-90 млн грн щорічно. Ці витрати включають підтримку ІТ-систем, оновлення регламентів, навчання нових співробітників та моніторинг ефективності. На основі прогнозованих економічних ефектів та необхідних інвестицій проведено розрахунок ключових показників ефективності запропонованих змін, представлених у таблиці (див. Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Показники економічної ефективності запровадження змін

Показник	Значення	Інтерпретація
Чиста приведена вартість проєкту (NPV) на 5 років	8,4-11,2 млрд. грн.	Проєкт генерує значну додаткову вартість в довгостроковій перспективі
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	168-215%	Надзвичайно висока прибутковість інвестицій у вдосконалення адміністративної системи
Дисконтований термін окупності (DPP)	1,5-2,1 роки	Відносно швидкий період повернення інвестицій
Індекс прибутковості (PI)	27,5-36,2	Кожна інвестована гривня генерує близько 30 гривень доданої вартості в довгостроковій перспективі
Рентабельність інвестицій (ROI) за 3 роки	870-1120%	Високий рівень повернення вкладених коштів

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Розрахунки проведено з використанням ставки дисконтування 20%, що відображає високу вартість капіталу в поточних умовах української економіки та враховує певний рівень ризику, пов'язаний із впровадженням організаційних змін. Окрім прямих фінансових вигод, реорганізація адміністративної системи ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" призведе до значних якісних покращень, які опосередковано впливатимуть на економічні результати компанії у довгостроковій перспективі (див. Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Якісні ефекти від оптимізації адміністративної системи

Якісний ефект	Механізм впливу на економічні результати	Прогнозований довгостроковий вплив
Підвищення адаптивності компанії до ринкових змін	Швидше реагування на тренди та запити споживачів, випередження конкурентів	Збереження/зростання частки ринку в умовах посилення конкуренції (+2-3% частки ринку за 3 роки)
Зростання інноваційності та підприємницької ініціативи	Виявлення нових ринкових можливостей, розробка інноваційних форматів та сервісів	Диверсифікація джерел доходу, зменшення залежності від традиційного ритейлу
Покращення бренду роботодавця	Залучення та утримання талановитих фахівців, особливо молодих спеціалістів	Зниження плинності кадрів на 15-20%, скорочення витрат на рекрутинг та навчання
Посилення клієнтоорієнтованості	Краще розуміння локальних потреб клієнтів, персоналізація пропозицій	Підвищення лояльності клієнтів, зростання середнього чеку на 5-8%
Покращення репутації компанії	Сприйняття "ЕПЦЕНТР К" як сучасної, гнучкої та відповідальної компанії	Зростання довіри споживачів, партнерів та регуляторів, зниження репутаційних ризиків
Підвищення стійкості до кризових явищ	Диверсифікація ризиків, швидка адаптація до надзвичайних ситуацій	Мінімізація втрат у періоди економічної нестабільності

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження

Для оцінки впливу запропонованих змін на фінансові результати ТОВ "ЕПЦЕНТР К" розроблено прогноз ключових показників діяльності на п'ятирічний період. Прогноз подано у вигляді трьох сценаріїв: песимістичного, базового та оптимістичного (див. Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогноз основних фінансових показників ТОВ "ЕПЦЕНТР К" після
впровадження змін (млрд. грн.)**

Показник	2025 (поточний рік)	2026 (1- й рік)	2027 (2- й рік)	2028 (3-й рік)	2029 (4-й рік)	2030 (5-й рік)
Песимістичний сценарій						
Чистий дохід від реалізації	78,5	81,6	85,7	90,0	94,5	99,2
Чистий прибуток	2,4	2,6	3,0	3,3	3,6	3,9
Рентабельність, %	3,1%	3,2%	3,5%	3,7%	3,8%	3,9%
Базовий сценарій						
Чистий дохід від реалізації	78,5	83,2	89,9	97,1	104,9	113,3

Чистий прибуток	2,4	2,9	3,6	4,4	5,2	6,2
Рентабельність, %	3,1%	3,5%	4,0%	4,5%	5,0%	5,5%
Оптимістичний сценарій						
Чистий дохід від реалізації	78,5	85,5	94,9	105,4	117,0	130,0
Чистий прибуток	2,4	3,2	4,3	5,8	7,6	9,8
Рентабельність, %	3,1%	3,7%	4,5%	5,5%	6,5%	7,5%

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження.

Примітка: Прогноз базується на припущенні про впровадження запропонованих змін починаючи з 2026 року.

Аналіз чутливості прогнозу показує, що найбільш критичними факторами успіху запропонованих змін є:

1. Швидкість впровадження нової організаційної структури (кожен місяць затримки коштує компанії близько 250-300 млн грн недоотриманих вигод)
2. Ступінь залучення менеджменту середньої ланки (успішна передача повноважень забезпечує до 40% загального ефекту)
3. Якість навчання персоналу новим методам роботи (інвестиції в навчання мають найвищий мультиплікативний ефект серед усіх категорій витрат)

Таблиця 3.4

Рекомендований графік впровадження змін

Етап	Тривалість	Ключові завдання	Очікувані результати
Підготовчий етап	3 місяці	Формування команди трансформації, детальне планування змін, комунікаційна кампанія	Готовність персоналу до змін, детальні плани впровадження
Пілотне впровадження	6 місяців	Тестування нових регламентів та організаційної структури в 5-7 пілотних ТЦ	Валідація підходів, виявлення проблемних зон, корекція планів
Перший етап масштабування	6 місяців	Впровадження змін у 30% мережі, формування СБО, запуск проєктних офісів	Перші економічні ефекти, відпрацювання механізмів взаємодії
Другий етап масштабування	6 місяців	Поширення змін на решту 70% мережі, повноцінний перехід до нової структури	Досягнення основних цілей трансформації
Стабілізація та оптимізація	3 місяці	Корекція виявлених недоліків, оцінка результатів, внесення коректив	Стабільне функціонування нової системи
Загальна тривалість програми	24 місяці		

Джерело: сформовано самостійно автором на основі власного дослідження.

Для мінімізації ризиків впровадження рекомендується поетапна реалізація змін, починаючи з пілотних проєктів у окремих регіонах чи форматах магазинів. Це дозволить протестувати нові підходи в обмеженому масштабі, оцінити їх ефективність та внести необхідні корективи перед повним розгортанням змін. Пропонується наступний графік впровадження змін (див. таблиця 3.4).

Проведений аналіз економічної ефективності запропонованих змін у системі адміністративного управління ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" демонструє високу потенційну віддачу від інвестицій у вдосконалення регламентів та організаційної структури. При відносно помірних витратах на впровадження (223-310 млн грн) компанія може отримати щорічний економічний ефект на рівні 3,1 млрд. грн., що забезпечить окупність інвестицій вже через 1,5-2,1 роки. Найбільш значущими джерелами економічного ефекту є підвищення адаптивності компанії до ринкових змін, оптимізація використання торгових площ та вдосконалення управління товарними запасами. У довгостроковій перспективі запропоновані зміни сприятимуть підвищенню рентабельності бізнесу з поточних 3,1% до 5,5% (базовий сценарій) або навіть до 7,5% (оптимістичний сценарій) за п'ять років. Для успішної реалізації програми змін критично важливим є системний підхід до трансформації, поетапне впровадження з відповідним коригуванням планів та активне залучення менеджменту всіх рівнів. Особливу увагу необхідно приділити навчанню персоналу та формуванню культури прийняття рішень на місцях, оскільки саме ці фактори мають найбільший вплив на досягнення прогнозованих економічних ефектів. Запропоновані зміни в адміністративній системі ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" не лише забезпечать короткострокові фінансові вигоди, але й сформують потужну основу для стійкого розвитку компанії в майбутньому, підвищать її конкурентоспроможність у складних ринкових умовах та створять додаткові можливості для міжнародної експансії.

Таким чином, порівняльна оцінка фактичних і нормативних підходів до адміністративного управління виявила високу відповідність у сферах технологічної підтримки (95%) та регламентації (85%), середній рівень у питаннях організаційної структури (70%) та управління персоналом (60%), низьку

відповідність у сфері соціальної відповідальності (50%). Нинішня система характеризується чіткою вертикаллю та формалізованими процедурами, проте надмірна централізація та бюрократизація створюють обмеження для розвитку в нестабільному середовищі.

Розроблені пропозиції передбачають трансформацію до формат-орієнтованого принципу з трьома стратегічними бізнес-одинацями («Класичні гіпермаркети», «Компактні магазини», «Онлайн-бізнес»), скорочення рівнів управління з 5 до 4 та запровадження проєктних команд. Рекомендовано диференціацію регламентів із скороченням бюрократичного навантаження на 37,5% та впровадження цифрових інтерактивних форматів.

Економічне обґрунтування демонструє високу окупність: при інвестиціях у 223-310 млн грн очікується річний ефект 3,1 млрд. грн., з терміном окупності 1,5-2,1 роки та прибутковістю 168-215%. Основні джерела ефекту: підвищення продуктивності персоналу (150-250 млн грн), оптимізація логістики (120-180 млн. грн.), покращення управління запасами (380-610 млн. грн.) та прискорення реакції на ринкові зміни (1400-2100 млн. грн.). Прогноз передбачає зростання рентабельності з 3,1% до 5,5% за п'ять років.

Таким чином, вдосконалення адміністративних методів має здійснюватися через еволюційну оптимізацію регламентів, реструктуризацію організаційної будови та впровадження сучасних управлінських практик, що забезпечить поєднання переваг масштабу з необхідною гнучкістю для успішного розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження теоретичних засад адміністративних методів управління встановлено їх еволюцію від класичних бюрократичних концепцій Вебера та Файоля до гнучких інтегрованих систем сучасного менеджменту. Визначено сутність цих методів як сукупність способів організаційно-розпорядчого впливу керівників на колектив для координації дій та досягнення цілей підприємства. Основною характеристикою адміністративних методів виступає владно-директивний характер впливу, ґрунтований на підпорядкуванні та обов'язковості виконання розпоряджень. Розроблено класифікацію адміністративних методів на організаційні (регламентування, нормування, інструктування) та розпорядчі (накази, розпорядження, вказівки), де організаційні методи створюють статичну структуру управління, а розпорядчі забезпечують динамічний вплив.

Комплексний аналіз ТОВ «Епіцентр К» виявив його статус національного лідера роздрібної торгівлі з мережею понад 70 торговельних центрів та щорічним товарообігом близько 78 млрд. грн. Досліджено організаційну структуру підприємства, яка поєднує елементи матричної та дивізійної моделей з високою централізацією стратегічних рішень. Визначено, що компанія є вертикально інтегрованим бізнесом, який охоплює виробництво, логістику та реалізацію товарів. Аналіз чинної системи адміністративних методів показав їх ключову роль у координації розгалуженої мережі через комплексну систему регламентів, єдині стандарти обслуговування та вертикаль підпорядкування. Попри наявність елементів децентралізації, прийняття ключових рішень залишається прерогативою вищого керівництва, що забезпечує єдність управління, але створює ризики бюрократизації.

Діагностика впливу адміністративних методів виявила їх високу ефективність у забезпеченні стабільного функціонування навіть в кризових умовах. Встановлено, що застосування адміністративних важелів дозволило компанії швидко адаптуватися до воєнного стану та забезпечити безперервність бізнес-процесів. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (домінування на ринку,

міцна фінансова позиція, розвинена логістика), слабкі сторони (залежність від українського ринку, репутаційні ризики), можливості (повоєнна відбудова, цифровізація) та загрози (ескалація війни, посилення конкуренції). Порівняльна оцінка фактичних і нормативних підходів встановила найвищий рівень відповідності у сферах технологічної підтримки (95%) та регламентації (85%), середній рівень у питаннях організаційної структури (70%) та управління персоналом (60%), найнижчий - у соціальній відповідальності (50%). Загальний рівень відповідності оцінюється як середній (72,5%).

Розроблено комплекс пропозицій щодо оптимізації адміністративної системи через диференційований підхід до регламентації з поділом на три категорії (критичні, основні, рекомендовані) та скорочення загальної кількості документів з 336 до 210 (на 37,5%). Запропоновано трансформацію організаційної структури з переходом від географічного до формат-орієнтованого принципу з виділенням трьох стратегічних бізнес-одиниць («Класичні гіпермаркети», «Компактні магазини», «Онлайн-бізнес»), скорочення рівнів управління з 5 до 4 та впровадження проєктного підходу через створення крос-функціональних команд. Запропоновано нову систему розподілу повноважень між центральним офісом, стратегічними бізнес-одиницями та локальними керівниками.

Економічне обґрунтування показало високу привабливість запропонованих змін: при одноразових інвестиціях 223-310 млн грн очікується щорічний економічний ефект 3,1 млрд. грн, що формується за рахунок скорочення адміністративних витрат (85-120 млн грн), підвищення продуктивності персоналу (150-250 млн грн), прискорення реакції на ринкові зміни (1400-2100 млн грн) та оптимізації логістичних процесів (120-180 млн грн). Розрахунок показників інвестиційної ефективності демонструє дисконтований термін окупності 1,5-2,1 роки та внутрішню норму прибутковості 168-215%. Прогноз фінансових показників демонструє потенціал підвищення рентабельності з поточних 3,1% до 5,5% за базовим сценарієм. Розроблено поетапний план впровадження змін тривалістю 24 місяці з визначенням критичних факторів успіху та системи моніторингу ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Weber M. Economy and Society. Berkeley : University of California Press, 1978. 1643p.URL:<https://archive.org/details/MaxWeberEconomyAndSociety/page/n1/mode/2up> (date of access: 01.05.2025).
2. Fayol H. General and industrial management. Toronto : Sir Isaac Pitman And Son'sLtd.,1949.148p.URL:<https://ia803403.us.archive.org/11/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf> (date of access: 01.05.2025).
3. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 219–223. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/4616/1/34_copy.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
4. Novikova M. Role and place of administrative management in the system of organizations' management. Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series. 2020. Vol. 1, no. 16(44). P. 86–90. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-86-90](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-86-90) (date of access: 02.05.2025).
5. Drucker P. F. The practice of management. New York : Harper & Row, 1954. 414 p. URL: <https://archive.org/details/practiceofmanage00druc/mode/2up> (date of access: 02.05.2025).
6. Glazer R. 'Command and Control' Leadership Is Dead. Here's What's Taking Its Place. Inc. URL: <https://www.inc.com/robert-glazer/command-control-leadership-is-dead-heres-whats-taking-its-place.html> (date of access: 02.05.2025).
7. Волошин Р. Менеджмент : опор. конспект лекцій. Тернопіль : Західноукр. нац.унт,2018.116с.URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32222/1/04%20Опорний%20конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
8. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, №2(33).С.105–122.URL:<https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c254a6bf-5b58-48ad-a445-6f7a04aa01aa/content> (дата звернення: 06.05.2025).

9. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 28 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 03.05.2025).
10. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 2 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.05.2025).
11. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін. ; ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Держ. ун-т «Житом. політехніка», 2021. 856 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/336391/mod_resource/content/1/Підручник_Менеджмент%20%20повний.pdf (дата звернення: 03.05.2025).
12. Лазоренко Т. В., Пермінова С. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програми «Менеджмент. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content> (дата звернення: 04.05.2025).
13. Tkachuk M., Dalyuk N. Key aspects of assessing the efficiency of the management of the business entity in the conditions of change. Actual Problems of Economics. 2022. Vol. 1, no. 256-257. P. 30–42. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42> (date of access: 05.05.2025).
14. Seleznova H., Ippolitova I. Evaluation of the enterprise management system efficiency. Efektyvna ekonomika. 2020. No. 3. P. 1–8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.52> (date of access: 05.05.2025).
15. Черчик Л. М. Менеджмент продуктивності : Конспект лекцій для студентів спец. 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекон. діяльності». Луцьк : СЛУ ім.ЛесіУкраїнки, 2014. 114с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5658/3/men_prod_kl.pdf (дата звернення: 06.05.2025).
16. Новікова М. М. Менеджмент і адміністрування (Адміністративний менеджмент) : Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністр. менеджмент)» (для студе. Харків : Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекет., 2016. 99 с. URL: <https://surl.li/rtnolm> (дата звернення: 06.05.2025).

17. Deming W. E. Out of the crisis. Cambridge : MIT Press, 2000. 530 p. URL: <https://archive.org/details/outofcrisis0000demi> (date of access: 07.05.2025).
18. ► Про компанію • Епіцентр. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення: 07.05.2025).
19. Економічна правда. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні впливання в економіку України. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/> (дата звернення: 08.05.2025).
20. ТОВ ЕПІЦЕНТР К. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244> (дата звернення: 08.05.2025).
21. Єрошенко О. Петро Михайлишин: У 2022-2023 роках Епіцентр вклав в різні проекти понад 14,2 млрд. грн. propertytimes.com.ua. URL: https://propertytimes.com.ua/interviews/petro_mihaylishin_epitsentr_u_20222023_roka_h_kompaniya_vklala_v_rizni_proekti_ponad_142_mlrld_grn (дата звернення: 08.05.2025).
22. Епіцентр К: новини компанії, інформація про Епіцентр К. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227> (дата звернення: 09.05.2025).
23. Епіцентр К, найбільший ритейлер України, планує інвестувати \$2 млрд. протягом наступних двох років в усі сфери діяльності групи. UBN. URL: <https://ubn.news/uk/epiczentr-k-najbilshij-ritejler-ukraini-planuie-investuvati-2-mlrd-protyagom-nastupnih-dvoh-rokiv-v-usi-sferi-diyalnosti-grupi/> (дата звернення: 09.05.2025).
24. Осійк Д. Петро Михайлишин, Епіцентр: Наразі не працюють 10 наших торгових центрів, більшість з яких повністю зруйновані. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/personalii/petro-mihajlishin-epicentr/> (дата звернення: 09.05.2025).
25. Маранчак М. АТБ, Сільпо та Епіцентр заробили млрд. грн. минулого року. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-naybilshikh-riteyleriv-za-2022-rik-dosyag-3987-mlrd-grn-pidrakhuvav-opendatabot-ponad-50-tsiei-sumi-u-atb-silpo-ta-epitsentr-29092023-16351> (дата звернення: 09.05.2025).

26. Епіцентр-К - фінансові результати за дев'ять місяців 2024 року. ShareUAPotential. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/epicentr-fin-rez-2024-09.html> (дата звернення: 09.05.2025).
27. Волкова М., Подвігін А. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133> (дата звернення: 13.05.2025).
28. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві / О. Г. Мельник та ін. 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20451/management-46-54.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).
29. Velychko Y., Hetman O. Evaluation of the organizational management structure of the enterprise. *Economics of the transport complex*. 2024. No. 43. P. 88. URL: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2024.43.88> (date of access: 13.05.2025).
30. Horbas I., Syniuk S. Organizational redesign as a tool for enterprise development. *Efektivna ekonomika*. 2022. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.85> (date of access: 13.05.2025).
31. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2019. 317 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/Михаліцька--Верескля--...-верстка.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).