

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БЄЛОВОЇ АЛІНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**
на тему «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Белова А.О.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Олена ГРЕБЕШКОВА

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

в.о. Зав. кафедри бізнес-економіки
Т
а докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

п
і
д
п
р
и
є
м
и

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК СПОСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1	
1.2 Роль стратегічного партнерства в забезпеченні економічної ефективності торговельного підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	18
2.1 Загальна характеристика підприємства та оцінка ефективності його діяльності.....	18
Діагностика передумов формування стратегічного партнерства для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	30
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	40
3.1 Пропозиції щодо удосконалення партнерських програм і практик підприємства.....	40
3.2 Прогнозна оцінка стратегічних ефектів партнерської взаємодії підприємства зі стейкхолдерами.....	48
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

н

і

м

о

д

е

л

і

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, жорсткої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростаючих запитів споживачів підприємства змушені постійно шукати ефективні підходи до ведення бізнесу, які дозволять не лише вижити, а й досягти сталого розвитку. Стрімкий розвиток технологій, зміни в поведінці споживачів, диджиталізація економіки та постійне посилення вимог до якості товарів і послуг ставлять підприємства перед новими викликами. У такому середовищі економічна ефективність стає ключовим показником життєздатності та конкурентоспроможності бізнесу.

Одним із дієвих інструментів забезпечення економічної ефективності є стратегічне партнерство — форма взаємовигідної довгострокової співпраці між підприємствами, яка передбачає координацію стратегічних цілей, інтеграцію ресурсів, обмін знаннями, спільне використання інфраструктури, вихід на нові ринки та реалізацію спільних інноваційних проєктів. Стратегічні альянси дозволяють підприємствам адаптуватися до змін, знижувати витрати на операційну діяльність, мінімізувати ризики, посилювати позиції на ринку та підвищувати рівень гнучкості бізнесу. Усе це є передумовою формування стійких конкурентних переваг.

Особливо актуальним стратегічне партнерство стає для підприємств, що діють у галузі роздрібної торгівлі, адже саме тут взаємодія з постачальниками, логістичними операторами, маркетинговими агентствами та іншими стейкхолдерами визначає ефективність функціонування всієї бізнес-моделі. В умовах, коли конкуренція між торговельними мережами посилюється, а вимоги клієнтів до сервісу зростають, налагодження стратегічних відносин стає важливим чинником довгострокового успіху підприємства.

Отже, тема дослідження є актуальною з огляду на необхідність пошуку дієвих інструментів підвищення економічної ефективності підприємств в умовах високої невизначеності та мінливості ринкового середовища. Стратегічне партнерство не лише забезпечує оперативну стійкість підприємства, а й відкриває нові перспективи для його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного партнерства як одного з ключових інструментів забезпечення економічної ефективності підприємств знаходять широке відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У фокусі їхніх досліджень — економічна сутність партнерських взаємовідносин, їх значення для стабільного розвитку бізнесу, методи формування ефективної взаємодії між суб'єктами господарювання.

Зокрема, економічні аспекти партнерських відносин в Україні висвітлюються у роботах таких науковців, як Д. Райко, Є. Крикавський, Л. Мороз, О. Гребешкова, Г. Махова, Н. Чухрай, А. Федорченко, О. Телетов, В. Заруба, Т. Решетілова, А. Старостіна та інші. У своїх дослідженнях вони розкривають підходи до організації стратегічного співробітництва, акцентують увагу на перевагах довгострокової взаємодії та аналізують ризики, що виникають в процесі партнерських відносин.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження впливу стратегічного партнерства на економічну ефективність підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення партнерської взаємодії на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі дослідницькі **завдання**:

— розкрити теоретичну сутність стратегічного партнерства, його основні моделі, принципи та інструменти реалізації в сучасних умовах господарювання;

- визначити роль стратегічного партнерства у формуванні економічної ефективності підприємства, зокрема у сфері роздрібної торгівлі;
- проаналізувати діяльність тов «епіцентр к» та оцінити загальний рівень економічної ефективності його функціонування;
- ідентифікувати та охарактеризувати наявні стратегічні партнерські відносини підприємства та визначити їхній вплив на ключові показники ефективності;
- виявити проблемні аспекти реалізації партнерських програм на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення партнерської взаємодії підприємства з ключовими стейкхолдерами задля підвищення економічної ефективності;
- оцінити потенційні стратегічні ефекти від впровадження запропонованих заходів і їх вплив на подальший розвиток підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення економічної ефективності підприємств торгівлі на основі формування стратегічного партнерства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного партнерства як інструменту забезпечення економічної ефективності торговельного підприємства.

Методи дослідження, які застосовувалися в роботі, включають: загальнонаукові методи аналізу, порівняльний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні методи, методи візуалізації результатів, а також елементи прогнозування, SWOT – аналіз, PEST-аналіз, 5 сил М. Портера.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в дослідженні сучасних теоретичних підходів до формування стратегічного партнерства та обґрунтуванні його ролі у підвищенні економічної ефективності підприємства.

Практична значущість *полягає* в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Епіцентр К» щодо удосконалення стратегічного партнерства зі стейкхолдерами, що може бути використано для підвищення ефективності його діяльності.

Інформаційна база дослідження: наукова література (фахові публікації, статті, монографії), фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 роки, а також матеріали з офіційного сайту підприємства та відкритих реєстрів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА, ЯК СПОСОБУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, основні моделі та інструменти стратегічного бізнес – партнерства

Стратегічне партнерство — це взаємовигідна форма співпраці між двома або більше суб'єктами господарювання, яка базується на досягненні спільних довгострокових цілей та інтеграції ключових бізнес-функцій. Така взаємодія може охоплювати різні сфери діяльності підприємства: постачання, логістику, виробництво, маркетинг, фінанси, дослідження та розробки. [1]

Головною метою стратегічного партнерства є досягнення синергії — ефекту, при якому результат спільної діяльності перевищує суму окремих результатів кожного партнера. Такий ефект досягається завдяки об'єднанню ресурсів, досвіду, технологій, інфраструктури та інших конкурентних переваг.

Окрім цього, стратегічне партнерство дозволяє:

- прискорити інноваційні процеси,
- зменшити витрати на вихід на нові ринки,
- забезпечити більш ефективне управління ризиками,
- розширити доступ до нових технологій або ноу-хау,
- поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Партнерські відносини часто базуються на високому рівні довіри, відкритості та взаємного стратегічного мислення, а також потребують постійної координації дій та узгодження інтересів.

На практиці існує кілька основних моделей стратегічного партнерства, які відрізняються за ступенем інтеграції, формою взаємодії та рівнем

залежності між партнерами. Наведемо коротку характеристику основних моделей у таблиці нижче.

Таблиця 1.1 - Характеристика різновидів стратегічного партнерства

Різновиди	Характеристика	Приклади
Стратегічний альянс	Співпраця між підприємствами на основі підписаного договору без створення нової юр. Особи	Кооперація між виробником та логістичною компанією
Спільне підприємства	Створення окремої юридичної особи для реалізації спільного проєкту	Створення спільної торговельної платформи
Франчайзинг	Партнер отримує право використовувати бренд, бізнес – модель та підприємку	McDonald's, KFC, EVA
Інтеграція вертикальна	Об'єднання підприємств на різних стадіях ланцюга створення вартості	Мережа супермаркетів і власне виробництво товарів
Інтеграція горизонтальна	Партнерство між підприємствами, які працюють в одній галузі	Об'єднання торговельних мереж з метою спільних закупівель
Аутсорсинг	Делегування частини функцій партнеру	ІТ – обслуговування, HR, логістика

Джерело: складено авторкою на основі [1, 2, 3, 21]

Кожна модель стратегічного партнерства має свою специфіку, яка залежить від глибини взаємодії, рівня організаційної інтеграції та стратегічних намірів учасників. Наприклад, стратегічний альянс може бути доволі гнучким, без створення спільної юридичної особи, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку. Натомість спільне підприємство передбачає вищий рівень формалізації і відповідальності.

Франчайзинг є надзвичайно ефективною моделлю для масштабування бізнесу, особливо в сфері роздрібної торгівлі, ресторанного бізнесу та послуг. Завдяки франчайзинговим відносинам підприємство-франчайзер може розширити ринок збуту без істотних інвестицій, делегуючи операційну діяльність локальним партнерам-франчайзі.

Вертикальна інтеграція дозволяє підприємствам зменшити витрати по ланцюгу постачання та краще контролювати якість продукції. А горизонтальна

інтеграція — це спосіб зміцнити ринкові позиції, об'єднавши зусилля з конкурентами або компаніями, що надають схожі товари/послуги.

У деяких випадках підприємства можуть поєднувати кілька моделей у межах однієї стратегії партнерства, наприклад: франчайзинг + альянс із логістичним оператором + аутсорсинг ІТ-послуг.

Інструменти стратегічного партнерства відіграють ключову роль у забезпеченні результативної взаємодії між підприємствами та досягненні спільних довгострокових цілей. Вони охоплюють широкий спектр засобів, що дозволяють організовувати, координувати та контролювати партнерські відносини на всіх рівнях — від стратегічного до операційного.

Передусім, важливою складовою є організаційно-правові інструменти. Саме вони формують основу партнерства, визначаючи юридичні рамки, формат і регламентацію співпраці. До таких інструментів належать договори про стратегічне співробітництво, партнерські угоди, регламенти взаємодії, меморандуми про наміри, положення про координаційні органи тощо. Їхня роль полягає у формалізації домовленостей, розподілі прав і обов'язків між сторонами, встановленні механізмів контролю за дотриманням умов співпраці, а також врегулюванні потенційних конфліктів. Завдяки таким інструментам забезпечується прозорість, довіра та стабільність партнерських відносин, що є критично важливим у довгостроковій перспективі.

Наступним важливим блоком виступають інформаційно-технологічні інструменти, які стали невід'ємною частиною партнерської взаємодії в умовах цифрової трансформації бізнесу. Впровадження систем управління підприємницькими ресурсами (ERP), клієнтських баз даних (CRM), платформ бізнес-аналітики (BI) та хмарних сервісів для спільного управління проєктами забезпечує оперативний обмін інформацією, синхронізацію процесів, автоматизацію документообігу та загальну прозорість у межах партнерських відносин. Завдяки таким технологічним рішенням підприємства можуть працювати як єдина узгоджена система, що дозволяє скорочувати витрати,

підвищувати швидкість прийняття рішень і адаптуватися до змін ринкового середовища.

Окрім організаційної та технологічної складової, важливу роль відіграють оціночно-аналітичні інструменти. Вони дозволяють вимірювати ефективність партнерських відносин, виявляти слабкі місця у взаємодії, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. До таких інструментів належать ключові показники ефективності (KPI), система збалансованих показників (Balanced Scorecard), регулярна звітність, партнерський аудит, а також стратегічні методи аналізу, зокрема SWOT-аналіз спільних проєктів. Застосування цих інструментів дозволяє не лише здійснювати кількісну та якісну оцінку результатів співпраці, а й на основі отриманих даних удосконалювати модель взаємодії між партнерами, посилюючи її результативність.

З метою візуального представлення структури інструментів стратегічного партнерства, доцільно використати наступну схему (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Класифікація інструментів стратегічного партнерства

Джерело: створено авторкою на основі [9, 18, 22]

Продовжуючи логіку розгляду інструментів, доцільно порівняти ключові їх характеристики для глибшого розуміння доцільності застосування в умовах конкретного підприємства. У таблиці нижче узагальнено основні

категорії інструментів стратегічного партнерства, їх функціональні особливості та очікувані результати:

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика інструментів стратегічного партнерства.

Категорія інструментів	Приклади	Функції	Очікуваний результат
Організаційно-правові	Договори, угоди, регламенти, комітети	Регламентация, управління, узгодження	Чіткі зобов'язання, стабільність
Інформаційно-технологічні	CRM, ERP, BI, платформи	Інтеграція процесів, швидкість обміну	Прозорість, синергія
Оціночно-аналітичні	KPI, BSC, звіти, аудит	Моніторинг, оцінка ефективності	Покращення результативності

Джерело: сформовано авторкою на основі [8, 15, 19, 20]

У комплексі ці інструменти формують цілісну систему забезпечення стратегічного партнерства, яка поєднує правову визначеність, цифрову інтеграцію та постійний контроль за досягненням цілей. Їхнє правильне використання є запорукою побудови довготривалих, стабільних і економічно ефективних відносин між учасниками партнерства.

У результаті проведеного теоретичного аналізу сутності стратегічного партнерства як способу забезпечення економічної ефективності підприємства було з'ясовано, що стратегічне партнерство є однією з найефективніших форм довгострокової взаємодії суб'єктів господарювання в умовах нестабільного ринкового середовища, високої конкуренції та технологічних змін. Такий формат співпраці передбачає координацію стратегічних цілей, об'єднання ресурсів, спільне управління ризиками та досягнення взаємовигідних результатів.

Було розкрито основні моделі стратегічного партнерства, серед яких виділяються горизонтальні, вертикальні, змішані та міжнародні моделі. Вони можуть відрізнятися за ступенем інтеграції, формою взаємодії та рівнем стратегічного залучення партнерів. Кожна модель має свої переваги та доцільність використання в залежності від специфіки підприємства, галузі та зовнішнього середовища.

Окрему увагу приділено інструментам стратегічного партнерства, які поділяються на організаційно-правові, інформаційно-технологічні та оціночно-аналітичні. Саме їхнє комплексне використання дозволяє забезпечити ефективну координацію дій між партнерами, оперативний обмін інформацією, моніторинг результатів співпраці та формування довготривалих конкурентних переваг.

Таким чином, стратегічне партнерство виступає важливим фактором підвищення економічної ефективності підприємства. Його теоретичні засади, моделі та інструменти створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу партнерських відносин у практичній діяльності торговельних підприємств, зокрема ТОВ «Епіцентр К», що буде розглянуто у наступному розділі.

Роль стратегічного партнерства в забезпеченні економічної ефективності торговельного підприємства

У сучасних умовах динамічного ринку торговельні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції, мінливого споживчого попиту, постійного зростання витрат і загроз з боку глобалізованих ринкових гравців. У цих умовах забезпечення економічної ефективності стає не лише фінансовим завданням, а й стратегічною необхідністю. Одним із ключових механізмів підвищення ефективності є розвиток стратегічного партнерства, яке дозволяє об'єднувати ресурси, розподіляти ризики, підвищувати адаптивність і створювати довгострокові конкурентні переваги.

Стратегічне партнерство в торгівлі — це взаємовигідна співпраця з постачальниками, логістичними компаніями, маркетинговими агентствами,

технологічними провайдерами, фінансовими установами, а також державними та громадськими структурами. Така взаємодія базується на спільних цілях, довірі, довгострокових контрактах і синергії в процесах. Особливої ваги вона набуває для великих роздрібних мереж, таких як ТОВ «Епіцентр К», діяльність яких залежить від оперативної координації численних зовнішніх і внутрішніх бізнес-партнерів.

Вплив стратегічного партнерства на економічну ефективність торговельного підприємства проявляється через такі ключові аспекти: [1, 3, 6]

- *Оптимізація витрат.* Завдяки партнерству з логістичними операторами та спільному використанню складської інфраструктури підприємства знижують витрати на зберігання, транспортування та обслуговування товарів. Укладання довгострокових контрактів з постачальниками дозволяє стабілізувати ціни й уникнути коливань на ринку.

- *Підвищення операційної гнучкості.* Стратегічні альянси з ІТ-компаніями, що впроваджують CRM- та ERP-системи, сприяють автоматизації процесів, покращують управління запасами, прогнозування попиту та прискорюють обробку замовлень. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку.

- *Розширення каналів збуту та ринкової присутності.* Партнерство з маркетинговими агентствами, e-commerce платформами та торговими майданчиками дає змогу підприємству охопити нові цільові сегменти, просувати бренд та збільшувати товарообіг без необхідності значних капіталовкладень.

- *Інноваційний розвиток.* У межах партнерств підприємства можуть спільно реалізовувати інноваційні проєкти — впроваджувати нові сервіси, досвід покупців, змінювати формат взаємодії з клієнтами, удосконалювати системи лояльності та інтегрувати цифрові технології.

- *Зміцнення репутації та довіри з боку клієнтів і стейкхолдерів.* Надійні партнерства забезпечують сталість бізнес-процесів, виконання зобов'язань

перед клієнтами, покращення обслуговування, що прямо впливає на лояльність споживачів та повторні покупки.

Нижче подано узагальнюючу таблицю, яка демонструє, як саме партнерські відносини впливають на основні показники економічної ефективності торговельного підприємства (табл. 1.3).

Таким чином, стратегічне партнерство не є простою формою співпраці — воно стає важливим інструментом стратегічного управління ефективністю, особливо в торговельній сфері. Його реалізація дозволяє перетворити підприємство з ізольованого суб'єкта господарювання на частину мережі зі стійкими зв'язками, що забезпечують взаємозалежне зростання.

Таблиця 1.3 – Очікуваний вплив стратегічного партнерства на економічну ефективність торговельного підприємства.

Напрямок взаємодії	Партнери	Вплив на ефективність
Постачання	Виробники, дистриб'ютори	Зниження закупівельної ціни, стабільність поставок
Логістика	Складські оператори, перевізники	Оптимізація витрат, прискорення обігу товарів
Технології	ІТ – компанії	Автоматизація, точне планування, мінімізація витрат
Маркетинг та просування	Рекламні агенства, e-commerce	Розширення клієнтської бази, зростання продажів
Інноваційна діяльність	R&D-партнери, стартапи	Створення унікальної ціннісної пропозиції

Джерело: створено авторкою на основі [6, 7, 18]

У випадку ТОВ «Епіцентр К», роль стратегічного партнерства проявляється у використанні франчайзингових і дистрибуційних моделей, співпраці з регіональними виробниками, інтеграції цифрових сервісів для онлайн-продажів, а також в реалізації соціально значущих проєктів разом із громадськими організаціями. Це дозволяє компанії не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й забезпечувати динамічне розширення в умовах високої конкуренції. Крім безпосереднього впливу на ключові операційні процеси, стратегічне партнерство формує цінність підприємства в

довгостроковій перспективі. Це пояснюється тим, що стабільна партнерська мережа дозволяє знижувати транзакційні витрати, підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень, а також створювати спільні інвестиційні проєкти, які важко реалізувати в умовах ізольованого функціонування. У свою чергу, такі проєкти стимулюють внутрішню трансформацію підприємства, розвиток компетенцій персоналу та впровадження гнучких моделей управління.

Суттєвим аспектом є формування мережевої моделі бізнесу, коли підприємство перетворюється на частину розгалуженої інфраструктури взаємопов'язаних гравців. У таких умовах ефективність вимірюється не лише фінансовими показниками, а й здатністю швидко налагоджувати співпрацю, масштабувати бізнес і впроваджувати інновації. Це набуває особливого значення в умовах цифровізації та багатоканального обслуговування клієнтів, де швидкість реакції на запити ринку є критично важливою.

Також варто зазначити, що в умовах посткризової економіки (наслідки пандемії COVID-19, війна, енергетичні виклики) стратегічне партнерство є способом підвищення стійкості підприємства. Підприємства, які мають налагоджені партнерські відносини, демонструють вищий рівень адаптивності та швидше відновлюються після криз, ніж ті, що працюють автономно.

Таким чином, стратегічне партнерство слугує не лише інструментом оптимізації окремих процесів, а й платформою для реалізації комплексної стратегії економічного зростання торговельного підприємства.

Стратегічне партнерство сприяє формуванню таких умов господарювання, за яких підприємство здатне досягати високих результатів без залучення додаткових значних ресурсів. Особливо це помітно в сфері торгівлі, де ефективна взаємодія з партнерами дозволяє оперативно адаптуватися до ринкових змін. Співпраця з постачальниками та логістичними компаніями дає можливість зменшити витрати на транспортування та

зберігання, оптимізувати товарні залишки, уникати дефіциту або надлишку продукції на полицях.

Крім того, стратегічні альянси з маркетинговими агентствами, ІТ-компаніями або банківськими установами дозволяють підприємству не лише просувати свою продукцію ефективніше, а й модернізувати систему управління даними, вдосконалювати програму лояльності для клієнтів, а також впроваджувати фінансові інструменти для зручної взаємодії з кінцевими споживачами. Таким чином, через розвиток партнерської мережі торговельне підприємство підвищує не тільки економічні, але й технологічні показники своєї діяльності.

Важливим є також той факт, що стратегічне партнерство сприяє накопиченню знань усередині організації. Регулярна взаємодія з досвідченими контрагентами дозволяє підприємству швидше впроваджувати передові практики управління, технології автоматизації процесів, аналізу даних, що в підсумку підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність. У довгостроковій перспективі такі партнерські відносини стають джерелом організаційного навчання і трансформації внутрішніх бізнес-процесів.

З метою наочного узагальнення ролі стратегічного партнерства в забезпеченні економічної ефективності торговельного підприємства доцільно виділити ключові напрями впливу такої співпраці залежно від її тривалості. Це дозволяє краще зрозуміти, які результати може отримати підприємство в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також які саме аспекти діяльності підлягають оптимізації завдяки ефективній взаємодії з партнерами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Очікувані результати стратегічного партнерства в коротко- та довгостроковій перспективі для торговельного підприємства.

Період реалізації	Основні напрями впливу	Очікувані результати
<i>Короткостроковий (до 1 року)</i>	- Спільні акції та маркетингові компанії - Покращення логістики - Оптимізація асортименту	- Зростання обсягу продажів - Зниження витрат на постачання - Покращення обслуговування клієнтів
<i>Середньостроковий (1-3 роки)</i>	- Обмін даними з партнерами - Спільні інвестиції в IT-інфраструктуру - Розширення каналів збуту	- Підвищення лояльності клієнтів - Автоматизація бізнес-процесів - Збільшення частки ринку
<i>Довгостроковий (понад 3 роки)</i>	- Інтеграція стратегічних цілей - Інноваційні розробки спільно з партнерами - Вихід на нові ринки	- Сталий розвиток підприємства - Диверсифікація ризиків - Зміцнення конкурентних переваг

Джерело: створено авторкою на основі [15, 19, 20]

Таким чином, стратегічне партнерство є не лише інструментом для досягнення короткострокової вигоди у вигляді збільшення доходів чи зниження витрат, а й чинником формування довготривалих конкурентних переваг. Завдяки правильному вибору партнерів, узгодженню стратегічних цілей і спільному використанню ресурсів, торговельне підприємство може досягти нових рівнів ефективності, стійкості до ринкових викликів і відкритості до інновацій. Такий підхід сприяє трансформації підприємства з простої господарської одиниці в гнучку мережу цінності, орієнтовану на розвиток і взаємовигідну співпрацю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

Загальна характеристика підприємства та оцінка ефективності його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» — провідна українська компанія в галузі роздрібної торгівлі, що спеціалізується на продажу товарів для будівництва, ремонту, облаштування житла, саду, побуту, техніки та продуктів харчування. Компанія офіційно зареєстрована 11 червня 2003 року, має код ЄДРПОУ 32490245 і здійснює діяльність у відповідності до законодавства України. Юридична адреса підприємства — 04128, м. Київ, вул. Берковецька, буд. 6-К.

Засновниками та власниками компанії є Герега Олександр Володимирович і Герега Галина Федорівна. Поточне управління підприємством здійснює директор Михайлишин Петро Йосипович. Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю; форма власності — приватна (недержавна); статутний капітал становить 158

Основний вид економічної діяльності за КВЕД — 47.78 «Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах». Серед додаткових видів — виробництво хлібобулочних і м'ясних виробів, деревообробка, агровиробництво та інші, що свідчить про диверсифікацію бізнесу та наявність вертикальної інтеграції.

Історія підприємства почалася зі скромного магазину керамічної плитки площею 25 м². У 2003 році компанія відкрила перший в Україні будівельний гіпермаркет формату DIY. Відтоді «Епіцентр К» стрімко розвивався, відкриваючи нові торгові об'єкти в регіонах, купуючи мережу «Нова Лінія», виходячи на ринки електронної комерції, агросектору, логістики й виробництва. На 2025 рік мережа налічує 75 ТЦ, у тому числі найбільший гіпермаркет у Києві площею понад 100 000 м².

Місія компанії — «створити найсприятливіші умови для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України». Її стратегія розвитку базується на принципах доступності, комплексності обслуговування, логістичної надійності та партнерського співробітництва. [32, 35]

У структурі торговельної мережі ТОВ «Епіцентр К» ключову роль відіграють гіпермаркети формату DIY, які функціонують за принципом зонального поділу, що забезпечує ефективну організацію простору, зручність для клієнтів та спеціалізацію обслуговуючого персоналу. Кожен гіпермаркет охоплює десятки тисяч квадратних метрів і структурований за функціональними відділами, кожен з яких відповідає за певну товарну групу.

Серед основних відділів гіпермаркету можна виділити: [35]

- Будівельні матеріали – цегла, цемент, бетон, сухі суміші, покрівельні матеріали тощо.
- Сантехніка та водопостачання – труби, фітинги, змішувачі, ванни, бойлери.
- Електрика – кабелі, лампи, вимикачі, освітлювальні системи.
- Інструменти та обладнання – ручний і електроінструмент, будівельна техніка.
- Покриття для підлоги та стін – ламінат, паркет, плитка, шпалери.
- Меблі та інтер'єр – кухонні гарнітури, шафи, дивани, аксесуари для дому.
- Побутова техніка – холодильники, пральні машини, дрібна техніка.

- Сад та город – садовий інвентар, насіння, рослини, добрива, теплиці.
- Побутова хімія та засоби гігієни – мийні засоби, косметика, товари для дому.
- Канцелярія, посуд, текстиль, автоаксесуари, товари для тварин – як супутні товари для повсякденного використання.

Кожен відділ має власного завідувача (старшого продавця), який координує роботу працівників, контролює наявність товару, відповідає за викладку, чистоту, дотримання стандартів обслуговування та звітує керівництву.

Загальна організаційна структура гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» є ієрархічною та включає кілька рівнів управління:

- Директор торговельного центру – здійснює загальне керівництво, відповідає за планування, виконання фінансових показників, кадрову політику, контроль усіх відділів.
- Заступники директора – за напрямками: торгівля, логістика, безпека, господарська частина, персонал.
- Керівники відділів – безпосередньо керують торговельними зонами, складами, касами тощо.
- Продавці-консультанти, касири, вантажники, охоронці, прибиральники – основний обслуговуючий персонал.

Окреме місце в структурі займають:

- Каса та фронт-офіс (каси обслуговування, обмін, повернення);
- Складські приміщення (приймання, зберігання, розподіл);
- Логістичний сектор (внутрішні та зовнішні перевезення);
- Служба охорони та безпеки (відеоспостереження, контроль втрат).

Крім того, гіпермаркет взаємодіє з центральним офісом компанії, який координує загальнонаціональну стратегію, маркетингові кампанії, закупівлі, ІТ-підтримку та юридичні питання.

Такий рівень структурованості дозволяє гіпермаркетам «Епіцентр К» ефективно функціонувати в умовах великого товарообігу, високої клієнтської активності та широкого асортименту, забезпечуючи високий рівень обслуговування, швидке реагування на попит і злагоджену логістику.

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К» проведено розрахунок та аналіз основних фінансових показників підприємства за останні три роки. Аналіз охоплює період 2021–2023 років, що дозволяє простежити динаміку змін ключових характеристик діяльності в умовах економічної нестабільності, впливу глобальних кризових процесів та внутрішніх викликів національного ринку.

Фінансовий аналіз включає кілька етапів:

- розрахунок показників ефективності формування структури капіталу;
- визначення балансу ліквідності активів і пасивів підприємства;
- оцінку показників ліквідності та платоспроможності;
- аналіз ділової активності та рівня доходності підприємства.

Розраховані коефіцієнти дають змогу оцінити фінансову стійкість ТОВ «Епіцентр К», його здатність оперативно виконувати поточні зобов'язання, ефективність управління ресурсами, оборотність активів та прибутковість діяльності. Особлива увага приділяється виявленню тенденцій змін у структурі капіталу, рівні ліквідності та доходності, що є надзвичайно важливим для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності підприємства на основі розвитку стратегічного партнерства.

У подальшому представлені результати відповідних розрахунків, що дозволяють зробити висновки щодо фінансового стану підприємства та визначити напрями його вдосконалення.

Фінансова стійкість підприємства тісно пов'язана з раціональністю структури капіталу, тобто співвідношенням між власними і залученими коштами. Надмірна залежність від позикових ресурсів підвищує ризик фінансових труднощів, тоді як переважання власного капіталу забезпечує

автономність і стійкість. Для оцінки ефективності структури капіталу ТОВ «Епіцентр К» розраховано коефіцієнти автономії, перманентного капіталу, довгострокового залучення позикових коштів, структури капіталу, фінансової стабільності, а також аналізовано обсяги власних та чистих оборотних коштів, які наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Показники			
1. Коефіцієнт автономії			
2. Коефіцієнт перманентного капіталу			
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів			
4. Коефіцієнт структури капіталу			
5. Коефіцієнт фінансової стабільності			
6. Власні оборотні кошти, тис. грн			
7. Чисті оборотні кошти, тис. грн			
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами			
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів			

Джерело: розроблено авторкою на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (додаток А)[32, 33]

Висновок за кожним показником:

- Коефіцієнт автономії у 2021–2023 роках залишався практично незмінним (0,42 у 2021–2022 роках і 0,41 у 2023 році). Це свідчить про достатньо стабільну частку власного капіталу у фінансуванні активів. Однак рівень близький до мінімально допустимого (0,4-0,6), що вказує на необхідність нарощення власного капіталу для зміцнення фінансової стійкості.
- Коефіцієнт перманентного капіталу знизився з 0,52 у 2021 році до 0,47 у 2023 році, що вказує на зменшення частки стабільних джерел фінансування (власного капіталу та довгострокових зобов'язань) у загальній структурі активів. Це негативна тенденція, оскільки підприємство стає менш стійким до фінансових ризиків.

- Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зменшився з 0,26 у 2021 році до 0,17 у 2023 році. Така динаміка свідчить про зниження залежності підприємства від довгострокових кредитів та позик, що позитивно впливає на фінансову безпеку.
- Коефіцієнт структури капіталу виріс з 1,40 у 2021 році до 1,46 у 2023 році. Це вказує на певне збільшення питомої ваги позикового капіталу у фінансуванні діяльності компанії, що потенційно підвищує ризик фінансової залежності від кредиторів.
- Коефіцієнт фінансової стабільності продемонстрував нестабільну динаміку: у 2021 році становив 1,09, зріс до 1,93 у 2022 році, але у 2023 році знизився до 0,83. Падіння показника нижче нормативного рівня (1) у 2023 році свідчить про послаблення фінансової стійкості підприємства.
- Власні оборотні кошти протягом усього аналізованого періоду мали негативні значення, що свідчить про дефіцит власних ресурсів для покриття оборотних активів. Така ситуація підвищує ризик ліквідності та знижує гнучкість підприємства у короткостроковому періоді.
- Чисті оборотні кошти також мали негативні значення і з року в рік погіршувалися (від -3 099 161 тис. грн у 2021 р. до -5 689 675 тис. грн у 2023 р.). Це свідчить про посилення проблеми нестачі обігових коштів для операційної діяльності.
- Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом трьох років залишався негативним (-0,39 у 2021 р., -0,34 у 2023 р.), що є тривожним сигналом нестачі власного фінансування поточних активів і підвищеного ризику залежності від короткострокових кредитів.
- Коефіцієнт маневреності власних коштів також був негативним (-0,40 у 2021 р., -0,37 у 2023 р.), що свідчить про те, що переважна частина власного капіталу підприємства вкладена у необоротні активи, і можливості оперативного маневрування ресурсами є обмеженими.

Аналіз балансу ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства оперативно погашати свої зобов'язання за рахунок активів різного ступеня ліквідності. Зіставлення активів і пасивів за рівнем їхньої ліквідності та терміновості допомагає оцінити реальну платоспроможність підприємства у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 – Баланс ліквідності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2021	2022	2023
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн. (р. 1160 + р. 1165)	618 572	749 201	1 242 792
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн. (р. 1115 +...+ р. 1155+1180+...+р.1190)	4 686 783	5 840 043	6 906 653
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	17 045 829	19 957 829	23 021 458
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн. (р.1095)	31 076 409	34 993 648	39 535 851
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн. (р.1610+...р.1650)	22 183 642	24 659 121	30 073 213
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн. (р.1695 – П1)	3 385 003	5 735 729	6 833 785
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн. (р.1595)	5 801 841	5 665 163	5 136 124
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн. (р.1495)	22 175 407	25 645 574	28 710 052
А1 – П1	-21 565 070	-23 909 920	-28 830 421
А2 – П2	1 301 780	104 314	72 868
А3 – П3	11 243 988	14 292 666	17 885 334
П4 – А4	-8 901 002	-9 348 074	-10 825 799

Джерело: розроблено авторкою на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (додаток А) [32, 33]

Висновок:

Аналіз балансу ліквідності показує, що у ТОВ «Епіцентр К» спостерігається істотний дефіцит найбільш ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань, що видно з негативного значення різниці між А1 та П1 у всі роки (-21,57 млрд грн у 2021 р., -28,83 млрд грн у 2023 р.). Водночас позитивна різниця між середньоліквідними активами та короткостроковими пасивами (А2 – П2) свідчить про можливість часткового перекриття зобов'язань менш ліквідними активами. Високий обсяг активів повільної реалізації (А3) відносно довгострокових зобов'язань (П3) підтверджує доволі

стабільну довгострокову ліквідність. Проте негативне сальдо постійних пасивів і активів важкої реалізації (П4 – А4) потребує посилення контролю над довгостроковою структурою активів і пасивів.

Оцінка ліквідності підприємства є важливою складовою фінансового аналізу, оскільки відображає його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання перед кредиторами. Високий рівень ліквідності забезпечує фінансову стійкість, знижує ризики неплатоспроможності та підвищує довіру партнерів і інвесторів. З метою визначення рівня ліквідності ТОВ «Епіцентр К» було проведено розрахунок коефіцієнтів абсолютної, проміжної та поточної ліквідності, а також коефіцієнта загальної платоспроможності за період 2021–2023 років, які наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ТОВ «Епіцентр К»

Показники			
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)			
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності			

Джерело: розроблено авторкою на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (додаток А) [32, 33]

Висновок по кожному показнику:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021–2023 роках залишався на дуже низькому рівні (0,02 у 2021 і 2022 роках, 0,03 у 2023 році), що свідчить про недостатній обсяг грошових коштів та їх еквівалентів для негайного покриття найбільш термінових зобов'язань. Це означає, що підприємство практично не має миттєво ліквідних активів у достатній кількості.
- Проміжний коефіцієнт ліквідності демонстрував позитивну, хоча й повільну динаміку: зріс із 0,20 у 2021 році до 0,22 у 2023 році. Це вказує на деяке покращення спроможності підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок більш ліквідної частини оборотних активів, таких як

дебіторська заборгованість. Проте показник залишається нижчим за нормативний рівень ($>0,7-1$), що свідчить про незадовільну ліквідність.

- Коефіцієнт поточної ліквідності упродовж аналізованого періоду коливався в межах 0,84–0,87, тобто також нижче нормативного значення 1. Це означає, що підприємство має недостатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, що підвищує ризик нестабільності при виникненні непередбачених витрат або затримок у платежах.

- Коефіцієнт загальної платоспроможності поступово зростає: з 0,71 у 2021 році до 0,74 у 2023 році. Хоча він все ще не досягає бажаного рівня, позитивна динаміка свідчить про тенденцію до поступового покращення загального фінансового становища підприємства та збільшення частки активів над зобов'язаннями.

Аналіз ділової активності дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, а аналіз доходності дозволяє визначити прибутковість його діяльності відносно обсягу продажів і вкладених активів. Показники оборотності, швидкості обігу та рентабельності мають важливе значення для комплексної оцінки економічної ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності та доходності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2021	2022	2023
Вихідні дані:			
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	56 643 273	54 137 557	69 151 489
Чистий прибуток, тис.грн	4 168 166	2 452 745	3 065 548
3. Середньорічна величина активів за балансовою вартістю, тис.грн	48 976 492	57 484 157	66 123 769

Продовження таблиці 2.4

Показники	2021	2022	2023
Вихідні дані:			

4. Середньорічна величина основних засобів за балансовою вартістю, тис.грн	17 786 869,5	21 917 568	25 035 567
5. Середньорічна величина оборотних активів, тис.грн	22 383 619	24 449 128,5	28 858 945
6. Середньорічна величина запасів, тис.грн	16 210 501,5	18 488 532	21 473 504
7. Середньорічна величина матеріальних оборотних активів	22 383 619	24 449 128,5	28 858 945
8. Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості, тис.грн	16 210 501,5	18 487 532	21 473 504
9. Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн	158 610	158 610	158 610
Розрахункові дані:			
11. Продуктивність, грн./грн:			
активів	1,15	0,94	1,04
основних засобів	3,18	2,47	2,76
операційного капіталу	1,15	0,94	1,04
власного капіталу	357	341	435
12. Швидкість обороту, днях:			
оборотних активів	144,2	164,8	152,3
запасів	104,4	124,6	113,3
матеріальних оборотних активів	144,2	164,8	152,3
поточної дебіторської заборгованості	104,4	124,6	113,3
13. Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн.:			
активів	0,085	0,042	0,046
основних засобів	0,23	0,11	0,12
оборотних активів	0,18	0,10	0,10
власного капіталу	26,2	15,4	19,3
виручки від реалізації продукції (послуг)	0,07	0,04	0,04

Джерело: розроблено авторкою на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (додаток А) 32, 33]

Висновок:

Аналіз показників ділової активності та доходності ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 роки показав певні коливання ефективності використання ресурсів. Продуктивність активів у 2021 році становила 1,15 грн на 1 грн активів, у 2022 році знизилася до 0,94 грн, а у 2023 році незначно зросла до 1,04 грн, що свідчить про зменшення ефективності використання активів протягом аналізованого періоду з частковим відновленням у 2023 році.

Продуктивність основних засобів у 2021 році становила 3,18 грн, у 2022 році знизилася до 2,47 грн, а у 2023 році склала 2,76 грн, що також відображає зниження ефективності використання виробничих потужностей. Оборотно-оборотних активів уповільнилася: середня тривалість їхнього обороту зросла зі 144,2 днів у 2021 році до 164,8 днів у 2022 році, а у 2023 році скоротилася до 152,3 днів, що свідчить про певне покращення обігу активів у останньому році. Швидкість обороту запасів також зросла: у 2021 році запаси оберталися за 104,4 дні, у 2022 році цей показник збільшився до 124,6 днів, а у 2023 році скоротився до 113,3 днів, що свідчить про уповільнення, а потім часткове прискорення процесів реалізації товарів. Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн активів зменшився з 0,085 грн у 2021 році до 0,042 грн у 2022 році, а у 2023 році зріс до 0,046 грн, що говорить про падіння рентабельності активів із незначним відновленням. Аналогічна динаміка спостерігається для чистого прибутку на 1 грн основних засобів: з 0,23 грн у 2021 році до 0,11 грн у 2022 році та 0,12 грн у 2023 році. Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн виручки від реалізації продукції скоротився з 0,07 грн у 2021 році до 0,04 грн у 2022 та 2023 роках, що свідчить про погіршення операційної ефективності. Рентабельність власного капіталу, яка у 2021 році становила 26,2 грн на 1 грн капіталу, знизилася до 15,4 грн у 2022 році, однак у 2023 році збільшилася до 19,3 грн, що демонструє поступове відновлення прибутковості власних ресурсів.

Загалом результати аналізу свідчать про зниження ефективності використання ресурсів підприємства у 2022 році внаслідок впливу кризових явищ, з частковим відновленням у 2023 році, що вимагає подальших заходів для оптимізації обігу активів та підвищення рентабельності діяльності.

Проведений аналіз ефективності формування структури капіталу ТОВ «Епіцентр К» дозволяє зробити висновок, що підприємство має загалом стабільну, однак недостатньо оптимальну фінансову структуру. Серед позитивних моментів можна виділити відносно стабільну частку власного

капіталу в загальній структурі фінансування, а також тенденцію до зниження частки довгострокових позикових коштів, що свідчить про поступове зменшення боргового навантаження на підприємство. Такі результати є важливими для забезпечення довгострокової фінансової незалежності компанії.

Разом з тим виявлено низку негативних тенденцій, які можуть створювати потенційні ризики для фінансової стійкості підприємства. Зокрема, спостерігається скорочення стабільної бази фінансування через зменшення обсягу перманентного капіталу, що знижує здатність підприємства витримувати зовнішні економічні потрясіння. Збільшення питомої ваги короткострокових зобов'язань у структурі пасивів призводить до посилення залежності від кредиторів і зменшує гнучкість у фінансовому управлінні.

Окрему увагу слід звернути на від'ємні показники власних оборотних коштів та їх забезпеченості, що вказує на нестачу внутрішніх ресурсів для фінансування оборотних активів і підвищує ризик виникнення проблем із ліквідністю. Негативні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчать про надмірну концентрацію фінансових ресурсів у необоротних активах, що обмежує можливості оперативного реагування на зміни ринкової ситуації.

Негативний вплив на структуру капіталу підприємства протягом аналізованого періоду зумовлений низкою факторів, серед яких: загальна економічна нестабільність, підвищення вартості залучення фінансових ресурсів, зміни у споживчій поведінці, а також необхідність масштабних інвестицій у підтримання та розвиток матеріально-технічної бази. Позитивним моментом залишається здатність підприємства частково адаптувати структуру фінансування, зменшуючи залежність від довгострокових кредитів.

Отже, для забезпечення подальшої фінансової стабільності ТОВ «Епіцентр К» необхідно розробити заходи зі зміцнення власного капіталу, оптимізації залучення позикових коштів та підвищення забезпеченості

поточної діяльності внутрішніми ресурсами. Формування більш збалансованої структури капіталу стане запорукою підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів та основою для подальшого розвитку.

Діагностика передумов формування стратегічного партнерства для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Успішна реалізація стратегії підприємства значною мірою залежить від здатності налагоджувати стабільні та взаємовигідні відносини з партнерами в різних сферах діяльності. ТОВ «Епіцентр К» активно використовує механізми стратегічної взаємодії для формування сильної ринкової позиції, розширення мережі, підвищення операційної ефективності та розвитку інновацій. Такі відносини охоплюють не лише класичне партнерство з постачальниками та логістичними компаніями, а й включають фінансову, виробничу, цифрову та організаційну інтеграцію.

Особливу роль у цьому процесі відіграють об'єднання підприємств під єдиним управлінням, прикладом чого стала інтеграція торговельної мережі «Нова Лінія». Поряд із цим, значного значення набуває розбудова відносин із ІТ-партнерами, розвиток власного виробництва та ефективна кооперація з банківськими й страховими установами. Така багаторівнева система партнерств формує основу для стабільного функціонування компанії, знижує її залежність від зовнішніх чинників та сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності.

ТОВ «Епіцентр К» активно реалізує стратегію розвитку через формування довгострокових взаємовигідних відносин з широким колом партнерів. Такі відносини охоплюють постачальницько-збутову, виробничу, логістичну, інформаційну та фінансову сфери. Вони дозволяють забезпечити

високу операційну ефективність, підтримку конкурентоспроможності та адаптивність до змін ринкового середовища.

З метою систематизації реалізованих стратегічних зв'язків підприємства доцільно виділити основні напрями партнерської взаємодії, які мають найбільший вплив на ефективність діяльності компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Профіль стратегічних відносин ТОВ «Епіцентр К» та їхній вплив на ефективність.

Напрямок партнерства	Партнери /інструменти	Характер взаємодії	Вплив на ефективність
Постачання	Виробники будматеріалів, техніки, побутових товарів	Довгострокові контракти, ексклюзивні умови	Зменшення собівартості, стабільність асортименту
Логістика	Транспортні компанії, внутрішній автопарк	Інтегровані ланцюги постачань, оптимізація маршрутів	Скорочення строків доставки, зменшення витрат
Інтеграція	Мережа «Нова Лінія»	Поглинання, спільне управління	Розширення ринку, зростання виручки, охоплення нових сегментів
ІТ – партнерства	Внутрішні та зовнішні розробники	Автоматизація процесів, платформи е-	Підвищення продуктивності, розвиток онлайн продажів
Фінансові установи	Банки, страхові компанії	Кредитні лінії, еквайринг, страхування ризиків	Фінансова гнучкість, зниження ризику неплатоспроможності
Власне виробництво	Агропромислові комплекси, деревообробка, кераміка	Інвестування в власні виробничі потужності	Контроль якості, скорочення ланцюга поставок, додаткова маржа

Джерело: сформовано авторкою на основі [28-35]

Комплексна система стратегічних відносин дозволяє ТОВ «Епіцентр К» досягати високих показників операційної ефективності, фінансової стійкості та гнучкості в умовах змін ринкового середовища. Зокрема, довгострокова співпраця з ключовими постачальниками забезпечує стабільність цін, прогнозованість поставок і високу якість товарів, що

безпосередньо впливає на зменшення собівартості та підвищення маржинальності.

Логістичні партнерства дозволяють оптимізувати витрати на транспортування та зберігання продукції, скоротити терміни доставки до торговельних центрів і кінцевих споживачів, що позитивно позначається на швидкості обігу товарів та задоволеності клієнтів.

«Нова Лінія» — це мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка з 2013 року входить до складу ТОВ «Епіцентр К». Спочатку це була незалежна компанія, що працювала у схожому форматі DIY-ритейлу (Do It Yourself), однак у результаті стратегічного рішення її було інтегровано до структури «Епіцентру» шляхом злиття та переформатування частини торговельних об'єктів. Сьогодні «Нова Лінія» функціонує як один із операційних брендів ТОВ «Епіцентр К» і орієнтується переважно на економ-сегмент покупців. Формат гіпермаркетів «Нова Лінія» передбачає надання широкого асортименту будівельних, господарських, меблевих і побутових товарів за доступними цінами. Частина торговельних центрів «Епіцентру» у малих містах або передмістях працює під брендом «Нова Лінія», адаптуючи комерційну пропозицію під локальні потреби споживачів. [28]

Завдяки інтеграції «Нової Лінії» ТОВ «Епіцентр К» отримало змогу:

- розширити свою присутність у регіонах;
- збільшити загальну площу торговельних об'єктів;
- оптимізувати логістичну мережу;
- підвищити конкурентоспроможність за рахунок сегментації аудиторії.

Така форма стратегічної взаємодії є прикладом вертикальної інтеграції всередині групи компаній, що забезпечує контроль над ланцюгом постачання, єдину маркетингову політику та централізоване управління ресурсами.

Інтеграція мережі «Нова Лінія» стала одним із наймасштабніших стратегічних рішень компанії. Вона дозволила охопити нові регіони, зміцнити

позиції в економ-сегменті, краще адаптувати торгову пропозицію до різних цільових груп споживачів і підвищити виручку від реалізації.

Активний розвиток ІТ-напрямів та електронної комерції забезпечує автоматизацію внутрішніх бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, розширення каналів продажу та залучення нових клієнтів. Це має прямий вплив на зростання обсягів реалізації, особливо в умовах діджиталізації.

Партнерство з банками та страховими компаніями забезпечує фінансову підтримку діяльності, захист від ризиків та можливість масштабування інвестиційних проєктів. А розвиток власного виробництва дозволяє частково закрити потреби в постачанні, зменшуючи залежність від ринку та підвищуючи контроль за якістю продукції.

Таким чином, реалізовані стратегічні відносини ТОВ «Епіцентр К» є багатогалузевими, комплексними та ефективно інтегрованими в бізнес-модель компанії. Вони суттєво підсилюють її конкурентні позиції та забезпечують системний вплив на ключові фінансово-економічні показники.

Для повнішого розуміння значення стратегічних відносин у діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно розглянути результати стратегічного аналізу підприємства, що дозволяють оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування партнерських зв'язків. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони компанії у контексті взаємодії з ключовими партнерами, тоді як PEST-аналіз дозволяє простежити, як макросередовище впливає на необхідність вибудовування стратегічних відносин. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера, у свою чергу, дозволяє визначити, яким чином партнерства впливають на позиції компанії в галузевій конкуренції та створення сталих конкурентних переваг.

Т-аналіз підтверджує, що стратегічні відносини ТОВ «Епіцентр К» базуються на сильному внутрішньому потенціалі компанії: розвиненій логістиці, широкому асортименті, стабільних постачальницьких зв'язках і високій впізнаваності бренду (рис. 2.1). Ці чинники створюють надійну основу для

налагодження ефективної співпраці з ключовими стейкхолдерами та формування довгострокових партнерств, що сприяють операційній ефективності та гнучкості бізнесу.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		1. Збільшення онлайн-продажів і розвиток e-commerce 2. Можливості виходу на нові ринки	1. Зростання цін 2. Економічна нестабільність в країні 3. Цінова конкуренція
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Використання широкого асортименту та розвинутої логістики для збільшення онлайн-продажів. 2. Впізнаваність бренду сприятиме виходу на нові ринки.	1. Для боротьби з ціновою конкуренцією слід розвивати унікальні пропозиції та власні бренди. 2. Зростання цін на сировину можна компенсувати за рахунок довгострокових контрактів із постачальниками. 3. Економічну нестабільність можна частково зменшити, якщо розширювати онлайн-продажі та виходити на міжнародні ринки. Це допоможе знизити ризики, пов'язані з кризою в країні, і забезпечить стабільніший дохід.
	Слабкі сторони		
		Сильна конкуренція може завадити виходу на нові ринки, оскільки у підприємств, які давно функціонують на цих ринках вже є своя аудиторія	Конкуренти можуть пропонувати кращі умови та нижчі ціни.

Рисунок 2.1 – Стратегічний баланс SWOT-характеристик ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: сформовано авторкою на основі [28, 35]

Водночас наявні слабкі сторони, такі як витратність утримання фізичної роздрібною мережі та обмежена міжнародна присутність, вказують на

необхідність посилення цифрових і зовнішньоекономічних стратегічних зв'язків. Виявлені можливості — зростання e-commerce, вихід на нові ринки, підвищення екологічної свідомості — підкреслюють перспективність розвитку партнерств у сфері ІТ, логістики та виробництва. Реагування на зовнішні загрози, зокрема інфляцію, конкуренцію та нестабільність, можливе саме через стратегічне партнерство, яке дозволяє знижувати ризики, контролювати витрати та посилювати ринкові позиції. Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують, що стратегічні відносини є важливим механізмом подолання викликів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Умови зовнішнього середовища безпосередньо впливають на характер, напрями та глибину стратегічних відносин, які формує підприємство. Проведений *PEST-аналіз* дозволяє виявити, які саме макрочинники спонукають ТОВ «Епіцентр К» активно розвивати партнерства у ключових сферах. [28,35]

Серед політичних факторів головним викликом залишається воєнний стан в Україні, який суттєво ускладнює логістичні процеси, призводить до перебоїв у поставках, змін у маршрутах транспортування та зростання транспортних витрат. У відповідь на це компанія змушена розширювати співпрацю з логістичними операторами, оптимізувати складські запаси та створювати резервні маршрути поставок, що стало поштовхом до розвитку нових стратегічних відносин у сфері дистрибуції. Також вплив мають нові законодавчі вимоги щодо екологічності бізнесу, які стимулюють компанію до партнерства з постачальниками енергоефективної продукції, а також впровадження «зелених» технологій.

Економічні фактори чинять найбільш відчутний тиск на фінансову сторону діяльності. Інфляція, зниження купівельної спроможності та коливання валютного курсу зумовлюють необхідність перегляду умов співпраці з постачальниками та укладання довгострокових контрактів на

фіксованих умовах. Зростання цін на енергоносії стимулює розвиток відносин з енергетичними партнерами, впровадження енергоощадних систем у магазинах, а також перехід до цифрових каналів продажу — менш витратних у порівнянні з фізичними магазинами.

Серед соціальних чинників важливу роль відіграє зміна споживчих уподобань: покупці дедалі частіше надають перевагу онлайн-покупкам, очікують швидшого обслуговування, індивідуального підходу та екологічної відповідальності бренду. Це змушує компанію поглиблювати стратегічні відносини з ІТ-компаніями, логістичними сервісами останньої милі, маркетинговими агентствами та платформами електронної комерції. Зміна очікувань клієнтів також стимулює співпрацю в напрямі впровадження CRM-систем і цифрової персоналізації обслуговування.

Нарешті, технологічні фактори відкривають нові можливості для стратегічної взаємодії. Розвиток цифрових кас, автоматизованих складів, мобільних додатків та e-commerce платформ вимагає створення нових партнерств із технологічними постачальниками, інтеграторами ПЗ та інженерними компаніями. Ці відносини забезпечують гнучкість, масштабованість і адаптивність бізнесу до вимог сучасного ринку.

Таким чином, вплив зовнішнього середовища змушує ТОВ «Епіцентр К» не лише підтримувати вже наявні партнерства, а й постійно розширювати мережу стратегічних зв'язків, зокрема у сферах логістики, ІТ, енергетики, маркетингу та фінансів. Це забезпечує здатність компанії швидко реагувати на виклики і зберігати ефективність навіть у нестабільних умовах.

Використання *моделі п'яти конкурентних сил М. Портера* дозволяє глибше оцінити ринкове становище ТОВ «Епіцентр К» та з'ясувати, як стратегічні відносини впливають на здатність підприємства протистояти конкурентному тиску. [28, 35]

Загроза появи товарів-замінників на ринку будівельних матеріалів і товарів для дому оцінюється як помірна. Хоча компанія пропонує широкий

асортимент, який важко повністю замінити, розвиток електронної комерції створює певні ризики з боку спеціалізованих онлайн-магазинів. У цьому контексті стратегічне партнерство з ІТ-компаніями, а також розвиток власних e-commerce рішень дозволяє «Епіцентру» зберігати конкурентні позиції у цифровому просторі, реагувати на зміну споживчих вподобань та ефективно просувати свої товари через онлайн-канали.

Загроза виходу нових гравців є низькою, що обумовлено високими бар'єрами входу: великими інвестиціями в інфраструктуру, логістику та маркетинг. Саме тут стратегічні відносини відіграють ключову роль: завдяки налагодженим зв'язкам із постачальниками, логістичними партнерами та ІТ-сферою, компанія формує складну й ефективну систему, яку важко повторити. Це створює значні ускладнення для нових учасників, які не мають подібного рівня інтеграції.

Ринкова влада постачальників для «Епіцентру» оцінюється як середня. Компанія має широке коло постачальників, як локальних, так і міжнародних, і завдяки обсягам закупівель може узгоджувати вигідні умови. Стратегічні відносини у цьому напрямі — наприклад, довгострокові контракти та спільні програми — знижують ризик залежності від окремих постачальників та сприяють стабільності ціноутворення.

Ринкова влада споживачів є відчутною, оскільки покупці мають доступ до великого вибору альтернатив — від офлайн-конкурентів до інтернет-магазинів. У відповідь на це компанія активно розвиває програми лояльності, персоналізовані пропозиції (на основі CRM-систем), а також співпрацює з партнерами у сфері маркетингу та логістики, щоб підвищити зручність та якість обслуговування.

Рівень галузевої конкуренції залишається високим. Компанія зіштовхується з конкурентами як у традиційній торгівлі (наприклад, «Леруа Мерлен», локальні рітейлери), так і в онлайн-сегменті. Саме тому «Епіцентр» постійно інвестує в розширення торговельної мережі, оновлення асортименту

та розвиток власного виробництва, що також є формою стратегічного партнерства — з метою посилення вертикального контролю над ланцюгом постачання.

Таким чином, модель Портера свідчить про те, що стратегічні відносини є ключовим інструментом протидії зовнішньому конкурентному тиску. Вони дозволяють ТОВ «Епіцентр К» знижувати ризики, зміцнювати свої позиції на ринку та створювати стійкі бар'єри для конкурентів.

Аналіз реалізованих стратегічних відносин ТОВ «Епіцентр К» свідчить про високий рівень зрілості, комплексності та системності у побудові партнерської взаємодії. Підприємство активно формує зв'язки з постачальниками, логістичними компаніями, ІТ-партнерами, фінансовими установами, а також розвиває власні виробничі потужності. Особливе значення має стратегічна інтеграція мережі «Нова Лінія», яка стала не лише прикладом ефективного об'єднання ресурсів, а й суттєвим фактором зростання ринкової присутності та підвищення економічної ефективності.

Отримані результати підтверджуються також висновками SWOT-, PEST- та Porter-аналізів. Виявлено, що сильні сторони компанії, зокрема розвинена логістика, асортимент, впізнаваність бренду та масштаби закупівель, створюють міцне підґрунтя для налагодження успішних стратегічних зв'язків. У той час як виклики зовнішнього середовища — інфляція, війна, зростання конкуренції — лише посилюють потребу в таких відносинах як способі підвищення гнучкості та стабільності діяльності. Модель п'яти сил конкуренції демонструє, що стратегічні партнерства дозволяють знижувати тиск з боку постачальників, пом'якшувати вплив споживачів, підвищувати бар'єри входу для нових гравців та ефективно реагувати на конкуренцію в галузі.

Таким чином, стратегічні відносини є не лише інструментом оперативного управління, а й ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К». Їхній вплив

простежується як на фінансових показниках ефективності, так і на стійкості бізнес-моделі підприємства в умовах складного економічного середовища.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ
СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

Пропозиції щодо удосконалення партнерських програм і практик ТОВ «Епіцентр К»

Проведений аналіз у попередніх розділах показав, що стратегічні відносини є ключовим чинником стабільності та ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К». Проте сучасні виклики, зокрема зростання конкуренції, динамічні зміни у споживчих уподобаннях, розвиток електронної комерції та технологічний тиск, вимагають постійного удосконалення наявних партнерських підходів.

З метою забезпечення довгострокової економічної ефективності та підвищення конкурентоспроможності, доцільно запропонувати низку практичних заходів щодо розвитку та оптимізації партнерських програм підприємства [30,31].

1. Розширення цифрових стратегічних партнерств.

У сучасних умовах цифрової трансформації, що охоплює всі сфери економіки, розширення цифрових стратегічних партнерств є не просто трендом, а об'єктивною необхідністю для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Особливо це стосується великих торговельних підприємств, таких як ТОВ «Епіцентр К», які мають справу з великим обсягом транзакцій, складною логістикою, багатоканальними продажами та очікуваннями клієнтів щодо швидкого й персоналізованого сервісу.

Для забезпечення ефективної цифровізації бізнес-процесів компанія має розвивати стратегічні відносини з ключовими технологічними партнерами — розробниками програмного забезпечення, CRM-рішень, платформ електронної комерції, маркетингових аналітичних систем, мобільних додатків і хмарних сервісів. Така взаємодія може здійснюватися у формах:

спільної розробки IT-рішень;

інтеграції зовнішніх сервісів у внутрішню IT-інфраструктуру;

довгострокового контрагування на підтримку, супровід і адаптацію цифрових платформ.

У межах партнерства доцільно впроваджувати:

-автоматизовані системи управління складськими запасами,
CRM-системи нового покоління для аналізу поведінки клієнтів,
хмарні ERP-рішення, що забезпечують масштабованість і інтеграцію бізнес-процесів,
платформи мобільної комерції для зручного здійснення покупок із смартфонів.

Реалізація таких ініціатив дозволить:

скоротити витрати на фізичні магазини;
зменшити час обробки замовлень;
підвищити точність логістики;
розширити охоплення цільової аудиторії через онлайн-продажі.

Крім того, стратегічне партнерство з провайдерами цифрових послуг дозволяє швидко впроваджувати інновації без необхідності створювати дорогі внутрішні команди розробки.

Таким чином, розширення цифрових стратегічних партнерств дозволить ТОВ «Епіцентр К» не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й сформувати сучасну, клієнтоорієнтовану модель роздрібної торгівлі. У поєднанні з високим ступенем автоматизації та аналітики це створює підґрунтя для довгострокової економічної ефективності, підвищення рівня задоволеності клієнтів та стійкості бізнесу до зовнішніх викликів.

2. Впровадження ко-бренданих проєктів з постачальниками.

На сучасному етапі розвитку роздрібної торгівлі ключову роль відіграє не лише широта асортименту та ціна, а й здатність компаній формувати унікальну торгову пропозицію. В умовах високої конкуренції та стандартизації товарів це завдання стає все складнішим. Одним з ефективних рішень, яке дозволяє зміцнити ринкові позиції, підвищити впізнаваність бренду і лояльність клієнтів, є ко-брендovanі проєкти з постачальниками.

Ко-брендинг — це форма стратегічного партнерства, при якій дві або більше компанії об'єднують зусилля для створення спільної цінності під своїми брендами. У контексті діяльності ТОВ «Епіцентр К» ко-брендовані рішення дозволяють не тільки виділитися серед конкурентів, але й зменшити витрати на маркетинг, підвищити маржу та залучити нові цільові сегменти.

ТОВ «Епіцентр К» активно співпрацює з великою кількістю постачальників товарів різних категорій — від будівельних матеріалів до побутової техніки. Це створює основу для розробки ко-брендованих продуктів або послуг, таких як:

- спеціальні серії товарів під брендами «Епіцентр» та постачальника (наприклад, «ЕПІ + Bosch»);
- спільні акційні кампанії та сезонні пропозиції;
- брендовані стенди або куточки в торговельних залах;
- спеціальні цінові пропозиції або знижки для власників карток лояльності обох компаній.

Крім того, ко-брендовані проєкти можуть охоплювати й нематеріальні продукти, зокрема:

- спільні освітні заходи (майстер-класи, вебінари, демонстрації товарів),
- спільну рекламу у медіа та соціальних мережах,
- створення спеціальних мобільних додатків або інтерактивних інструкцій для клієнтів.

Важливою перевагою ко-брендингу є розподіл маркетингових витрат, що дозволяє досягати ширшого охоплення без додаткового фінансового навантаження на кожного з партнерів. До того ж, взаємне посилення брендів дає можливість покращити довіру покупців, зміцнити репутацію і впроваджувати новинки з меншими ризиками.

Упровадження ко-брендованих проєктів із постачальниками відкриває перед ТОВ «Епіцентр К» нові можливості для підвищення ефективності

продажів, оптимізації витрат на просування та формування довготривалих відносин з надійними бізнес-партнерами. Така практика дозволяє диференціювати пропозицію на ринку, створити додаткову цінність для клієнтів і посилити синергію між брендами. Ко-брендинг — це не просто інструмент маркетингу, а стратегічна платформа для зростання та зміцнення позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

3. Побудова партнерств із постачальниками екологічної продукції

Світові тенденції останніх років демонструють чітке зростання уваги до екологічної відповідальності бізнесу. Споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну й якість товару, але й на його екологічність, енергоефективність, відповідність принципам сталого розвитку. У відповідь на ці очікування компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі, пропонуючи продукцію, що відповідає вимогам «зеленого» споживача.

Для ТОВ «Епіцентр К», як одного з найбільших ритейлерів України, розвиток стратегічного партнерства з екологічно орієнтованими постачальниками є логічним кроком до зміцнення конкурентних переваг та підвищення довіри до бренду.

На даний момент частина постачальників «Епіцентру» вже пропонує товари, що відповідають принципам екологічної відповідальності (енергозберігаючі лампи, побутова хімія без агресивних речовин, меблі з сертифікованої деревини тощо). Однак, ці товари становлять лише фрагмент асортименту й часто не мають достатньої маркетингової підтримки або чіткої комунікації для покупця.

Пропонується формувати окремий стратегічний блок постачальників із «зеленою спеціалізацією», які зможуть співпрацювати з ТОВ «Епіцентр К» на засадах:

- Переваг в асортиментному відборі — пріоритет для поставок продукції з екосертифікатами (ISO 14001, FSC, Energy Star тощо).

- Ко-маркетингу та окремого зонування в торговельних центрах: наприклад, створення спеціальних еко-зон, стендів або навіть «зелених полиць».
- Розробки власних еко-брендів у партнерстві з виробниками — з урахуванням потреб українського споживача та адаптації ціни.
- Проведення спільних комунікаційних кампаній, майстер-класів, демонстрацій або освітніх заходів.

Важливо також розвивати B2B-партнерство з локальними виробниками, які виготовляють продукцію з екологічно чистої сировини або на енергоефективних виробництвах. Це дозволяє не лише відповідати світовим трендам, але й стимулювати розвиток українського малого та середнього бізнесу, що в умовах війни має вагомe соціальне значення. Можна зобразити таблицю з порівнянням (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 — Порівняльна характеристика вибору еко-постачальників

Критерій	Звичайні постачальники	Еко-постачальники (після впровадження)
<i>Сертифікація</i>	Не обов'язкова	FSC, ISO 14001, EcoLabel
<i>Клієнтська довіра</i>	Середня	Висока
<i>Додана вартість товару</i>	Стандартна	Підвищена (навіть при вищій ціні)

Продовження таблиці 3.1

Критерій	Звичайні постачальники	Еко-постачальники (після впровадження)
<i>Маркетингова підтримка</i>	Базова	Спільна, із залученням бренду
<i>Екологічна відповідальність</i>	Не декларується	Активна позиція

Джерело: сформовано авторкою на основі [28, 30, 31]

Партнерство з екологічно орієнтованими постачальниками є стратегічною інвестицією в репутацію бренду та довіру споживачів. Для ТОВ «Епіцентр К» воно відкриває нові ринкові сегменти, дозволяє відповідати вимогам сучасного покупця, диференціювати асортимент і підвищити маржинальність за рахунок унікальної цінності товару. У перспективі — це

формує основу для стабільного зростання, дозволяє залучати екосвідомих клієнтів і зміцнює позиції компанії як соціально відповідального бізнесу в Україні та за її межами.

4. Поглиблення співпраці з логістичними партнерами

У роздрібній торгівлі логістика є ключовою ланкою, що визначає якість обслуговування, швидкість поставок, рівень операційних витрат і, зрештою, задоволеність клієнта. Для компаній із розгалуженою географією присутності, як-от ТОВ «Епіцентр К», ефективна логістика — це не лише технічна функція, а стратегічна перевага.

Поглиблення співпраці з логістичними партнерами дозволяє перетворити ланцюг постачання з простого інструмента на джерело економічної ефективності, клієнтоорієнтованості та гнучкості в умовах змінного середовища.

ТОВ «Епіцентр К» має розвинену внутрішню логістичну інфраструктуру, яка включає власний автопарк, склади, хаби та розподільчі центри. Проте обсяги діяльності компанії потребують постійної кооперації з зовнішніми партнерами, особливо в пікові сезони, для обслуговування онлайн-замовлень і доставки товарів великогабаритної групи.

Пропонується поглибити стратегічну взаємодію з логістичними партнерами за такими напрямками:

- Впровадження цифрової системи управління ланцюгом постачання, інтегрованої з системами партнерів, що дозволить відстежувати кожен одиницю товару в режимі реального часу.
- Інтеграція GPS-трекінгу транспорту партнерів у корпоративну логістику — це забезпечить прозорість маршрутів і точність термінів доставки.
- Формування спільних складів тимчасового зберігання у нових регіонах, де компанія відкриває ТЦ, — для економії часу і зниження витрат на транспортування.

- Запуск пілотних проєктів з “останньої милі” доставки через співпрацю з локальними логістичними стартапами або платформами доставки (аналог Glovo, Nova Poshta, Uklon Logistics).
- Сервіс спільного прогнозування попиту — логістичні партнери отримують доступ до даних щодо очікуваного обсягу замовлень і можуть оптимізувати завантаження ресурсів.

Поглиблена співпраця з логістичними партнерами дає змогу ТОВ «Епіцентр К» значно підвищити ефективність доставки, мінімізувати логістичні витрати, скоротити час обслуговування клієнтів та поліпшити загальний клієнтський досвід. У перспективі це забезпечить не лише економію ресурсів, а й підвищення рівня довіри до бренду. Логістика, з інтегрованими цифровими рішеннями та новими партнерами, стає джерелом довгострокової операційної стабільності та фінансової вигоди, а не просто витратною статтею.

5. Модернізація програми лояльності на основі партнерства

У сучасному ритейлі конкуренція між торговельними мережами за утримання клієнтів є такою ж важливою, як і за залучення нових. Програма лояльності — це не просто інструмент маркетингу, а елемент побудови довготривалих відносин із клієнтом, який може суттєво впливати на частоту покупок, середній чек та показники повторних транзакцій.

З огляду на зростаючі очікування покупців, традиційні системи бонусів або знижок поступово втрачають ефективність. Саме тому модернізація програми лояльності ТОВ «Епіцентр К» через партнерську взаємодію з іншими бізнесами стає перспективним напрямом стратегічного розвитку.

Суть пропозиції полягає у побудові багатосторонньої партнерської програми лояльності, в якій беруть участь:

- банки та фінансові установи (наприклад, ПриватБанк, Monobank, ОТП);
- мобільні оператори (Kyivstar, Vodafone);

-інші національні мережі (мережі аптек, АЗС, доставка їжі, кінотеатри тощо).

Кожен із партнерів надає переваги клієнтам програми «Епіцентр Бонус» в обмін на взаємну участь в обміні клієнтськими перевагами, даними (в рамках GDPR), а також маркетинговою підтримкою.

Напрями модернізації:

- Єдина крос-брендова бонусна система, де клієнт може накопичувати або витрачати бонуси в мережах партнерів;
- Персоналізовані пропозиції, створені на основі аналізу споживчої поведінки через CRM та аналітику Big Data;
- Мобільна платформа із віртуальною картою та push-сповіщеннями про знижки, партнерські акції та спеціальні пропозиції;
- Гейміфікація — завдання, рівні, статуси, змагання між клієнтами за бонуси або призи;
- Партнерські акції — наприклад, при купівлі в «Епіцентрі» на певну суму — безкоштовна доставка від логістичного партнера або знижка в кафе-партнері.

Додатково можна реалізувати «Family Account» — єдину карту для сім'ї чи бізнес-клієнтів.

Модернізація програми лояльності ТОВ «Епіцентр К» через розширення партнерських відносин є стратегічно обґрунтованим кроком у напрямі формування сталого клієнтського ядра. Такі зміни дозволять не лише підвищити продажі, а й глибше інтегруватися в повсякденне життя споживача, зробити взаємодію з брендом багатовимірною та ціннісною. У довгостроковій перспективі це забезпечить зростання доходів, зміцнення репутації бренду та формування емоційної прив'язаності клієнтів до компанії.

Прогнозна оцінка стратегічних ефектів партнерської взаємодії підприємства зі стейкхолдерами

У межах розробки стратегії забезпечення економічної ефективності ТОВ «Епіцентр К» ключовим напрямом трансформації визначено посилення партнерської взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. У результаті системного аналізу сформовано п'ять взаємопов'язаних стратегічних ініціатив, які разом забезпечують приріст ключових показників фінансово-господарської діяльності, інноваційність, клієнтоорієнтованість та адаптивність бізнес-моделі. Далі представлено очікувані ефекти кожного з п'яти напрямів, у тому числі економічні вигоди, нефінансові переваги та ризики впровадження, що сформовані на основі прикладу міжнародних компаній, а саме IKEA, JYSK, Target.

Напрямок 1. Розширення цифрових стратегічних партнерств

На сучасному етапі розвитку підприємства, ТОВ «Епіцентр К» вже здійснило певні кроки у напрямі цифровізації — зокрема, впроваджено багатоканальні продажі, налагоджено роботу онлайн-магазину, розгорнуто власну логістичну інфраструктуру, частково використовуються елементи CRM та ERP. Однак аналіз засвідчує наявність суттєвих резервів для розвитку: рівень інтеграції цифрових рішень є фрагментарним, а потенціал автоматизації складських, логістичних та маркетингових процесів не реалізовано повною мірою.

У цьому контексті розширення цифрових стратегічних партнерств виступає одним із пріоритетних заходів підвищення економічної ефективності підприємства. Така співпраця передбачає укладання довгострокових угод з

технологічними партнерами (розробниками CRM/ERP/WMS-систем, хмарних сервісів, платформ мобільної комерції тощо) з метою інтеграції цифрових рішень у ключові бізнес-процеси.

Прикладом таких партнерств є співпраця FIAT X GOOGLE. У 2021 році Fiat уклав партнерство з Google і створив спеціальні версії моделей 500, 500X і 500L із вбудованими сервісами «Hey Google». Це партнерство дозволило не лише технологічно осучаснити продукт, впровадивши телематичну систему з голосовим керуванням та функціями геолокації, а й сформувати нову цінність для клієнта, зміцнюючи бренд через асоціацію з інноваційною цифровою екосистемою. Цей приклад ідеально ілюструє, як бренди можуть інтегрувати передові технології у свою продукцію через колаборацію з технологічними гігантами. Такі цифрові альянси можуть бути використані і в роздрібній торгівлі (зокрема ТОВ «Епіцентр К») — наприклад, через інтеграцію з голосовими помічниками, smart-додатками для навігації магазинами, системами персоналізації пропозицій або віддаленого керування замовленнями. Це не лише покращує клієнтський досвід, а й відкриває нові канали для збору даних і взаємодії зі споживачами. [36]

Потенційними партнерами у цьому напрямі для ТОВ «ЕПІЦЕНТР» можуть виступати як вітчизняні IT-компанії (SoftServe, Genesis, Ciklum), так і міжнародні гравці (SAP, Salesforce, Microsoft, Shopify Plus).

Очікувані економічні ефекти цифрового партнерства зведено в таблицю:

Таблиця 3.2 – Прогнозні економічні ефекти цифрового партнерства для ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Поточний рівень	Прогнозований рівень	Приріст Економія /
Частка онлайн-продажів	18 %	24 %	+6 в.п.
Середній чек онлайн-покупця	720 грн	800 грн	+11,1 %
Річні витрати на логістику	120 млн грн	108 млн грн	–12 млн грн (–10 %)
Оборотність складу (кількість обертів)	5	6	+20 %
Швидкість обробки замовлень (годин)	48	36	–25 %

Джерело: сформовано авторкою на основі даних ринкових аналогів.

Окрім економічних, цифрове стратегічне партнерство забезпечує важливі неекономічні вигоди, що прямо або опосередковано впливають на ефективність функціонування:

Таблиця 3.3 – Неекономічні ефекти цифрового стратегічного партнерства

Категорія ефекту	Очікувані результати
Клієнтський досвід	Персоналізація, швидша доставка, зручна взаємодія через мобільні додатки
Управління даними	Синхронізація даних, зменшення людських помилок, прозорість процесів
Репутація та бренд	Формування іміджу цифрово зрілої компанії, привабливої для партнерів і клієнтів
Інноваційна здатність	Швидке впровадження нових технологій без створення внутрішніх R&D-відділів
Взаємодія зі стейкхолдерами	Електронні кабінети для постачальників, CRM-платформи для бізнес-клієнтів

Джерело: сформовано авторкою

Разом з тим, партнерство у сфері цифровізації несе певні ризики, які потребують проактивного управління:

Таблиця 3.4 – Основні ризики цифрових стратегічних партнерств

Ризик	Ймовірність	Потенційні наслідки	Засоби мінімізації
Залежність від ІТ-партнера	Середня	Втрата контролю над критично важливими сервісами	SLA-контракти, автономне резервування
Кіберзагрози	Висока	Витік даних, компрометація систем	Інвестування в кібербезпеку, аудит, резервне копіювання
Опір персоналу до змін	Середня	Зниження продуктивності, саботаж	Навчання, залучення до впровадження

Продовження таблиці 3.3

Ризик	Ймовірність	Потенційні наслідки	Засоби мінімізації
Надмірні витрати на інтеграцію	Середня	Перевищення бюджету, зниження ROI	Пілотні проєкти, тендерна конкуренція

Джерело: сформовано авторкою

Таким чином, розширення цифрових стратегічних партнерств є не лише інноваційним рішенням, але й джерелом прямого економічного ефекту, зокрема – економії понад 10% логістичних витрат, зростання середнього чека на 11% та підвищення оборотності складських запасів. Партнерство у сфері

цифровізації сприяє підвищенню швидкості обробки замовлень, розширенню каналів продажу, покращенню клієнтського досвіду та формуванню іміджу інноваційного ритейлера, здатного ефективно реагувати на виклики цифрової економіки.

Напрям 2. Ко-брендовані проєкти з постачальниками

Ко-брендинг як форма стратегічного партнерства передбачає спільне створення продуктів або маркетингових ініціатив двома або більше компаніями з метою об'єднання цінностей брендів та підсилення конкурентних переваг. У контексті діяльності ТОВ «Епіцентр К» ко-брендовані рішення дозволяють зміцнити ринкові позиції, підвищити впізнаваність бренду, лояльність клієнтів та скоротити витрати на просування нових продуктів.

ТОВ «Епіцентр К» вже має великий досвід співпраці з постачальниками товарів різних категорій — від побутової техніки до будівельних матеріалів. Це створює підґрунтя для створення спеціальних лінійок товарів (наприклад, "ЕПІ + Bosch", "ЕПІ + Kronospan"), сезонних колаборацій та акцій на умовах спільного брендування. Одним з прикладів ко-брендованих проєктів є NIKE X APPLE. Ця колаборація призвела до створення продуктів, які інтегрують спортивне взуття Nike з технологіями Apple, наприклад, для відстеження

ф
і
з
и
ч

Очікувані економічні ефекти ко-брендованих проєктів подано у таблиці:
Таблиця 3.5 – Прогнозні ефекти ко-брендованих ініціатив ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Поточний рівень	Прогнозований рівень	Приріст Економія /
Середній чек покупця	720 грн	790 грн	+9,7 %

к
т
и

Частка власних (спільних) марок у продажах	6 %	10 %	+4 в.п.
Рентабельність продажів	11 %	13,5 %	+2,5 в.п.
Витрати на маркетинг (на 1 млн грн обігу)	42 тис. грн	35 тис. грн	–16,7 %

Джерело: розраховано авторкою на основі моделей оцінки ефективності колаборацій у ритейлі

Ко-брендинг дозволяє поєднувати маркетингові бюджети, залучати спільну клієнтську аудиторію та створювати товари з підвищеною доданою вартістю, що виправдовує навіть вищу ціну. Це особливо актуально у сегментах, де споживач орієнтується на поєднання ціни та довіри до бренду.

Таблиця 3.6 – Неекономічні ефекти ко-брендованих проєктів

Категорія ефекту	Очікувані результати
Довіра клієнтів	Підвищення лояльності через знайомі бренди та ексклюзивність
Позиціонування	Розширення унікальної торгової пропозиції
Взаємодія з постачальниками	Поглиблення співпраці, спільне планування попиту, обмін даними
Доступ до нових ринків	Завдяки брендам-партнерам — вихід на B2B або B2C сегменти
Різноманіття асортименту	Диференціація на фоні конкурентів без зниження якості

Джерело: сформовано авторкою.

Разом із перевагами, ко-брендовані проєкти пов'язані з ризиками, які слід враховувати ще на етапі планування:

Таблиця 3.7 – Основні ризики ко-брендованих ініціатив

Ризик	Ймовірність	Потенційні наслідки	Засоби мінімізації
Конфлікт цінностей брендів	Середня	Репутаційні втрати при невдалому партнерстві	Вибір партнерів із релевантною філософією бренду

Продовження таблиці 3.7

Ризик	Ймовірність	Потенційні наслідки	Засоби мінімізації
Нерівномірний розподіл вигод	Висока	Напруга у співпраці, відмова від проєкту	Прозоре контрагування, спільне планування
Низький попит на спільний продукт	Середня	Збитки, необхідність знижок	Попереднє тестування через обмежений випуск (MVP)
Погіршення якості через масштабування	Середня	Втрата довіри клієнтів	Контроль якості, аудит продукції з боку обох сторін

Джерело: сформовано авторкою.

Впровадження ко-брендіваних проєктів із постачальниками дозволяє ТОВ «Епіцентр К» вийти на новий рівень ринкової диференціації, сформувати унікальні торгові пропозиції, збільшити середній чек майже на 10%, підвищити частку маржинальних продуктів та оптимізувати маркетингові витрати до 17%. Крім фінансових вигод, партнерські бренди підсилюють позицію підприємства в очах клієнта, сприяють формуванню стійкої клієнтської бази та розширюють поле для подальших інновацій. Умова успіху — чітке позиціонування, гармонізація брендів і гнучке реагування на споживчий попит.

Напрямок 3. Партнерства з постачальниками екологічної продукції

В умовах зростаючої екологічної свідомості споживачів та тиску з боку регуляторів бізнес усе частіше розглядає екологічну відповідальність як джерело конкурентних переваг. Прикладом є Adidas × Parley for the Oceans. Adidas співпрацює з Parley for the Oceans для виробництва взуття та одягу з переробленого океанічного пластику, сприяючи зменшенню забруднення довкілля. Для ТОВ «Епіцентр К» подібний підхід може реалізовуватись через партнерство з постачальниками, які мають сертифікати екологічної відповідності (наприклад, FSC, EcoLabel, ISO 14001), або через запуск спільних екологічних ініціатив і товарних ліній із перероблених або сталих матеріалів. Це дозволить не лише розширити асортимент, а й сформувати конкурентну перевагу у сегменті «зеленої» торгівлі. [38]

Для ТОВ «Епіцентр К», як одного з лідерів українського ритейлу, формування стратегічного партнерства з постачальниками екологічно сертифікованої продукції (енергозберігаючі прилади, товари зі вторинної сировини, безпечна побутова хімія, меблі FSC тощо) є логічним етапом еволюції бізнес-моделі.

У роботі зазначено, що частина асортименту ТОВ «Епіцентр К» вже включає товари з ознаками екологічності, проте їх представлення є фрагментарним і не підтримується системною маркетинговою комунікацією.

Отже, формування окремого стратегічного блоку екологічних постачальників відкриває новий сегмент цільової аудиторії, а також дозволяє формувати цінність продукту, яка не залежить лише від ціни.

Очікувані економічні ефекти такої взаємодії наведено нижче.

Таблиця 3.8 – Прогнозні економічні ефекти еко-партнерств ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Поточний рівень	Прогнозований рівень	Приріст / Економія
Частка еко-продуктів у загальному товарообігу	3 %	7 %	+133 %
Середня маржинальність екологічної продукції	14 %	18 %	+4 в.п.
Кількість повторних покупок у цьому сегменті	–	+15 %	(після позиціонування)
Річні витрати на рекламу нових товарів	2,8 млн грн	2,0 млн грн	–28,5 %

Джерело: сформовано авторкою на основі маркетингової моделі еко-просування

Еко-партнерство дозволяє підприємству не лише підвищити економічну ефективність, а й посилити репутаційний капітал — що особливо актуально в умовах конкуренції не цінами, а цінностями.

Таблиця 3.9 – Неєкономічні ефекти еко-партнерств

Категорія ефекту	Очікувані результати
Репутаційна стійкість	Створення іміджу соціально відповідального бізнесу, довіра клієнтів
Вихід на нові цільові групи	Залучення екосвідомих клієнтів, зокрема молоді, малого бізнесу, дизайнерських студій
Залучення міжнародних партнерів	Підвищення привабливості для глобальних постачальників і фондів

Продовження таблиці 3.9

Категорія ефекту	Очікувані результати
Внутрішня корпоративна культура	Формування культури сталого розвитку, підтримка ESG-напрямів
Підвищення цінності бренду	Еко-бренд має вищу довготривалу лояльність та може бути диференціатором

Джерело: сформовано авторкою.

Разом з тим, стратегія «екологічного партнерства» супроводжується певними ризиками:

Таблиця 3.10 – Основні ризики партнерств з еко-постачальниками

Ризик	Ймовірність	Потенційні наслідки	Засоби мінімізації
Вища закупівельна ціна	Висока	Зниження цінової конкурентоспроможності	Комунікація цінності, розробка власного еко-бренду
Обмежений асортимент або нестабільність постачання	Середня	Втрата довіри клієнтів через відсутність	Укладання контрактів з локальними постачальниками
Greenwashing постачальників	Середня	Репутаційні ризики при фальсифікації	Перевірка сертифікатів, аудит партнерів
Слабке сприйняття цільовою аудиторією	Середня	Повільний приріст попиту	Маркетингова підтримка, навчання персоналу

Джерело: сформовано авторкою.

Стратегічні партнерства з постачальниками екологічної продукції створюють довгострокову цінність для ТОВ «Епіцентр К» як на рівні продажів, так і на рівні брендингу та соціального впливу. Прогнозований приріст частки еко-товарів у загальному товарообігу — з 3 % до 7 %, що супроводжується підвищенням маржинальності продукції на 4 відсоткові пункти. У поєднанні з правильною маркетинговою стратегією, формування еко-лінійки під власним брендом та підтримка локальних екологічних виробників дозволить компанії зміцнити свою позицію як лідер ринку з соціально відповідальним позиціонуванням.

Напрямок 4. Поглиблення співпраці з логістичними партнерами

У структурі витрат і сервісної якості торговельного підприємства логістика відіграє ключову роль — особливо для компаній з широкою географією присутності, високим обсягом асортименту й великогабаритною товарною групою. Прикладом є Target × Shipt. Target придбав Shipt для забезпечення швидкої доставки товарів, що дозволило компанії конкурувати з іншими ритейлерами в сфері електронної комерції. Для ТОВ «Епіцентр К» це може слугувати прикладом того, як поглиблене стратегічне партнерство з логістичними компаніями або інвестування у власні логістичні сервіси дозволяє ефективніше обслуговувати онлайн-замовлення, скорочувати час доставки, зменшувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Такий

підхід є особливо актуальним в умовах активного розвитку e-commerce в Україні. [39]

ТОВ «Епіцентр К» має розгалужену мережу власних складів, автопарку та логістичних хабів, однак через масштаб діяльності змушене активно взаємодіяти з зовнішніми логістичними провайдерами — особливо в періоди пікового навантаження, при онлайн-замовленнях та доставці великогабаритних товарів.

Поглиблення партнерства у цьому напрямі передбачає: інтеграцію ІТ-систем для відстеження вантажів, створення спільних складів тимчасового зберігання в регіонах розширення, кооперацію в доставці "останньої милі" з локальними стартапами (типу Uklon Logistics, Nova Poshta), сервіс спільного прогнозування попиту тощо.

Прогнозовані економічні ефекти від поглиблення логістичної співпраці подано в таблиці:

Таблиця 3.11 – Прогнозні ефекти логістичного партнерства ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Поточний рівень	Прогнозований рівень	Приріст Економія /
Час доставки по регіонах (середній)	4 дні	2,5 дні	–37,5 %
Витрати на доставку (грн на 1 замовлення)	160 грн	135 грн	–15,6 %
Частка онлайн-замовлень з доставкою	32 %	40 %	+8 в.п.

Продовження таблиці 3.11

Показник	Поточний рівень	Прогнозований рівень	Приріст Економія /
Питома вага повторних замовлень	24 %	30 %	+25 %
Витрати на повернення через помилки логістики	3,5 млн грн	2,5 млн грн	–28,6 %

Джерело: оцінка авторки на основі сценарного аналізу логістичних змін

Поглиблена логістична інтеграція — це не лише економія на доставці, а й якісна трансформація клієнтського досвіду, що проявляється в швидшому обслуговуванні, прозорості маршрутів, персоналізованих опціях доставки.

Таблиця 3.12 – Неекономічні ефекти логістичного партнерства

Категорія ефекту	Очікувані результати
Клієнтська лояльність	Підвищення задоволеності через швидкість, стабільність і зручність доставки
Прозорість процесів	Відстеження вантажу в режимі реального часу, зменшення ризиків втрат/пошкоджень
Репутаційні вигоди	Імідж ефективного, пунктуального постачальника
Гнучкість під час пікових періодів	Можливість швидко масштабувати обсяги логістичних операцій через партнерів
Інтеграція з e-commerce	Синхронізація з маркетплейсами, швидкий фулфілмент, підтримка мобільної комерції

Джерело: сформовано авторкою.

Попри переваги, стратегічна логістична кооперація може мати операційні й контрактні ризики.

Таблиця 3.13 – Основні ризики поглиблення логістичної співпраці

Ризик	Ймовірність	Потенційні наслідки	Засоби мінімізації
Низька якість послуг партнера	Середня	Зниження довіри клієнтів, репутаційні втрати	Складання SLA, щоквартальний аудит
Залежність від зовнішніх провайдерів	Середня	Втрата гнучкості при розширенні	Формування альтернативного пулу партнерів
Конфлікти при розподілі відповідальності	Середня	Проблеми в разі затримок або повернень	Чітке контрагування зон відповідальності
Інтеграційні проблеми IT-систем	Середня	Помилки в синхронізації, збої	API-тестування, етапне впровадження

Джерело: сформовано авторкою.

Поглиблення партнерства з логістичними операторами дає змогу ТОВ «Епіцентр К» суттєво скоротити витрати на доставку (до 15 % на замовлення), зменшити тривалість логістичного циклу на 1,5 доби, знизити обсяг повернень та підвищити частку онлайн-продажів з доставкою до 40 %. У довгостроковій перспективі це підвищує конкурентоспроможність, гнучкість і клієнтоорієнтованість підприємства, забезпечуючи стійке зростання задоволеності покупців та операційної ефективності. Успіх заходу залежить від рівня цифрової інтеграції з партнерами, стандартів контролю якості та адаптації контрактних умов до мінливого середовища.

Напрямок 5. Модернізація програми лояльності на основі партнерства

В умовах високої конкуренції в роздрібній торгівлі збереження постійного клієнта стає таким самим важливим, як і його залучення. Програма лояльності перестає бути лише механізмом бонусів і знижок — вона перетворюється на інструмент стратегічної взаємодії з клієнтами, джерело даних про споживчу поведінку та засіб формування довгострокових відносин. Приклад: Starbucks × Spotify. Співпраця дозволила учасникам програми лояльності Starbucks отримувати бонуси за взаємодію зі Spotify, поєднуючи музичний досвід з кавовим брендом. Для ТОВ «Епіцентр К» це може стати прикладом того, як партнерство з технологічними або розважальними платформами може осучаснити програму лояльності, зробити її персоналізованою, крос-сервісною та більш привабливою для молодшої аудиторії, одночасно стимулюючи повторні покупки та підвищення середнього чеку. [40]

Для ТОВ «Епіцентр К» модернізація програми «Епіцентр Бонус» на основі партнерської взаємодії з іншими компаніями дозволяє суттєво підвищити її ефективність.

Йдеться про побудову багатосторонньої бонусної екосистеми з такими партнерами:

- банками та мобільними операторами (Monobank, ПриватБанк, Kyivstar),
- національними мережами (АЗС, аптеки, доставка їжі),
- закладами сфери розваг і HoReCa.

Спільна програма дозволяє обмінювати бонуси, проводити крос-акції, інтегрувати дані, персоналізувати пропозиції, впроваджувати гейміфікацію тощо. Це створює цінність для клієнта без прямого фінансового навантаження на компанію, а також розширює частоту дотиків до бренду у повсякденному житті покупця.

Таблиця 3.14 – Прогнозні ефекти партнерської програми лояльності ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Поточний рівень	Прогнозований рівень	Приріст Економія /
Частка клієнтів-учасників програми	42 %	55 %	+13 в.п.
Кількість покупок на 1 клієнта в рік	3,4	4,2	+23,5 %
Середній чек учасника програми	780 грн	820 грн	+5,1 %
Рівень утримання клієнтів	61 %	70 %	+9 в.п.
Витрати на залучення нового клієнта	310 грн	250 грн	-19,4 %

Джерело: сформовано авторкою на основі моделі оцінки CLV (customer lifetime value)

Реалізація такої програми дозволяє не лише підвищити прибутковість постійних клієнтів, а й зменшити витрати на маркетинг і рекламні кампанії. Крім того, активне використання даних дозволяє оптимізувати SKU, формувати персоналізовані пропозиції, впроваджувати сезонні крос-акції з партнерами.

Таблиця 3.15 – Неекономічні ефекти модернізованої партнерської програми лояльності

Категорія ефекту	Очікувані результати
Клієнтська емоційна прихильність	Підвищення відчуття залученості, винагороди, індивідуального підходу
Інтеграція в lifestyle	Програма використовується у щоденних сценаріях споживання (кава, АЗС, кіно, аптека)

Продовження таблиці 3.15

Категорія ефекту	Очікувані результати
Вивчення поведінки	Побудова повної клієнтської карти за допомогою Big Data, аналітики, CRM
Персоналізований маркетинг	Високоточні push-сповіщення, крос-акції, спеціальні пропозиції
Позиціонування бренду	Імідж технологічного, "свого" бренду — учасника повсякденного життя

Джерело: сформовано авторкою.

Однак для досягнення ефективності потрібне технічне, контрактне та поведінкове узгодження з партнерами.

Таблиця 3.16 – Основні ризики партнерських програм лояльності

Ризик	Ймовірність	Потенційні наслідки	Засоби мінімізації
Витік даних	Середня	Порушення довіри, регуляторні санкції	Використання захищених API, дотримання GDPR
Нерівномірний розподіл вигод	Середня	Втрата мотивації партнера	Прозоре контрагування, динамічний поділ бонусів
Невідповідність іміджів брендів	Середня	Репутаційний дисонанс	Ретельний відбір партнерів із сумісною ціннісною базою
Технічні труднощі з інтеграцією	Середня	Збої в обміні бонусами	Пілотування на обмеженій базі, стандартні API-рішення

Джерело: сформовано авторкою.

Модернізація програми лояльності ТОВ «Епіцентр К» на основі багатостороннього партнерства дозволить не лише підвищити повторні покупки та середній чек, але й забезпечити довготривалу емоційну прихильність клієнтів, які щодня взаємодіють із брендом. У поєднанні з цифровими інструментами, аналітикою та крос-маркетингом така програма стає не лише засобом утримання клієнтів, а повноцінним джерелом аналітики, прибутку та стратегії взаємодії зі споживачем. Успіх ініціативи залежить від якості партнерського добору, технічної інтеграції та здатності підтримувати клієнтську цікавість у динамічному середовищі.

Кожен із запропонованих заходів створює власну цінність, але максимальний ефект досягається у разі їх поєднання. Наприклад, цифровізація логістики посилює ефекти модернізованої програми лояльності, а ко-брендовані еко-продукти поглиблюють клієнтську лояльність. Розвиток партнерської екосистеми трансформує підприємство з лінійної торговельної моделі на платформу цінності, орієнтовану на сталий розвиток та довготривалі зв'язки з клієнтом.

Для оцінки системного впливу п'яти стратегічних напрямів партнерства на ефективність діяльності ТОВ «Епіцентр К» було побудовано прогноз змін

ключових показників ділової активності на 2024–2026 роки. Методика включає два етапи:

1. Базовий тренд (історична динаміка) — визначено середньорічний темп приросту (CAGR) для кожного показника на основі даних за 2021–2023 роки (див. табл. 2.4).

2. Коригування тренду на основі бонусу ефективності — це коефіцієнт приросту (або зменшення) до історичного тренду, який ґрунтується на прогнозованих результатах від впровадження стратегічних заходів. Він визначається через оцінку впливу кожного напрямку на відповідні фінансові показники (табл. 3.16):

Таблиця 3.17 — Бонуси ефективності до показників ділової активності ТОВ «Епіцентр К» за умови впровадження програми стратегічного партнерства

Напрямок партнерства	Показники, що змінюються	Бонус ефективності
Цифрові партнерства	Оборотність активів, дебіторка, склади	+5–8%
Ко-брендовані продукти	Середній чек, маржинальність	+5–10%
Еко-партнерства	Рентабельність, оборотність запасів	+3–7%
Логістичні альянси	Час доставки, оборотність запасів	+5% або –5% у днях
Програма лояльності	Прибутковість активів і власного капіталу	+10–15%

Ці бонуси оцінено на основі прогнозів, представлених у підпунктах 3.1 та аналітичних таблицях (3.2–3.16).

Для кожного показника було визначено середньорічний темп приросту на основі даних за 2021–2023 роки за формулою складного річного приросту:

$$\text{Темп зростання } (r) = \left(\frac{X_{2023}}{X_{2021}} \right)^{\frac{1}{2}} - 1 \quad (3.1)$$

Наприклад, для оборотності активів:

$$r = (1,04 / 1,15)^{1/2} - 1 \approx -0,048 \text{ або } -4,8\% \text{ на рік}$$

З 2025 року до базового тренду додається бонус ефективності — очікуваний позитивний ефект від реалізації п'яти стратегічних напрямів партнерства. Цей бонус варіювався залежно від характеру показника:

- +8% річного приросту для операційних ефективностей (наприклад, оборотність активів, рентабельність).
- +15% для показників, чутливих до клієнтської та капітальної інтенсивності (оборотність власного капіталу).
- –5% для показників, що вимірюються в днях (тривалість обороту) — тобто очікується зниження.

Підсумкова формула прогнозу:

$$X_{t+1} = X_t \cdot (1 + r + \text{бонус}) \quad (3.2)$$

Для 2024 року застосовано лише тренд r , а для 2025–2026 — тренд + бонус ефективності.

З метою наочної демонстрації очікуваного впливу п'яти стратегічних напрямів партнерства на ефективність діяльності ТОВ «Епіцентр К» побудовано окремі графіки прогнозованої динаміки ключових показників ділової активності підприємства на період 2021–2026 років (рис. 3.1).

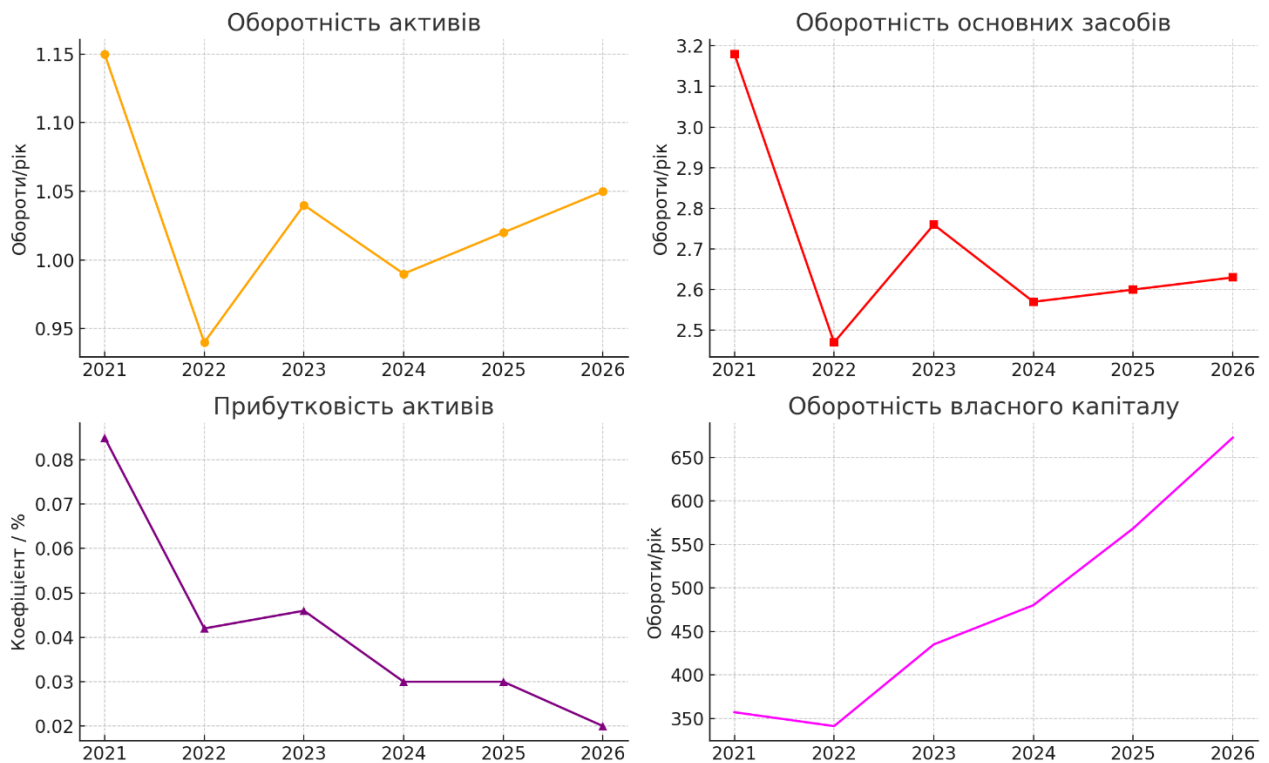


Рисунок 3.1 — Прогноз показників ділової активності під впливом впровадження програми стратегічного партнерства

Джерело: побудовано авторкою.

Оборотність активів демонструє незначне зростання після просідання у 2022 році. Очікується, що впровадження цифрових партнерств, зокрема автоматизація логістики та CRM-систем, дозволить стабілізувати та дещо підвищити ефективність використання активів.

Оборотність основних засобів знижується внаслідок збільшення обсягу капіталовкладень, однак у 2025–2026 роках очікується її часткове відновлення завдяки запуску нових торговельних майданчиків, складських хабів та логістичних центрів у партнерстві з технологічними провайдерами.

Прибутковість активів, попри певну стабілізацію у 2023 році, демонструє тенденцію до зниження. Це може бути зумовлено збільшенням витрат на маркетинг і партнерську взаємодію у короткостроковій перспективі. Проте з огляду на довгострокові переваги (зростання середнього чека, частоти

покупок та онлайн-продажів), очікується підвищення цього показника вже після 2026 року.

Оборотність власного капіталу зростає найбільш динамічно, що свідчить про ефективну мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства. Це також вказує на високий рівень адаптивності та гнучкості у змінному середовищі.

Таким чином, прогноз підтверджує, що стратегічна модель партнерської взаємодії позитивно впливає на ключові аспекти операційної діяльності у довгостроковій перспективі, забезпечуючи підприємству не лише фінансову вигоду, а й підвищення загальної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад стратегічного партнерства, проаналізовано практичну діяльність ТОВ «Епіцентр К» та розроблено пропозиції щодо підвищення економічної ефективності підприємства шляхом удосконалення партнерської взаємодії.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ролі стратегічного партнерства у забезпеченні економічної ефективності підприємств. Узагальнено існуючі підходи до визначення поняття стратегічного партнерства, розглянуто його місце в системі сучасного управління підприємством та класифіковано основні моделі взаємодії суб'єктів господарювання в умовах конкурентного середовища. Окрема увага приділена системі інструментів стратегічного партнерства, серед яких ключову роль відіграють організаційно-правові механізми, цифрові технології комунікації, системи обліку та прогнозування, а також механізми оцінки результативності взаємодії. На основі теоретичного аналізу обґрунтовано, що стратегічне партнерство сприяє підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх змін, оптимізації витрат, пришвидшенню інноваційних процесів та формуванню стійких конкурентних позицій.

Другий розділ присвячений практичному аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» — одного з лідерів українського ринку роздрібної торгівлі. Було проведено комплексну оцінку внутрішнього середовища підприємства, в тому числі досліджено його організаційну структуру, функціональні підрозділи, структуру управління, логістичні процеси та ключові фінансово-економічні показники за останні три роки. Визначено основні чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства, серед яких як позитивні (розвинена логістика, масштабна торговельна мережа, висока впізнаваність бренду), так і

негативні (нестача власного капіталу, високий рівень оборотних витрат, залежність від зовнішнього фінансування). Значну увагу приділено аналізу поточних стратегічних відносин ТОВ «Епіцентр К» з основними групами стейкхолдерів, зокрема з постачальниками, логістичними операторами, фінансовими партнерами, ІТ-компаніями та споживачами. Застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моделі п'яти конкурентних сил Портера дозволило комплексно оцінити ринкове положення підприємства, виявити резерви підвищення ефективності та визначити зони стратегічного ризику.

У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку та удосконалення партнерських практик підприємства з метою підвищення його економічної ефективності. Зокрема, розроблено напрями поглиблення цифрової інтеграції з ІТ-партнерами, впровадження ко-брендованих програм із постачальниками, розширення взаємодії з екологічно орієнтованими виробниками, а також оптимізації логістичної інфраструктури через поглиблення співпраці з зовнішніми операторами. Особливу увагу приділено модернізації програми лояльності з акцентом на мультибрендове партнерство та персоналізовану комунікацію з клієнтами. Крім того, у розділі проведено прогнозну оцінку очікуваних стратегічних ефектів — економічних, організаційних, маркетингових і соціальних — на основі запропонованих змін. Обґрунтовано, що впровадження запропонованих ініціатив сприятиме не лише підвищенню фінансових результатів підприємства, але й зміцненню його ринкових позицій, стійкості до зовнішніх загроз та репутації як сучасного, інноваційного та відповідального бізнесу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що стратегічне партнерство виступає не лише інструментом оптимізації операційної діяльності підприємства, а й ключовим чинником його довгострокового розвитку та підвищення економічної ефективності. В умовах посилення конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та зростаючих вимог з боку споживачів саме здатність компанії до формування стійких,

взаємовигідних, інноваційних партнерських зв'язків визначає її конкурентоспроможність і ринкову стійкість.

На прикладі ТОВ «Епіцентр К» доведено, що стратегічна взаємодія з ключовими стейкхолдерами — постачальниками, логістичними операторами, фінансовими установами, ІТ-компаніями, а також споживачами — здатна забезпечити реальні зміни в структурі витрат, якості обслуговування, гнучкості управлінських процесів і темпах адаптації до нових ринкових умов. Запропоновані напрями удосконалення партнерських програм і практик підтверджують, що за умови їх системної реалізації підприємство отримає не лише фінансові, а й організаційні, маркетингові та репутаційні вигоди.

Отже, стратегічне партнерство має розглядатися як комплексний інструмент формування сучасної бізнес-моделі підприємства, здатної забезпечити його стабільність, ефективність і динамічне зростання в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гребешкова О.М. Махова Г.В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. Збірник наукових праць КНЕУ, Серія: економічні науки. 2009. Вип. 22. С. 23–27.
2. Матвиенко Д.Ю. Стратегічні альянси в конкурентному взаємозв'язку компаній. Сучасна конкуренція. 2010. No 6. С. 18–26.
3. Криворучко Я., Прийма Л. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. No 690 : Логістика. С. 347–352.
4. Селезньова Г. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. No 10. С. 505–511. URL : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
5. Ткачова С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». 2012. Т. 25 (64). No 2. С. 160–168.
6. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Partnering-Toolbook-Russian.pdf> (Дата звернення 10.10.2024)
7. Вербівська, Л. В., Судук, І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. Молодий вчений. 2017, №10. С. 827-833.
8. Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі альянси України та бізнес-моделювання економічних систем. Ефективна економіка. 2021. №5.

9. Zybarena, O., Kravchuk, I., Pushak, Y., Verbivska, L., Makeieva, O. Economic and Legal Aspects of the Network Readiness of the Enterprises in Ukraine in the Context of Business Improving. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39(5).

10. Єгоров І.Ю, Рижкова Ю.О. (2018), “Інноваційна політика та імплементація розумної спеціалізації в Україні”, *Екон.прогнозування*, вип. 3, сс. 48–64, URL: http://eip.org.ua/docs/EP_18_3_48_en.pdf (дата звернення: 10.11.2024). DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2018.03.048>

11. Pierre-Alexandre Balland, Ron Boschma, Joan Crespo & David L. Rigby (2019) Smart specialization policy in the European Union: relatedness, knowledge complexity and regional diversification, *Regional Studies*, 53:9, 1252-1268, DOI:10.1080/00343404.2018.1437900

12. Алешко А. А., Ровнягін О. В. Антикризова політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. – URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7780> (дата звернення: 11.10.2024).

13. Демешок О. О. Синхронізація процесів сталого розвитку та макросистемної еволюції в межах національної економічної системи. Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: Монографія, Київ: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014. – 529 с. [С. 93 – 107].

14. Ігнат'єва І. А. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародних інтеграцій. Херсон.: 2018, № 29 (18), т.1, С. 56 – 60.

15. Павліковський А.К., Федянович Д.Л. Білик В.І. Шляхи вирішення проблемних питань співробітництва з іншими державами з питань отримання

воєнної допомоги для протидії загроз гібридного характеру. Вісник НАДУ. Серія “Державне управління”, Київ, 2019, №4, С. 63-70.

16. Мошак С. М., Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В. Стратегічне управління: системний метод та конкурентоспроможністю екзистенціальна експозиція: монографія – Мукачево: Карпатська вежа. 2017. 240 с.

17. Козловський С. В. Стратегічне управління розвитком регіональних економічних систем. Ефективна економіка. Випуск 9. 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=334> (дата звернення 13.10.2024).

18. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Економіка та держава. Випуск 2. 2018. С. 92-96.

19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

20. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. Посіб. Для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: І.С. Луценко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41161/1/Log_Upr_Zapas_Lutsenko.docx.pdf (дата звернення: 16.10.2024)

21. Schneider F., Enste D. Hiding in the Shadows: The Growth of the Underground Economy. IMF. Economic Issues. 2002. №. 30. 24 p.

22. Fighting systematic smuggling: Customs reform in Ukraine. Center for Socio-Economic Research Case Україна, 2019. URL: <https://wiiw.ac.at/fighting-systematic-smuggling-customs-reform-in-ukraine-dlp-4636.pdf>. (дата звернення 19.10.2024)

23. Гаценко А. Потрібні будуть руки. Які галузі економіки активно розвиватимуться в Україні після війни. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/enews/kogda-zakonchitsya-voyna-kakie-otrasli-ukrainskoy-ekonomiki-stanut-samymi-perspektivnymi-1608378.html> (дата звернення 29.10.2024).

NIKE and Apple: Extending the Digital Edge // The Case Centre. – URL: <https://www.thecasecentre.org/products/view?id=71045> (дата звернення: 07.05.2025).

. Adidas x Parley for the Oceans // Parley. – URL: <https://parley.tv/initiatives/adidasxparley> (дата звернення: 07.05.2025).

. Target Acquires Shipt to Enhance Same-Day Delivery Capabilities // Target Corporate. – 2017. – URL: <https://corporate.target.com/news-features/article/2017/12/target-acquires-shipt> (дата звернення: 07.05.2025).

. Spotify Premium Subscription Benefit // Starbucks Benefits. – URL: <https://www.starbucksbenefits.com/en-us/home/company-perks/spotify-premium-subscription/> (дата звернення: 07.05.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив/Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52 733.00	48 682.00
первісна вартість	1001	103 183.00	105 449.00
накопичена амортизація	1002	50 450.00	56 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 765 192.00	8 240 257.00
Основні засоби	1010	20 342 027.00	23 493 109.00
первісна вартість	1011	28 508 335.00	34 070 705.00
знос	1012	8 166 308.00	10 577 596.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 916 457.00	2 934 488.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	277 112.00

Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	31 076 409.00	34 993 648.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 031 970.00	19 945 094.00
Виробничі запаси	1101	228 101.00	334 692.00
Незавершене виробництво	1102	45 228.00	56 867.00
Готова продукція	1103	348 780.00	237 448.00
Товари	1104	16 409 861.00	19 316 087.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 653 899.00	3 218 249.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	407 289.00	750 769.00
з бюджетом	1135	130 937.00	117 599.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 432 037.00	1 572 423.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	618 572.00	749 201.00
Готівка	1166	61 028.00	74 502.00
Рахунки в банках	1167	182 686.00	345 190.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 859.00	12 735.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	62 621.00	181 003.00
Усього за розділом II	1195	22 351 184.00	26 547 073.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	53 427 593.00	61 540 721.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 016 797.00	25 486 964.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	22 175 407.00	25 645 574.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 214.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 440 352.00	4 543 528.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 345 275.00	1 121 635.00

Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 801 841.00	5 665 163.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 617 888.00	2 469 026.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	518 118.00	398 209.00
товари, роботи, послуги	1615	20 777 223.00	23 105 535.00
розрахунками з бюджетом	1620	191 955.00	395 205.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	118 300.00	164 866.00
розрахунками зі страхування	1625	34 977.00	34 470.00
розрахунками з оплати праці	1630	268 775.00	235 821.00
за одержаними авансами	1635	274 221.00	325 015.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	272 490.00	351 178.00
Доходи майбутніх періодів	1665	395 945.00	414 699.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 098 680.00	2 500 826.00
Усього за розділом III	1695	25 450 345.00	30 229 984.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	53 427 593.00	61 540 721.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 137 557.00	56 643 273.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 466 980.00	39 644 189.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	17 670 577.00	16 999 084.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	501 140.00	678 018.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Адміністративні витрати	2130	1 031 737.00	1 097 082.00
Витрати на збут	2150	10 415 386.00	11 233 161.00
Інші операційні витрати	2180	1 397 560.00	349 030.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 327 034.00	4 997 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		13.00
Інші фінансові доходи	2220	299 043.00	78 588.00
Інші доходи	2240	2 661.00	572 788.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	379 172.00	372 723.00
Інші витрати	2270	2 358 101.00	72 384.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 891 465.00	5 204 111.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-438 720.00	-1 035 945.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 452 745.00	4 168 166.00