

**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 здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
СУРЖИКА ВАДИМА РУСЛАНОВИЧА**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Суржик В.Р.*

Науковий керівник:

доцент, к.е.н.

_____ Олександр НИЧИПОРУК

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

В. о. зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і основні характеристики конкурентної позиції підприємства....	6
1.2. Методи оцінки конкурентної позиції підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ.....	21
2.1. Характеристика ТОВ «Епіцентр К» та напрямів його діяльності.....	21
2.2. Діагностика діяльності ТОВ «Епіцентр К».....	28
2.3. Ідентифікація потенційних резервів підвищення результативності функціонування ТОВ «Епіцентр К».....	36
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	46
3.1. Сутнісна характеристика бізнес-пропозицій.....	46
3.2. Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції у діяльність ТОВ «Епіцентр К».....	56
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна військова агресія Росії проти України спричинила масштабні соціально-економічні трансформації всередині нашої країни, що суттєво ускладнили не лише діяльність вітчизняних підприємств, але і їх виживання на ринку. Дестабілізація макроекономічного середовища, прискорена інфляція, зниження купівельної спроможності населення, зростання соціальної напруги, а також масова внутрішня та зовнішня міграція призвели до кардинальних змін у структурі попиту та пропозиції. Окрім цього, підприємства змушені функціонувати в умовах підвищених операційних витрат через зростання тарифів на енергоресурси, зростання вартості логістики та загрози постачання сировини. Тимчасова окупація частини територій, регулярні ракетні обстріли та руйнування критичної інфраструктури створюють додаткові виклики, що підривають конкурентоспроможність бізнесу та гальмують економічне зростання.

Попри кризові явища, підприємства прагнуть зберегти стійкість, адаптуючись до нових реалій та впроваджуючи антикризові стратегії. Зміцнення конкурентної позиції стає не лише ключовим завданням для вітчизняних суб'єктів господарювання, а й необхідною умовою їхнього виживання. В умовах скорочення внутрішнього ринку, зменшення доступу до традиційних джерел фінансування та зростання рівня конкуренції підприємства змушені шукати нові механізми оптимізації діяльності, модернізації виробничих процесів, підвищення якості продукції та вдосконалення маркетингових стратегій. У такій ситуації обґрунтування ефективної бізнес-пропозиції щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства набуває особливої актуальності й має високе практичне значення для вітчизняних представників бізнесу в умовах воєнних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Варто зазначити, що питання пошуку шляхів зміцнення конкурентної позиції підприємства є широко обговорюваною темою в науковому колі. Велика кількість вітчизняних та іноземних дослідників присвятили свої наукові праці саме даній темі. Зокрема, можемо відзначити результати наукових праць таких провідних вчених як:

Н.М. Богацької, Н.М. Внукової, О.М. Гребешкової, Г.П. Жалдака, Л.А. Квятковської, Ю.В. Ковтуненка, В. Лесюк, М.Е. Портера, Є.М. Ситої, А.В. Суханової, М.В. Чорної, Т.В. Швед, Jay B. Barney'а, G. Hamel'а та інших. У наукових працях цих дослідників досліджено категоріально-понятійний апарат, розроблено та детально розглянуто велику кількість методів оцінки конкурентної позиції підприємства, визначено шляхи підвищення їх конкурентоспроможності тощо. Водночас, умови воєнного стану й складність прогнозування розвитку подій вимагають від підприємств пошуку інноваційних більш ефективних заходів щодо зміцнення своїх конкурентних позицій. З цієї позиції обрана тема для дослідження вимагає подальших ґрунтовних наукових досліджень. Постійні зміни в зовнішньому середовищі лише актуалізують дану тему.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація теоретико-методичних основ дослідження конкурентної позиції підприємства та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо її зміцнення.

Для досягнення даної мети у роботі реалізовано наступні **завдання**:

- розкрито сутність і основні характеристики конкурентної позиції підприємства;
- розглянуто методи оцінки конкурентної позиції підприємства;
- надано характеристику ТОВ «Епіцентр К» та напрямів його діяльності;
- проведено діагностику діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- ідентифіковано потенційні резерви підвищення результативності функціонування ТОВ «Епіцентр К»;
- наведено сутнісну характеристику бізнес-пропозицій;
- здійснено обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції у діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Базою для проведення дослідження обрано одного з найбільших непродуктових ритейлерів та найбільших платників податків України – ТОВ «Епіцентр К». На прикладі якого буде оцінено його нинішню конкурентну позицію на ринку України, ідентифіковано можливі резерви та запропоновано шляхи посилення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, організаційні механізми та фінансово-економічні методи зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають результати наукових досліджень провідних українських та іноземних вчених з сфери менеджменту, фінансів, економіки, бізнес-аналітики тощо, дані аналітичної платформи Youcontrol, пошукової системи Google, фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. (на момент проведення дослідження офіційні дані підприємства за 2024 р. не оприлюднені) та інші джерела інформації. Розрахунки здійснено за допомогою табличного процесора Microsoft Excel, а текстова частина виконана у текстовому редакторі Microsoft Word.

Методологічну базу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких: узагальнення, морфологічний аналіз, класифікації, порівняльного аналізу, систематизації, коефіцієнтний, система збалансованих показників, графічні та табличні, наукового припущення тощо.

Практичне значення отриманих результатів. На базі проведених розрахунків визначено конкурентну позицію ТОВ «Епіцентр К», виявлено наявні резерви та розроблено бізнес-пропозиції щодо її зміцнення. Запропоновані бізнес-пропозиції можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Епіцентр К» з метою підвищення його конкурентної позиції. Доцільність їх впровадження підтверджується розрахованим показником економічної ефективності.

Структура роботи. Основний текст роботи становить 77 сторінки, в т.ч. 20 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 37 найменувань, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і основні характеристики конкурентної позиції підприємства

Конкурентна позиція підприємства є однією з основоположних чинників, які визначають його успішність на ринку та здатність до стабільного довгострокового розвитку. Дана економічна категорія відображає рівень привабливості підприємства у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, враховуючи її ринкову частку, фінансову стійкість, стан внутрішніх бізнес-процесів, результативність бізнесу, маркетингові показники та здатність до адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Важливе значення економічної категорії «конкурентна позиція» підтверджується широкою увагою вчених різних поколінь, як українських, так й іноземних. Оскільки вона безпосередньо пов'язана з питаннями стратегічного управління, ринкової стійкості та економічного розвитку. Значний внесок у дослідження цієї тематики зробили такі вчені, як М. Портер [19], який розробив концепцію конкурентних стратегій і п'яти сил конкуренції, що визначають позиціонування підприємства на ринку. Дж. Барні [30] розвинув теорію ресурсної бази, підкреслюючи важливість унікальних активів та компетенцій у формуванні конкурентної переваги. Г. Хамел і К. Прахалад [32] акцентували увагу на стратегічних можливостях підприємств і значенні динамічних здібностей у змінному середовищі.

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці О.М. Гребешкова [4], Н.М. Внукової [3], Л.А. Квятковської [14] та інших, які досліджують особливості конкурентоспроможності українських підприємств в умовах трансформаційної

економіки та глобальних викликів. Наукові напрацювання зазначених учених закладають основу для подальшого вивчення методологічних аспектів оцінки конкурентної позиції підприємства та розробки ефективних бізнес-стратегій.

Проведений огляд наукової літератури дозволив виявити існування різних точок зору на сутність поняття «конкурентна позиція». Це обумовлено тим, що кожен з дослідників намагається надати власну авторську інтерпретацію цього терміну. Головна відмінність наукових поглядів полягає у тому, що одна частина вчених конкурентну позицію визначають як позицію підприємства на ринку, а інша – як наявність унікальних конкурентних переваг підприємства, які забезпечують його довгостроковий розвиток. У табл. 1.1 представлено основні варіанти трактування економічної категорії «конкурентна позиція».

Таблиця 1.1 – Основні варіанти трактування економічної категорії «конкурентна позиція»

Автор	Конкурентна позиція – це ...	Джерело
Н.М. Внукова, Е.Р. Мамедова	«позиція підприємства на ринку у порівнянні з конкурентами як результат реалізації обраної конкурентної стратегії та досягнутого рівня конкурентоспроможності»	[3]
О.М. Гребешкова, А.О. Горбатько	«не тільки відносно положення компанії в різних просторових вимірах (економічному, соціально-когнітивному, техніко-технологічному, інноваційно-інвестиційному, нормативно-правовому, інформаційному), а й досягнутий рівень конкурентних переваг (конкурентний статус) у певному часовому періоді (поточному/тактичному, очікуваному/прогнозованому/стратегічному)»	[4]
Л.А Квятковська, П.К. Кулінічев	«комплексна характеристика стану підприємства у конкурентному середовищі, сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність підприємства та, у свою чергу, визначають стійкість його позиції на ринку»	[13]
М. Портер	«набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства»	[19]
М.В. Чорна, С.М. Шинкар	«частка ринку або позиція, яку займає конкретне підприємство на ринку та/або його сегменті відносно конкурентів»	[26]

Джерело: розроблено автором за даними [3-4, 13,19, 26]

Аналіз наукових підходів до визначення сутності економічної категорії «конкурентна позиція» дозволяє виділити три основні концептуальні підходи.

Перший підхід зосереджується на трактуванні конкурентної позиції як сукупності конкурентних переваг підприємства, що формуються внаслідок реалізації стратегічних ініціатив, управління ресурсами та впровадження інновацій (М. Портер [19], О.М. Гребешкова та А.О. Горбатько [4]). У межах цього підходу конкурентна позиція розглядається як багатовимірне явище, що охоплює економічний, соціальний, технологічний, інноваційний та інші аспекти діяльності підприємства.

Другий підхід ґрунтується на визначенні конкурентної позиції через її місце на ринку або в певному сегменті галузі. Його представники (Н.М. Внукова та Е.Р. Мамедова [3], М.В. Чорна та С.М. Шинкар [26]) підкреслюють, що конкурентна позиція безпосередньо пов'язана з ринковою часткою підприємства та рівнем його конкурентоспроможності відносно інших суб'єктів ринку.

Третій підхід є інтегрованим і поєднує в собі елементи перших двох. Він розглядає конкурентну позицію як комплексну характеристику підприємства в конкурентному середовищі, що залежить як від його внутрішніх ресурсів і конкурентних переваг, так і від ринкової ситуації (Л.А. Квятковська та П.К. Кулінічев [13]). Відповідно, підприємства, що прагнуть зміцнити свою конкурентну позицію, повинні враховувати як внутрішні стратегічні фактори, так і динаміку зовнішнього середовища.

Ми є прихильниками третього підходу, який найбільш повно розкриває сутність економічної категорії «конкурентна позиція». Підсумовуючи зазначимо, що сутність конкурентної позиції підприємства полягає в його здатності займати певне місце на ринку відносно конкурентів. Що визначається його унікальними перевагами, ресурсами та можливостями, які дозволяють йому ефективно конкурувати й задовольняти потреби споживачів. Це відображає наскільки підприємство може утримувати або збільшувати свою ринкову частку та забезпечувати довгостроковий розвиток. Конкурентна позиція підприємства хоч і показує його позицію на ринку, але прямо залежить від наявності конкурентних переваг з урахуванням стану зовнішнього та внутрішнього середовища. На рис. 1.1 наведено формування конкурентної позиції підприємства.

Джерело: побудовано автором за даними [26]

Представлена схема демонструє поетапний процес формування конкурентної позиції підприємства, що базується на його можливостях та ключових компетентностях. На початковому етапі підприємство ідентифікує наявні можливості та внутрішні компетенції, які слугують основою для реалізації стратегічних ініціатив. Реалізовані можливості, у свою чергу, трансформуються в

конкретні конкурентні переваги, що визначають унікальність підприємства на ринку та забезпечують його здатність ефективно конкурувати.

Подальше накопичення та зміцнення конкурентних переваг формує стійку конкурентну позицію підприємства, яка визначає його ринковий статус відносно інших гравців. Таким чином, підприємства, що прагнуть посилити свої ринкові позиції, мають не лише ідентифікувати та використовувати наявні можливості, а й активно розвивати ключові компетентності, що дозволяють створювати унікальні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що конкурентна позиція підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Однак досвід показує, що внутрішнє середовище відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності та зростанні конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті доцільно застосувати правило Парето, відповідно до якого 80 % успіху залежить саме від ефективного управління внутрішніми ресурсами, процесами та стратегічними ініціативами, тоді як зовнішні фактори визначають лише 20 % результату [19].

Адже, практика діяльності підприємств свідчить, що навіть у найбільш кризових умовах підприємства, які вміло керують своїми внутрішніми процесами, швидко адаптуються до змін ринкового середовища та впроваджують гнучкі стратегії, здатні не лише зберегти свої конкурентні позиції, а й підвищити рівень конкурентоспроможності. Це підкреслює важливість внутрішніх компетентностей, зокрема ефективного управління ресурсами, організаційної гнучкості та здатності до інновацій, у формуванні стійкої конкурентної позиції підприємства.

Українська вчена Л.А. Щаслива [28] наголошує, що конкурентна позиція підприємства повинна відображати здатність суб'єкта ринкових відносин не лише формувати, а й зберігати конкурентні переваги. Довгострокове зміцнення конкурентної позиції можливе лише за умови розроблення та впровадження ефективних конкурентних стратегій. Окрім цього, у сучасних ринкових умовах підприємствам необхідно володіти такими ключовими компетенціями, як:

- здатність застосовувати теоретичні засади сучасних досліджень проблем конкурентоспроможності підприємства;

- обізнаність щодо методології оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку;
- компетентність у здійсненні моніторингу конкурентного середовища;
- спроможність до проведення діагностики рівня конкурентної загрози з боку ринкових суперників як у поточному, так і в перспективному періодах;
- здатність до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням різних методичних підходів.

Залежно від рівня конкурентоспроможності, стратегічних можливостей та ринкового становища підприємство може займати різні позиції у конкурентному середовищі. Визначення конкурентної позиції є ключовим для формування ефективної стратегії розвитку, оскільки вона відображає рівень стійкості підприємства до ринкових викликів та його здатність до адаптації. З огляду на це, М.В. Чорна та С.М. Шинкар виділяють шість основних варіантів конкурентного положення підприємства на ринку [26]:

- домінуюча позиція – підприємство визначає ринкову поведінку інших учасників, здійснюючи вплив на конкурентне середовище, та володіє широким спектром стратегічних можливостей;
- сильна позиція – підприємство здатне функціонувати автономно, реалізуючи власні ініціативи, при цьому його ринкові позиції залишаються стабільними незалежно від дій конкурентів;
- сприятлива позиція – підприємство має суттєві конкурентні переваги, які забезпечують йому перспективи подальшого розвитку та розширення на ринку;
- надійна позиція – підприємство зберігає свою діяльність завдяки стабільним, але не надто міцним позиціям, при цьому відчуває постійний тиск з боку сильніших конкурентів, що обмежує можливості для покращення свого становища;
- слабка позиція – підприємство демонструє незадовільні показники діяльності, однак за умови зміни стратегії чи ринкового сегменту існує ймовірність покращення ситуації;

– нежиттєздатна позиція – підприємство знаходиться у критичному стані, його діяльність не відповідає ринковим вимогам, а перспективи для подальшого функціонування відсутні.

Таким чином, конкурентна позиція підприємства є ключовим фактором його ринкової стійкості та довгострокового розвитку, визначаючи здатність конкурувати за споживача, утримувати або розширювати ринкову частку. Аналіз наукових підходів до її сутності дозволяє виділити три основні концепції: конкурентна позиція як сукупність конкурентних переваг, як ринкове положення та як комплексний показник, що поєднує обидва підходи. Найбільш обґрунтованим є інтегрований підхід, який враховує як внутрішні стратегічні ресурси підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Це підкреслює необхідність підприємствам не лише підтримувати унікальні конкурентні переваги, а й адаптуватися до змін ринку, що забезпечує їхню стабільність та ефективність у конкурентному середовищі.

Конкурентна позиція підприємства не є статичною, вона постійно змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому варто систематично проводити оцінку його конкурентної позиції. Для цього існують різні методи, які розглянуто далі у дослідженні.

1.2 Методи оцінки конкурентної позиції підприємства

Методи оцінки конкурентної позиції підприємства є сукупністю інструментів і підходів, спрямованих на визначення його ринкового положення, привабливості та потенціалу розвитку в умовах конкурентного середовища. Їх використання дозволяє здійснити всебічний аналіз як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. Оцінка конкурентної позиції є важливим етапом стратегічного управління, оскільки вона забезпечує інформаційну базу для прийняття рішень щодо підвищення

ефективності функціонування підприємства, оптимізації ресурсів та адаптації до змін ринку [10].

Застосування методів оцінки конкурентної позиції дозволяє підприємству не лише визначити власні сильні та слабкі сторони, але й оцінити загрози й можливості, які формуються під впливом ринкових тенденцій, діяльності конкурентів та змін у макроекономічному середовищі. Отримані результати аналізу стають основою для розробки ефективних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах динамічного розвитку економіки.

Сучасна наукова література багата на існування різних методів, методологій, інструментів та засобів, які дозволяють визначити конкурентну позицію підприємства. Проведений огляд сучасних наукових джерел дозволив виявити велику кількість методів оцінки конкурентної позиції підприємства, які можуть бути застосовані на практиці. Кожен із науковців, які досліджують це питання, пропонує власну класифікацію зазначених методів та надає перевагу різним підходам залежно від цілей дослідження, галузевих особливостей і доступності необхідної інформації.

Зокрема, Ю.В. Ковтуненко та Я.В. Колісніченко на основі узагальнення описаних методів оцінки конкурентної позиції підприємства у працях вітчизняних та іноземних учених, прийшли до висновку, що їх можна згрупувати у 9 груп [14]:

- методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;
- методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- методи, які ґрунтуються на теорії якості товару чи послуги;
- матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- комплексні методи (у тому числі інтегральні);
- метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора;
- метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства;

– методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація методів із застосуванням інтегральних оцінок).

Такої класифікації методів оцінки конкурентної позиції підприємства дотримується й інша вітчизняна вчена А. Суханова [23], яка у своєму дослідженні виділила переваги та недоліки кожної з групи цих методів. У науковій літературі можна зустріти й іншу класифікацію методів оцінки конкурентної позиції підприємства наводять інші вчені. Зокрема, Є.М. Сита [21] пропонує розділяти методи оцінки конкурентної позиції підприємства за способом оцінки на якісні та кількісні. До кількісних методів відносяться усі методи, які базуються на розрахунку числових значень, показників, індикаторів тощо. Якісні методи базуються на експертних оцінках чи судженнях і використовуються в умовах нестачі кількісних даних.

Т.В. Швед та І.С. Біла [27] запропонували власну класифікаційну систему методів оцінки конкурентної позиції підприємства. Відповідно до якої виділяють чотири групи таких методів: матричні (матриця БКГ, матриця І. Ансоффа, матриця Мак-Кінсі, SWOT-аналіз тощо), графічні (графіки порівнянь, аналітичні графіки, картограми, діаграми тощо), індексні (метод бенчмаркінгу, метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції, метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції тощо), аналітичні (метод різниць, метод рангів, метод балів, методи експертної оцінки тощо).

Також варто звернути увагу, що у рамках кожної з виділених груп виділяють велику кількість методів оцінки конкурентної позиції підприємства. Характерно, що між науковцями не існує єдиного консенсусу щодо віднесення методу оцінки конкурентної позиції підприємства до однієї з груп. Це зумовлює ситуацію, коли один і той самий метод у різних дослідженнях може належати до кількох груп одночасно.

Зокрема, SWOT-аналіз може бути віднесений водночас до матричних та експертних методів оцінки конкурентної позиції підприємства. Метод бенчмаркінгу відноситься як до експертних методів, так і до методів, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном. Практично усі індексні (розрахункові)

методи оцінки конкурентних позицій можуть бути віднесеними до графічних. Оскільки їх результати можуть бути відображені у вигляді графіків, які відображають конкурентну позицію підприємства. Подібним чином практично кожен метод може бути віднесений одночасно до декількох класифікаційних груп, в залежності на які його головні аспекти акцентують увагу дослідники.

У межах даного дослідження неможливо охопити всі існуючі методи оцінки конкурентної позиції підприємства через їх значну кількість. Тому зосередимо увагу на окремих підходах, які є найбільш релевантними для практичного застосування в рамках цього дослідження. Для цього у табл. 1.2 надано характеристику найбільш поширеним методам оцінки конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 1.2 – Характеристика найбільш поширених методів оцінки конкурентних позицій підприємства

Назва методу	Характеристика	Обмеження у використанні
1	2	3
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Це простий метод для оцінки поточної ситуації.	Суб'єктивність оцінок, залежність від досвіду аналітика, обмеженість у визначенні конкретних стратегічних рішень.
Матриця БКГ	Класифікує продукти підприємства за двома показниками: ринкова частка та темп росту ринку. Допомогає зрозуміти, які продукти потребують інвестицій, а які слід відмовитися.	Проста, але не враховує специфічні особливості ринку та конкурентних стратегій.
Матриця McKinsey	Більш складна та гнучка версія матриці БКГ, яка дозволяє враховувати додаткові фактори, як сила конкуренції та привабливість ринку.	Може бути важко застосувати на практиці через необхідність збору великої кількості інформації.
Метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств конкурентів	Зосереджений на порівнянні переваг підприємства з його основними конкурентами. Визначає ключові конкурентні фактори.	Може бути неактуальним при відсутності доступу до точних даних конкурентів, потребує великої кількості даних
Метод бенчмаркінгу	Порівняння ефективності підприємства з найкращими у своїй галузі або з еталонними підприємствами. Може включати різні аспекти діяльності: фінанси, операції, обслуговування клієнтів тощо.	Не враховує унікальних умов конкретного підприємства, може не бути корисним при відсутності чітких еталонів.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Система збалансованих показників	Інтегральна система, яка поєднує фінансові та нефінансові показники, що дають комплексне уявлення про успіх підприємства. Дозволяє оцінити фінансову, виробничу, кадрову та маркетингову сферу	Складність у впровадженні та необхідність постійного оновлення показників.
Метод зважених оцінок	Метод, що дозволяє оцінити кілька альтернатив за допомогою встановлення вагових коефіцієнтів для кожного критерію. Це допомагає приймати більш збалансовані рішення.	Не завжди можна точно оцінити вагові коефіцієнти, суб'єктивність при визначенні значення кожного критерію. Потреба у наявності релевантної внутрішньої інформації про конкурентів

Джерело: розроблено автором за даними [14, 21, 23, 26]

Головною проблемою при оцінці конкурентних позицій підприємства є те, що кожен метод не позбавлений певних обмежень та недоліків. Кожен з них надає вичерпну інформацію лише про окремі сфери чи показники, і не може повністю охопити всі фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що жоден з методів не може забезпечити цілісну оцінку, враховуючи всі можливі чинники та аспекти діяльності компанії. Тому для більш точної і комплексної оцінки конкурентної позиції часто необхідно використовувати кілька методів в сукупності як кількісних, так і якісних.

Варто зазначити, що підприємства, аналітики та дослідники експериментують, постійно знаходяться у пошуках кращих методів оцінки конкурентної позиції підприємства. Наприклад, раніше система збалансованих показників використовувалася виключно для аналізу внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Нині існують випадки використання її для оцінки конкурентної позиції шляхом порівняння отриманих значень з основними конкурентами. У даному випадку головне обмеження – доступ до внутрішньої інформації конкурентів, яка дозволяє оцінити стан маркетингової, кадрової, виробничої та фінансової сфер.

Ю.В. Ковтуненко та Я.В. Колісніченко [14] зазначають, що в незалежності від вибору методу для проведення оцінки конкурентних позицій підприємства, необхідно пройти через декілька типових етапів, котрі представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи оцінки конкурентної позиції підприємства

Джерело: побудовано та модифіковано автором за даними [14]

Який би метод не був обраний аналітиком для проведення оцінки конкурентної позиції підприємства необхідно пройти через вищенаведені етапи, щоб отримати необхідну інформацію. Досить цікаву методику для проведення оцінки конкурентної позиції підприємства запропонував В.С. Лесюк [15], яка базується за зважених оцінках. Дана методика передбачає розрахунок ряду показників підприємства та його конкурентів. Кожен аналітик сам обирає показники, які будуть використані для такої оцінки. В.С. Лесюк рекомендує включати такі показники як: частку ринку, рентабельність, продуктивність праці,

якість продукції тощо. При цьому він наголошує, що конкретний вибір показників залежить від наявності відповідної інформації, а також специфіки підприємства. При цьому оцінку таку потрібно проводити у порівнянні з основними конкурентами. Для нормалізації показників використовується формула [15]:

$$x_i = \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (1.1)$$

де x_i – нормалізоване значення i -го показника;

X – значення i -го показника;

$X_{\min}$ – мінімальне значення серед усіх спостережень;

$X_{\max}$ – максимальне значення серед усіх спостережень.

Далі проводиться зважена оцінка показників. На першому етапі застосовується кількісна оцінка, а при зваженій оцінці якісна шляхом визначення вагових значень кожного з показників. Вагові значення кожному з показників аналітик присвоює на власний погляд зважаючи на те, які саме з них є найбільш важливі. В сукупності вагове значення усіх показників повинне бути дорівнювати одиниці. Розраховується зважена оцінка за формулою [15]:

$$WS = w_i \times x_i \quad (1.2)$$

де WS – зважена оцінка i -го показника;

w_i – вагове значення i -го показника.

Далі індекс конкурентної позиції підприємства та його конкурентів визначається за сума зважених оцінок показників [15]:

$$CI = \sum (w_i \times x_i) \quad (1.3)$$

де CI – загальний індекс конкурентної позиції підприємства.

На кінцевому етапі відбувається візуалізація даних в зручному для сприйняття вигляді. У результаті таких розрахунків аналітик отримує інформацію про конкурентну позицію підприємства на ринку та сфери, які потребують поліпшення і по яким підприємство має перевагу. Варто додати, що даний метод

не позбавлений недоліків. Оскільки часто оцінка конкурентної позиції підприємства за даним методом може різнитися в залежності від показників, які включені для розрахунку, а також визначених вагових коефіцієнтів. Тому в різних аналітиків за даним методом можуть вийти різні результати.

Додамо, що широка варіативність методів оцінки конкурентної позиції підприємства обумовлена існуванням різних підходів до проведення такого аналізу, обмеженням інформаційного забезпечення, галузевими особливостями підприємства та іншими чинниками. Тому в деяких випадках той чи інший метод не може бути застосований на практиці або ж не можемо надати всю необхідну інформацію аналітику. На наш погляд, при виборі методу оцінки конкурентної позиції підприємства ключові роль відіграє наявність достатнього інформаційного забезпечення. Це зумовлено тим, що така оцінка потребує не лише внутрішніх даних підприємства, але й інформації про результати діяльності конкурентів, стан конкурентного середовища, ринкові тенденції тощо. Однак у багатьох випадках аналітик, який здійснює оцінку конкурентних позицій, може не мати доступу до всіх необхідних даних.

Окремі аналітичні платформи надають доступ користувачам до відкритої інформації про ринкову ситуацію, що дозволяє провести оцінку конкурентних позицій підприємства. Зокрема, на веб-сторінці Державної служби статистики України можна отримати інформацію про загальний стан ринку, основні показники тощо. Аналітична платформа Youcontrol [1] містить фінансову звітність усіх українських підприємств, що дозволяє здійснювати порівняння за окремими показниками. Крім фінансових показників вона містить також інформацію про частку ринку, яку займає та чи інша компанія. Також для збору й аналізу інформації в сучасних умовах можуть бути використані програми з функціями штучного інтелекту, зокрема Chatgpt [31] та інші AI-агенти. Це дещо полегшує та спрощує процеси збору даних для аналізу чи отримання експертних оцінок.

Таким чином, методи оцінки конкурентної позиції підприємства є ключовими інструментами стратегічного управління, що дозволяють здійснити всебічний аналіз його внутрішніх та зовнішніх факторів, а також визначити ринкові

можливості та потенціал розвитку. Оскільки кожен метод має свої переваги та обмеження, ефективна оцінка конкурентної позиції потребує комбінування різних підходів, які можуть враховувати як кількісні, так і якісні аспекти. У результаті використання цих методів підприємства отримують ґрунтовну основу для розробки стратегій, спрямованих на зміцнення своїх позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ

2.1 Характеристика ТОВ «Епіцентр К» та напрямів його діяльності

Проведення оцінки конкурентної позиції підприємства з метою розробки у подальшому пропозицій щодо її зміцнення буде здійснено на прикладі одного з найбільших українських підприємств – товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (далі у роботі – ТОВ «Епіцентр К»). Нині ТОВ «Епіцентр К» – не просто окреме підприємство, а ціла екосистема, яка включає у себе об'єднання традиційного ритейлу, онлайн-продажі, мережу гіпермаркетів, аграрного виробництва, розвиненої власної логістики й складської системи, розважальних центрів, мережу зарядних хабів, власного виробництва плитки, групи деревообробних підприємств, хімчистки тощо [25].

ТОВ «Епіцентр К» є стратегічно важливим підприємством для національної економіки України, забезпечує стабільною роботою близько 30 тис. громадян, щорічно створює додаткові робочі місця завдяки інвестиціям у логістику, торгові центри, відкриття нових гіперцентрів, офісів, зарядних станцій тощо. Також ТОВ «Епіцентр К» активно інвестує в соціальні проекти, зокрема є спонсором Федерації важкої атлетики України, футбольного клубу «Епіцентр», Федерації волейболу України, створив фільм про український спорт та підтримує багато інших проектів. У 2020 р. ТОВ «Епіцентр К» інвестував 150 млн. грн на боротьбу з пандемією Covid-19 [22]. В умовах повномасштабної війни став ініціатором реалізації 4 соціальних проектів «Гуманітарні штаби», «Допомога медикам», «Гуманітарне розмінування», а також «Підтримка населення». За результатами їх реалізації ТОВ «Епіцентр К» надав гуманітарної допомоги у понад 21 млн кг, профінансувало 76 реанімобілів та бронемашин для служб екстреної медичної

допомоги, виділив 1 млн дол США для придбання броньованих автомобілів співробітникам ДСНС, а також реалізував сотні благодійних заходів по всіх регіонах України [6].

Вплив ТОВ «Епіцентр К» на соціальний та економічний розвиток України є вагомим. Згідно даних журналу «Forbes Ukraine» ТОВ «Епіцентр К» входить у категорію топ-100 найбільших приватних компаній України та посідає 9 позицію. Виручка ТОВ «Епіцентр К» у 2023 р. склала 74 млрд грн, а прибуток 3,4 млрд грн [журнал]. На момент проведення дослідження офіційні відкриті фінансові дані за 2024 р. ТОВ «Епіцентр К» відсутні, тому за базу взято 2023 р.

У табл. 2.1 представлено загальні відомості про ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «Епіцентр К»

Найменування статті	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»
Назва англійською мовою	Limited Liability Company «Epicentr K» (Epicentr K LLC)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	32490244
Дата заснування і реєстрації	27.08.2003
Розмір статутного капіталу	158 610 тис грн
Фінансово-майновий стан	71 054 362 тис грн
Сукупний дохід	3 091 915 тис грн
Кількість працівників	27 395 осіб
Директор	Михайлишин Петро Йосипович
Основний вид діяльності:	47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Система оподаткування	загальна, платник ПДВ
Веб-сторінка	https://epicentrk.ua
Юридична адреса	04128, Україна, м. Київ, вул. Берковецька, буд., 6 ^к

Джерело: складено автором за даними [1]

Проводить свою діяльність ТОВ «Епіцентр К» на території України, розвиває торговельну мережу по всіх регіонах країни. До моменту повномасштабної війни нараховувалося 80 торгових центрів ТОВ «Епіцентр К», однак через тимчасову окупацією близько 20 % територій, а також постійні ракетні й дронів атаки, ТОВ «Епіцентр К» втратила до 10 торгових об'єктів, а ще 9 зруйновано повністю або тимчасово не працюють через безпосередню близькість до лінії активних бойових дій. Натомість ТОВ «Епіцентр К» активізувало

діяльність по відкриттю нових гіпермаркетів в більш безпечних регіонів. Зокрема, інноваційним кроком стало відкриття мережі супермаркетів «Епіцентр Експрес» у невеликих містечках, куди люди могли замовляти безкоштовну доставку з гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» [16].

Нині ТОВ «Епіцентр К» володіє 66 діючими торговельними центрами, 6 гіпермаркетами «Нова лінія», а також 59 супермаркетами «Епіцентр «Експрес» [вікі]. У подальшому планується розширення діяльності ТОВ «Епіцентр К» шляхом розширення географії своєї присутності у невеликих містах України. ТОВ «Епіцентр К» прагне зробити доступну свою продукцію для кожного громадянина.

На рис. 2.1 наведено місце ТОВ «Епіцентр К» на ринку України у розрізі її основної діяльності (непродуктовий рітейлер).

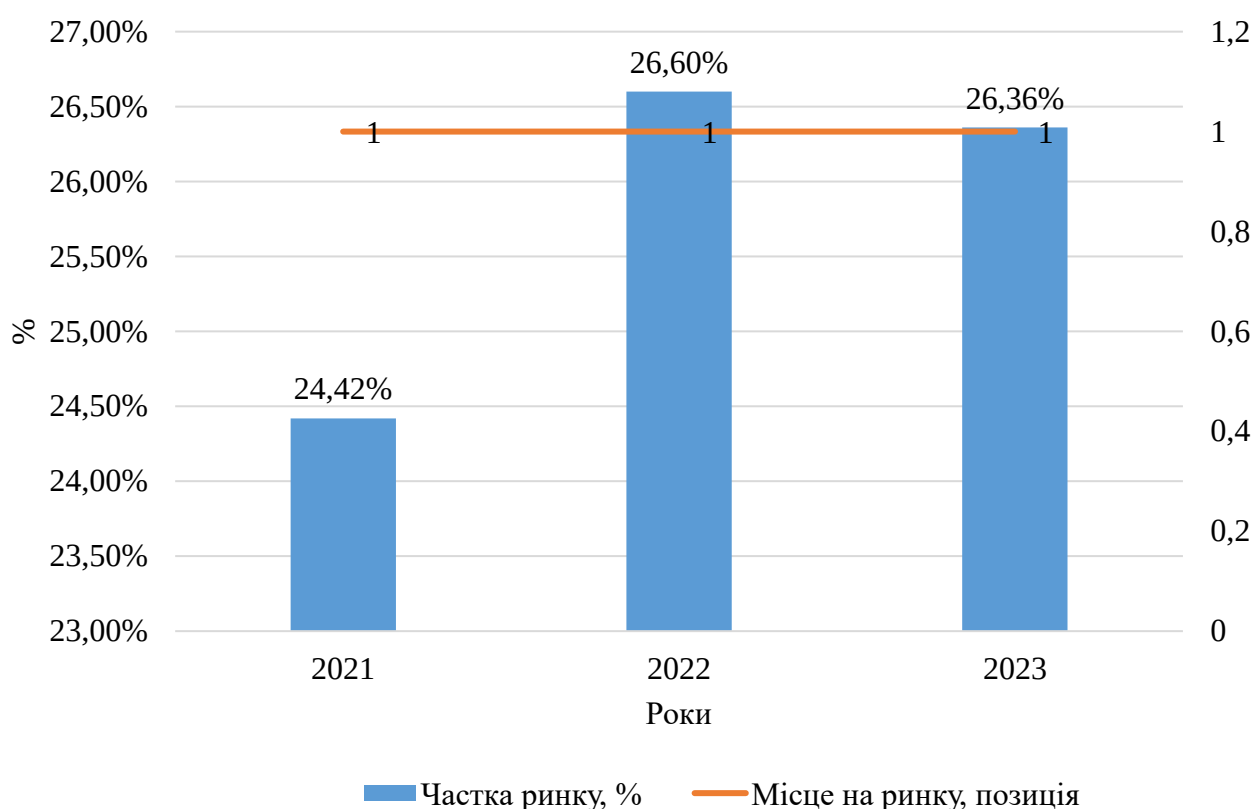


Рисунок 2.1 – Місце ТОВ «Епіцентр К» на ринку України у розрізі її основної діяльності (непродуктовий рітейлер)

Джерело: побудовано автором за даними [1]

З наведених даних спостерігається суттєве зростання частки ринку ТОВ «Епіцентр К» в проміжок 2021-2022 рр. з 24,42 % до 26,6 %. Це є позитивним індикатором, який свідчить про високу адаптованість ТОВ «Епіцентр К» до умов війни та зміни умов господарювання. Однак у 2023 р. помітне деяке зменшення частки ринку до 26,36 %. Дане зниження є не суттєвим, але сигналізує про те, що конкуренти ТОВ «Епіцентр К» були більш активними у звітному році та швидшими темпами наростили обсяги продажів. Даний рейтинг сформований саме на основі показників обсягів продажу підприємств України. Попри деяке зменшення ринкової частки ТОВ «Епіцентр К» у 2023 р. це не вплинуло на загальну позицію товариства на ринку. Протягом 2021-2023 рр. ТОВ «Епіцентр К» займає першу позицію в рейтингу непродуктових ритейлерів України.

Додамо, що згідно державних даних публічних реєстрів кінцевими бенефіціарами ТОВ «Епіцентр К» є Олександр Герєга (51,3%), Галина Герєга (47,97%) і Тетяна Суржик (0,73%) [17]. Саме з власниками ТОВ «Епіцентр К» пов'язані декілька спірних моментів, які негативно впливають на репутацію товариства. Так, головний власник ТОВ «Епіцентр К» О. Герєга раніше належав до забороненої в Україні проросійської партії «Партія регіонів» та був одним з тих хто голосував за диктаторські закони в січні 2014 р. [25]. Під час пандемії Covid-19, попри значну фінансову допомогу українським закладам медицини, у ТОВ «Епіцентр К» була запроваджена «72-годинна п'ятниця», яка дозволила товариству обійти обмеження щодо роботи у зв'язку з карантинном. Саме на ТОВ «Епіцентр К» з-поміж усіх інших підприємств України накладено найбільшу кількість протоколів щодо порушення карантинних норм [20].

В умовах повномасштабної війни ТОВ «Епіцентр К» опинилося в іншому скандалу пов'язаному з продажем волонтерських бронежилетів. Безпосередньо ТОВ «Епіцентр К» дану вину визнало, але обвинуватило в цьому постачальника «Венето», який за договором поставив дані бронежилети [9]. Ці випадки негативно впливають на репутацію ТОВ «Епіцентр К». Поряд з активною соціальною політикою ТОВ «Епіцентр К» попадає в різні скандали, що негативно впливає на його імідж та стає вагомою проблемою.

На сьогодні ТОВ «Епіцентр К» є диверсифікованим торговельно-промисловим холдингом, який об'єднує мережу торгових центрів, власне виробництво будівельних матеріалів, аграрний напрямок та інші бізнес-напрямки. Така стратегія диверсифікації дозволяє компанії зменшувати ризики, забезпечувати стабільний розвиток і оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі. Бізнес ТОВ «Епіцентр К» далеко за межі традиційного непродуктового ритейлера. На рис. 2.2 наведено основні напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр К».



Рисунок 2.2 – Основні напрямки діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за даними [1, 17]

Ці напрями діяльності є ключовими джерелами доходу для підприємства. Окрім цього, ТОВ «Епіцентр К» володіє часткою магазинів з продажу спортивного одягу, надає послуги з оренди власних потужностей, забезпечує зберігання зерна та надає логістичні послуги. Підприємство є диверсифікованим, що дозволяє йому ефективно управляти ризиками, охоплювати різні бізнес-напрямки та стабільно розвиватися. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення та прагне до

постійного вдосконалення. Бізнес-модель ТОВ «Епіцентр К» є унікальною, оскільки товариство розробило власну філософію ведення бізнесу, що сприяє зміцненню його позицій на ринку та створенню додаткової цінності для клієнтів.

ТОВ «Епіцентр К» започаткував унікальний формат торгівлі у форматі shop-in-shop, що дозволяє об'єднати в межах одного торгового простору різноманітні тематичні зони та магазини. Цей формат створює зручність для покупців, адже вони мають можливість здійснювати комплексні покупки, отримуючи широкий вибір товарів та послуг в одному місці. Зокрема, у гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» представлено широкий спектр торговельних концептів, які охоплюють різні категорії товарів як: «Деко», «Е.РІС», «Пиши, малюй», «Mon Chéri», «Центр техніки ЦЕ ТЕ», «Центр меблів», «Кераміка центр», «All4Rest», «Студія світла», «Студія інтер'єрів», «Sleep studio» «Aromo studio», «Садовий центр», «Флора-центр «Букет», «Lapki», «Automall», «WORKSHOP», «Expert», «Торговельне обладнання», «Food Market», «Аптека 100+», «Дім води», «Мультсервіс», «Intersport», «4F», «ТАФ». ТОВ «Епіцентр К» трансформувалося з гіпермаркету, що спеціалізується на продажу будівельних матеріалів, у масштабну екосистему, яка охоплює широкий спектр товарів і послуг. В одному місці покупці можуть знайти все необхідне – від будівельних матеріалів і меблів до одягу, продуктів харчування, електроніки та сервісних послуг, що робить «Епіцентр» універсальним простором для комплексного шопінгу.

Одним із прикладів такого формату є галереї «Деко» та Е.РІС, які з часом вийшли за межі мережі «Епіцентр» і відкрилися в інших торговельно-розважальних центрах. Цей підхід дозволив ТОВ «Епіцентр К» розширити свою присутність на ринку, охопити нові категорії споживачів і збільшити обсяги продажів. Сьогодні мережа «Епіцентр» не лише пропонує широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту, облаштування житла, садівництва та побуту, а й забезпечує комфортне дозвілля для своїх клієнтів. У торгових центрах «Епіцентр» відвідувачі можуть скористатися послугами ресторанів, а також знайти зони для розваг і відпочинку дітей, що робить їхній шопінг комфортним та приємним для всієї родини [16].

Такий комплексний підхід до організації торговельного простору підкреслює інноваційність та клієнтоорієнтованість ТОВ «Епіцентр К», що сприяє його сталому розвитку та зміцненню позицій на українському ринку.

ТОВ «Епіцентр К» має потужний бізнес-портфель, який включає різноманітні активи, що дозволяють компанії ефективно функціонувати та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. У табл. 2.2 розглянуто основні показники діяльності підприємства, що охоплюють широкий спектр напрямків від торговельної мережі до агропідприємства та логістичних потужностей.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»

№	Найменування показника	Значення
1	Торговельних центрів «Епіцентр», од.	66
2	Будівельно-господарських гіпермаркетів «Нова лінія», од.	6
3	Супермаркети «Епіцентр «Експрес», од.	59
4	Спортивних магазинів Intersport, од.	52
5	Онлайн-магазин епіцентр, од.	1
6	Земель в обробці агрохолдингу «Епіцентр Агро», тис. га	168
7	Молочно-тваринних ферм, од.	13
8	Елеваторів, од.	17
9	Власні логістичні потужності, тис. км ²	130
10	Сучасні спортивні комплекси «Епіцентр», од.	5
11	Заводи керамічної плитки, од.	2
12	Загальна потужність заводу виробництва керамічної плитки, млн. м ²	15
13	Деревообробний завод, од.	1
14	Річний обсяг переробки деревини, тис. м ³	120

Джерело: побудовано автором на основі [16, 18]

Завдяки великій кількості торгових центрів, гіпермаркетів, спортивних магазинів та супермаркетів, а також активному розвитку аграрного сектору, логістичних і виробничих потужностей, компанія здатна ефективно задовольняти потреби різних сегментів ринку. Ці показники свідчать про масштабність і високу диверсифікацію бізнесу ТОВ «Епіцентр К». Власні потужності в аграрному секторі, логістиці та виробництві, а також наявність мережі спортивних комплексів та торгових точок дозволяють компанії підтримувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стійке зростання на різних ринках.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» є одним з найбільших і найбільш диверсифікованих підприємств в Україні, яке активно розвиває свою діяльність на ринку роздрібної торгівлі, а також в аграрному секторі, логістиці та інших бізнес-напрямах. Сильна фінансова база та постійні інвестиції в розширення бізнесу дозволяють підприємству зберігати лідерські позиції навіть в умовах економічної нестабільності та військового конфлікту в країні. Діяльність ТОВ «Епіцентр К» також має значний соціальний вплив, оскільки компанія не лише забезпечує стабільну роботу для десятків тисяч українців, але й активно підтримує благодійні та соціальні проекти, зокрема в умовах пандемії та війни. Попри значні досягнення, компанія стикається з викликами, такими як негативні репутаційні скандали, пов'язані з діяльністю її власників та порушеннями карантинних норм під час пандемії. Диверсифікація бізнесу та постійна адаптація до змінюваних умов ринку є основними факторами стабільності та довгострокового зростання ТОВ «Епіцентр К».

2.2. Діагностика діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Діагностика діяльності ТОВ «Епіцентр К» є важливим інструментом для оцінки його ефективності та визначення напрямків для подальшого розвитку. Вона дозволяє виявити ключові тенденції в роботі ТОВ «Епіцентр К», а також оцінити, які фактори позитивно чи негативно впливають на його діяльність. Завдяки діагностиці можна порівняти основні показники в динаміці, що дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень і виявити потенційні проблеми. Такий підхід дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони ТОВ «Епіцентр К», але й здійснити комплексну оцінку його діяльності на основі фінансової звітності.

Діагностику проведено на основі аналізу основних статей фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр., оскільки на момент проведення дослідження дані за 2024 р. у відкритому доступі відсутні.

Діагностика діяльності ТОВ «Епіцентр К» розпочинається з аналізу його фінансово-майнового стану, який представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансово-майновий стан ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.
(млн грн)

Показники	Період аналізу			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	за 2021-2023 рр.	за 2022-2023 рр.	за 2021-2023 рр.	за 2022-2023 рр.
МАЙНО							
Необоротні активи:	31076	34994	39527	8 451	4 534	27,2	13,0
нематеріальні активи	53	49	50	-3	2	-4,8	3,1
незавершені капітальні інвестиції	7 765	8 240	9 618	1 852	1 377	23,9	16,7
основні засоби	20 342	23 493	26 578	6 236	3 085	30,7	13,1
довгострокові фінансові інвестиції	2 916	2 934	2 935	19	1	0,6	0,0
відстрочені податкові активи	—	277	346	346	69	—	25,0
Оборотні активи:	22351	26547	31527	9 176	4 980	41,1	18,8
запаси	17 032	19 945	23 002	5 970	3 057	35,1	15,3
дебіторська заборгованість	4 624	5 659	7 187	2 563	1 528	55,4	27,0
гроші та їх еквіваленти	619	749	1 243	624	494	100,9	65,9
витрати майбутніх періодів	14	13	20	6	7	41,5	54,0
інші оборотні активи	63	181	76	13	-105	21,0	-58,1
Всього активів	53 504	61 541	71 054	17 550	9 514	32,8	15,5
ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ							
Власний капітал	22 175	25 646	28 736	6 561	3 091	29,6	12,1
статутний капітал	159	159	159	0	0	0,0	0,0
нерозподілений прибуток	22 017	25 487	28 578	6 561	3 091	29,8	12,1
Залучений капітал	31 252	35 895	42 318	11 066	6 423	35,4	17,9
довгостроковий капітал	5 802	5 665	5 104	-697	-561	-12,0	-9,9
поточні зобов'язання	23 956	27 314	33 255	9 299	5 940	38,8	21,7
доходи майбутніх періодів	396	415	482	86	67	21,6	16,1
інші поточні зобов'язання	1 099	2 501	3 477	2 378	976	216,5	39,0
Всього пасивів	53 428	61 541	71 054	17 627	9 514	33,0	15,5

Джерело: побудовано за матеріалами [35]

Загальна вартість активів ТОВ «Епіцентр К» протягом 2021-2023 рр. щороку показує впевнений приріст, що є індикатором розвитку та розширення виробничо-господарської діяльності досліджуваного товариства. У 2023 р. активи ТОВ «Епіцентр К» склали 71054 млн грн, що на 17550 млн грн або 32,8 % більше від 2021 р. та на 9514 млн грн або 15,5 % більше від 2022 р. Попри війну, втрату частини активів, які опинилися на непідконтрольних територіях України, руйнування окремих гіпермаркетів та логістичних пунктів, ТОВ «Епіцентр К»

продовжили свій розвиток та розширення матеріально-технічної бази. Активи товариства формуються з оборотних та необоротних активів.

Як оборотні, так і необоротні активи ТОВ «Епіцентр К» зростають. Темпи зростання перших випереджають приріст необоротних активів. У 2023 р. необоротні активи склали 39527 млн грн, що на 27,2 % більше за 2021 р. та на 13 % вище від 2022 р. Їх зростання відбувається в основному завдяки збільшенню вартості основних засобів з 20342 млн грн. у 2021 р. до 26578 млн грн. ТОВ «Епіцентр К» щороку активно інвестує в розбудову логістичних та виробничих потужностей, відкриття нових гіпермаркетів тощо. Протягом 2022-2023 рр. ТОВ «Епіцентр К» інвестував у різні проєкти майже 15 млрд грн. Відповідно це позначається на зростанні необоротних активів товариства.

Оборотні активи ТОВ «Епіцентр К» також демонструють активне зростання з 22351 млн грн. до 31527 млн грн за 2021-2023 рр., тобто трьох річний темп зростання склав 41,1 %. У частині оборотних активів зростання відбувається в основному за рахунок запасів, які за аналізований період зросли з 17032 млн грн до 23002 млн грн. Через ускладнену логістику, загрозу девальвації національної валюти, підвищену інфляцію, ТОВ «Епіцентр К» намагається створювати додаткові резерви стратегічних запасів, щоб забезпечити безперебійність постачання необхідних товарів до гіпермаркетів.

Слід звернути увагу на негативні зміни щодо поступового зростання розміру дебіторської заборгованості. Вона у 2021 р. складала 4624 млн грн, у наступному році виросла до 5659 млн грн, а у 2023 р. склала уже 7187 млн грн. За три роки темп зростання дебіторської заборгованості склав 55,4 %. Через зниження рівня платоспроможності українських покупців ТОВ «Епіцентр К» почали пропонувати гнучкі умови оплати за поставлений товар для оптових покупців з можливістю відтермінування платежів. Також в умовах воєнного стану частина покупців збанкрутіла й втратила свою платоспроможність, відповідно постала загроза повернення частини коштів від покупців.

Грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «Епіцентр К» на рахунках у 2023 р. тримав 1243 млн грн, що вдвічі більше у порівнянні з довоєнним періодом.

ТОВ «Епіцентр К» у своїй фінансовій політиці в умовах воєнних викликів збільшує резерв фінансових коштів для забезпечення безперебійного фінансування виробничо-господарської діяльності.

На рис. 2.3 наведено структуру активів досліджуваного товариства за 2021-2023 рр.

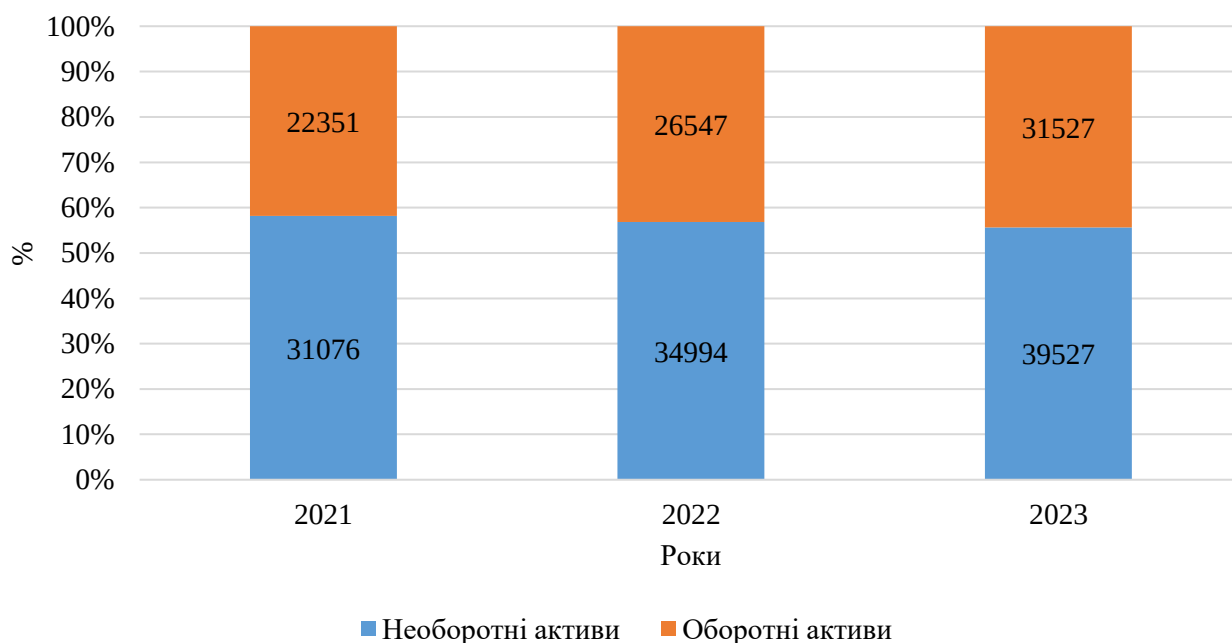


Рисунок 2.3 – Структура активів ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [35]

Для фінансування виробничо-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» використовує як власний, так і залучений капітал. Обидві складові протягом 2021-2023 рр. зростають під впливом збільшення потреби у фінансуванні діяльності товариства. Власний капітал у 2023 р. склав 28736 млн грн, що на 29,6 % більше за 2021 р. та на 12,1 % більше за 2022 р. У структурі власного капіталу розмір статутного капіталу є незмінним та складає 159 млн грн, а розмір нерозподіленого прибутку нарощується з 22017 млн грн до 28578 млн грн.

Залучений капітал також зростає і темпи його зростання випереджають темпи приросту власного капіталу, що є свідченням зменшення фінансової автономії ТОВ «Епіцентр К». У 2023 р. залучений капітал склав 42318 млн грн, що

на 35,4 % більше від 2021 р. та на 17,9 % більше від 2022 р. У якості залученого капіталу ТОВ «Епіцентр К» активно використовує грантові програми, кредити на пільгових умовах, залучення державних фінансових коштів на основі повернення без відсотків тощо. У частині залученого капіталу довгостроковий капітал зменшується з 5802 млн грн до 5104 млн грн, натомість поточні зобов'язання зростають з 23956 млн грн до 33255 млн грн. ТОВ «Епіцентр К» віддає перевагу залученню короткострокових коштів, також частина довгострокових кредитів з часом перейшли у поточні зобов'язання у зв'язку зі зменшенням часу на його погашення.

На рис. 2.4 наведено структуру джерел фінансування виробничо-господарської діяльності товариства за 2021-2023 рр.

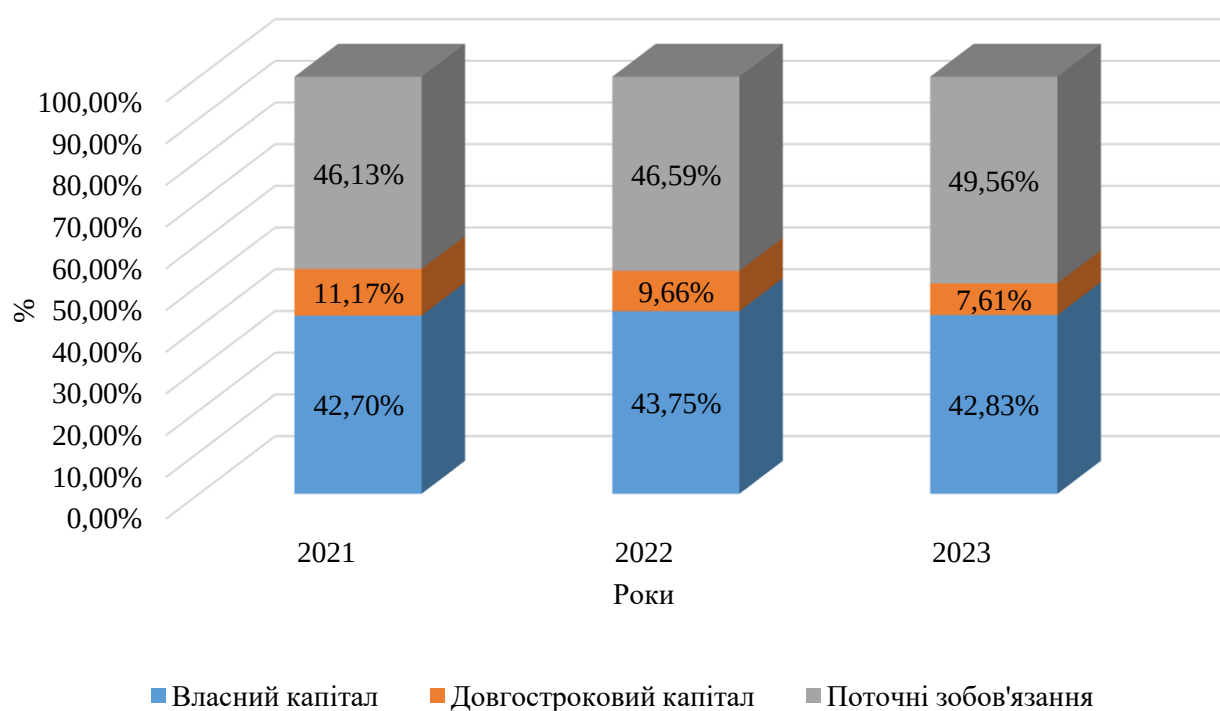


Рисунок 2.4 – Структура джерел фінансування виробничо-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [35]

ТОВ «Епіцентр К» при своїй фінансові політиці притримується помірної стратегії. Частка власного капіталу у фінансових джерелах підтримується на рівні

42-43 %, що є не критично, але менше від нормативного значення яке складає 50 %. У подальшому ТОВ «Епіцентр К» при залученні позикових коштів слід продовжувати віддавати перевагу пільговим кредитам, які можливо отримати у рамках державних та міжнародних програмах підтримки українського бізнесу.

У табл. 2.4 наведено фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. (млн грн)

Показники	Період аналізу			Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	за 2021-2023 рр.	за 2022-2023 рр.	за 2021-2023 рр.	за 2022-2023 рр.
Чистий дохід	56 643	57 603	69 152	12 509	11 549	22,1	20,0
собівартість реалізації	39 644	38 562	48 362	8 718	9 800	22,0	25,4
Валовий прибуток	16 999	19 041	20 790	3 791	1 749	22,3	9,2
інші операційні доходи	678	538	726	48	188	7,1	34,9
адміністративні витрати	1 097	1 108	1 332	235	224	21,4	20,2
витрати на збут	11 233	11 074	14 166	2 933	3 092	26,1	27,9
інші операційні витрати	349	1 342	863	514	-479	147,3	-35,7
Операційний прибуток	4 998	6 055	5 155	157	-900	3,1	-14,9
інші доходи	651	303	98	-553	-205	-85,0	-67,6
інші витрати	445	2 437	1 368	923	-1 069	207,4	-43,9
Прибуток до оподаткування	5 204	3 921	3 885	-1 319	-36	-25,4	-0,9
податок на прибуток	1 036	439	792	-244	353	-23,6	80,4
Чистий прибуток	4 168	3 482	3 093	-1 075	-389	-25,8	-11,2
Валова рентабельність, %	42,9	49,4	43,0	0,1	-6,4	×	×
Операційна рентабельність, %	8,8	10,5	7,5	-1,4	-3,1	×	×
Чиста рентабельність, %	7,4	6,0	4,5	-2,9	-1,6	×	×

Джерело: побудовано за матеріалами [35]

ТОВ «Епіцентр К» у процесі своєї діяльності стабільно генерує чистий дохід, який протягом 2021-2023 рр. показує позитивні зміни до зростання. За результатами 2023 р. товариством отримано чистий дохід у сумі 69152 млн грн, що на 22,1 % більше за 2021 р. та на 20 % більше від 2022 р. На зростання суми чистого доходу вплинуло два фактори. По-перше, зріс загальний обсяг продажу, зокрема через відкриття нових напрямків бізнесу та додаткових гіпермаркетів. Даний фактор є позитивним. По-друге, під впливом інфляції суттєво підвищилися ціни на усі товари й послуги ТОВ «Епіцентр К». Відповідно це вплинуло й на загальне

підвищення чистого доходу, який залежить від ціни продукції та обсягів продажу. Згідно даних Державної служби статистики України рівень інфляції за результатами 2022 р. склав 26,6 %, а у 2023 р. – 5,1 %. Хоча на окремі товари ціни підвищилися у 2-3 рази, зокрема це стосується імпортних товарів. Чинник інфляції є негативним фактором.

Оцінку ефективності продажів ТОВ «Епіцентр К» слід проводити порівнюючи зміни чистого доходу зі змінами собівартості реалізації продукції. У 2023 р. собівартість реалізованої продукції та послуг ТОВ «Епіцентр К» склала 48362 млн грн, що на 22 % більше від 2021 р. (чистий дохід за цей же період більший був на 22,1 %) та на 25,4 % за 2022 р. (20 % у випадку чистого доходу). Можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівнюючи з 2022 р. темпи зростання собівартості випереджають зростання чистого доходу. Це означає, що витрати на виробництво продукції зросли швидше, ніж дохід від продажу цих продуктів, що може вказувати на зниження ефективності управління виробництвом або можливу нестабільність у витратних процесах. На рис. 2.5 наведено порівняння динаміки цих показників.

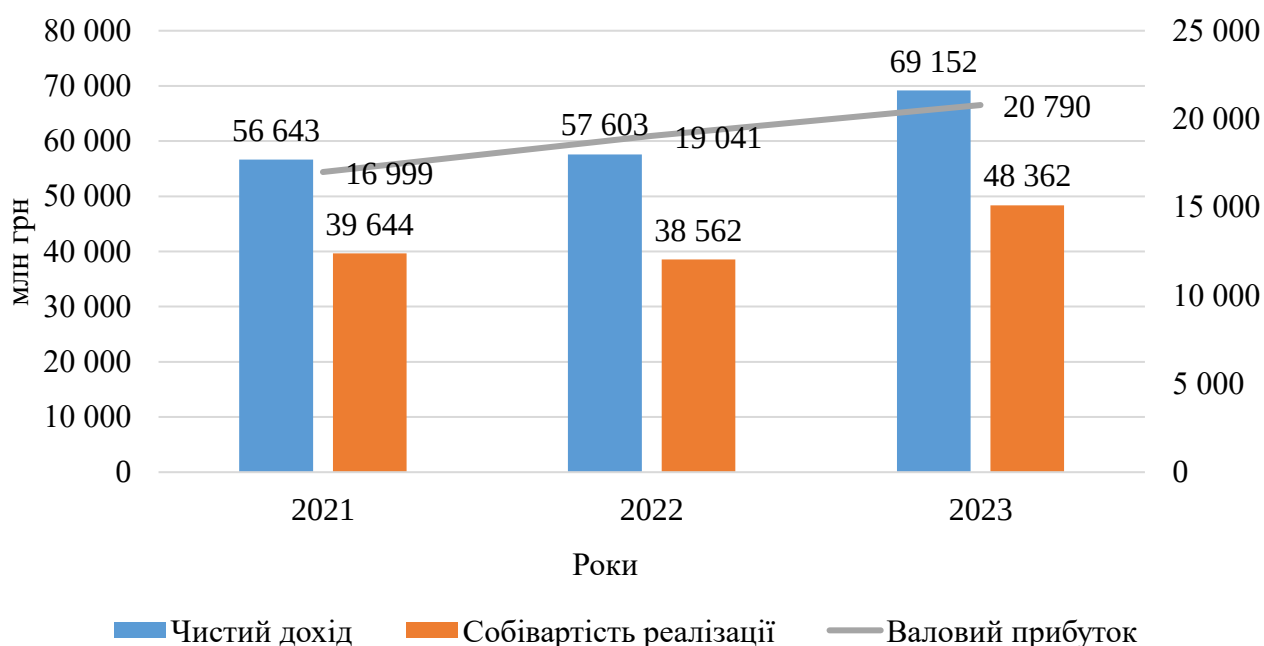


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізації продукції (послуг) ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [35]

Зазначимо, що собівартість реалізації на ТОВ «Епіцентр К» зростає під впливом загального підвищення цін, логістики, підняття на державному рівні мінімальної заробітної плати, додаткових витрат товариства на забезпечення безпеки працівників та клієнтів в умовах підвищеної небезпеки внаслідок воєнних дій тощо.

Валовий прибуток демонструє щорічне зростання. У 2023 р. валовий прибуток складає 20790 млн грн, що на 22,3 % вище від 2021 р. та на 9,2 % більше за 2022 р. Ці зміни є позитивними та свідчать про вдалу маржинальну й цінову політику ТОВ «Епіцентр К», а також про здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін у витратах і ринкових умовах.

Кінцевим результатом діяльності ТОВ «Епіцентр К» є прибуток, який залишається у розпорядженні товариства після відрахування усіх витрат, тобто чистий прибуток. Розмір чистого прибутку демонструє негативну тенденцію до зменшення, що є індикатором наявності проблем у діяльності ТОВ «Епіцентр К». Розмір чистого прибутку за результатами 2023 р. склав 3093 млн грн, що на 1075 млн грн або 25,8 % менше за 2021 р. та на 389 млн грн або 11,2 % менше від 2022 р. На рис. 2.6 графічно наведена дана динаміка.

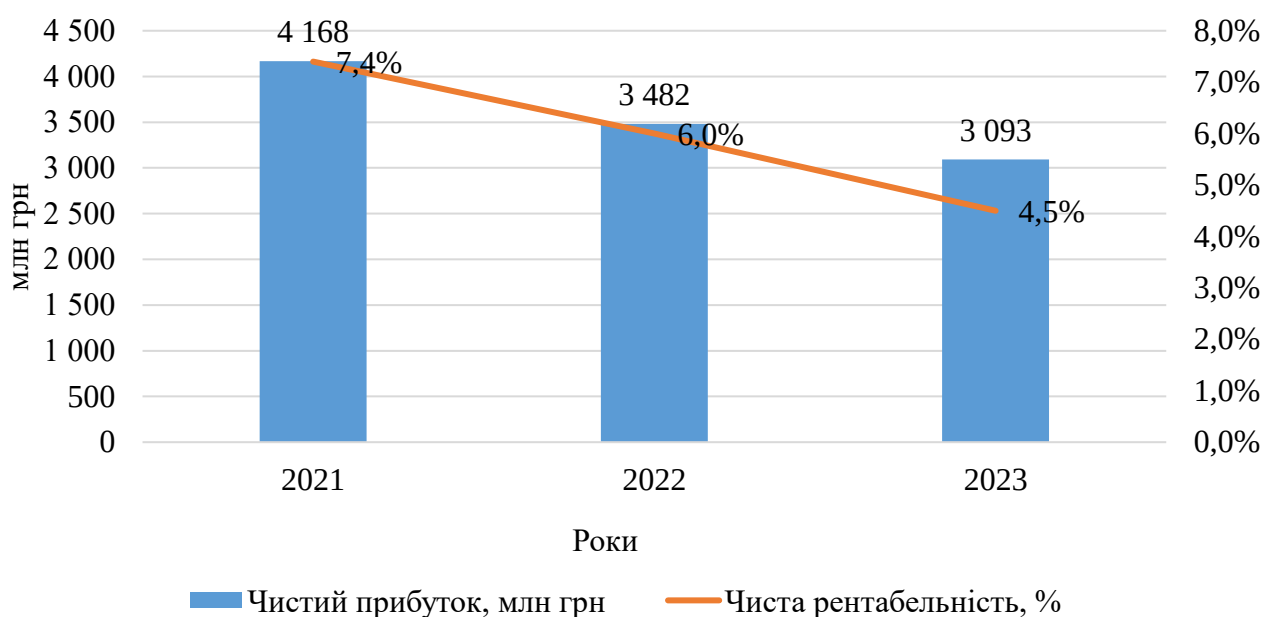


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [35]

Для ТОВ «Епіцентр К» проблемою є значні виробничі витрати, дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці через що доводиться збільшувати витрати на оплату праці, зниження загальної платоспроможності населення, а також воєнні дії, ракетні обстріли, через які страждає інфраструктура товариства. Згідно повідомлення бенефіціарів товариства збиток ТОВ «Епіцентр К» від воєнних цій оцінюється на рівні 1 млрд дол США. У цю суму збитків включене знищене, пошкоджене майно, а також торгові центри, які знаходяться на територіях тимчасової окупації [12]. Крім того ТОВ «Епіцентр К» не враховує упущену вигоду, яка могла б бути отримана від діяльності торгових центрів, що опинилися на тимчасово окупованих територіях, якби не воєнні дії. Ці об'єкти за сприятливих умов продовжували б генерувати дохід і приносити прибуток товариству.

Таким чином, проведена діагностика сигналізує про стабільний фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К», його швидку адаптивність до воєнних умов господарської діяльності. Однак певні негативні тенденції виявлено. По-перше, суттєвими темпами зростає собівартість реалізованої продукції, зокрема за три роки зростання склало 22 %, що випереджає зростання чистого доходу. По-друге, сума чистого прибутку щорічно зменшується, загалом з 4168 млн грн до 3093 млн грн. Це індикатори свідчать про певні проблеми у діяльності ТОВ «Епіцентр К» та потребу в пошуку їх вирішення та підвищення ефективності функціонування товариства в цілому. При збереженні наявної ситуації в подальші роки сума чистого прибутку скорочуватиметься.

2.3. Ідентифікація потенційних резервів підвищення результативності функціонування ТОВ «Епіцентр К»

В умовах зменшення прибутковості ТОВ «Епіцентр К» з одночасно складністю ведення бізнесу в українських реаліях гостро постає завдання пошуку шляхів підвищення ефективності бізнесу. Це вимагає проведення системного

аналізу функціонування ТОВ «Епіцентр К» та виявлення потенційних резервів для удосконалення. Епоха цифровізації, прискореного науково-технічного прогресу, потреба в автоматизації й пришвидшенню бізнес-процесів диктує свої умови та вимагає постійного удосконалення.

Один із найбільш ефективних інструментів, який може бути застосований для виявленні резервів підвищення результативності ТОВ «Епіцентр К» є бенчмаркінг. Цей інструмент надає можливість порівняти ключові показники ефективності ТОВ «Епіцентр К» з його конкурентами у відповідній галузі. Шляхом такого порівняння можна виявити слабкі місця та проблемні зони у діяльності ТОВ «Епіцентр К» що вимагають першочергової уваги та подальших заходів з вдосконалення.

На першому етапі проведення такого аналізу слід визначити ключових конкурентів. При цьому слід урахувати, що ТОВ «Епіцентр К» є масштабною екосистемою, яка об'єднує широкий спектр бізнес-напрямів, охоплюючи сфери роздрібної торгівлі, будівельних матеріалів, товарів для дому, саду, ремонту та інших категорій. Завдяки цьому ТОВ «Епіцентр К» займає провідну позицію на ринку, пропонуючи клієнтам комплексні рішення для облаштування житла та ведення господарства.

Хоча на ринку присутня значна кількість конкурентів, більшість із них є невеликими компаніями, які суттєво поступаються ТОВ «Епіцентр К» за масштабами діяльності, асортиментом продукції та рівнем обслуговування. Визначення конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» та пошук шляхів підвищення його ефективності доцільно здійснювати шляхом порівняння з іншими торговельними мережами, що мають подібну бізнес-модель і пропонують широкий вибір товарів для різних категорій споживачів.

Для проведення оцінки конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» та резервів для підвищення його результативності обрано наступних конкурентів:

– ТОВ «Розетка. УА» – один із найбільших онлайн-рітейлерів в Україні, що спеціалізується на продажу електроніки, побутової техніки, товарів для дому, будівництва, саду та інших категорій, активно розширюючи офлайн-магазини;

– ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» – частина міжнародної торговельної мережі, що пропонує широкий асортимент продуктів харчування, побутових товарів та непродовольчої продукції, працюючи у форматі гіпермаркетів;

– ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» – представник міжнародної мережі магазинів формату cash & carry, що орієнтується на професійних клієнтів (HoReCa, ритейл), а також пропонує широкий вибір товарів для дому, бізнесу та особистих потреб.

Ці компанії обрано для порівняння, оскільки вони мають подібну бізнес-модель, пропонують широкий асортимент товарів та орієнтовані на задоволення потреб масового споживача, що робить їх прямими конкурентами ТОВ «Епіцентр К».

Для проведення оцінки конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» та виявлення резервів для її зміцнення використаємо один з методів, які розглянуто детально у п.п. 1.3 даної роботи. Зокрема, обрано метод зваженої оцінки, який дозволяє оцінити 4 основні бізнес-сфери підприємства: фінанси, виробництво, маркетинг та кадри. Оцінка проводиться шляхом порівняння показників ТОВ «Епіцентр К» з його конкурентами. В результаті вдасться виявити, яка складова є найбільш успішною конкретного підприємства, а у якій потрібно зосередити зусилля для підвищення ефективності.

У табл. 2.5 наведено розрахунок показників для оцінки конкурентних позицій підприємств.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників для оцінки конкурентних позицій підприємств

Показник	Підприємство			
	ТОВ «Епіцентр К»	ТОВ «Розетка. УА»	ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»
1	2	3	4	5
Фінансова складова				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,41	0,012	-0,37	-0,67
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,85	1,07	0,53	0,76
Рентабельність активів, %	4,33	0,24	-26,17	-4,82

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, млн грн	9302	1641	1956	2275
Виробнича складова				
Фондовіддача, грн / грн	2,78	380	6,43	10,68
Рентабельність операційної діяльності, %	7,92	1	-8,75	12,14
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,66	0,41	0,28	0,47
Якість продукції, бали	9	9	9	9
Маркетингова складова				
Частка ринку, %	26,36	9,71	4,19	9,75
Середньорічний приріст обсягу продажу, млн грн	11958	7075	305	5402
Рентабельність маркетингових витрат, %	36,17	1,08	-10,74	13,59
Рентабельність продажу, %	4,41	0,04	-3,83	-1,65
Кадрова складова				
Продуктивність праці, млн грн / особу	2,53	31,82	2,45	8,15
Сталість персоналу, %	65	78	68	72
Середньомісячна заробітна плата, тис грн	26864	60306	20452	36029
Коефіцієнт ефективності витрат на персонал, %	7,87	44,05	9,99	18,85

Джерело: побудовано за матеріалами [34-37]

Проведено розрахунок ключових показників, що характеризують фінансову, виробничу, маркетингову та кадрову сфери діяльності підприємств. Для забезпечення коректного порівняння отриманих результатів усі показники необхідно привести до єдиного вимірника шляхом нормалізації. З цією метою буде використано формулу 1.1, яка детально розглянута у попередньому розділі кваліфікаційної роботи. Це дозволить об'єктивно оцінити конкурентну позицію ТОВ «Епіцентр К» та визначити резерви для підвищення його результативності.

У табл. 2.6 наведено нормалізацію показників досліджуваних підприємств для оцінки їх конкурентних позицій.

Таблиця 2.6 – Нормалізація показників оцінки конкурентних позицій підприємств

Показник	Підприємство			
	ТОВ «Епіцентр К»	ТОВ «Розетка. УА»	ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»
Фінансова складова				
Коефіцієнт фінансової автономії	1	0,63	0,28	-1,24
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,59	1	0	0,43
Рентабельність активів, %	1	0,87	0	0,7
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, млн грн	1	0	0,04	0,08
Виробнича складова				
Фондовіддача, грн / грн	0	1	0,01	0,02
Рентабельність операційної діяльності, %	0,8	0,47	0	1
Коефіцієнт придатності основних засобів	1	0,34	0	0,5
Якість продукції, бали	0	0	0	0
Маркетингова складова				
Частка ринку, %	1	0,25	0	0,25
Середньорічний приріст обсягу продажу, млн грн	1	0,58	0	0,44
Рентабельність маркетингових витрат, %	1	0,25	0	0,52
Рентабельність продажу, %	1	0,47	0	0,26
Кадрова складова				
Продуктивність праці, млн грн / особу	0,01	1	0	0,19
Сталість персоналу, %	0	1	0,23	0,54
Середньомісячна заробітна плата, тис грн	0,16	1	0	0,39
Коефіцієнт ефективності витрат на персонал, %	0	1	0,06	0,3

Джерело: побудовано за матеріалами [37-37]

Аналіз нормалізованих показників оцінки конкурентних позицій підприємств показує, що ТОВ «Розетка. УА» має найкращі результати в кадровій складовій. Це свідчить про те, що компанія приділяє значну увагу створенню сприятливих умов праці, гідній оплаті праці та утриманню персоналу, що є

критично важливим в умовах демографічної кризи на ринку праці. Завдяки цьому, ТОВ «Розетка. УА» здатна залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, що забезпечує стабільність та ефективність компанії в довгостроковій перспективі.

У фінансовій та маркетинговій складових лідером є ТОВ «Епіцентр К». Це підприємство продемонструвало високі показники в таких категоріях, як коефіцієнт фінансової автономії, рентабельність активів та рентабельність продажу. Широкий асортимент продукції ТОВ «Епіцентр К», а також наявність різних напрямків бізнесу дозволяють компанії залишатись конкурентоспроможною на ринку. Завдяки високій фінансовій автономії і стабільним фінансовим показникам, ТОВ «Епіцентр К» забезпечує собі можливість для подальшого розвитку та розширення бізнесу.

Кінцевим етапом визначення конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» та резервів для підвищення результативності його діяльності є проведення розрахунку за методом зважених оцінок з урахуванням вагових коефіцієнтів, що наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» та резервів для підвищення результативності його діяльності методом зважених оцінок

Показник	Вагове значення	Підприємство			
		ТОВ «Епіцентр К»	ТОВ «Розетка. УА»	ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»
1	2	3	4	5	6
Фінансова складова					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	0,3	0,189	0,084	-0,372
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,25	0,1475	0,25	0	0,1075
Рентабельність активів, %	0,25	0,25	0,2175	0	0,175
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, млн грн	0,2	0,2	0	0,008	0,016
Індекс конкурентоспроможності за фінансовою складовою	x	0,90	0,66	0,09	-0,07

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Виробнича складова					
Фондовіддача, грн / грн	0,25	0	0,25	0,0025	0,005
Рентабельність операційної діяльності, %	0,3	0,24	0,141	0	0,3
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,2	0,2	0,068	0	0,1
Якість продукції, бали	0,25	0	0	0	0
Індекс конкурентоспроможності за виробничою складовою	x	0,44	0,46	0,00	0,41
Маркетингова складова					
Частка ринку, %	0,28	0,28	0,07	0	0,07
Середньорічний приріст обсягу продажу, млн грн	0,2	0,2	0,116	0	0,088
Рентабельність маркетингових витрат, %	0,22	0,22	0,055	0	0,1144
Рентабельність продажу, %	0,3	0,3	0,141	0	0,078
Індекс конкурентоспроможності за маркетинговою складовою	x	1,00	0,38	0	0,35
Кадрова складова					
Продуктивність праці, млн грн / особу	0,25	0,0025	0,25	0	0,0475
Сталість персоналу, %	0,25	0	0,25	0,0575	0,135
Середньомісячна заробітна плата, тис грн	0,25	0,04	0,25	0	0,0975
Коефіцієнт ефективності витрат на персонал, %	0,25	0	0,25	0,015	0,075
Індекс конкурентоспроможності за кадровою складовою	x	0,04	1,00	0,07	0,36
Загальний індекс конкурентоспроможності	x	2,38	2,5	0,16	1,05

Джерело: побудовано за матеріалами [34-37]

Згідно методу зважених оцінок найвищий рівень індексу конкурентоспроможності має ТОВ «Розетка. УА» з результатом 2,5. Передусім високий рівень його конкурентних позицій забезпечила ефективна кадрова політика, натомість товариство має проблеми у маркетинговій складовій.

Досліджуване товариство ТОВ «Епіцентр К» знаходиться на другій позиції зі значенням загального індексу конкурентоспроможності – 2,38. Примітно, що ТОВ «Епіцентр К» має найвищі значення з-поміж конкурентних підприємств за маркетинговою та фінансовою складовою. Це свідчить про ефективний маркетинг та достатні фінансові ресурси підприємства. Натомість ключові проблеми ТОВ «Епіцентр К» пов'язані з кадровою політикою, яка істотно вплинула на загальний індекс конкурентоспроможності, оскільки має мале значення в порівнянні з іншими складовими. Зокрема, низький рівень ефективності управління персоналом і недостатня стабільність кадрів знижують загальну результативність підприємства в порівнянні з його конкурентами. Це свідчить про необхідність удосконалення кадрової стратегії, підвищення мотивації працівників та вдосконалення управлінських процесів у даній сфері для забезпечення конкурентної переваги на ринку. Тільки в такому випадку ТОВ «Епіцентр К» зможе повною мірою реалізувати свій потенціал, зміцнивши свої позиції в конкурентному середовищі.

Для підведення підсумків дослідження у табл. 2.8 сформуємо SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Внутрішнє середовище	
1	2
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Активна інвестиційна діяльність у розвиток нових напрямків бізнесу та модернізацію торговельних центрів	1. Неоднозначна репутація через наявність скандальних ситуацій, пов'язаних із діяльністю компанії
2. Активна маркетингова діяльність	2. Високий рівень операційних витрат
3. Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища	3. Потреба в значних інвестиціях для підтримки діяльності
4. Диверсифікація бізнесу	4. Складнощі в управлінні великим асортиментом продукції
5. Розвинена власна логістична мереж	5. Застарілі методи управління персоналом
6. Власне виробництво та низька залежність від постачальників	6. Велика плінність кадрів та нестача кваліфікованих кадрів з необхідним рівнем знань
7. Велика частка ринку та впізнаний бренд	7. Низька заробітна плата у порівнянні з головними конкурентами
8. Розгалужена мережа торговельних центрів по всій території України	

Продовження табл. 2.8

1	2
9. Значні фінансові ресурси, що забезпечують стабільність діяльності та можливість реалізації масштабних проєктів	
10. Широкий асортимент товарів, що відповідає різним категоріям споживачів	
11. Впровадження сучасних технологій автоматизації складських операцій	
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення присутності на міжнародних ринках	1. Економічна нестабільність в Україні та світі
2. Залучення іноземних інвесторів для розвитку нових проєктів	2. Невизначеність в Україні внаслідок війни
3. Отримання грантових міжнародних та державних коштів	3. Пошкодження чи знищення майна товариства внаслідок військових дій
4. Поліпшення репутації шляхом впровадження нових програм соціальної відповідальності	4. Інфляційні процеси, що призводять до зростання собівартості продукції
5. Підвищення попиту на товари для ремонту та будівництва в умовах післявоєнного відновлення	5. Зміни у законодавчій базі, що регулює торгівельну діяльність
6. Розширення онлайн-продажів та розвиток e-commerce	6. Збільшення витрат на енергоресурси та комунальні послуги
7. Створення спільних проєктів із популярними брендами для залучення нових клієнтів	7. Соціально-демографічні зміни, що зменшують купівельну спроможність населення
	8. Дефіцит працівників через посилення мобілізаційних процесів
	9. Підвищення податкового навантаження

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К» дозволив окреслити як сильні сторони підприємства, що забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку, так і низку слабких сторін, що потребують усунення для покращення діяльності. Серед основних проблем виділяються питання, пов'язані з кадровою політикою: застарілі методи управління персоналом, висока плинність кадрів та нестача кваліфікованих фахівців. Ці аспекти можуть негативно впливати на ефективність роботи підприємства, знижувати якість обслуговування клієнтів та гальмувати розвиток компанії. Тому для зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» доцільно реалізувати заходи щодо вдосконалення кадрової політики, зокрема запровадження

сучасних підходів до управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників та вдосконалення системи оплати праці.

Таким чином, проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові резерви для підвищення результативності функціонування ТОВ «Епіцентр К». Особливу увагу варто приділити кадровій складовій, де спостерігаються певні недоліки, зокрема нижчий рівень продуктивності праці та ефективності витрат на персонал порівняно з конкурентами. Зокрема, було встановлено, що підприємство має високі показники у фінансовій сфері та маркетинговій складовій, проте потребує вдосконалення у виробничій та кадровій сферах. Удосконалення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників і впровадження сучасних інструментів управління персоналом сприятиме покращенню загальної ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К». Застосування бенчмаркінгу як інструменту порівняльного аналізу дозволяє визначити слабкі місця та обґрунтувати напрямки подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозицій

За результатами попереднього аналізу виявлено резерви для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Епіцентр К». Основні з них криються у двох ключових сферах – кадровій та виробничій, по яким товариство поступається своїм головним конкурентам. Ці дві фундаментальні складові бізнес-моделі ТОВ «Епіцентр К» слід покращувати, що позитивно відобразиться на поліпшенні конкурентних позицій товариства на ринку.

Виходячи з виявлених проблем та реальних потреб ТОВ «Епіцентр К» нами запропоновано декілька бізнес-пропозицій, які наведено на рис. 3.1.

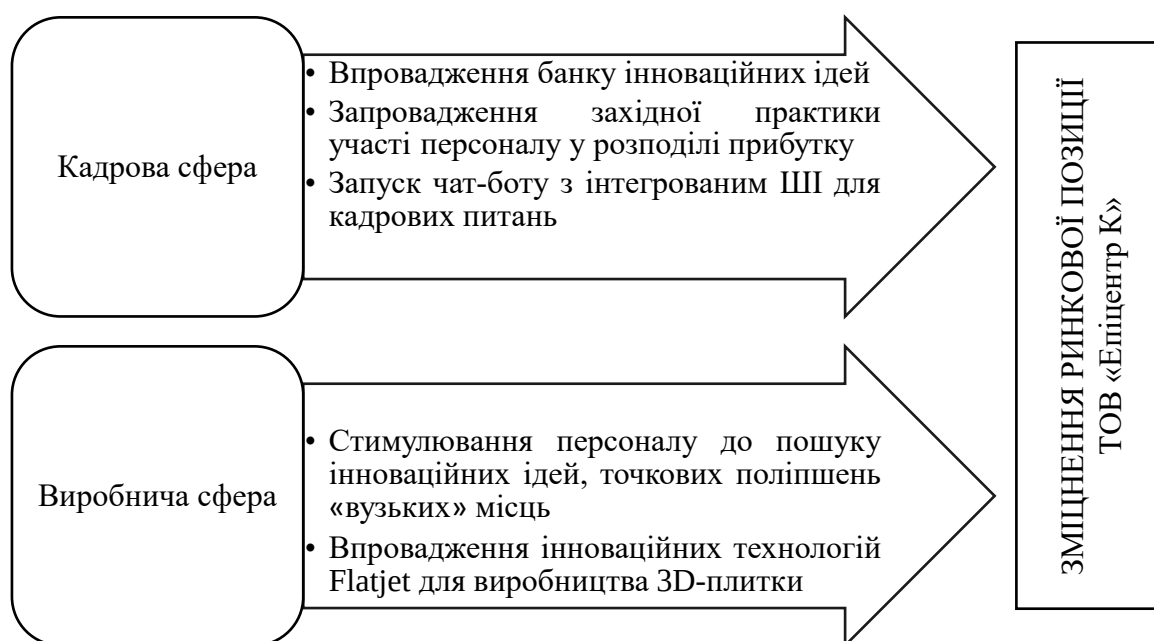


Рисунок 3.1 – Бізнес-пропозиції для зміцнення конкурентної позиції
ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: авторська розробка

Однією з актуальних ініціатив у сфері управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» є впровадження банку інноваційних ідей. Така бізнес-пропозиція забезпечить можливість кожному працівнику можливість долучитися до процесів вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Такий підхід відповідає сучасним принципам *participatory management* (управління з залученням), де ідеї працівників розглядаються як важливий стратегічний ресурс.

Основною функцією банку інноваційних ідей стане створення відкритого простору для ініціативності працівників ТОВ «Епіцентр К». Працівники зможуть заповнювати просту онлайн-форму на внутрішньому порталі, де коротко описуватимуть суть пропозиції, її мету, очікуваний ефект (економічний, організаційний, іміджевий тощо) та орієнтовні ресурси для реалізації. Така ідея потраплятиме на розгляд спеціальної комісії ТОВ «Епіцентр К», яке оцінюватиме її доцільність та потенціал.

У випадку впровадження ідеї, система передбачатиме фінансову й нематеріальну мотивацію її автора. Розмір премії працівника становитиме 3-5% від отриманої економії або вигоди для ТОВ «Епіцентр К», яка отримана у результаті впровадження ініціативи. Завдяки цьому ТОВ «Епіцентр К» створить прозору та справедливую модель заохочення за реальний внесок у розвиток товариства, а не лише за виконання стандартних обов'язків.

Крім безпосередніх економічних вигод, очікується зростання залученості працівників, підвищення рівня внутрішньої довіри, формування культури постійного вдосконалення (*continuous improvement*) та підтримка інноваційного мислення на всіх рівнях організації. За міжнародним досвідом, подібні системи застосовуються в корпораціях Toyota, Google та 3M, де відсоток ідей, що реалізуються, складає від 10 до 25%, приносячи суттєві економічні ефекти.

На рис. 3.2 наведено схематично функціонування банку ідей ТОВ «Епіцентр К».

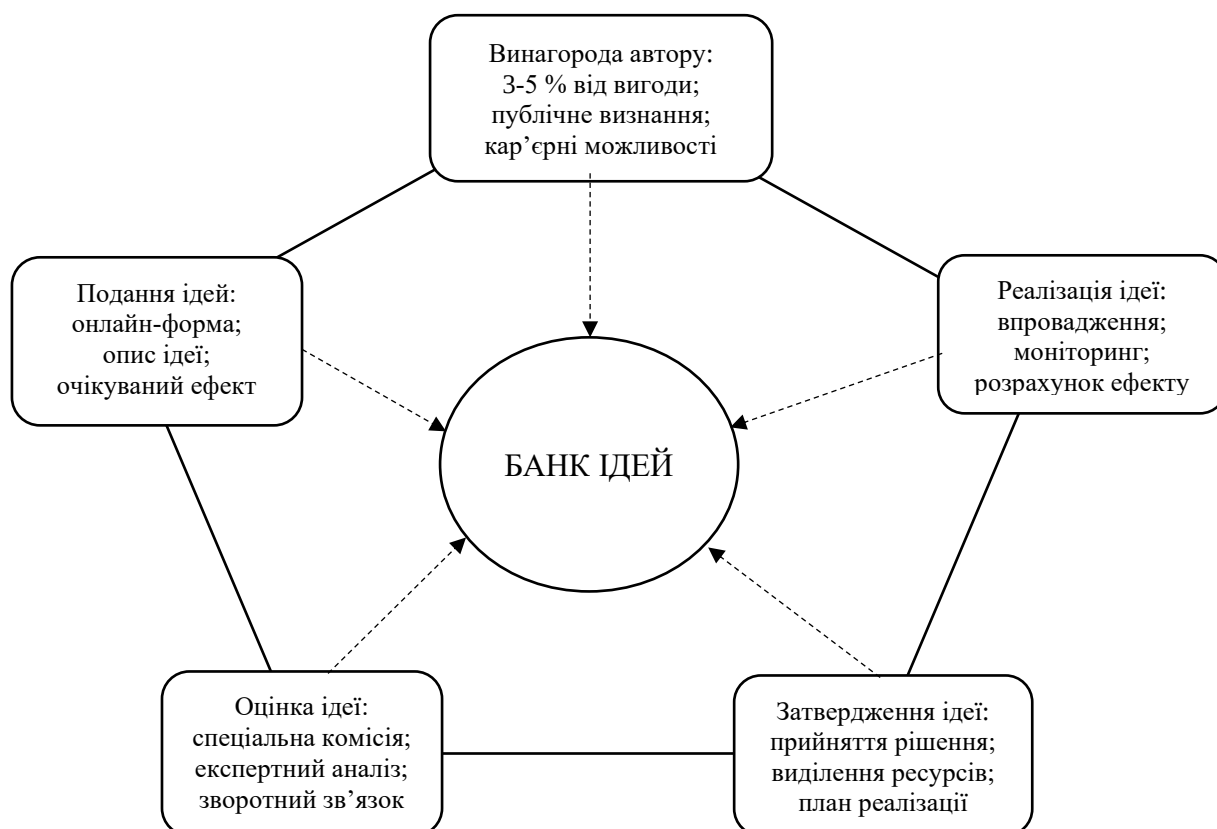


Рисунок 3.2 – Банк інноваційних ідей ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: авторська розробка

Сучасна система управління персоналом передбачає не лише організацію праці, а й створення сприятливого середовища для мотивації, залученості та довгострокової лояльності працівників ТОВ «Епіцентр К». З метою підвищення рівня задоволеності роботою та зниження плинності кадрів доцільним є впровадження у діяльність ТОВ «Епіцентр К» практики участі персоналу у розподілі прибутку. Дана практика активного використання набула у країнах Західної Європи, США та Канаді й визнана ефективною в системі мотивації.

Суть запропонованої моделі полягає в тому, що щороку 25% від приросту отриманого чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» (у порівнянні з попереднім роком) буде направлено на преміювання працівників. Розподіл цих коштів може здійснюватися пропорційно до трудового внеску, стажу, категорії працівника або інших об'єктивних критеріїв, встановлених внутрішнім положенням. Такий підхід

забезпечить справедливу та прозору систему винагороди, орієнтовану на результати.

Дана ініціатива стимулюватиме працівників ТОВ «Епіцентр К» не тільки якісно виконувати свої функціональні обов'язки, а й активно долучатися до досягнення стратегічних цілей. Розуміючи, що зростання прибутку ТОВ «Епіцентр К» напряду впливатиме на розмір їхньої додаткової винагороди, персонал товариства буде більше зацікавлений у підвищенні продуктивності праці, ефективному використанні ресурсів, зменшенні втрат та покращенні сервісу.

Також участь у розподілі прибутку формуватиме у працівників ТОВ «Епіцентр К» почуття причетності до спільного результату, підсилюватиме корпоративну культуру, підвищуватиме рівень довіри до керівництва та створить позитивний психологічний клімат у колективі. Для ТОВ «Епіцентр К» це означатиме зміцнення кадрового потенціалу, зменшення витрат на пошук і навчання нових працівників, збереження цінних спеціалістів та формування стабільної і згуртованої команди.

Запровадження програми участі персоналу ТОВ «Епіцентр К» у розподілі прибутку є не лише мотиваційним, але й стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. На рис. 3.3 наведено алгоритм участі персоналу ТОВ «Епіцентр К» у розподілі прибутку.

Запровадження західної практики участі персоналу у розподілі прибутку є дієвим інструментом підвищення мотивації працівників, їх задоволеності роботою, а також утримання кваліфікованих кадрів. Суть цієї ініціативи полягає в щорічному розподілі 25 % приросту чистого прибутку підприємства серед працівників у формі додаткових премій. Таким чином, співробітники ТОВ «Епіцентр К» отримають прямий фінансовий стимул до підвищення ефективності своєї праці, адже розмір додаткової винагороди залежатиме безпосередньо від кінцевих результатів діяльності підприємства. Важливо підкреслити, що механізм розподілу прив'язаний саме до приросту чистого прибутку у звітному році, а не до загального прибутку. Тобто, якщо підприємство не отримає приросту порівняно з попереднім роком – жодні додаткові витрати на премії не здійснюються, що робить дану

систему економічно безпечною та керованою. Такий підхід стимулює персонал до досягнення кращих результатів, підвищує командну залученість, формує культуру співвідповідальності за ефективність роботи та сприяє довгостроковому зміцненню конкурентної позиції підприємства.

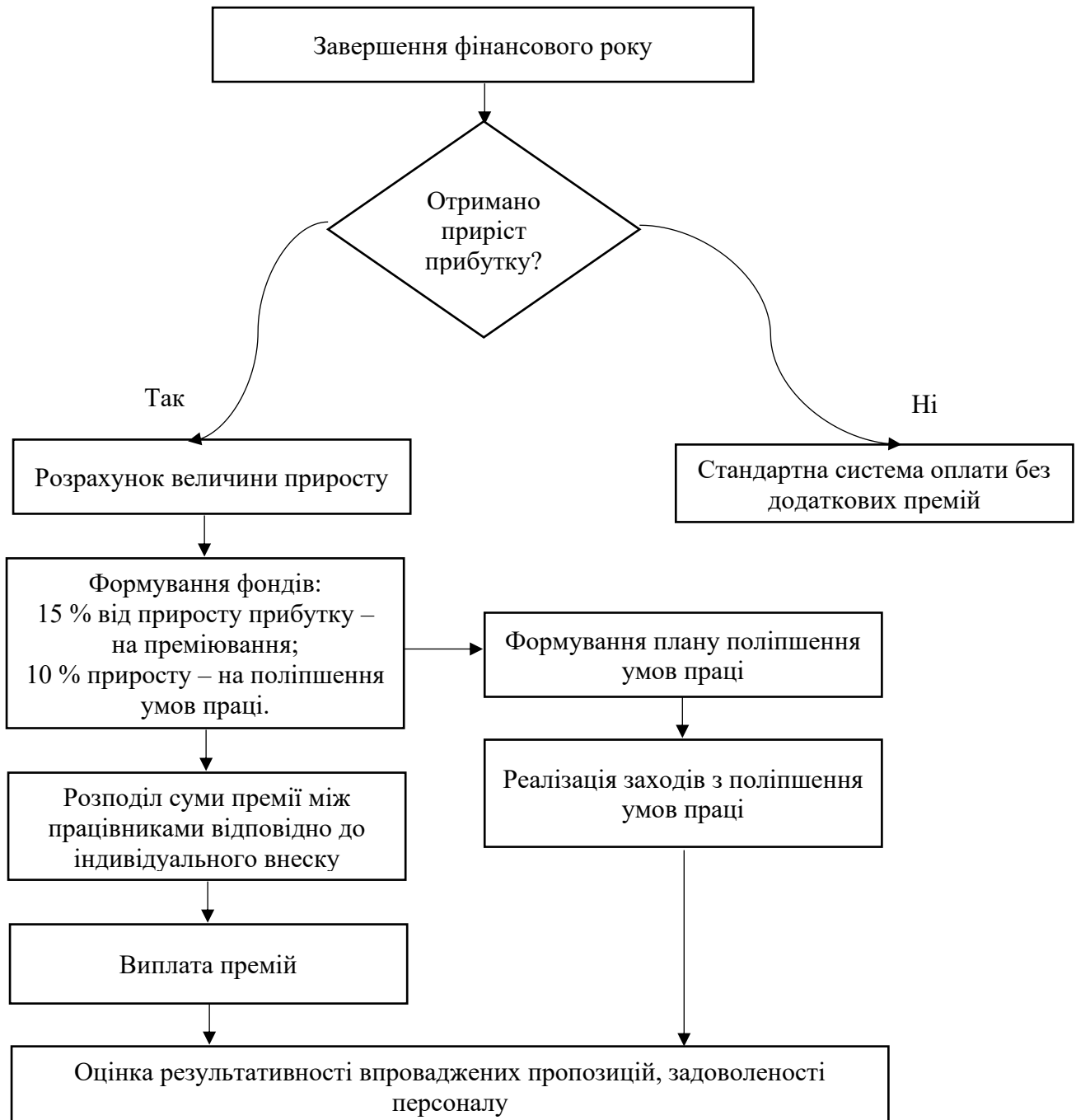


Рисунок 3.3 – Алгоритм участі персоналу ТОВ «Епіцентр К» у розподілі прибутку

Джерело: авторська розробка

В умовах цифровізації бізнес-процесів надзвичайно актуальним є впровадження інтелектуальних технологій в управлінні персоналом. Однією з таких інновацій для ТОВ «Епіцентр К» може стати запуск чат-боту з інтегрованим штучним інтелектом, що забезпечить зручну й оперативну взаємодію працівників із кадровою службою. Такий інструмент дозволить суттєво скоротити навантаження на відділ кадрів, одночасно підвищуючи рівень сервісу для співробітників.

Основна ідея полягає в тому, що працівники ТОВ «Епіцентр К» зможуть у будь-який час і з будь-якого пристрою отримати відповіді на найпоширеніші кадрові запити. Чат-бот працюватиме у зручних для користувача месенджерах або через корпоративний портал, матиме інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та функцію розпізнавання природної мови. Серед можливих функцій: перегляд залишку днів щорічної відпустки, онлайн-подача заяв на відпустку або відрядження, замовлення довідок (про доходи, склад сім'ї тощо), перевірка статусу документів, доступ до внутрішніх політик підприємства та інших базових HR-даних.

Інтеграція штучного інтелекту дозволить чат-боту навчатися на основі запитів працівників, з кожним разом покращуючи точність і швидкість відповідей. Сервіс працюватиме цілодобово без вихідних, що особливо зручно для співробітників, які працюють позмінно або у вихідні дні, а також для працівників у регіональних підрозділах, які не мають постійного доступу до кадрових спеціалістів.

Запуск чат-боту підвищить прозорість кадрових процесів, покращить комунікацію між персоналом та HR-службою ТОВ «Епіцентр К», зменшить кількість помилок при оформленні документації та звільнить час спеціалістів для вирішення стратегічно важливих завдань. Крім того, це сприятиме формуванню сучасного іміджу компанії як інноваційного та орієнтованого на зручність і комфорт працівника роботодавця.

На рис. 3.4 наведено можливості HR чат-боту з штучним інтелектом для ТОВ «Епіцентр К»



Рисунок 3.4 – HR чат-бот з штучним інтелектом для ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: авторська розробка

З метою покращення виробничої сфери та вдосконалення технологічного процесу ТОВ «Епіцентр К» доцільним є впровадження інноваційної технології Flatjet, що базується на цифровому струменевому нанесенні рельєфного 3D-малюнка на поверхню плитки. Це рішення дозволить ТОВ «Епіцентр К» реалізувати виробництво високоякісної продукції з підвищеною доданою вартістю при зменшенні витрат часу та ресурсів на одиницю продукції.

Технологія Flatjet передбачає використання струменевого друку для нанесення високоякісних зображень на керамічну плитку. Це дозволяє створювати фотореалістичні та тривимірні ефекти на поверхні плитки, що значно розширює дизайнерські можливості та підвищує естетичну цінність продукції. Завдяки високій роздільній здатності друку (до 1000 dpi) та можливості роботи з різними типами чорнил, ця технологія забезпечує гнучкість у виробництві та дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку [31].

Компанії, такі як Atlas Concorde та Theia Tiles, активно використовують технології струменевого друку для створення високоякісної 3D-плитки. Це дозволяє їм пропонувати унікальні дизайнерські рішення та задовольняти потреби найвибагливіших клієнтів [33].

Flatjet – це передове рішення у сфері цифрового декорування плитки, яке об'єднує технології струменевого друку, керамічної хімії та тривимірного моделювання. Завдяки цій системі можливо не лише друкувати кольорове зображення, а й створювати текстуру поверхні, яка чітко відповідає візуальному малюнку. Наприклад, на плитці з імітацією деревини – буде відчутна фактура деревних волокон, а на імітації каменю – характерна шорсткість або глибина тріщин.

Впровадження Flatjet дозволить ТОВ «Епіцентр К» розширити власну лінійку продукції кераміки за рахунок преміального сегменту 3D-плитки, що наразі є трендом на ринку інтер'єрного дизайну як в Україні, так і за кордоном. Це не тільки підвищить додану вартість продукції, але й сприятиме виходу на нові споживчі ринки та формуванню унікальної торгової пропозиції.

З точки зору виробничої ефективності, ця технологія дозволяє автоматизувати частину процесів, знизити втрати матеріалів завдяки точному дозуванню чернил та покриттів, а також скоротити час циклу виготовлення продукції. У поєднанні з високим рівнем кастомізації (виготовлення малих партій під індивідуальне замовлення) це відкриває широкі можливості для розвитку власного бренду плитки.

Окрім цього, впровадження Flatjet позитивно вплине на фондовіддачу підприємства – один із ключових показників ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «Епіцентр К». Підвищення обсягу випуску продукції з вищою маржинальністю, скорочення простоїв та зменшення браку дозволить досягти суттєвого зростання показника фондовіддачі в середньостроковій перспективі. Для використання технології Flatjet необхідне впровадження принтеру Mimaki JFX200-2513EX. На рис. 3.5 наведено принтер Mimaki JFX200-2513EX для впровадження у діяльність ТОВ «Епіцентр К».



Рисунок 3.5 – Принтер Mimaki JFX200-2513EX для впровадження у діяльність
ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [33]

Даний принтер призначений для цифрового нанесення рельєфного малюнка на керамічну плитку за допомогою структурних чернил, які створюють тривимірний ефект. Завдяки високоточним головкам друку та програмному забезпеченню, Mimaki JFX200-2513EX забезпечує безперервне та стабільне нанесення текстур навіть на великих серіях плитки, що особливо важливо для масштабного виробництва.

Принтер Mimaki JFX200-2513EX має модульну конструкцію, яка дозволяє адаптувати його до різних форматів плитки (від 300×300 мм до 2500×1300 мм), а також підтримує друк на складних поверхнях. Він оснащений системою автоматичного очищення та самодіагностики, що мінімізує простой обладнання та сприяє економії ресурсів. Завдяки інтеграції з цифровими системами управління виробництвом, його легко включити до існуючої виробничої лінії ТОВ «Епіцентр К». Використання цього обладнання дозволить не лише підвищити якість продукції, а й скоротити витрати на виготовлення, збільшити гнучкість виробництва та забезпечити вихід на новий рівень технологічного розвитку.

У табл. 3.1 наведено технічні характеристики принтеру Mimaki JFX200-2513EX.

Таблиця 3.1 – Технічні характеристики принтеру Mimaki JFX200-2513EX

№	Найменування статті	Характеристика
1	Виробник	Mimaki
2	Серія	JFX200EX
3	Модель принтера	JFX200-2513EX
4	Тип	Планшетний УФ-принтер
5	Застосування	Друк на плоских матеріалах
6	Робоча область	2500-1300 мм
7	Швидкість	До 35 м ² / год
8	Колірна конфігурація	СМΥК+W+Pr+CI
9	Тип чорнила	LH-100, LUS-120, LUS-150, LUS-350
10	Роздільна здатність до друку	До 1200x1200 dpi
11	Максимальна товщина носія	50 мм
12	Циркуляція білого	Є
13	Вакуумний притиск	Є
14	Особливості	Функція 2,5 D Texture Maker
15	СНПЧ	Є система безперервної подачі чорнила

Джерело: складено автором за даними [33]

Дана модель останнього покоління, розроблена на найпередовішій платформі та відрізняється високою продуктивністю, надійністю, стабільністю роботи. На рис. 3.6 наведено технологію Flatjet для нанесення рельєфного 3D-візерунку на плитку.

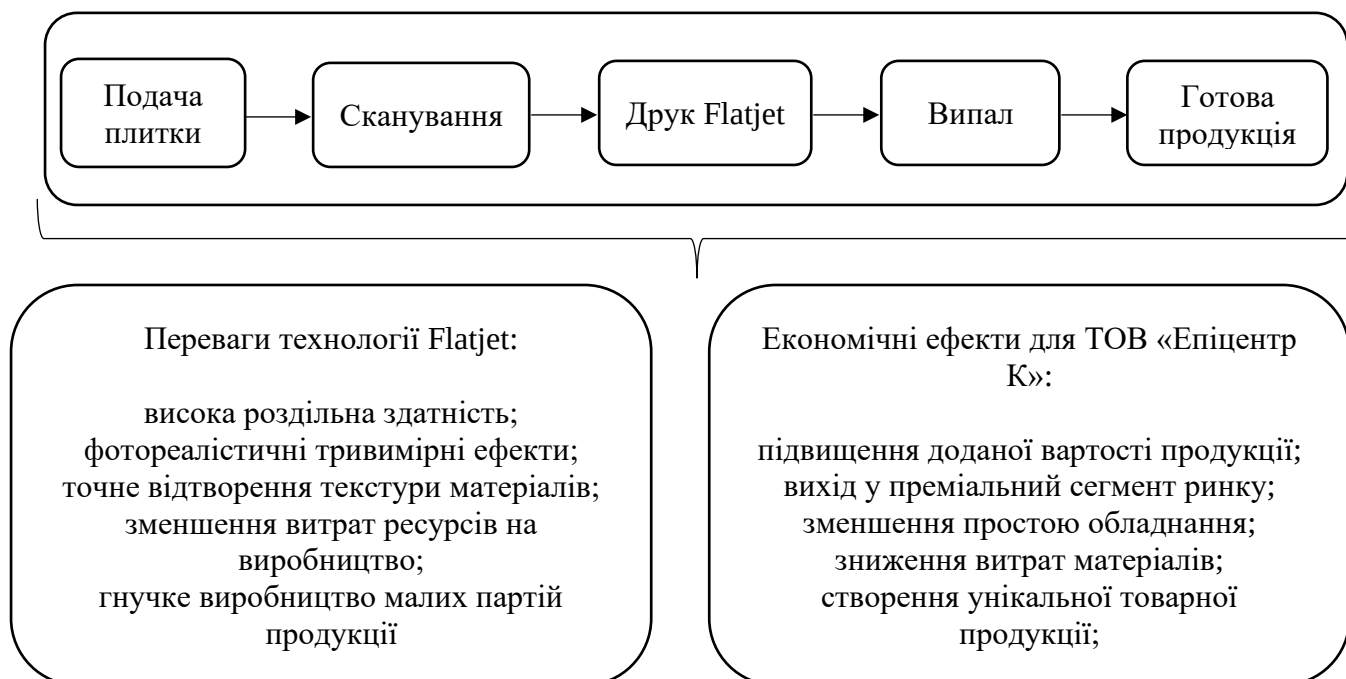


Рисунок 3.6 – Технологія Flatjet для нанесення рельєфного 3D-візерунку на плитку

Джерело: авторська розробка

Таким чином, основні резерви зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» знаходяться у площині виробничої та кадрової сфери. З метою поліпшення кадрової сфери запропонована імплементація таких заходів як: впровадження банку інноваційних ідей, запровадження західної практики участі персоналу у розподілі прибутку, запуск чат-боту з інтегрованим ШІ для кадрових питань. Виробнича сфера ТОВ «Епіцентр К» буде покращена за рахунок: стимулювання персоналу до пошуку інноваційних ідей, точкових поліпшень «вузьких» місць, а також впровадження інноваційних технологій Flatjet для виробництва 3D-плитки. Вважаємо, що провадження саме даного комплексу заходів дозволить товариству підвищити свою конкурентоспроможність, поліпшити ключові результати діяльності та зміцнити ринкові позиції.

3.2. Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції у діяльність ТОВ «Епіцентр-К»

Головною метою імплементації усіх запропонованих заходів є отримання ТОВ «Епіцентр К» соціально-економічної ефективності, що у підсумку забезпечить зміцнення конкурентної позиції товариства. Точну оцінку соціально-економічної ефективності доцільності бізнес-пропозиції можна надати після перших місяців їх впровадження у діяльність ТОВ «Епіцентр К». На даному етапі можна лише навести орієнтовний розрахунок планових показників.

На першому етапі такого розрахунку визначимо витрати на впровадження заходів, які стосуються кадрової сфери. Спершу в табл. 3.2 наведено плановий бюджет витрат на впровадження банку інноваційних ідей у ТОВ «Епіцентр К».

Наведені дані є орієнтовними та складають 2173 тис. грн. Основна стаття витрат припадає на мотиваційний фонд для винагородження авторів ідей, на яку планується попередньо спрямувати 2000 тис. грн. Дана сума витрат буде змінюватися відповідно до кількості запропонованих інноваційних ідей та отриманого від них економічного ефекту.

Таблиця 3.2 – Плановий бюджет витрат на впровадження банку інноваційних ідей у ТОВ «Епіцентр К»

№	Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн.	Коментар
1	Розробка та налаштування онлайн-форми на внутрішньому порталі	50	Додаткова оплата праці ІТ-спеціалістам
2	Навчальні сесії для персоналу щодо користування системою	20	Витрати на організацію семінарів, інструкцій, премія ІТ-спеціалісту зайнятому в даній сфері
3	Формування комісії з оцінки ідей (організаційні витрати)	15	Документообіг, методики оцінювання
4	Мотиваційний фонд для винагородження авторів ідей	2000	Стартовий фонд у перший рік
5	Інформаційна кампанія (плакати, буклети, email-розсилки)	8	Внутрішня реклама ініціативи
6	Адміністрування системи (оплата праці відповідального)	60	За 12 місяців по 5 000 грн/міс
7	Резерв на непередбачені витрати	20	Наприклад, технічні збої, додаткові консультації
Разом		2173	-

Джерело: авторська розробка

У даному випадку чим більший економічний ефект отримає ТОВ «Епіцентр К» тим більша сума буде спрямована для преміювання авторів інноваційних ідей. Дана сума витрат є умовною, оскільки формуватиметься у залежності від отриманого економічного ефекту чи досягнутої економії. Це буде здійснюватися у вигляді реінвестування частини отриманої вигоди ТОВ «Епіцентр К» спрямовану на стимулювання інноваційної активності працівників.

Додатково буде спрямовано 50 тис. грн для оплати праці ІТ-спеціалістам, які розроблять та налаштують онлайн-форму для подачі інноваційних і раціоналізаторських ідей. Ще 60 тис. грн передбачено на статтю «адміністрування системи», працівникам які відбиратимуть інноваційні ідеї, оброблятимуть й візуалізуватимуть комісії з оцінки ідей буде передбачена додаткова винагорода у розмірі 5 тис. грн щомісяця. Інші статті витрат не перевищують 20 тис. грн.

У табл. 3.3 наведено плановий бюджет витрат на запуск чат-боту з інтегрованим ІІІ для кадрових питань.

Таблиця 3.3 – Плановий бюджет витрат на запуск чат-боту з інтегрованим ІІІ для кадрових питань ТОВ «Епіцентр К»

№	Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн.	Коментар
1	Розробка програмного забезпечення	400	Створення функціоналу чат-бота (інтеграція з внутрішніми системами, розпізнавання природної мови, інтерфейс користувача)
2	Ліцензії на використання платформ ІІІ	120	Використання NLP/ML платформ (наприклад, OpenAI API, Google Dialogflow, Microsoft Azure AI тощо)
3	Інтеграція з корпоративними системами	60	Інтеграція з ERP/HRM, месенджерами (Telegram, WhatsApp), корпоративним порталом
4	Збір та адаптація HR-даних	30	Налаштування бази даних для запитів (довідки, відпустки, заяви)
5	Тестування та навчання ІІІ	25	Навчання моделі на прикладах запитів, внутрішнє тестування
6	Кібербезпека та захист персональних даних	20	Шифрування, контроль доступу, відповідність вимогам GDPR/ЗУ «Про захист персональних даних»
7	Навчання персоналу	15	Проведення тренінгів для HR-відділу та користувачів (додаткова оплата праці ІТ-спеціалісту за розробку навчальних програм)
8	Технічна підтримка	40	Супровід, оновлення, усунення помилок
9	Маркетинг (внутрішній запуск)	10	Інформування працівників, розробка інструкцій, відео-роз'яснень
10	Непередбачувані витрати	30	Наприклад, технічні збої, додаткові консультації, підвищення вартості тощо
Разом		750	-

Джерело: авторська розробка

Плановий бюджет витрат на запуск чат-боту з інтегрованим штучним інтелектом для кадрових питань у ТОВ «Епіцентр К» становить орієнтовно 750 тис. грн. Основна частина коштів передбачена на розробку функціонального та адаптованого до потреб ТОВ «Епіцентр К» програмного забезпечення, що забезпечить інтеграцію з внутрішніми системами та ефективну обробку природної

мови. Значну увагу також приділено забезпеченню відповідності проєкту чинним вимогам щодо захисту персональних даних та належному рівню кібербезпеки, що є критично важливим у процесі автоматизації кадрових процесів.

Варто зазначити, що впровадження такого інструменту не лише сприятиме оптимізації внутрішніх комунікацій та підвищенню ефективності HR-процесів, а й стане одним із кроків у напрямку цифрової трансформації підприємства. Загалом, витрати на реалізацію даного проєкту можна розглядати як інвестиції в інноваційні рішення, здатні забезпечити довгострокові переваги та підвищити рівень задоволеності працівників.

Іншою заключною бізнес-пропозицією для ТОВ «Епіцентр К» є запровадження західної практики участі персоналу у розподілі прибутку. Сформувавши бюджет витрат на дану ініціативу завчасно не можливо, оскільки вона повністю залежить від приросту чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» у плановому році. Якщо не буде отримано приріст чистого прибутку, то товариство не нести жодних витрат. Якщо ж приріст чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К» буде отриманий, то 25 % від його розміру буде спрямовано на виплату додаткової премії працівникам відповідно до їх індивідуальних внесків у кінцеві результати діяльності, а також у поліпшення умов для праці.

Щоб визначити можливі витрати на ТОВ «Епіцентр К» для розподілу частини прибутку між працівниками спочатку сплануємо очікуваний приріст прибутку товариства у плановому році. Для цього використано метод експертної оцінки.

У якості експертів виступили провідні фахівці ТОВ «Епіцентр К», представники вищого менеджменту товариства, які були попередньо ознайомлені з запропонованими ініціативами, які стосуються кадрової складової. Всього було залучено 15 експертів, які дали свої прогностичні оцінки щодо очікуваного приросту продуктивності праці за рахунок впровадження запропонованих змін. У табл. 3.4 наведено результати такого опитування.

Таблиця 3.4 – Результати опитування експертів ТОВ «Епіцентр К» щодо ймовірного підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження ініціатив у кадрову сферу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозована зміна ПП, %	16	18	26	27	31	35	33	15	25	37	28	29	32	38	22

Джерело: авторська розробка

Думки експертів суттєво різняться від прогнозної оцінки у 15 % до 38 %. Важливо, що абсолютно усі експерти позитивно оцінили перспективу впровадження запропонованих ініціатив. Для визначення найбільш ймовірного прогнозу, зважаючи на велику амплітуди прогнозних значень, використано метод медіани (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Визначення найбільш ймовірного прогнозу підвищення продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр К» за рахунок впроваджуваних ініціатив у кадрову сферу

Значення експерта	15	16	18	22	25	26	27	28	29	31	32	33	35	37	38
Прогнозована зміна ПП	Песимістичний					27,46 Вірогідний					Оптимістичний				

Джерело: авторська розробка

Розраховуємо очікуване значення прогнозу підвищення продуктивності праці за методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{0+4B+П}{6} \quad (3.1)$$

$$ОП = \frac{38+4*27,46+15}{6} = 27,14\%$$

Очікується підвищення рівня продуктивності праці на 27,14 %, що призведе і до зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр К». При

проведенні планових розрахунків орієнтуємося на ціни попередніх років, оскільки не можна передбачити точно рівень інфляції, загальне підвищення вартості ресурсів, електроенергії тощо. За результатами 2023 р. чистий дохід товариства склав 69 152 млн грн. Опираючись на ці вхідні дані та прогноз приріст чистого доходу за результатами 2025 р. складе:

$$\Delta \text{ЧД}_{2025} = \frac{69152 * 27,14}{100} = 18767 \text{ (млн грн)}$$

$$\text{ЧД}_{2025} = 69152 + 18767 = 87919 \text{ (млн грн)}$$

Очікуване значення чистого доходу від реалізації продукції та послуг ТОВ «Епіцентр К» складе 87919 млн грн. При цьому до уваги не беремо вплив інших факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки це не можемо передбачити. На даному етапі головне завдання полягає у розрахунку планових показників.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції становили 64740 тис. грн., із них постійні – 28 670 млн грн, змінні – 36070 млн грн. Змінні витрати залежать від обсягу реалізації продукції і планується збільшити їх на 20 % в середньому за рахунок загального збільшення обсягів виробництва. Тому зміна змінних витрат складатиме:

$$\text{ЗВ}_{2025} = 36070 * 0,2 = 7214 \text{ (млн грн)}$$

Відповідно до проведеного розрахунку змінні витрати зростуть на 7214 млн грн. Повні витрати складуть при цьому:

$$\text{ПВ}_{2024} = 64740 + 7214 = 71954 \text{ (млн грн)}$$

Визначаємо приріст прибутку від реалізації продукції в плановому році:

$$\Delta\Pi_{2025} = 18767 - 7214 = 11553 \text{ (млн грн)}$$

У табл. 3.6 наведено очікувану ефективність впровадження запропонованих ініціатив у кадрову сферу ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 3.6 – Очікувана ефективність впровадження запропонованих ініціатив у кадрову сферу ТОВ «Епіцентр К»

№	Показник	Значення
1	Приріст прибутку, млн грн	11553
2	Витрати на впровадження банку інноваційних ідей, млн грн	2,173
3	Витрати на запуск чат-боту, млн грн	0,75
4	Витрати на програму участі персоналу у розподілі прибутку	2888
5	Економічний ефект, млн грн	8662
6	Економічна ефективність грн / грн	2,99

Джерело: авторська розробка

Аналіз очікуваних результатів свідчить про високу ефективність запропонованих ініціатив у кадрову сферу ТОВ «Епіцентр К». Загальний економічний ефект від впровадження банку інноваційних ідей, запуску чат-боту та реалізації програми участі персоналу в розподілі прибутку оцінюється на рівні 8662 млн грн, що при загальних витратах у 5811 млн грн забезпечує економічну ефективність у розмірі 2,99 грн на кожну вкладену гривню.

Це свідчить про доцільність і стратегічну вигоду інвестування в розвиток кадрового потенціалу та цифровізацію внутрішніх процесів. Ініціативи спрямовані не лише на підвищення продуктивності праці та ефективності управління персоналом, а й на формування інноваційної культури, що, у свою чергу, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Окрім вагомого економічного ефекту, впровадження зазначених ініціатив у кадрову сферу ТОВ «Епіцентр К» матиме також суттєві соціальні результати. Зокрема, очікується підвищення задоволеності працею серед співробітників, поліпшення мотивації персоналу, зростання лояльності як працівників, так і клієнтів до компанії, а також зменшення рівня плинності кадрів. Це створює позитивний внутрішній клімат, сприяє зміцненню корпоративної культури та формує сприятливе середовище для сталого розвитку підприємства в умовах

сучасних викликів. Усе це в підсумку позитивно вплине на зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К».

Іншою не менш важливою бізнес-пропозицією для зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» є впровадження інноваційних технологій Flatjet для виробництва 3D-плитки. Такий захід дозволить покращити стан виробничої складової товариства, поліпшити фондоозброєність персоналу, виробляти більш привабливу та конкурентоспроможну продукцію. Надалі за умови отримання економічного ефекту ТОВ «Епіцентр К» зможе більш активніше інвестувати в інноваційні технології, забезпечуючи на цій основі зміцнення своєї конкурентної позиції.

У табл. 3.7 наведено орієнтовний бюджет одноразових витрат ТОВ «Епіцентр К» на впровадження інноваційної технології Flatjet для виробництва плитки.

Таблиця 3.7 – Орієнтовний бюджет одноразових витрат ТОВ «Епіцентр К» на впровадження інноваційної технології Flatjet для виробництва плитки

№	Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Коментар
1	Закупівля принтера Mimaki JFX200-2513EX	2905	Високоточне обладнання з модульною конструкцією
2	Оплата послуг постачальнику за встановлення, налаштування та інтеграція	435	Монтаж, калібрування, тестування
3	Навчання персоналу	20	Проведення тренінгів постачальником для задіяних фахівців
4	Підключення до цифрової системи управління	145	Інтеграція з ERP/MES
5	Резервний фонд на обслуговування	700	Заміна частин, діагностика
Разом		4205	-

Джерело: авторський розрахунок за даними [33]

Орієнтовний бюджет витрат на впровадження інноваційної технології Flatjet для виробництва 3D-плитки у ТОВ «Епіцентр К» становить 4 млн 205 тис. грн. Основні витрати пов'язані із закупівлею високоточного обладнання, його

налаштуванням, інтеграцією в існуючу виробничу систему, а також забезпеченням навчання персоналу. Дана сума витрат є одноразовою, надалі ТОВ «Епіцентр К» нестиме витрати лише на його амортизацію, проведення ремонту тощо.

Реалізація даного проєкту дозволить не лише розширити асортимент продукції за рахунок інноваційного дизайну, а й підвищити рівень автоматизації, зменшити виробничі витрати в перспективі та зміцнити позиції ТОВ «Епіцентр К» на ринку оздоблювальних матеріалів. Інвестиції в сучасні цифрові технології також формують основу для подальших технічних оновлень і розвитку експортного потенціалу. Також ТОВ «Епіцентр К» нестиме щорічні операційні витрати, які залежать прямо від обсягів виробництва. Використовуючи технічні характеристики принтеру та виробничі показники ТОВ «Епіцентр К» у табл. 3.8 визначимо операційні витрати.

Таблиця 3.8 – Планові операційні витрати ТОВ «Епіцентр К» пов’язані з виробництвом нового виду плитки

№	Стаття витрат	Розрахунок / коментар	Значення
1	Кількість робочих годин на рік	8 год/день × 280 днів	2 240 год/рік
2	Кількість днів простою (обслуговування)	орієнтовно 85 днів/рік – вихідні, свята, сервіс	85 днів
3	Швидкість друку	до 35 м ² /год	~ 30 м ² /год
4	Річна продуктивність (макс.)	30 м ² /год × 2 240	67200 м ²
5	Річне споживання чорнил:	16 400 грн/л × 1680	27552 тис грн
5.1	витрати чорнил на 1 м ²	від 15 до 35 мл/м ²	25 мл/м ²
5.2	розхід чорнил за рік	25 мл/м ² × 67200	1680 л/ м ²
5.3	вартість 1 л чорнила	Марка Mimaki LUS-350	16 400 грн/л
6	Електроенергія	3,5 кВт × 8 год × 280 днів × 6,9 грн/кВт·год	54 тис. грн
7	Витрати на упаковку	10 грн/м ² × 67 200 м ²	672 тис. грн
8	Щорічна амортизація	За прямолінійним методом	363 тис грн
Разом річні операційні витрати			28641 тис. грн

Джерело: авторський розрахунок за даними [29, 33]

У таблиці 3.8 наведено планові операційні витрати ТОВ «Епіцентр К» на впровадження виробництва нового виду плитки із застосуванням широкоформатного планшетного УФ-принтера Mimaki JFX200-2513EX. Розрахунки базуються на припущенні, що обладнання працює по 8 годин на день протягом 280 робочих днів на рік, що становить 2240 годин. Враховано орієнтовно 85 днів на вихідні, свята та технічне обслуговування. За швидкості друку близько 30 м²/год річна продуктивність принтера становить 67 200 м².

Основні витрати формують чорнила (27,5 млн грн), споживання яких при середній нормі 25 мл/м² досягає 1680 літрів на рік. Значну частину витрат також складає амортизація обладнання – 363 тис. грн на рік, а витрати на електроенергію становлять близько 54 тис. грн. Сукупно, річні операційні витрати на виробництво нового виду плитки становлять 28 млн 641 тис. грн. Ці розрахунки є основою для економічного обґрунтування доцільності впровадження нової технології.

Використання УФ-принтера Mimaki JFX200-2513EX в ТОВ «Епіцентр К» вимагатиме залучення додаткових працівників для забезпечення безперервної та якісної роботи обладнання. З огляду на обсяг робіт, технологічні особливості та необхідність контролю процесу друку, доцільно залучити двох операторів. Це дозволить ефективно організувати робочий процес, уникнути простоїв і забезпечити своєчасне виконання замовлень без надмірного навантаження на персонал. Розрахунок витрат на оплату їх праці представлено буде нижче при формуванні планового руху грошових коштів.

ТОВ «Епіцентр К» за рахунок впровадження УФ-принтера Mimaki JFX200-2513EX зможе розширити асортимент продукції та забезпечити додатковий дохід шляхом реалізації плитки преміум-сегменту через власну роздрібну мережу. Виготовлення унікальних 3D дизайнів і високоякісного друку дозволить залучити клієнтів, які цінують ексклюзивність і стиль, що позитивно вплине на фінансові показники компанії. Ціни на плитку преміум-сегменту на ринку варіюються від 600 до 2000 грн за квадратний метр. Для планового розрахунку доцільно брати середнє значення – 1300 грн/м², що дозволить більш точно оцінити потенційний

прибуток і визначити оптимальний обсяг виробництва з урахуванням попиту та виробничих можливостей.

Попит на керамічну плитку визначатиметься розвитком будівельного сектору та проведенням ремонтних робіт. Цей ринок продовжує розвиватися, однак у подальшому його стан значною мірою залежатиме від військової ситуації в Україні. Після завершення війни розпочнеться масштабна відбудова та відновлення інфраструктури, що стимулюватиме попит на будівельні матеріали, зокрема плитку. Водночас і зараз, в умовах війни, ринок не стоїть на місці – житло активно зводиться, особливо у більш віддалених регіонах, таких як Львівська, Тернопільська області, а також у Київській і навіть Одеській областях. ТОВ «Епіцентр К», завдяки своїй розгалуженій мережі магазинів, присутній у кожній області України, матиме змогу ефективно реалізовувати продукцію там, де існуватиме попит. Для підтвердження зазначеного на рис. 3.7 відображено динаміку зведеного житлового будівництва в Україні за 2020-2024 рр.

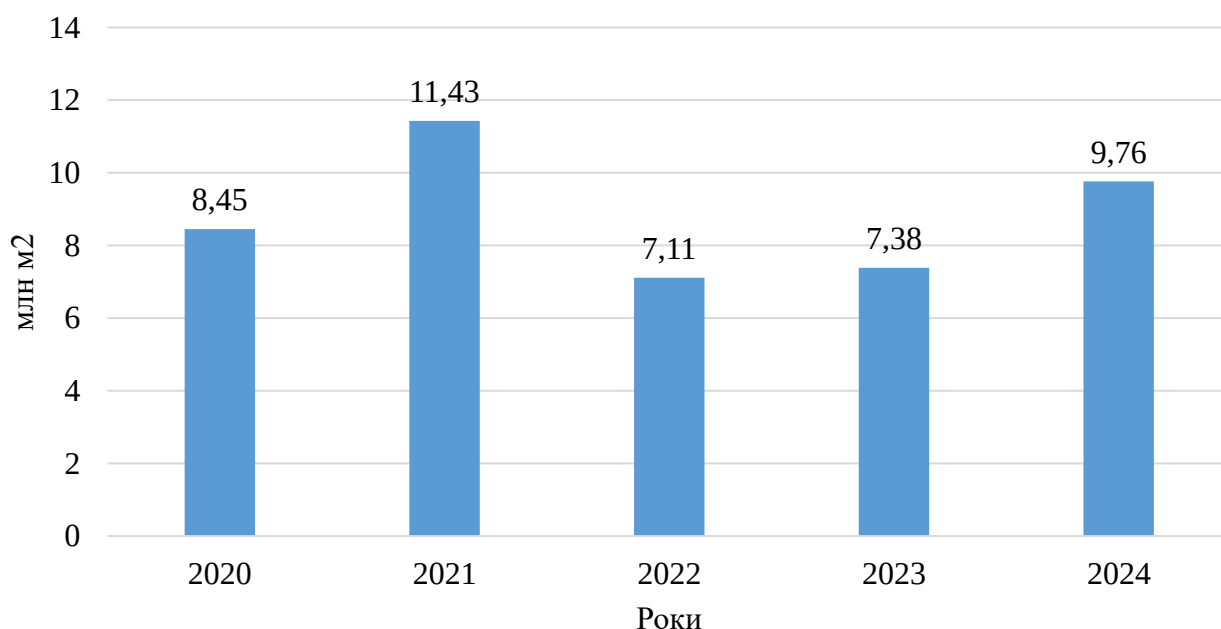


Рисунок 3.7 – Динаміка зведеного житлового будівництва в Україні за 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [24]

Навіть в умовах війни будівельний ринок України поступово відновлюється. Після значного спаду у 2022 р., у 2023 р. спостерігається незначне зростання обсягів зведеного житлового будівництва, а у 2024 р. площа зданого в експлуатацію житла майже досягає довоєнного рівня 2021 р., сягнувши 9,76 млн м². Це свідчить про стійкість галузі та поступове відновлення будівельної активності в країні.

У табл. 3.9 на основі вищенаведених даних сформовано плановий рух грошових коштів. З урахуванням того, що у 2025 р. ТОВ «Епіцентр К» буде встановлено принтер та здійснено його освоєння. Повноцінне виробництво та реалізація нової продукції планується розпочати з 2026 року. Прогнозоване завантаження виробничих потужностей у перші п'ять років буде зростати поступово: у 2026 році – близько 60 % від максимального рівня, у 2027 році – 70 %, у 2028 році – 80 %, у 2029 році – 85 %, а до 2030 року очікується вихід на повну потужність – 100 %. Ці показники є орієнтовними, оскільки точний прогноз залежить від успіху проекту та рівня попиту на продукцію. У разі високого попиту вже в перший рік виробництва можливо досягти максимального завантаження потужностей або навіть розглянути придбання додаткового принтера для збільшення виробничих можливостей. Щодо витрат, у розрахунках приймаємо щорічне зростання витрат на 8 %, а також збільшення ціни на плитку на 5 % на рік під впливом інфляції та зростаючого попиту на продукцію.

Таблиця 3.9 – Плановий рух грошових коштів ТОВ «Епіцентр К» від виробництва нової плитки

Показник	Разом						Разом
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
1	2	3	4	5	6	7	8
Операційна діяльність							
Плановий обсяг продажу, м ²	0	40320	47040	53760	57120	67200	265440
Ціна за м ² , грн		1300	1365	1433	1504	1579	-
Виручка, тис. грн		52416	64209,6	77038	85908	106108	385679,6
Витрати, тис. грн		23286,6	28481,7	35247,61	39974,01	50174,09	177164,01
чорнила, тис. грн		16531	20289,2	25708,8	29500,95	37484	129513,95
електроенергія, тис. грн		32,4	40,6	50,4	57,8	74	255,2
упаковка, тис. грн		403,2	507,5	626,4	719,1	914	3170,2
амортизація, тис. грн	0	363	363	363	363	363	1815
заробітна плата 2 операторів, тис. грн		40	43,2	46,65	50,38	54,42	234,65

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8
ЄСВ на ЗП, тис. грн		8,8	9,5	10,26	11,08	11,97	51,61
Податок на прибуток, тис. грн		5243,3	6431,0	7522,3	8268,1	10068,1	37532,8
ПДВ, що надійшов, тис. грн		8 736,0	10 701,6	12 839,7	14 318,0	17 684,7	64280
ПДВ, що сплачений, тис. грн		2 827,8	3 472,9	4 397,6	5 046,3	6 412,0	22156,6
ПДВ до сплати, тис. грн		5908,2	7 228,7	8 442,1	9 271,7	11 272,7	42123,4
Cash-Flow від операційної діяльності, тис. грн		23886,1	29296,9	34268,09	37665,89	45865,81	170982,79
Інвестиційна діяльність							
Витрати на впровадження принтеру, тис. грн	4205	0	0	0	0	0	0
Cash-Flow від інвестиційної діяльності, тис. грн.	-4205	0	0	0	0	0	0
Сумарний Cash-Flow, тис. грн	-4205	23886,1	29296,9	34268,09	37665,89	45865,81	166777,79
Гроші на початок періоду, тис. грн	0	-4205	19681,1	48978	83246,09	120911,98	-
Гроші на кінець періоду, тис. грн.	-4205	19681,1	48978	83246,09	120911,98	166777,79	-

Джерело: авторський розрахунок

Динаміка планового руху грошових коштів ТОВ «Епіцентр К» свідчить про стабільний зростаючий тренд чистого грошового потоку від операційної діяльності протягом 2026-2030 рр. Це свідчить про поступове нарощування обсягів виробництва та реалізації нового виду плитки, що забезпечує стабільне фінансове зміцнення підприємства та позитивні перспективи розвитку бізнесу в середньостроковій перспективі.

Фінансування інвестиційних витрат, зокрема закупівлі обладнання для виробництва, планується здійснювати повністю за рахунок власних коштів підприємства. Враховуючи прибутковість ТОВ «Епіцентр К» і наявність достатніх фінансових ресурсів, компанія зможе забезпечити необхідне фінансування без залучення зовнішніх джерел, що позитивно впливає на фінансову стійкість і незалежність бізнесу.

В інвестиційних проєктах важливим етапом є проведення дисконтування грошових потоків. Це дозволяє оцінити реальну вартість майбутніх доходів з

урахуванням фактора часу, адже гроші сьогодні мають більшу цінність, ніж у майбутньому. Дисконтування дозволяє адекватно врахувати ризики, пов'язані з реалізацією проєкту, і обґрунтувати доцільність інвестицій. Зважаючи на воєнні умови, нестабільність економічної ситуації та високий рівень загроз для бізнесу, у даному проєкті використано ставку дисконтування на рівні 25 %. Такий підхід дає можливість більш реалістично оцінити ефективність інвестицій і забезпечити прийняття зважених управлінських рішень. Формула для дисконтування грошового потоку наступна:

$$PV_t = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

PV_t – приведена вартість грошового потоку у t-році, тис. грн;

CF_t – грошовий потік у році тис. грн;

r – ставка дисконту (0,25);

t – номер року, рахуючи від початку інвестиції.

У табл. 3.10 наведено розрахунок приведеної вартості грошового потоку ТОВ «Епіцентр К» для кожного року.

Таблиця 3.10 – Розрахунок приведеної вартості грошового потоку ТОВ «Епіцентр К» для кожного року

Рік	t	CF_t , тис. грн	PV_t , тис. грн	Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн
2025	0	-4205	-4205	-4205
2026	1	23886,1	19108	14903
2027	2	29296,9	18780	33683
2028	3	34268,09	17573	51256
2029	4	37665,89	15436	66692
2030	5	45865,81	15037	81729

Джерело: авторський розрахунок

Відповідно до даних таблиці 3.10, інвестиційний проєкт ТОВ «Епіцентр К» із виробництва нової плитки демонструє високу ефективність. Уже на другий рік реалізації, тобто у 2026 році, спостерігається повне покриття початкових інвестиційних витрат за рахунок дисконтованих грошових потоків. Критичне

значення кумулятивного дисконтованого грошового потоку переходить у позитивні 14 903 тис. грн, що свідчить про досягнення терміну окупності. Такий результат є надзвичайно позитивним, особливо в умовах високих ризиків і воєнної нестабільності.

Окрім швидкої окупності, проєкт забезпечує стабільне зростання чистого дисконтованого доходу в наступні роки, що підтверджує його інвестиційну привабливість. До 2030 року сумарний приведений грошовий потік досягне понад 81 млн грн, що забезпечує не лише повернення вкладених коштів, але й створення значного резерву для подальшого розвитку або масштабування виробництва.

Таким чином, проведена попередня оцінка економічної ефективності запропонованих бізнес-пропозицій вказує на доцільність їх впровадження у діяльність ТОВ «Епіцентр К». Згідно планових показників впровадження бізнес-пропозицій у кадрові сферу товариства дозволить йому отримати економічний ефект у розмірі 8662 млн грн, а кожна інвестована гривня забезпечить ТОВ «Епіцентр К» отримання 2,99 грн додаткового прибутку. Крім того ТОВ «Епіцентр К» отримає ряд соціальних ефектів, які полягають у поліпшенню умов праці, підвищенні мотивації персоналу, зростання лояльності, зниження плинності кадрів тощо. Інша бізнес-пропозиція щодо впровадження інноваційної технології Flatjet для виробництва 3D-плитки у діяльність ТОВ «Епіцентр К» також є економічною доцільною. За результатами проведеної оцінки це забезпечить кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік у розмірі 81729 тис. грн.

Усі розраховані показники є орієнтовними та базуються на експертних оцінках, теорії ймовірності та планування. Вони дають змогу зробити висновок про економічну доцільність та перспективність впровадження запропонованих бізнес-пропозицій. Однак точні результати будуть отримані лише через декілька місяців після впровадження цих бізнес-пропозицій. Якщо отримані результати будуть мати відхилення за потреби керівництву ТОВ «Епіцентр К» слід внести коригуючі заходи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження досягнуто поставленої мети щодо систематизації теоретико-методичних основ дослідження конкурентної позиції підприємства та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо її зміцнення. Основні положення дослідження систематизовано у наступних взаємопов'язаних висновках:

1. Розкрито сутність і основні характеристики конкурентної позиції підприємства. Конкурентна позиція підприємства є ключовим фактором його ринкової стійкості та довгострокового розвитку, визначаючи здатність конкурувати за споживача, утримувати або розширювати ринкову частку. Аналіз наукових підходів до її сутності дозволяє виділити три основні концепції: конкурентна позиція як сукупність конкурентних переваг, як ринкове положення та як комплексний показник, що поєднує обидва підходи. Найбільш обґрунтованим є інтегрований підхід, який враховує як внутрішні стратегічні ресурси підприємства, так і вплив зовнішнього середовища.

2. Розглянуто методи оцінки конкурентної позиції підприємства. Методи оцінки конкурентної позиції підприємства є ключовими інструментами стратегічного управління, що дозволяють здійснити всебічний аналіз його внутрішніх та зовнішніх факторів, а також визначити ринкові можливості та потенціал розвитку. Оскільки кожен метод має свої переваги та обмеження, ефективна оцінка конкурентної позиції потребує комбінування різних підходів, які можуть враховувати як кількісні, так і якісні аспекти.

3. Надано характеристику ТОВ «Епіцентр К» та напрямів його діяльності. ТОВ «Епіцентр К» є одним з найбільших і найбільш диверсифікованих підприємств в Україні, яке активно розвиває свою діяльність на ринку роздрібної торгівлі, а також в аграрному секторі, логістиці та інших бізнес-напрямах. Сильна фінансова база та постійні інвестиції в розширення бізнесу дозволяють підприємству зберігати лідерські позиції навіть в умовах економічної нестабільності та військового конфлікту в країні. Діяльність ТОВ «Епіцентр К»

також має значний соціальний вплив, оскільки компанія не лише забезпечує стабільну роботу для десятків тисяч українців, але й активно підтримує благодійні та соціальні проекти, зокрема в умовах пандемії та війни. Попри значні досягнення, компанія стикається з викликами, такими як негативні репутаційні скандали, пов'язані з діяльністю її власників та порушеннями карантинних норм під час пандемії. Диверсифікація бізнесу та постійна адаптація до змінюваних умов ринку є основними факторами стабільності та довгострокового зростання ТОВ «Епіцентр К».

4. Проведено діагностику діяльності ТОВ «Епіцентр К». Проведена діагностика сигналізує про стабільний фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К», його швидку адаптивність до воєнних умов господарської діяльності. Однак певні негативні тенденції виявлено. По-перше, суттєвими темпами зростає собівартість реалізованої продукції, зокрема за три роки зростання склало 22 %, що випереджає зростання чистого доходу. По-друге, сума чистого прибутку щорічно зменшується, загалом з 4168 млн грн до 3093 млн грн. Це індикатори свідчать про певні проблеми у діяльності ТОВ «Епіцентр К» та потребу в пошуку їх вирішення та підвищення ефективності функціонування товариства в цілому. При збереженні наявної ситуації в подальші роки сума чистого прибутку скорочуватиметься.

5. Ідентифіковано потенційні резерви підвищення результативності функціонування ТОВ «Епіцентр К». Проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові резерви для підвищення результативності функціонування ТОВ «Епіцентр К». Особливу увагу варто приділити кадровій складовій, де спостерігаються певні недоліки, зокрема нижчий рівень продуктивності праці та ефективності витрат на персонал порівняно з конкурентами. Зокрема, було встановлено, що підприємство має високі показники у фінансовій сфері та маркетинговій складовій, проте потребує вдосконалення у виробничій та кадровій сферах. Удосконалення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників і впровадження сучасних інструментів управління персоналом сприятиме покращенню загальної ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К». Застосування бенчмаркінгу як

інструменту порівняльного аналізу дозволяє визначити слабкі місця та обґрунтувати напрямки подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

6. Наведено сутнісну характеристику бізнес-пропозицій. Основні резерви зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Епіцентр К» знаходяться у площині виробничої та кадрової сфери. З метою поліпшення кадрової сфери запропонована імплементація таких заходів як: впровадження банку інноваційних ідей, запровадження західної практики участі персоналу у розподілі прибутку, запуск чат-боту з інтегрованим ШІ для кадрових питань. Виробнича сфера ТОВ «Епіцентр К» буде покращена за рахунок: стимулювання персоналу до пошуку інноваційних ідей, точкових поліпшень «вузьких» місць, а також впровадження інноваційних технологій Flatjet для виробництва 3D-плитки. Вважаємо, що провадження саме даного комплексу заходів дозволить товариству підвищити свою конкурентоспроможність, поліпшити ключові результати діяльності та зміцнити ринкові позиції.

7. Здійснено обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції у діяльність ТОВ «Епіцентр К». Проведена попередня оцінка економічної ефективності запропонованих бізнес-пропозицій вказує на доцільність їх впровадження у діяльність ТОВ «Епіцентр К». Згідно планових показників впровадження бізнес-пропозицій у кадрові сферу товариства дозволить йому отримати економічний ефект у розмірі 8662 млн грн, а кожна інвестована гривня забезпечить ТОВ «Епіцентр К» отримання 2,99 грн додаткового прибутку. Крім того ТОВ «Епіцентр К» отримає ряд соціальних ефектів, які полягають у поліпшенню умов праці, підвищенні мотивації персоналу, зростання лояльності, зниження плинності кадрів тощо. Інша бізнес-пропозиція щодо впровадження інноваційної технології Flatjet для виробництва 3D-плитки у діяльність ТОВ «Епіцентр К» також є економічною доцільною. За результатами проведеної оцінки це забезпечить кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік у розмірі 81729 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична платформа Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>(дата звернення: 22.02.2025)
2. Богацька Н.М., Цинкобур Д.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 599-603.
3. Внукова Н.М., Мамедова Е.Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7799> (дата звернення: 20.02.2025).
4. Гребешкова О.М., Горбатько А.О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Рєпіна (відп. ред.) та ін.]*. Київ: КНЕУ, 2017. № 39. С. 125–144.
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2025)
6. Допомога в умовах війни. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/dopomoga-v-umovakh-viyny/> (дата звернення: 18.03.2025)
7. Епіцентр відкриває свій парк розваг в Києві. URL: <https://mind.ua/news/20275838-epicentr-vidkrivae-svij-park-rozvag-v-kievi> (дата звернення: 18.03.2025)
8. Епіцентр запускає нову послугу «бізнес під ключ». URL: <https://mind.ua/news/20265543-epicentr-zapuskae-novu-poslugu-biznes-pid-klyuch> (дата звернення: 18.03.2025)
9. Епіцентр звинувачують у продажу волонтерських бронежилетів. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2022/05/19/epicentr-zvynuvachuyut-u-prodazhu-volonterskyh-bronezhyletiv/> (дата звернення: 19.03.2025)
10. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня

конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету “Київський політехнічний інститут”*. 2022. № 22. С. 52-59.

11. Журналу «Forbes Ukraine». URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227> (дата звернення: 19.03.2025)

12. Збитки «Епіцентр» перевищують 1 млрд дол США. URL: <https://forbes.ua/news/zbitki-epitsentru-vnaslidok-rosiyskoi-agresii-perevishchili-1-mlrd-17032025-28065> (дата звернення: 20.03.2025)

13. Квятковська Л. А., Кулінічев П. К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 6 (ч. 2). С.183-188.

14. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 2. С. 35-41.

15. Лесюк В. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 512-518.

16. Наш бізнес: виробництво та логістика. URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227> (дата звернення: 19.03.2025)

17. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244> (дата звернення: 19.03.2025)

18. Офіційний веб-сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення: 18.03.2025)

19. Портер М.Е. Стратегія конкуренції, пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2009. 390 с.

20. Про компанію. URL: <https://mind.ua/companies/355-epicentr-k> (дата звернення: 19.03.2025)

21. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_67 (дата звернення: 22.02.2025)

22. Соціальна відповідальність. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialna-vidpovidalnist/> (дата звернення: 18.03.2025)
23. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 22.02.2025)
24. У 2024 році площа завершеного житлового будівництва зросла на 32%. URL: https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-ploshcha-zavershenoho-zhytlovoho-budivnytstva-zrosla-na-32/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.2025)
25. Українська вікіпедія Епіцентр К. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A (дата звернення: 19.03.2025)
26. Чорна М.В., Шинкар С.М. Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення. Харків: Видавництво «Лідер», 2019. Ч.1. 74 с.
27. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство : Електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 8. С. 405-410.
28. Щаслива Л.А. Ключові аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2021. Issue 1. Рр. 147-154.
29. Яка ціна світла для підприємства з травня 2025 року. URL: <https://www.ecotech.ua/yaka-czina-svitla-dlya-pidpryyemstva-z-travnya-2025-roku/> (дата звернення: 21.04.2025)
30. Barney Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley. 2001. 345 pp.
31. Chatgpt. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 22.02.2025)
32. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. 1994. URL: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future> (дата звернення: 20.02.2025)
33. Mimaki JFX200-2513 EX. URL: <https://surl.li/kamubb> (дата звернення: 21.04.2025)

34. Youcontrol ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35442481/ (дата звернення: 21.03.2025)

35. Youcontrol ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803391&tb=market-scoring> (дата звернення: 19.03.2025)

36. Youcontrol ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32049199/ (дата звернення: 21.03.2025)

37. Youcontrol ТОВ «Розетка. УА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37193071/ (дата звернення: 21.03.2025)

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Дата звіту	22.04.2024
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Захарків Тарас Дмитрович
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	28 103

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	32 720.00	52 733.00
первісна вартість	1001	73 004.00	103 183.00
накопичена амортизація	1002	40 284.00	50 450.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 692 156.00	7 765 192.00
Основні засоби	1010	15 231 712.00	20 342 027.00
первісна вартість	1011	21 335 058.00	28 508 335.00
знос	1012	6 103 346.00	8 166 308.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	3 129 633.00	2 916 457.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	23 116.00	
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	22 109 337.00	31 076 409.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 389 033.00	17 031 970.00
Виробничі запаси	1101	1 545 117.00	228 101.00
Незавершене виробництво	1102	43 118.00	45 228.00
Готова продукція	1103	302 488.00	348 780.00

Товари	1104	13 498 310.00	16 409 861.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 182 479.00	2 653 899.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	407 289.00
з бюджетом	1135	1.00	130 937.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 859 491.00	1 432 037.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	642 802.00	618 572.00
Готівка	1166	45 989.00	61 028.00
Рахунки в банках	1167	211 115.00	182 686.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5 399.00	13 859.00
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	336 837.00	62 621.00
Усього за розділом II	1195	22 416 054.00	22 351 184.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	44 525 391.00	53 427 593.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного 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	17 901 628.00	22 016 797.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Усього за розділом I	1495	18 060 238.00	22 175 407.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	16 214.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 142 910.00	4 440 352.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312 170.00	1 345 275.00
Усього за розділом II	1595	4 455 080.00	5 801 841.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		1 617 888.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767 497.00	518 118.00
товари, роботи, послуги	1615	16 290 054.00	20 777 223.00
розрахунками з бюджетом	1620	113 291.00	191 955.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	31 185.00	118 300.00
розрахунками зі страхування	1625	17 379.00	34 977.00
розрахунками з оплати праці	1630	137 988.00	268 775.00
за одержаними авансами	1635		274 221.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	73.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	539 038.00	272 490.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	395 945.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 144 753.00	1 098 680.00
Усього за розділом III	1695	22 010 073.00	25 450 345.00
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	44 525 391.00	53 427 593.00

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	56 643 273.00	50 382 425.00
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	39 644 189.00	35 593 670.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	16 999 084.00	14 788 755.00
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	678 018.00	737 243.00
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
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 097 082.00	872 759.00
Витрати на збут	2150	11 233 161.00	8 648 047.00
Інші операційні витрати	2180	349 030.00	920 408.00
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	4 997 829.00	5 084 784.00
Дохід від участі в капіталі	2200	13.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	78 588.00	211 555.00
Інші доходи	2240	572 788.00	554 085.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	372 723.00	295 646.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	72 384.00	1 438 592.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 204 111.00	4 116 186.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 035 945.00	-731 440.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 168 166.00	3 384 746.00

Дата звіту	05.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Захарків Тарас Дмитрович
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	27 237

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52 735.00	48 724.00
первісна вартість	1001	103 183.00	105 474.00
накопичена амортизація	1002	50 448.00	56 750.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 739 909.00	5 616 758.00
Основні засоби	1010	20 342 025.00	23 476 546.00
первісна вартість	1011	28 508 336.00	34 020 363.00
знос	1012	8 166 311.00	10 543 817.00
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	28 051 126.00	32 353 628.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	18 994 214.00	21 311 999.00
Виробничі запаси	1101	2 184 396.00	1 693 701.00
Незавершене виробництво	1102	45 228.00	56 962.00
Готова продукція	1103	348 780.00	237 448.00
Товари	1104	16 415 810.00	19 323 888.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 313 519.00	2 693 505.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 313 519.00	2 693 505.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	128 107.00	83 360.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	254.00	723.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 471 846.00	4 281 774.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	619 571.00	749 699.00
Готівка	1166	61 028.00	74 502.00
Рахунки в банках	1167	182 681.00	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	432 934.00	650 552.00
Усього за розділом II	1195	25 974 304.00	29 784 347.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	217 023.00
Баланс	1300	54 025 430.00	62 354 998.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного 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	22 005 682.00	25 598 971.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	22 164 292.00	25 757 581.00

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	4 243 693.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 259 783.00	1 119 662.00
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	5 716 349.00	5 363 355.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 617 888.00	2 770 621.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	447 949.00	1 152 246.00
товари, роботи, послуги	1615	20 208 792.00	22 463 735.00
розрахунками з бюджетом	1620	192 678.00	461 881.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	118 300.00	164 866.00
розрахунками зі страхування	1625	52 322.00	44 006.00
розрахунками з оплати праці	1630	268 775.00	235 821.00
за одержаними авансами	1635	73.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	272 491.00	351 178.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 083 821.00	3 754 574.00
Усього за розділом III	1695	26 144 789.00	31 234 062.00
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	54 025 430.00	62 354 998.00

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	57 627 523.00	57 255 563.00
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	38 754 000.00	40 331 196.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	18 873 523.00	16 924 367.00
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	1 146 381.00	806 058.00
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
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 107 453.00	1 097 082.00
Витрати на збут	2150	10 909 210.00	11 152 352.00
Інші операційні витрати	2180	1 564 688.00	581 459.00
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	6 438 553.00	4 899 532.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	107 100.00	121 691.00
Інші доходи	2240	384 156.00	631 815.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	398 212.00	372 723.00
Втрати від участі в капіталі	2255		1 112.00
Інші витрати	2270	2 487 577.00	75 092.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 044 020.00	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	3 605 300.00	4 168 166.00

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	48 682	50 200
первісна вартість	1001	105 449	117 255
накопичена амортизація	1002	56 767	67 055
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 240 257	9 617 684
Основні засоби	1010	23 493 109	26 578 025
первісна вартість	1011	34 070 705	39 911 675
знос	1012	10 577 596	13 333 650
інші фінансові інвестиції	1035	2 934 488	2 935 063
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	277 112	346 397
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	34 993 648	39 527 369
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	19 945 084	23 001 912
виробничі запаси	1101	334 692	290 907
незавершене виробництво	1102	56 887	39 054
готова продукція	1103	237 448	686 222
товари	1104	19 316 087	21 985 729

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 218 249	4 716 871
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	750 769	859 015
з бюджетом	1135	117 599	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1140	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 572 423	1 611 029
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	749 201	1 242 792
готівка	1166	74 502	88 213
рахунки в банках	1167	345 190	774 202
Витрати майбутніх періодів	1170	12 735	19 607
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	181 003	75 767
Усього	1195	26 547 073	31 526 993
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	61 540 721	71 054 362

Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 488 964	28 577 809
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	25 645 574	28 736 419

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	4 543 528	4 330 565
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 121 635	773 913
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Усього	1595	5 665 163	5 104 478

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	2 469 026	2 316 975
Векселі видані	1605	0	-

Поточна кредиторська заборгованість за:

довгостроковими зобов'язаннями	1610	398 209	588 113
товари, роботи, послуги	1615	23 105 535	28 419 482
розрахунками з бюджетом	1620	395 205	566 471
у тому числі з податку на прибуток	1621	164 866	46 357
розрахунками зі страхування	1625	34 470	32 571
розрахунками з оплати праці	1630	235 821	229 404
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	325 015	651 499

Інформація про фінансові результати за 2023 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 151 489	57 603 192
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48 362 177	38 561 917
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	20 789 312	19 041 275
збиток	2095	-	-

Фінансовий результат від операційної діяльності:

прибуток	2190	5 154 576	6 055 020
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	86 976	300 277
Інші доходи	2240	10 949	2 688
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	574 180	410 188
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	794 030	2 026 898
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 091 915	3 482 179