

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,

(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та логістика
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності
в період повномасштабної війни (на прикладі підприємства ТОВ "Епіцентр-К"
м. Київ)

Здобувача групи ПТЛ.м-31

Зубалій Катерина Андріївна

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

Катерина ЗУБАЛІЙ

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ здобувача)

Керівник д.е.н., професор Леонід МЕЛЬНИК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота викладена на 45 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження містять 23 таблиці, 8 рисунків та додатки. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

Актуальність обраної теми для України та українського підприємництва пояснюється загрозами, які постають перед нашою державою та світом в цілому. У сучасних умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Війна спричиняє значні руйнування інфраструктури, порушує логістичні ланцюги, впливає на міграцію робочої сили та кардинально змінює споживчий попит. У таких обставинах питання формування стратегії розвитку суб'єктів підприємництва набуває особливої актуальності, адже воно має вирішальне значення для забезпечення стійкості бізнесу, підтримки економіки країни та підготовки до післявоєнного відновлення. Руйнування інфраструктури та виробничих потужностей ускладнюють функціонування підприємств, знижують рівень доходів населення, а також змушують бізнес адаптуватися до нових ринкових умов. Для виживання в такій ситуації підприємства потребують стратегій, які дозволять ефективно керувати ресурсами, адаптувати асортимент до актуальних потреб клієнтів та забезпечити безперебійність операцій навіть у кризових умовах. Ефективна стратегія дозволяє підприємствам діяти в умовах невизначеності, зберігати конкурентоспроможність і створювати умови для збереження робочих місць. Зокрема, малі та середні підприємства, які становлять основу української економіки, потребують гнучких і реалістичних планів дій для адаптації до змін і виживання в умовах обмежених ресурсів. Підприємства, які вже зараз розробляють і впроваджують ефективні стратегії, матимуть значні переваги у майбутньому. Вони зможуть стати активними учасниками процесу відбудови інфраструктури, створення нових робочих місць і залучення іноземних інвестицій. Участь у відбудові країни дозволить їм не лише відновити свої позиції, а й суттєво їх зміцнити.

Метою роботи є вивчення усіх аспектів формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. *Завдання роботи*: визначити сутність стратегії розвитку підприємства та її класифікацію; розглянути основні методи та інструменти стратегічного планування у кризових умовах; охарактеризувати основні види діяльності та фінансові показники ТОВ “Епіцентр-К”; дослідити вплив повномасштабної війни на території України на діяльність ТОВ “Епіцентр-К”; сформулювати основний стратегічний набір заходів для підприємства ТОВ “Епіцентр-К” в період повномасштабної війни; проаналізувати вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ “Епіцентр-К”. *Об'єктом роботи* є формування комплексу стратегічних заходів для підприємства ТОВ “Епіцентр-К” в період повномасштабної війни. *Предметом роботи* є теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в період повномасштабної війни.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства ТОВ “Епіцентр-К” в період повномасштабної війни. *Практичне значення* одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» в період повномасштабної війни на території України дозволять швидко та ефективно реагувати на виклики, які постають у світлі даної ситуації, а саме: підтримувати рентабельність та ефективність діяльності компанії, забезпечити надійні та безпечні умови праці працівникам, підтримувати імідж компанії як соціально-відповідального бізнесу та підтримувати стійку співпрацю з контрагентами у кризовий період.

У *першому розділі* кваліфікаційної роботи зазначено, що стратегія розвитку підприємства – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації через ефективне використання ресурсів і адаптацію до зовнішнього середовища. Стратегія розвитку підприємства є критично важливим елементом його успішної діяльності. Вона не тільки визначає напрями руху, але й допомагає долати виклики зовнішнього середовища. Глибокий аналіз, чітка постановка цілей та правильна реалізація обраної стратегії забезпечують стійке зростання та процвітання підприємства в умовах сучасної економіки. Детально розглянуто основні методи та інструменти стратегічного планування, що використовуються в кризових умовах, а саме: SWOT-аналіз, сценарний аналіз, PEST-аналіз, метод Дельфі, стратегічну карту та аналіз портфеля продуктів. Стратегічне планування в умовах кризи потребує використання комплексного підходу і поєднання різних інструментів, щоб організація могла адаптуватися до швидких змін і успішно функціонувати. Кожен із вищезазначених методів забезпечує різні аспекти аналізу та допомагає сформулювати цілісну стратегію, що дозволяє підприємству подолати кризу з мінімальними втратами й досягти довгострокового зростання.

У *другому розділі* представлена загальна характеристика компанії ТОВ “Епіцентр-К”, досліджено її фінансовий стан, проведена оцінка схильності компанії до банкрутства за 5-факторною моделлю прогнозування Е. Альтмана, яка засвідчила, що ймовірність настання банкрутства є мінімальною. PEST-аналіз для ТОВ "Епіцентр-К" продемонстрував, що компанія працює в умовах динамічного зовнішнього середовища, де ключовими факторами є: політична нестабільність через військові дії; відновлення економіки, яке створює нові можливості для будівельного ринку; зміна споживчих настроїв та збільшення значення соціальної відповідальності бізнесу; необхідність цифровізації та інновацій для збереження конкурентоспроможності. Ці фактори визначають необхідність гнучкого підходу до стратегічного планування та адаптації до умов кризового і післякризового періодів. На основі проведеного SWOT – аналізу та PEST-аналізу, можна зробити висновок, що на ТОВ “Епіцентр-К” доречно застосувати стратегію оптимізації виробничо-господарської діяльності та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними причинами застосування стратегії на ТОВ “Епіцентр-К” є наслідки повномасштабної війни на території нашої держави: логістична криза, кадровий голод, валютна криза.

У *третьому розділі* надано рекомендації щодо набору заходів для адаптації ТОВ “Епіцентр-К” до викликів та загроз повномасштабної війни. А саме: забезпечення операційної стійкості, всебічна підтримка персоналу компанії, адаптація асортименту до потреб населення, репутаційна стратегія та соціальна відповідальність, а також довгострокове планування, яке передбачає розширення співпраці ТОВ “Епіцентр-К” з іноземними контрагентами. Запропоновано і розроблено здійснення експорту продукції агрохолдингу “Епіцентр Агро” до Словаччини.

Ключові слова: підприємництво, повномасштабна війна, стратегія розвитку, сучасні виклики.

SUMMARY

The qualification work is set out on 45 pages and consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices. The research materials include 23 tables, 8 figures and appendices. The list of references includes 43 titles.

The relevance of the chosen topic for Ukraine and Ukrainian entrepreneurship is explained by the threats facing our country and the world as a whole. In the current conditions of the full-scale war that continues in Ukraine, enterprises face unprecedented challenges. War causes significant destruction of infrastructure, disrupts logistics chains, affects labor migration and dramatically changes consumer demand. In such circumstances, the issue of formulating a strategy for the development of business entities is of particular relevance, as it is crucial for ensuring business sustainability, supporting the country's economy and preparing for post-war recovery. The destruction of infrastructure and production facilities complicates the functioning of enterprises, reduces the level of income of the population, and forces businesses to adapt to new market conditions. To survive in such a situation, businesses need strategies that will allow them to effectively manage resources, adapt their product range to the current needs of customers, and ensure uninterrupted operations even in a crisis. An effective strategy allows businesses to operate in the face of uncertainty, remain competitive and create conditions for job security. In particular, small and medium-sized enterprises, which are the backbone of the Ukrainian economy, need flexible and realistic action plans to adapt to changes and survive in a resource-constrained environment. Companies that are already developing and implementing effective strategies will have significant advantages in the future. They will be able to become active participants in the process of rebuilding infrastructure, creating new jobs and attracting foreign investment. Participation in the country's reconstruction will allow them not only to restore their positions, but also to significantly strengthen them.

The purpose of the work is to study all aspects of forming a development strategy for a business entity. Objectives: to define the essence of the enterprise development strategy and its classification; to consider the main methods and tools of strategic planning in crisis conditions; to characterize the main activities and financial indicators of Epicenter-K LLC; to study the impact of a full-scale war on the territory of Ukraine on the activities of Epicenter-K LLC; to form the main strategic set of measures for the enterprise Epicenter-K LLC during a full-scale war; to analyze the impact of the proposed measures on the performance of Epicenter-K LLC. The object of the work is to form a set of strategic measures for the enterprise Epicenter-K LLC during a full-scale war. The subject of the work is the theoretical and methodological aspects of forming a development strategy for a business entity during a full-scale war.

The scientific novelty of the obtained results is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation of a development strategy for the enterprise Epicenter-K LLC during a full-scale war. The practical significance of the results obtained is that the proposed recommendations for the

formation of a development strategy for Epicenter-K LLC during a full-scale war on the territory of Ukraine will allow to respond quickly and effectively to the challenges that arise in the light of this situation, namely: to maintain the profitability and efficiency of the company, to ensure reliable and safe working conditions for employees, to maintain the company's image as a socially responsible business and to maintain sustainable cooperation with contractors in a crisis.

The first section of the qualification work states that the enterprise development strategy is a comprehensive action plan aimed at achieving the long-term goals of the organization through the efficient use of resources and adaptation to the external environment. A company's development strategy is a critical element of its successful operations. It not only determines the direction of movement, but also helps to overcome the challenges of the external environment. In-depth analysis, clear goal setting and proper implementation of the chosen strategy ensure sustainable growth and prosperity of the company in the modern economy. The main methods and tools of strategic planning used in crisis conditions are considered in detail, namely: SWOT analysis, scenario analysis, PEST analysis, Delphi method, strategic map and product portfolio analysis. Strategic planning in a crisis requires a comprehensive approach and a combination of different tools to enable an organization to adapt to rapid changes and operate successfully. Each of the above-mentioned methods provides different aspects of analysis and helps to formulate a holistic strategy that allows the company to overcome the crisis with minimal losses and achieve long-term growth.

The second section presents a general description of the company Epicenter-K LLC, examines its financial condition, assesses the company's propensity to bankruptcy according to the 5-factor forecasting model of E. Altman, which showed that the probability of bankruptcy is minimal. The PEST analysis for Epicenter-K LLC showed that the company operates in a dynamic external environment, where the key factors are: political instability due to military operations; economic recovery, which creates new opportunities for the construction market; changing consumer sentiment and increasing importance of social responsibility of business; the need for digitalization and innovation to remain competitive. These factors determine the need for a flexible approach to strategic planning and adaptation to the conditions of the crisis and post-crisis periods. Based on the SWOT analysis and PEST analysis, it can be concluded that it is appropriate to apply the strategy of optimization of production and economic activity and foreign economic activity of the enterprise at Epicenter-K LLC. The main reasons for applying the strategy at Epicenter-K LLC are the consequences of a full-scale war in the territory of our country: logistics crisis, staff shortage, currency crisis.

The third section provides recommendations on a set of measures to adapt Epicenter-K LLC to the challenges and threats of a full-scale war. Namely: ensuring operational stability, comprehensive support for the company's personnel, adaptation of the assortment to the needs of the population, reputational strategy and social responsibility, as well as long-term planning, which provides for the expansion of cooperation between Epicenter-K LLC and foreign counterparties. The

implementation of the export of products of the agricultural holding Epicenter Agro to Slovakia is proposed and developed.

Keywords: entrepreneurship, full-scale war, development strategy, modern challenges.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ....	11
1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація.....	11
1.2. Основні методи та інструменти стратегічного планування у кризових умовах.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ЕПІЦЕНТР-К”.....	18
2.1. Загальна характеристика ТОВ “Епіцентр-К”: основні види діяльності та фінансові показники.....	18
2.2. Вплив повномасштабної війни на території України на діяльність ТОВ “Епіцентр-К”.....	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “ЕПІЦЕНТР-К” В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	32
3.1. Формування основного стратегічного набору заходів для підприємства ТОВ “Шиндлер” в період повномасштабної війни.....	32
3.2. Прогнозування ефективності та впливу запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ “Епіцентр-К”.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність обраної теми для України та українського підприємництва пояснюється загрозами, які постають перед нашою державою та світом в цілому. У сучасних умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Війна спричиняє значні руйнування інфраструктури, порушує логістичні ланцюги, впливає на міграцію робочої сили та кардинально змінює споживчий попит. У таких обставинах питання формування стратегії розвитку суб'єктів підприємництва набуває особливої актуальності, адже воно має вирішальне значення для забезпечення стійкості бізнесу, підтримки економіки країни та підготовки до післявоєнного відновлення. *Війна суттєво впливає на економічну активність.* Руйнування інфраструктури та виробничих потужностей ускладнюють функціонування підприємств, знижують рівень доходів населення, а також змушують бізнес адаптуватися до нових ринкових умов. Для виживання в такій ситуації підприємства потребують стратегій, які дозволять ефективно керувати ресурсами, адаптувати асортимент до актуальних потреб клієнтів та забезпечити безперебійність операцій навіть у кризових умовах. *Формування стратегій розвитку є критично важливим для забезпечення адаптивності бізнесу.* Ефективна стратегія дозволяє підприємствам діяти в умовах невизначеності, зберігати конкурентоспроможність і створювати умови для збереження робочих місць. Зокрема, малі та середні підприємства, які становлять основу української економіки, потребують гнучких і реалістичних планів дій для адаптації до змін і виживання в умовах обмежених ресурсів. *Післявоєнний період стане часом великих можливостей для відновлення економіки України.* Підприємства, які вже зараз розробляють і впроваджують ефективні стратегії, матимуть значні переваги у майбутньому. Вони зможуть стати активними учасниками процесу відбудови інфраструктури, створення нових робочих місць і залучення іноземних інвестицій. Участь у відбудові країни дозволить їм не лише відновити свої позиції, а й суттєво їх зміцнити.

Метою дослідження є вивчення усіх аспектів формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності.

В процесі дослідження виконано низку **завдань**:

- Визначено сутність стратегії розвитку підприємства та її класифікацію;
- Розглянуто основні методи та інструменти стратегічного планування у кризових умовах;
- Охарактеризовано основні види діяльності та фінансові показники ТОВ “Епіцентр-К”;
- Досліджено вплив повномасштабної війни на території України на діяльність ТОВ “Епіцентр-К”;
- Сформовано основний стратегічний набір заходів для підприємства ТОВ “Епіцентр-К” в період повномасштабної війни;
- Проаналізовано вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ “Епіцентр-К”.

Об'єктом дослідження є формування комплексу стратегічних заходів для підприємства ТОВ “Епіцентр-К” в період повномасштабної війни.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти формування стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в період повномасштабної війни .

Різні аспекти формування стратегії розвитку суб'єктів підприємницької діяльності досліджували в своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, наприклад: Генрі Мінцберг, Пітер Друкер, Клейтон Крістенсен, Чумаченко Микола Григорович, Бланк Ігор Олександрович та інші.

У кваліфікаційній роботі використано такі **методи** як метод теоретичного узагальнення; статистичний та графічний методи (для обробки й узагальнення статистичних даних та їх відображення у таблицях та рисунках); економіко-математичні методи (при розрахунку рентабельності діяльності компанії); методи індукції та дедукції (при формулюванні вступу та висновків).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування

стратегії розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» в період повномасштабної війни.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Епіцентр-К» в період повномасштабної війни на території України дозволять швидко та ефективно реагувати на виклики, які постають у світлі даної ситуації, а саме: підтримувати рентабельність та ефективність діяльності компанії, забезпечити надійні та безпечні умови праці працівникам, підтримувати імідж компанії як соціально-відповідального бізнесу та підтримувати стійку співпрацю з контрагентами у кризовий період.

Публікації. Стаття на відповідну тему надрукована у науковому виданні.

Інформаційною базою дослідження є матеріали, що висвітлюють діяльність ТОВ «Епіцентр-К» та були отримані під час проходження практики, статистичні дані та звіти офіційного сайту YouControl, ряд наукових статей з даної тематики та ін.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 46 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження містять 23 таблиці, 8 рисунків та додатки. Список використаних джерел налічує 12 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація

Стратегія розвитку підприємства – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації через ефективне використання ресурсів і адаптацію до зовнішнього середовища [1, 13, 14, 16, 18, 20]. Вона передбачає аналіз поточного стану підприємства, визначення перспектив розвитку, прогнозування можливих ризиків та розробку заходів для їх подолання (Рисунок 1.1).

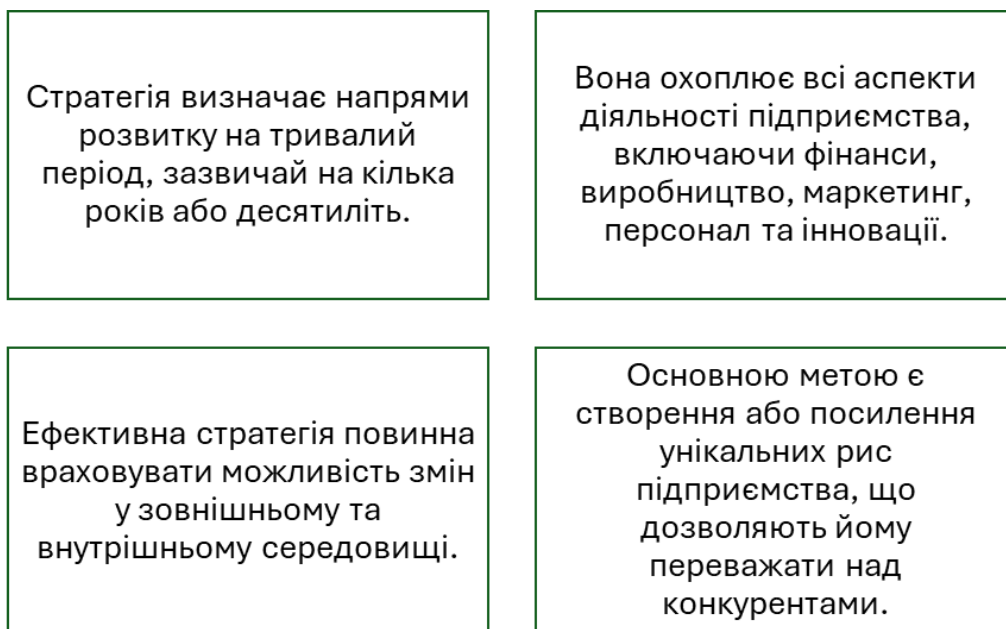


Рисунок 1.1.Ключові характеристики стратегії [6]

Стратегії розвитку підприємства можна класифікувати за різними критеріями, що допомагає адаптувати їх до конкретних умов діяльності (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій розвитку підприємства

За рівнем охоплення	
Корпоративна стратегія	Стосується всього підприємства в цілому і визначає основні напрями його діяльності, такі як диверсифікація, інтеграція або реструктуризація.

Продовження таблиці 1.1

Бізнес-стратегія	Охоплює окремі бізнес-напрями або продуктові лінії. Прикладом є стратегія диференціації або зниження витрат.
Функціональна стратегія	Спрямована на конкретні функції підприємства, наприклад, маркетингова, інноваційна чи фінансова стратегія.
За типом росту	
Інтенсивний ріст	Передбачає розширення ринкової частки, розвиток нових продуктів або вдосконалення існуючих.
Інтеграційний ріст	Охоплює вертикальну інтеграцію (контроль над постачальниками чи дистриб'юторами) або горизонтальну (злиття з конкурентами).
Диверсифікація	Залучення до нових сфер діяльності, що не пов'язані з основною галуззю підприємства.
За конкурентною перевагою	
Стратегія лідерства за витратами	Підприємство орієнтується на мінімізацію витрат для пропозиції продукції за найнижчою ціною.
Стратегія диференціації	Ставить за мету створення унікальних характеристик продукції, які підвищують її цінність для споживачів.
Фокусна стратегія	Зосереджується на вузькому сегменті ринку, що дозволяє максимально задовольнити потреби конкретної групи споживачів.
За адаптивністю	
Проактивна стратегія	Передбачає активне прогнозування змін у середовищі та їх випередження.
Реактивна стратегія	Зосереджена на адаптації до вже існуючих змін.
Консервативна стратегія	Характеризується обережністю у змінах і збереженням стабільного курсу.

Джерело: розроблено автором

Вибір і реалізація правильної стратегії дає підприємству низку переваг (Рисунок 1.2).

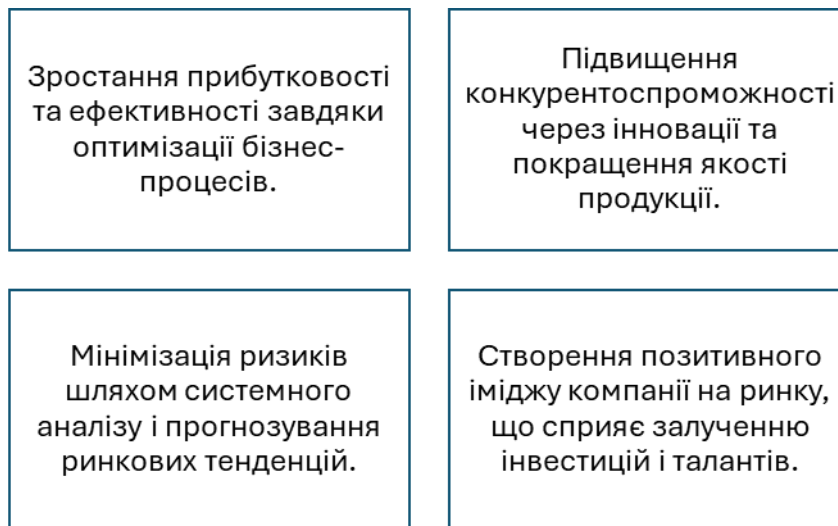


Рисунок 1.2. Переваги правильно обраної стратегії для підприємства

Джерело: розроблено автором

Стратегія розвитку підприємства є критично важливим елементом його успішної діяльності. Вона не тільки визначає напрями руху, але й допомагає долати виклики зовнішнього середовища. Глибокий аналіз, чітка постановка цілей та правильна реалізація обраної стратегії забезпечують стійке зростання та процвітання підприємства в умовах сучасної економіки.

1.2. Основні методи та інструменти стратегічного планування у кризових умовах

У кризових умовах, коли бізнес стикається з невизначеністю, нестабільністю та зростанням ризиків, стратегічне планування набуває особливого значення. Воно дозволяє організації передбачати можливі сценарії розвитку, адаптуватися до змін та зменшувати ризики [26, 27, 29, 41]. Основні методи та інструменти стратегічного планування, що використовуються в кризових умовах, включають SWOT-аналіз, сценарний аналіз, PEST-аналіз, метод Дельфі, стратегічну карту та аналіз портфеля продуктів. Розглянемо детально кожен з них.

SWOT-аналіз використовується для детальної оцінки того, наскільки добре бізнес керує своїми внутрішніми та зовнішніми аспектами, що зрештою сприяє покращенню або погіршенню організації (Табл.1.2).

Таблиця 1.2

Ключові елементи SWOT-аналізу

Назва елементу	Конкретизація
Сильні сторони	це внутрішні якості, які притаманні компанії і відрізняють її від конкурентів. Це можуть бути такі речі, як міцна репутація бренду, талановитий персонал, передові продукти або послуги, ефективні процеси або постійні клієнти.
Слабкі сторони	фактори, що можуть обмежувати компанію (наприклад, залежність від одного ринку або постачальника, низька ліквідність).
Можливості	це зовнішні елементи, які можуть бути використані для отримання конкурентної переваги. Поява нових технологій, зміна тенденцій на ринку або створення нових потенційних ринків для товару чи послуги – це все є прикладом можливостей.
Загрози	ризики та небезпеки, які несе кризова ситуація (наприклад, конкуренція, нестабільність валютних курсів, зростання витрат).

Джерело: [11]

SWOT-аналіз допомагає визначити сильні сторони, які слід підсилити, слабкі сторони, які необхідно мінімізувати, можливості, які слід реалізувати, і загрози, які потрібно контролювати.

Сценарний аналіз – це метод, що дозволяє підготуватися до різних варіантів розвитку подій. У кризових умовах він є особливо корисним, оскільки дозволяє прогнозувати й оцінювати можливі наслідки кожного сценарію та готувати відповідні стратегії (Табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні сценарії, які розглядаються

Назва	Конкретизація
Оптимістичний сценарій	найкращий розвиток подій, де компанія зазнає мінімальних втрат або навіть зберігає зростання.
Песимістичний сценарій	найгірший сценарій, де організація має бути готовою до значних втрат і серйозних труднощів.

Реалістичний сценарій	найбільш ймовірний варіант розвитку, що враховує помірні ризики.
-----------------------	--

Джерело: розроблено автором

Цей метод дозволяє організації гнучко реагувати на кризу та мати готові плани для кожного варіанта, що допомагає зменшити ризики.

Наступний метод, позначений аббревіатурою PEST, дозволяє оцінити зовнішні чинники, що можуть вплинути на організацію, та підготуватися до їх можливих змін (Табл.1.4).

Таблиця 1.4

Ключові елементи PEST-аналізу

Фактори	Конкретизація
Політичні	Вивченню підлягає: національна та світова політична ситуація; передумови до змін; втручання держави у сферу діяльності компанії; податкова політика; рівень бюрократії та корупції; тенденції до виникнення політичної кризи.
Економічні	Аналізують: показники доходів громадян; рівень інфляції; стан ринку праці, зокрема й рівень безробіття; динаміку внутрішнього валового продукту; зміни в курсі валют; зміни на ринках, від яких залежить компанія; динаміку економічного розвитку; вартість енергоносіїв та сировини.
Соціально-культурні	Розгляду підлягають: демографічні показники та їхня динаміка; розвиток та зміна споживчих вподобань; специфіка менталітету та низка цінностей, притаманних середовищу; ступінь освіченості населення (зокрема й кваліфікація кадрів).
Технологічні	Аналіз стосується: політики держави в галузі інноваційних розробок; рівня стану технологій в індустрії; впливу нововведень на бізнес; появи відкриттів, патентів, продуктів тощо; доступу компанії до технологій; розвитку інтернету, мобільних пристроїв, їхній вплив на компанію.

Джерело: [8]

PEST-аналіз допомагає врахувати вплив макроекономічного середовища на компанію і вибудувати більш адаптивну стратегію в умовах кризи.

Метод Дельфі – це підхід до формування прогнозів, який базується на думках експертів. Він дозволяє зібрати незалежні думки кількох експертів і дійти до консенсусу щодо того, як буде розвиватися криза і які стратегічні заходи найбільш доцільні (Рисунок 1.3).

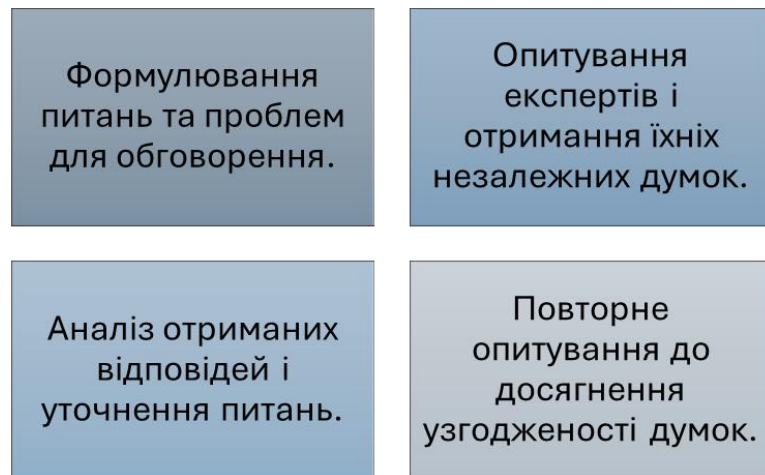


Рисунок 1.3. Етапи методу Дельфі

Джерело: розроблено автором

Метод Дельфі допомагає організації оцінити можливі наслідки і приймати рішення на основі професійних оцінок, що знижує рівень невизначеності.

Стратегічна карта допомагає організації встановити та відстежувати стратегічні цілі з чотирьох різних перспектив (Рисунок 1.4).

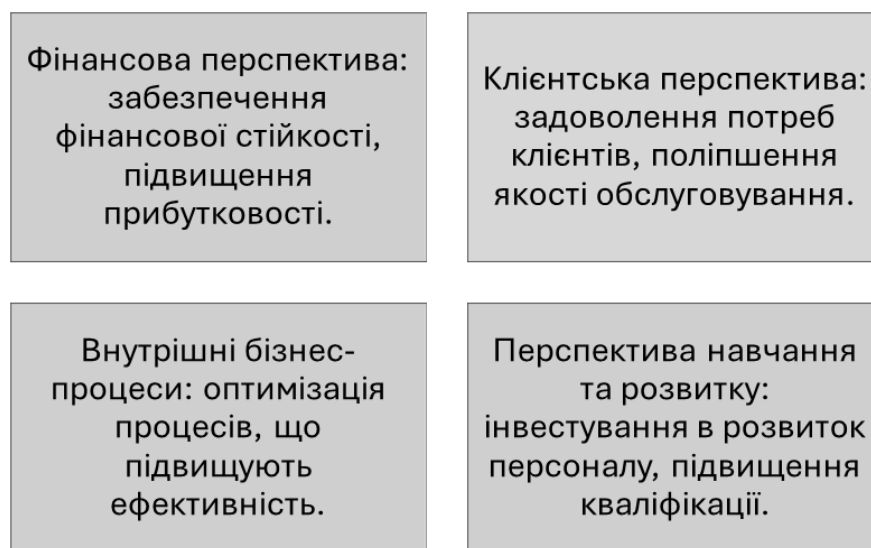


Рисунок 1.4. Стратегічні цілі

Джерело: розроблено автором

Цей інструмент допомагає системно відстежувати показники успіху і забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей у кризових умовах.

Аналіз портфеля продуктів, наприклад, за допомогою матриці BCG, допомагає оцінити, які продукти або послуги є найбільш перспективними в кризових умовах (Табл.1.5).

Таблиця 1.5

Категорії матриці BCG

Категорії	Конкретизація
Зірки	продукти з високою часткою ринку і великим потенціалом росту, які потрібно підтримувати навіть в кризу
Дійні корови	продукти з високою часткою ринку, але низьким темпом росту – їх треба використовувати для стабільного прибутку
Знаки питання	продукти з низькою часткою ринку, але високим темпом росту, які потребують інвестицій для розвитку
Собаки	продукти з низькою часткою і низьким темпом росту, які можуть бути зупинені в кризу

Джерело: розроблено автором

Цей метод дозволяє ефективно розподілити ресурси, зосередивши їх на найбільш перспективних продуктах або послугах.

Отже, стратегічне планування в умовах кризи потребує використання комплексного підходу і поєднання різних інструментів, щоб організація могла адаптуватися до швидких змін і успішно функціонувати. Кожен із вищезазначених методів забезпечує різні аспекти аналізу та допомагає сформувати цілісну стратегію, що дозволяє підприємству подолати кризу з мінімальними втратами й досягти довгострокового зростання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ЕПІЦЕНТР-К”

2.1. Загальна характеристика ТОВ “Епіцентр-К”: основні види діяльності та фінансові показники

Заснована у 2003 році подружжям Олександра та Галини Гереги, компанія ТОВ “Епіцентр-К” була невеликим магазином керамічної плитки площею 25 кв. м. Однак, завдяки гарному потенціалу будівельної галузі, вже ц 1997 році вони відкрили перший в Україні у місті Києві будівельний гіпермаркет ТОВ “Епіцентр-К”.

Мережа “Епіцентр” до початку повномасштабної війни налічувала 72 ТЦ, з загальною торговельною площею понад 2 млн кв. м. За офіційними даними найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній, 20Д в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Старокостянтиніві Хмельницької області (3880 кв. м), а найінноваційніший відкрито у с. Сокільники на Львівщині [4]. Додаткова загальна інформація відображена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ “Епіцентр-К”

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЕПІЦЕНТР-К”	Назва
М. Київ, вул. Берковецька, буд. 6-К	Адреса
27.08.2003	Дата реєстрації
Зареєстровано	Стан
32490244	ЄДРПОУ
Суб'єкт великого підприємництва	Класифікація
27 395	Кількість працівників

Джерело: [10]

Спочатку магазини “Епіцентр” працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (а саме: зроби сам), з часом, розширивши асортимент, ритейлер вийшов за межі формату, ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси, оскільки група компаній “Епіцентр” — це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні центри “Епіцентр” і “Нова лінія”,

інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережу мультибрендових спортивних магазинів “Інтерспорт-Україна”, агрохолдинг “Епіцентр Агро”, заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки ЦБМ “Осмолода” й логістичні потужності [2].

Однією зі складових діяльності ТОВ “Епіцентр-К” є міжнародна торгівля, переважно, це компанія – імпортер, однак експортна діяльність також присутня. ТОВ “Епіцентр-К” імпортує широкий перелік товарів, що пов’язане з різноманітністю відділів у кожному з торговельних центрів: від продуктових, господарських відділів, відділу зоотоварів до садових центрів та усього необхідного для ремонтних робіт. Географія імпорتنних операцій ТОВ “Епіцентр-К” за 2019-2023 рр. найбільше пов’язана з китайськими та польськими компаніями [12]. Крім того, важливо зауважити, що до початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, росія була одним з ключових іноземних торговельних партнерів для вітчизняних компаній, однак після 24 лютого 2022 року товарообіг з росією звівся лише до статистичної похибки та чорного ринку. З квітня 2022 року повністю заборонено імпорту товарів з рф, з вересня 2022 року - експорт товарів з України до рф. Експортні операції ТОВ “Епіцентр-К” здебільшого пов’язані з наявним у власності агрохолдингом “Епіцентр Агро”, відповідно більшість товарної структури експорту це продукція аграрного сектору. Найбільше підприємство співпрацювало з контрагентами з Об’єднаних Арабських Еміратів та Нідерландів [5].

Наступним етапом дослідження даного підприємства є оцінка загального фінансово-економічного стану, для того було розраховано низку показників на основі балансу та звіту про фінансовий результат підприємства протягом 2019-2023 років.

Таблиця 2.2

Система показників рентабельності підприємства ТОВ “Епіцентр-К”

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
-----------	------	------	------	------	------

Продовження таблиці 2.2

Рентабельність активів, %	10,88	8,32	8,51	6,20	4,66
Рентабельність оборотних активів, %	18,62	15,64	18,62	12,93	10,65
Рентабельність власного капіталу, %	26,84	20,80	20,72	15,05	11,37
Рентабельність реалізації продукції, %	29,92	29,35	29,56	32,75	30,06
Рентабельність витрат, %	36,95	36,67	43,67	39,03	42,99
Загальна рентабельність діяльності, %	8,31	6,72	7,28	6,26	4,47

Джерело: розроблено автором

Протягом 2019-2023 років результат діяльності підприємства ТОВ “Епіцентр-К” є позитивним, що зумовлено значеннями всіх показників рентабельності підприємства (Табл.2.2). Але рентабельність діяльності підприємства протягом 5 років аналізу мала тенденцію до зменшення і становила від 8,3% до 4,5% , причиною цього стало збільшення показника рентабельності витрат: 43,7% у 2021 році та 42,9% - 2023 року. Показники ефективності діяльності підприємства ТОВ “Епіцентр-К” є позитивними, проте їх значення - недостатньо високими.

Оскільки прибутковість діяльності тісно пов’язане з рентабельністю, то очевидно, що чим вищі коефіцієнти рентабельності - тим ефективніша діяльність. Тому, керівництву компанії варто розглянути можливі шляхи збільшення даних показників.

Таблиця 2.3

Система показників ділової активності підприємства ТОВ “Епіцентр-К”

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Період обороту активів, днів	274,81	290,88	307,95	363,52	345,14
Період обороту оборотних активів, днів	160,55	154,69	140,74	174,16	151,17
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	40,65	42,48	33,53	40,52	33,44
Коефіцієнт оборотності активів	1,31	1,24	1,17	0,99	1,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,24	2,33	2,56	2,07	2,38

Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,86	8,47	10,74	8,88	10,77
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,23	3,10	2,85	2,41	2,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,39	2,39	2,41	2,01	2,05

Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами розрахунків (табл. 2.3) коефіцієнт оборотності активів на ТОВ “Епіцентр-К” дещо зменшився: 2019 р. – 1,31, 2023 р. – 1,04. Коефіцієнт оборотності активів є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Тому, можна відзначити, що дана динаміка свідчить про неефективність використання активів на даному підприємстві. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ТОВ “Епіцентр-К” в динаміці підвищувався із 8,86 у 2019 р. до 10,77 у 2023 р. Коефіцієнт кредиторської заборгованості був майже на одному рівні протягом та свідчить про стабільність погашення заборгованості підприємством.

Таблиця 2.4

Система показників ліквідності підприємства ТОВ “Епіцентр-К”

Показники	нормативне значення	2019	2020	2021	2022	2023
Загальний коефіцієнт покриття	1,0-2,0	1,06	1,03	0,94	0,97	0,86
Проміжний коефіцієнт покриття	0,7-0,8	0,33	0,33	0,26	0,27	0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,04	0,04	0,03	0,02	0,03

Джерело: розроблено автором

Загальний коефіцієнт покриття (Табл.2.4) був меншим за рекомендоване значення та становив від 1,06 до 0,86 із тенденцією до зниження, інакше кажучи сума оборотних активів практично дорівнювала або навіть була менша за обсяг поточних зобов’язань, тоді як для забезпечення нормального рівня ліквідності

підприємства повинна перевищувати їх у два рази. Також проміжний коефіцієнт покриття був меншим за нормативне значення, тобто можна говорити про неспроможність підприємства ТОВ “Епіцентр-К” за допомогою швидколіквідних активів покрити необхідну суму поточних зобов’язань. При рекомендованому значенні коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,2-0,3 даний коефіцієнт на підприємстві ТОВ “Епіцентр-К” коливався від 0,02 до 0,04. Це свідчить про те, що лише 2,4 %-4,4% поточних зобов’язань підприємства ТОВ “Епіцентр-К” могли в певний момент часу бути погашені миттєво за рахунок готівкових коштів. Дана ситуація є несприятливою ознакою платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5

Система показників оцінки фінансової стійкості ТОВ “Епіцентр-К”

Показники	нормативне значення	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії (платоспроможності)	більше 0,5	0,41	0,40	0,41	0,41	0,41
Коефіцієнт покриття	більше 1	1,06	1,03	0,94	0,97	0,86
Коефіцієнт довгострокових зобов’язань	менше 0,2	0,08	0,14	0,18	0,16	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	менше 2	2,47	2,50	2,43	2,43	2,44
Коефіцієнт фінансування	менше 1	1,47	1,50	1,43	1,43	1,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,4	0,69	0,75	0,90	0,86	0,94
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	більше 0,1	-0,02	-0,13	-0,29	-0,22	-0,35
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	більше 1	0,68	0,67	0,70	0,70	0,70

Джерело: розроблено автором

Перевищення нормативного значення коефіцієнту фінансової залежності та коефіцієнту фінансування, а також низьке значення (0,7) протягом 5 років

коефіцієнту співвідношення власного та залученого капіталу у порівнянні з нормативним значенням (більше 1) характеризує фінансову стійкість і незалежність підприємства ТОВ “Епіцентр-К” від зовнішніх джерел фінансування (Табл.2.5) як суттєво низькою.

2.2. Вплив повномасштабної війни на території України на діяльність ТОВ “Епіцентр-К”

Початок повномасштабної війни в Україні поставив на паузу чи зруйнував бізнес-діяльність, мабуть, чи не кожній українській компанії, звичайно, це також унеможливило міжнародну торговельну діяльність щонайменше на перші 2-3 місяці війни. Варто зазначити також, що до початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, росія була одним з ключових іноземних торговельних партнерів для вітчизняних компаній, однак після 24 лютого 2022 року товарообіг з росією звівся лише до статистичної похибки та чорного ринку. З квітня 2022 року повністю заборонено імпорт товарів з рф, з вересня 2022 року - експорт товарів з України до рф. Відповідні дії закріплено на офіційному рівні [3]. Відтак перед економікою України постали нові виклики та загрози: повне припинення торговельних зв'язків з країною-агресором, руйнування виробничої, складської, торговельної інфраструктури, неможливість використання водних та повітряних засобів транспортування товарів, пошук нових логістичних рішень та торговельних партнерів. На жаль, підприємство ТОВ “Епіцентр-К” не є виключенням... одним з багатьох прикладів тероризму росії по цивільному об'єкту компанії є удар авіаційних бомб 25 травня 2024 року по будівельному гіпермаркету “Епіцентр-К” у Харкові. Знищений гіпермаркет було відкрито у 2014 році. Його загальна площа складала 13 300 кв. м. Внаслідок цієї трагедії є загиблі та поранені.

Продовжимо діагностику стану підприємства ТОВ “Епіцентр-К” протягом досліджуваного періоду і з'ясуємо, чи не призвела повномасштабна війна загрозу банкрутства компанії. На практиці найбільш поширеного використання

набула модель Альтмана Е., основою якої є комбінація п'яти фінансових коефіцієнтів, що відображають фінансовий стан та результат діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Оцінка схильності ТОВ “Епіцентр-К” до банкрутства за 5-факторною моделлю прогнозування Е. Альтмана

Фактори	2019	2020	2021	2022	2023
x1=ліквідність (робочий капітал/активи)	0,58	0,53	0,46	0,48	0,44
x2=прибутковість (чистий прибуток/активи)	0,40	0,40	0,41	0,41	0,41
x3=рентабельність (чистий дохід/активи)	0,39	0,36	0,35	0,32	0,31
x4=фінансова стійкість (ринкова вартість акцій/заборгованість)	3,04	2,24	2,66	2,67	3,43
x5=оборотність (обсяг продажу/активи)	1,31	1,24	1,17	0,99	1,04
$Z=1,2 \cdot X1 + 1,4 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + 1,0 \cdot X5$	5,69	4,97	5,03	4,81	5,23

Джерело: розроблено автором

Згідно з проведеними розрахунками за моделлю Альтмана, ТОВ “Епіцентр-К” протягом 2019-2023 років мав дуже низьку ймовірність банкрутства, оскільки Z-показник був більший ніж нормативне значення 2,99 (Табл.2.6).

PEST-аналіз є інструментом для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Для ТОВ "Епіцентр-К", яке є одним із найбільших українських ритейлерів, аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників є особливо актуальним у контексті повномасштабної війни в Україні (Табл.2.7) [9].

Таблиця 2.7

PEST-аналіз для ТОВ “Епіцентр-К”

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
<p><i>Політика підтримки бізнесу.</i> Податкові пільги для підприємств у регіонах, які постраждали від війни. Державні програми з відновлення інфраструктури сприяють розвитку будівельного ринку, що важливо для</p>	<p>Відбудова інфраструктури створює попит на будівельні матеріали та обладнання. <i>Зростання витрат.</i> Зростання цін на енергоносії, транспорт і логістику підвищує витрати компанії. <i>Доступ до кредитів і міжнародної</i></p>

<p>діяльності "Епіцентр-К". <i>Євроінтеграція.</i> Поглиблення торговельних відносин з країнами ЄС відкриває нові можливості для постачання товарів. Необхідність дотримання європейських стандартів у виробництві та обслуговуванні.</p>	<p><i>допомоги.</i> Державні та міжнародні програми фінансування бізнесу можуть полегшити залучення коштів для розвитку.</p>
<p>Соціальні фактори (S)</p>	<p>Технологічні фактори (Т)</p>
<p><i>Зміна споживчих уподобань.</i> Зростання попиту на товари першої необхідності та товари для облаштування тимчасового житла. Інтерес до енергоефективних рішень через енергетичну кризу. <i>Міграція населення.</i> Внутрішня міграція створює нові точки концентрації споживачів, що впливає на розташування магазинів. <i>Підтримка місцевих виробників.</i> Зростання попиту на товари українського виробництва через патріотичні настрої населення. <i>Соціальна відповідальність бізнесу.</i> Важливість гуманітарних ініціатив та допомоги постраждалим громадам для зміцнення репутації компанії.</p>	<p><i>Цифровізація бізнесу.</i> Розвиток онлайн-платформ для продажів (інтернет-магазин) стає ключовим інструментом у період обмеженого фізичного доступу до магазинів. <i>Інновації в логістиці.</i> Впровадження сучасних логістичних систем для забезпечення своєчасного постачання товарів навіть у складних умовах. <i>Розвиток енергоефективних технологій.</i> Попит на товари з підвищеною енергоефективністю стимулює впровадження відповідних технологій у бізнес-процеси. <i>Автоматизація.</i> Використання автоматизованих систем управління запасами та касових операцій для підвищення ефективності роботи.</p>

Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз для ТОВ "Епіцентр-К" демонструє, що компанія працює в умовах динамічного зовнішнього середовища, де ключовими факторами є:

- Політична нестабільність через військові дії.
- Відновлення економіки, яке створює нові можливості для будівельного ринку [19, 25, 24, 29, 43].
- Зміна споживчих настроїв та збільшення значення соціальної відповідальності бізнесу [23, 24, 29, 30].

— Необхідність цифровізації та інновацій для збереження конкурентоспроможності [15, 17, 22, 33, 37, 38, 42].

Ці фактори визначають необхідність гнучкого підходу до стратегічного планування та адаптації до умов кризового і післякризового періодів.

Наступним кроком проведемо SWOT – аналіз діяльності ТОВ “Епіцентр-К” та зробимо відповідні висновки (Табл.2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства ТОВ “Епіцентр-К”

Складові внутрішнього середовища	Ефективність складових внутрішнього середовища					Важливість		
	Надто сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Надто слабка	Висока	Середня	Низька
Маркетинг								
Репутація підприємства	+					+		
Ринкова частка		+				+		
Якість продуктів	+					+		
Рівень сервісу			+				+	
Виробничі витрати		+				+		
Витрати на розподіл		+				+		
Ефективність товароруху		+				+		
Ефективність збуту		+				+		
Фінанси								
Рівень прибутковості		+				+		
Фінансова стабільність				+		+		
Рентабельність капіталу			+			+		
Ціна акцій		+				+		
Рівень НДДКР та інновацій	+					+		
Можливості своєчасних поставок				+		+		
Стан основних фондів		+				+		
Резерви виробничих потужностей		+					+	

Виробництво								
Використання сучасних технологій	+					+		
Організація і кадри								
Підприємницька орієнтація	+					+		
Кваліфікація керівництва		+				+		
Кваліфікація персоналу		+				+		
Рациональність розподілу прав та відповідальності		+				+		

Джерело: розроблено автором

Основні фактори, що підлягають аналізу, розділяємо на чотири категорії (Табл.2.9).

Таблиця 2.9

Основні фактори, що підлягають SWOT-аналізу

Сильні сторони		Можливості	
Висока компетентність працівників	1	Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	2
Добре розуміння споживачів	3	Розширення діапазону можливих товарів	3
Визнаний ринковий лідер	5	Розширення географії контрагентів	5
Власний бренд	4	Державне сприяння у веденні бізнес-діяльності під час військового стану	4
Широкий асортимент товарів	2	Зменшення кількості конкурентів на вітчизняному ринку	1

Слабкі сторони		Загрози	
Висока вартість товарів порівняно з вітчизняними конкурентами на ринку	3	Несприятливі зміни курсів валют, як наслідок підняття цін на готовий товар	3
Низький рівень комунікації з потенційними контрагентами	1	Руйнування виробничо-складської інфраструктури через повномасштабну війну на території України (ракетні та дроніві атаки)	5
Недостатній бюджет на маркетинг	2	Необхідність пошуку нових логістичних маршрутів	4
Відтік професійних кадрів закордон через війну в Україні	4	Зростання закупівельних цін на матеріали, товари	1
Перебої у постачанні необхідних товарів	5	Зростання витрат на логістику	2

“5”, якщо відповідний сильний фактор компанії має найвищий рівень, “1” — найнижчий.

Джерело: розроблено автором

Формуємо матрицю можливостей (Табл.2.10). Матриця можливостей — це інструмент стратегічного планування, який допомагає компанії визначити найбільш перспективні напрямки діяльності, виходячи з можливостей, виявлених під час SWOT-аналізу. Вона допомагає оцінити та пріоритизувати можливості залежно від їхнього впливу та ймовірності реалізації.

Таблиця 2.10

Матриця можливостей

Імовірність використання можливостей	Вплив можливостей на підприємство		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	Розширення географії контрагентів	Державне сприяння у веденні бізнес-діяльності під час військового стану	Можливість обслуговування додаткових груп споживачів
Середня	Розширення діапазону можливих товарів	-	Зменшення кількості конкурентів на вітчизняному ринку

Джерело: розроблено автором

Далі формуємо матрицю загроз (Табл.2.11). Матриця загроз — це інструмент, який допомагає компанії оцінити зовнішні загрози, виявлені під час SWOT-аналізу, та визначити пріоритетні дії для їхнього усунення чи пом'якшення. Вона дозволяє проаналізувати, які загрози найбільше впливають на бізнес і наскільки ймовірним є їхній прояв [7].

Таблиця 2.11

Матриця загроз

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на підприємство			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі синці
Висока	Руйнування виробничо-складської інфраструктури через повномасштабну війну на території України (ракетні та дроніві атаки)	Необхідність пошуку нових логістичних маршрутів	Несприятливі зміни курсів валют, як наслідок підняття цін на готовий товар	-
Середня	Зростання витрат на логістику	Зростання закупівельних цін на матеріали, товари	-	-
Низька	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором

І наостанок будуюмо матрицю взаємозв'язків (Табл.2.12). Матриця взаємозв'язків у SWOT-аналізі дозволяє не лише виявити окремі аспекти сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, але й проаналізувати їхній взаємозв'язок. Це дає змогу розробити конкретні стратегії на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів.

Матриця взаємозв'язків у SWOT – аналізі

<p>Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення географії контрагентів 2. Державне сприяння у веденні бізнес-діяльності під час військового стану 3. Розширення діапазону можливих товарів 4. Можливість обслуговування додаткових груп споживачів 5. Зменшення кількості конкурентів на вітчизняному ринку 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Руйнування виробничо-складської інфраструктури через повномасштабну війну на території України (ракетні та дронів атаки) 2. Необхідність пошуку нових логістичних маршрутів 3. Несприятливі зміни курсів валют, як наслідок підняття цін на готовий товар 4. Зростання витрат на логістику 5. Зростання цін на матеріали, товари
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визнаний ринковий лідер 2. Власний бренд 3. Добре розуміння споживачів 4. Широкий асортимент товарів 5. Висока компетентність працівників 	<p>СІМ (сильні сторони і можливості)</p> <p>1-1 (Визнаний ринковий лідер-Розширення географії контрагентів)</p> <p>2-3</p> <p>4-4</p>	<p>СІЗ (сильні сторони та загрози)</p> <p>2-1</p> <p>3-3</p>

Слабкі сторони	СЛМ (слабкі сторони та можливості)	СЛЗ (слабкі сторони та загрози)
1. Перебої у постачанні необхідних товарів	4-2 1-1	3-3 1-2
2. Відтік професійних кадрів закордон через війну в Україні	3-5	3-5
3. Висока вартість товарів порівняно з вітчизняними		

Продовження таблиці 2.12

4. конкурентам на ринку		
5. Недостатній бюджет на маркетинг		
6. Низький рівень комунікації потенційними контрагентами		

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного SWOT – аналізу та ряду інших досліджень, можна зробити висновок, що на ТОВ “Епіцентр-К” доречно застосувати стратегію оптимізації виробничо-господарської діяльності та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними причинами застосування стратегії на ТОВ “Епіцентр-К” є наслідки повномасштабної війни на території нашої держави: логістична криза, кадровий голод, валютна криза.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “ЕПІЦЕНТР-К” В ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

3.1. Формування основного стратегічного набору заходів для підприємства ТОВ “Епіцентр-К” в період повномасштабної війни

ТОВ “Епіцентр-К” є одним із лідерів ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому та саду. У період повномасштабної війни компанія має враховувати виклики, пов’язані з безпекою, логістикою, зміною споживчих пріоритетів і економічними обмеженнями. Далі представлено ряд стратегічних заходів, які допоможуть забезпечити стабільність і розвиток підприємства [21, 31, 32, 35, 36, 40]. І першим важливим кроком є забезпечення безперебійності діяльності компанії (Рисунок 3.1).

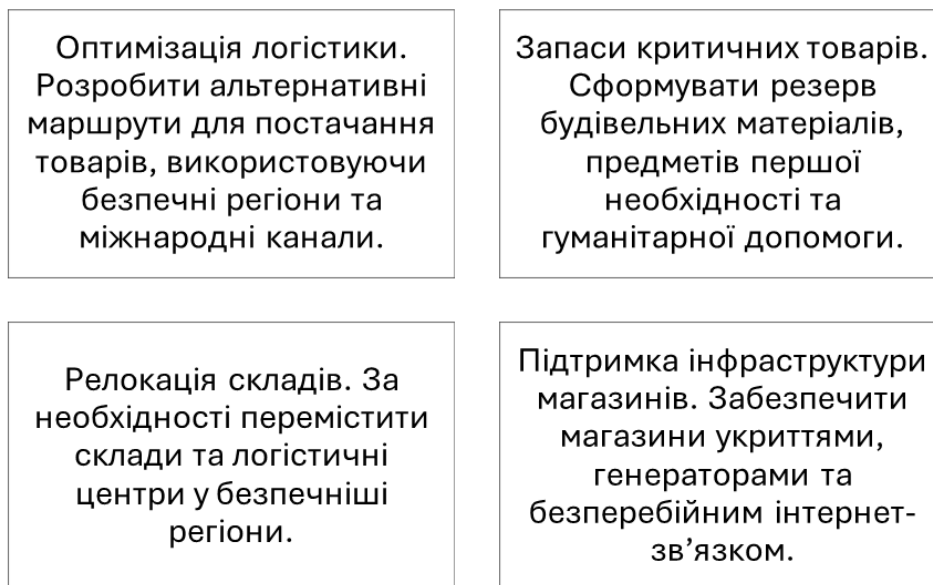


Рисунок 3.1. Складові забезпечення безперебійної діяльності

Джерело: розроблено автором

Другим запропонованим кроком є адаптація асортименту до потреб військового часу (Рисунок 3.2).

Фокус на будівельних матеріалах для відновлення. Збільшити асортимент товарів для реконструкції житла, укриттів та відбудови об'єктів інфраструктури.

Продукти для автономності. Розширити пропозицію генераторів, сонячних панелей, зарядних пристроїв, обігрівачів та інших засобів автономного забезпечення.

Товари першої необхідності. Підтримувати достатній запас продуктів харчування, засобів гігієни та інших базових товарів у магазинах.

Рисунок 3.2. Адаптація асортименту до нових умов

Джерело: розроблено автором

Третім запропонованим кроком є підтримка клієнтів, яка включає гуманітарні ініціативи, програми лояльності та дистанційні покупки. Більш детально далі:

- Відкрити пункти гуманітарної допомоги у торговельних центрах для підтримки місцевого населення.
- Надати знижки чи спеціальні умови на будівельні матеріали для громадян, які постраждали від бойових дій.
- Посилити онлайн-продажі через мобільний додаток та веб-сайт, зокрема з функціями доставки до безпечних регіонів.

Будь-яке підприємство в першу чергу функціонує за рахунок людей, які в ньому працюють, відтак безпека працівників компаній під час повномасштабної війни є одним із ключових аспектів, які визначають здатність бізнесу продовжувати діяльність, забезпечувати стабільність операцій і підтримувати соціальну відповідальність. Забезпечення безпеки працівників під час війни — це не лише обов'язок бізнесу, а й стратегічна інвестиція в його майбутнє. Захищені працівники забезпечують стабільність, ефективність і репутацію компанії навіть у найскладніших умовах. Тому першочерговим завданням

кожного суб'єкта підприємницької діяльності було і є впровадження ряду важливих заходів, представлених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи управління персоналом у військовий час

Безпечні умови праці	Впровадження спеціальних заходів безпеки на робочих місцях, включаючи укриття та запасні виходи.
	Встановлення систем сповіщення для оперативного інформування працівників про загрози та необхідні дії.
	Регулярні навчання та тренінги з безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях.
Психологічна допомога	Проведення тренінгів для працівників та їхніх сімей з управління стресом та подоланням психологічних труднощів.
Віддалена робота	Впровадження можливості віддаленої роботи для працівників, де це необхідно.
	Забезпечення необхідними технічними засобами для роботи з дому (ноутбуки, доступ до корпоративних систем).
Фінансова підтримка	Забезпечення своєчасної виплати заробітної плати, незважаючи на кризові умови.
	Надання матеріальної допомоги працівникам, які постраждали від військових дій.
Медична допомога	Забезпечення медичного страхування для всіх працівників, що включає покриття надзвичайних медичних витрат.
	Співпраця з медичними закладами для надання швидкої та якісної медичної допомоги.
Комунікація	Підтримка регулярних комунікацій з працівниками через електронну пошту, месенджери, внутрішні портали.
	Інформування про поточну ситуацію, заходи безпеки та зміни у роботі компанії.

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком в запропонованій стратегії є фінансова складова, яка включає три ключові завдання: залучення зовнішніх інвестицій, фінансова дисципліна та розширення системи розстрочки (Рисунок 3.3).

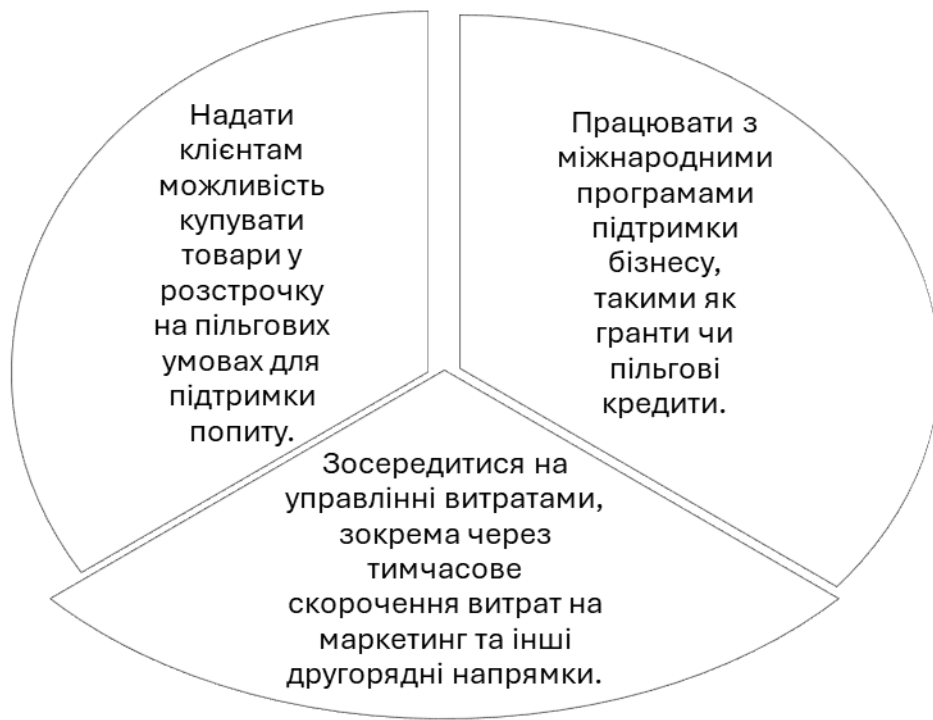


Рисунок 3.3. Три ключові завдання фінансової складової запропонованої стратегії

Джерело: розроблено автором

Одним з заключних кроків запропонованої стратегії розвитку компанії ТОВ “Епіцентр-К” є активна патріотична позиція, підтвердження якої також вимагає певних дій (Рисунок 3.4).

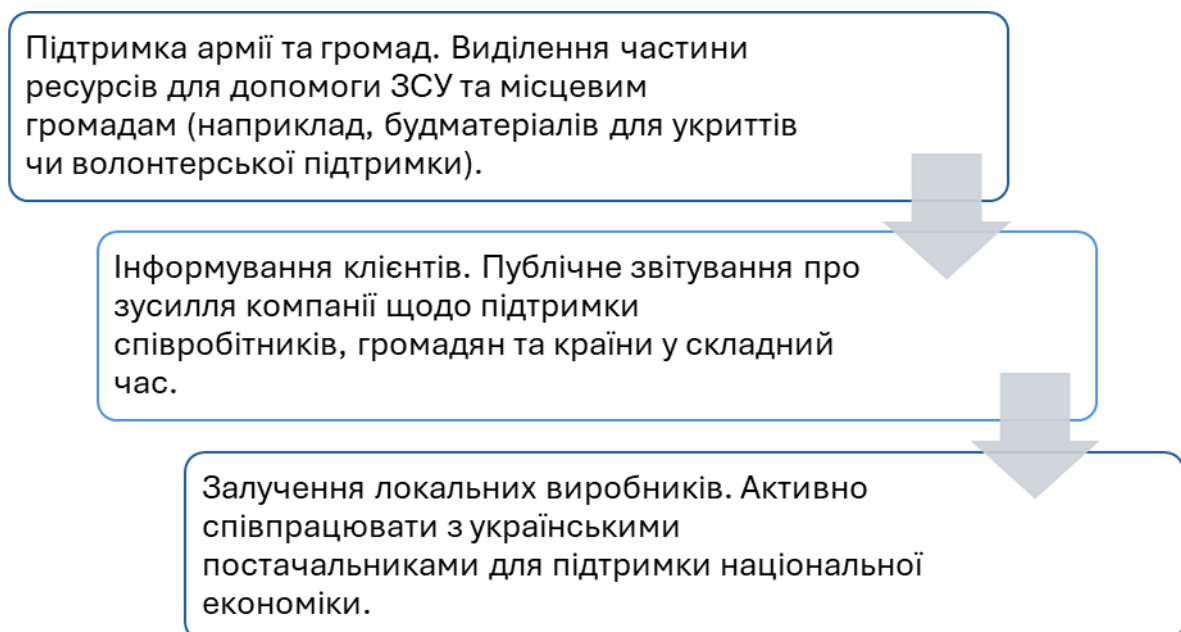


Рисунок 3.4. Репутаційна стратегія та соціальна відповідальність

Джерело: розроблено автором

Заключним кроком є довгострокове планування, яке передбачає підготовку до післявоєнного відновлення, інноваційний розвиток та розширення стратегічних партнерств. І саме “розширення стратегічних партнерств” розглянемо більш детально.

Розширення стратегічних партнерств для підприємства ТОВ “Епіцентр-К” у часи повномасштабної війни є надзвичайно актуальним через низку причин:

- У період військових дій багато постачальників і ринки можуть бути недоступними або нестабільними. Партнерства з міжнародними компаніями дозволяють зменшити залежність від локальних ризиків.
- Співпраця з надійними партнерами забезпечує регулярне постачання товарів, що особливо важливо для товарів першої необхідності.
- Стратегічні партнерства з іноземними компаніями можуть залучити інвестиції в оновлення логістичних і виробничих процесів. Це сприяє підготовці до післявоєнного відновлення економіки України.
- Розширення міжнародної співпраці демонструє стійкість і надійність бізнесу, підвищуючи його репутацію як на національному, так і на міжнародному рівнях, тощо.

Пропонуємо на перспективу розглянути розширення співпраці з іноземними контрагентами, а саме здійснення експорту зернової продукції (агрохолдингом “Епіцентр Агро”) до Словаччини. Експорт до Словаччини є актуальним у контексті сучасних викликів та можливостей з кількох ключових причин:

- Словаччина має спільний кордон із Україною, що сприяє зниженню витрат на транспортування.
- Наявність транскордонної інфраструктури (залізничні переходи, автомобільні шляхи) дозволяє швидко доставляти продукцію, навіть у складних умовах воєнного часу.
- Словаччина є членом ЄС і має високі стандарти продовольчої безпеки. Українська продукція, яка відповідає європейським нормам (сертифікація, екологічність), має значний попит.

- Після початку війни Україна отримала тимчасові торговельні преференції від ЄС, включаючи скасування мит та квот. Це створює сприятливі умови для експорту.
- Географічна близькість до ринку зменшує залежність від морських шляхів, що нині обмежені через блокування портів.
- У часи війни та невизначеності українські компанії стикаються з перебоями у внутрішньому споживанні. Вихід на нові ринки, зокрема Словаччину, дозволяє зменшити залежність від локального попиту.
- Активізація експорту сприяє підтримці сільськогосподарського виробництва, забезпечує робочі місця та стимулює економічну активність у сільській місцевості.
- Доходи від експорту зміцнюють фінансові можливості компанії та сприяють розвитку інфраструктури в аграрному секторі.

Однак, потенційні логістичні виклики, зокрема в умовах перевантаження транспортних коридорів, потрібно врахувати та заздалегідь пропрацювати вирішення.

Плануючи більш детально, пропонуємо перелік можливих підприємств-контрагентів зі Словаччини (Табл.3.2).

Таблиця 3.2

Shortlist потенційних контрагентів зі Словаччини

Потенційні категорії компаній	Конкретизація
AGROTRADE Slovakia	трейдер зернових і насінневої продукції
AGROCS Slovakia s.r.o.	працює з різними культурами, включаючи кукурудзу (фермерське господарство з великою площею посівів)
Agrofinal, s.r.o.	дистриб'ютор насіння та супутніх продуктів
COOP Farm Slovakia	мережа кооперативів, що спеціалізуються на рослинництві
Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora (SPPK)	об'єднує кооперативи та підприємства, що можуть бути зацікавлені в імпорті

Джерело: розроблено автором

Розглянемо можливі умови контракту на постачання (Табл.3.3) та прорахуємо, чи буде ця угода ефективною для компанії ТОВ “Епіцентр-К” як для експортера. Запропоновано експортувати такий товар як насіннева кукурудза, оскільки вона є важливим ресурсом для забезпечення продовольчої безпеки. Багато країн мають обмежені можливості для виробництва високоякісного насіння через кліматичні та ґрунтові умови, що робить українське насіння затребуваним. Словаччина, як частина ЄС, має тенденцію до збільшення органічного землеробства. Пропозиція органічного насіння кукурудзи може бути додатковим шансом для вітчизняних експортерів, таких як агрохолдинг “Епіцентр Агро”.

Таблиця 3.3

Умови можливої угоди

Код та найменування товару	Кількість, тонн	Ціна за тону на умові СІР Кошице	Собівартість
1005 10 15 00 Кукурудза: - насіннева: - - гібриди: - - - гібриди прості	1 500	195 дол	6 350 грн/тону

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо витрати експортера на умові поставки СІР згідно з Інкотермс 2020, враховуючи валютний курс – 41,9 грн/дол (Табл.3.4).

Таблиця 3.4

Структура витрат

Статті витрат	Структура витрат (у відсотках до собівартості)	Вартість, грн
Витрати на навантаження на транспортний засіб	0,5%	47 625
Вивізне мито	-	0
Оплата транспортного засобу	15%	1 428 750
Витрати на страхування перевезення	10%	952 500

Джерело: розроблено автором

Детальний процес розрахунку по запропонованій експортній операції відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок ефективності можливої угоди

Показник	Розрахунок
Собівартість	$1\ 500\ \text{тонн} * 6\ 350\ \text{грн/тонну} = 9\ 525\ 000\ \text{грн}$
Дохід	$1\ 500\ \text{тонн} * 195\ \text{дол/тонну} = 292\ 500\ \text{дол}$ або $12\ 255\ 750\ \text{грн}$
Витрати СІР	$47\ 625 + 1\ 428\ 750 + 952\ 500 = 2\ 428\ 875\ \text{грн}$
Повні витрати експортера (собівартість + витрати СІР)	$9\ 525\ 000 + 2\ 428\ 875 = 11\ 953\ 875\ \text{грн}$
Економічна ефективність	$12\ 255\ 750\ \text{грн} / 11\ 953\ 875\ \text{грн} = 1,025$
Валютна ефективність	$292\ 500\ \text{дол} / 11\ 953\ 875\ \text{грн} = 0,024$

Джерело: розроблено автором

Отриманий коефіцієнт валютної ефективності прирівнюємо з оберненим курсом НБУ 41,9 грн за 1 долар ($1/41,9 = 0,023$) і робимо висновок, що 0,024 більше ніж 0,023. Отже, згідно з розрахунків запропонована експортна операція є ефективною (Табл.3.5) та може бути реалізованою.

Отже, ТОВ “Епіцентр-К” має великий потенціал для збереження своїх позицій навіть у складних умовах війни. Завдяки комплексному підходу, що включає оперативну адаптацію бізнес-процесів, підтримку персоналу та клієнтів, а також активну участь у відбудові країни, компанія може залишатися лідером на ринку й зробити внесок у розвиток української економіки.

3.2. Прогнозування ефективності та впливу запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ “Епіцентр-К”

Запропоновані стратегічні заходи для ТОВ “Епіцентр-К” спрямовані на забезпечення стабільності діяльності в умовах повномасштабної війни, підтримання репутації бренду, задоволення потреб клієнтів і підготовку до післявоєнного відновлення. Розглянемо очікувані результати впровадження цих заходів за ключовими напрямками (Табл.3.6).

**Очікуваний вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства
ТОВ “Епіцентр-К”**

Ключовий напрямок	Очікуваний вплив	Прогноз ефективності
Забезпечення операційної стійкості	Скорочення ризиків припинення діяльності. Завдяки релокації складів та диверсифікації логістики, підприємство зменшить ризик перебоїв у постачанні товарів. Зростання рівня запасів. Формування резервів критичних товарів дозволить уникнути дефіциту в умовах непередбачуваних затримок. Оптимізація витрат. Правильно організована логістика та контроль витрат допоможуть зменшити втрати навіть в умовах зростання витрат на транспорт.	Операційна стійкість дозволить підтримувати рівень доступності товарів на рівні 80–90%, що сприятиме утриманню клієнтської бази навіть у кризовий період.
Адаптація асортименту	Задоволення актуальних потреб клієнтів. Збільшення асортименту автономних товарів і матеріалів для відновлення дозволить підприємству швидко адаптуватися до змін попиту. Посилення конкурентоспроможності. Акцент на необхідні товари сприятиме зростанню продажів у сегментах, що набувають популярності в умовах кризи.	Продажі ключових товарів можуть зрости на 15–20%, особливо в регіонах активної відбудови. Це компенсує можливе падіння попиту на другорядні товари.
Підтримка клієнтів	Збереження лояльності клієнтів. Надання знижок і доступу до гуманітарної допомоги створить позитивний імідж бренду та стимулює повернення клієнтів у післявоєнний період.	Зростання частки онлайн-продажів до 30–35% від загального обсягу допоможе забезпечити стабільний грошовий потік навіть у складних умовах.

	Збільшення онлайн-продажів. Розвиток онлайн-каналів дозволить компенсувати зниження відвідуваності фізичних магазинів.	
Підтримка персоналу	Покращення мотивації працівників. Соціальна підтримка та забезпечення безпеки створять умови для стабільної роботи персоналу. Зниження плинності кадрів. Підтримка співробітників дозволить уникнути дефіциту кваліфікованих кадрів у післявоєнний період.	Збереження 85–90% ключового персоналу забезпечить стабільну роботу компанії та швидке відновлення після завершення бойових дій.
Фінансова складова	Зменшення фінансових ризиків. Контроль витрат та залучення зовнішнього фінансування забезпечать фінансову стабільність. Збереження попиту. Розстрочка та доступні ціни підтримають платоспроможність клієнтів і збільшать обсяг продажів.	Фінансова складова стратегії розвитку дозволить утримати дохід на рівні 70–80% від довоєнних показників, що є критично важливим у кризовий період.
Репутаційна стратегія та соціальна відповідальність	Позитивний імідж компанії. Участь у гуманітарних та відбудовчих ініціативах зміцнить репутацію “Епіцентр-К” як соціально відповідального бізнесу. Залучення клієнтів. Підтримка армії та громад створить емоційний зв'язок із брендом, що сприятиме поверненню клієнтів після завершення війни.	Висока репутація забезпечить зростання клієнтської бази у довгостроковій перспективі та полегшить вихід на нові ринки.
Довгострокове планування	Розширення бізнесу. Підготовка до післявоєнного відновлення допоможе “Епіцентр-К” зайняти провідні позиції на ринку відбудови України. Залучення іноземних партнерів.	У післявоєнний період зростання компанії може перевищити 20–30% завдяки активній участі у відбудові та створенню нових торгових точок.

	Підтримка міжнародних організацій сприятиме швидшому доступу до нових інвестицій та технологій.	
--	---	--

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованої експортної операції є прикладом можливого розширення співпраці з іноземними контрагентами для підтримки бізнес-діяльності компанії та економіки в цілому.

Таким чином, ТОВ “Епіцентр-К” зможе не тільки подолати кризу, але й використати її як можливість для посилення своїх позицій у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено теоретичним основам формування стратегії розвитку підприємства. В ньому зазначено, що стратегія розвитку підприємства – це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації через ефективне використання ресурсів і адаптацію до зовнішнього середовища. Також детально продемонстровано класифікацію стратегій залежно від характеристик, за якими її класифікують. Наприклад: за рівнем охоплення або за типом росту. Детально розглянуто основні методи та інструменти стратегічного планування, що використовуються в кризових умовах, а саме: SWOT-аналіз, сценарний аналіз, PEST-аналіз, метод Дельфі, стратегічну карту та аналіз портфеля продуктів.

У другому розділі представлена загальна характеристика компанії ТОВ “Епіцентр-К”, досліджено її фінансовий стан, згідно з якого можна констатувати, що всі показники рентабельності компанії - позитивні, однак ТОВ “Епіцентр-К” є залежним від зовнішніх джерел фінансування. Крім того, проведена оцінка схильності ТОВ “Епіцентр-К” до банкрутства за 5-факторною моделлю прогнозування Е. Альтмана, яка засвідчила, що ймовірність настання банкрутства є мінімальною. На основі проведеного SWOT – аналізу та PEST- аналізу, можна зробити висновок, що на ТОВ “Епіцентр-К” доречно застосувати стратегію оптимізації виробничо-господарської діяльності та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними причинами застосування стратегії на ТОВ “Епіцентр-К” є наслідки повномасштабної війни на території нашої держави: логістична криза, кадровий голод, валютна криза.

Третій розділ кваліфікаційної роботи відображає рекомендації щодо набору заходів для адаптації ТОВ “Епіцентр-К” до викликів та загроз повномасштабної війни. А саме: забезпечення операційної стійкості, всебічна підтримка персоналу компанії, адаптація асортименту до потреб населення, репутаційна стратегія та соціальна відповідальність, а також довгострокове планування, яке передбачає розширення співпраці ТОВ “Епіцентр-К” з іноземними контрагентами. Запропоновано і розроблено здійснення експорту продукції

агрохолдингу “Епіцентр Агро” до Словаччини. Наведено аргументацію щодо вибору контрагента та товару; розраховано витрати, які понесе наша компанія як експортер, у сумі 11 953 875 грн, що включає собівартість та витрати на умові постачання СІР згідно з Інкотермс 2020; одержано коефіцієнт економічної ефективності операції - 1,025.

Таким чином, ТОВ “Епіцентр-К” зможе не тільки подолати кризу, але й використати її як можливість для посилення своїх позицій у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація |МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 24.11.2024).
2. Наша історія. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/#vazhlyvi-tsyfry> (дата звернення: 19.11.2024).
3. Про заборону вивезення товарів з України на митну територію Російської Федерації. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1076-2022-п#Text> (дата звернення: 20.11.2024).
4. Рішення для бізнесу YouControl, повне досьє на кожну компанію України. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 19.11.2024).
5. Статистика та реєстри | Державна Митна Служба. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 19.11.2024)
6. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/23424/> (дата звернення: 24.11.2024).
7. Сутність та сфера застосування SWOT-аналізу. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15382/> (дата звернення: 24.11.2024).
8. Терещенко О. PEST-аналіз: особливості та різновиди | Fractus. Fractus. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/> (дата звернення: 24.11.2024).
9. Ткачук Н. В. , К. С. Дейнека. Концептуальні засади виявлення і подолання фінансової кризи на підприємстві в умовах війни // Економіка підприємства та організація виробництва. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/117/106> (дата звернення: 19.11.2024).
10. ТОВ “ЕПІЦЕНТР-К” - 32490244 - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244/finances> (дата звернення: 18.11.2024).
11. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити - Про Бізнес-Аналіз Українською. Про Бізнес-Аналіз Українською. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty/> (дата звернення: 24.11.2024).
12. Trade Map [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (date of access: 19.11.2024).
13. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
14. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

15. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. №1(111). С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94966>
16. Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Розгон Ю. В. Інноваційний вектор реструктуризації міжнародного бізнесу у світлі Індустрії 4.0. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2024. № 59. С. 15-25. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96456>
17. Карінцева, О. І., Литвиненко, С. М., Харченко, М. О., Ібрагім, Х. Ж., Дейнека, А. В., Чорток, М. В. (2023). Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика України. Підприємництво і торгівля, (37), 27-40. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-03> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93539>
18. Карінцева, О., Кубатко, О., Любчак, В., Вороненко, В., Барченко, Н., & Мартинова, Н. Реструктуризація національного господарства до моделі цифрової економіки: доступ до інтернету. Економіка та суспільство, (66). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-126>.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97169>
19. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 1(103). С. 17-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995>
20. Кубатко, О., Вороненко, В., Дяденко, О. (2024). Цифрові трансформації для безпеки персоналу підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Mechanism of an Economic Regulation, 2(104), 46-53. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96769>
21. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
22. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Розгон Ю., Чорток М. Цифрові репутаційні перспективи України як фактор євроінтеграції в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-78> ISSN 2524-0072
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93535>
23. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Ключові засади формування соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 10-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
24. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Форми соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 24-34. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>

25. Мельник, Л., Вороненко, В., Розгон, Ю., Ковальов, Б., Мазін, Ю. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації*, (9), 36-43. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95156>
26. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Механізм регулювання економіки*, (2 (104)), 54-60. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95813>
27. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
28. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. ISBN 978-966-657-986-0. 137 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244>
29. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
30. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка: електронний навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2022. 247 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/88469>
31. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
32. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
33. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
34. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V., Konovalenko I. Artificial intelligence for business efficiency and civil defence fostering. *Economic Scope*. 2024. № 190, с. 141-147. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95127>
35. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Holub A., Sotnyk I. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of Economic Regulation*. 2023. No. 1. P. 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

36. Melnyk, L., Sommer, H., Kubatko, O., Rabe, M., Fedyna, S. The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries // *Problems and Perspectives in Management*, 2020, 18(4), стр. 37–48
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.04)
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
37. Nikulina M., Sotnyk I., Derykolenko O., Starodub I. Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of Economic Regulation. 2022. No. 1-2 (95-96). P. 25-32. DOI:
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>
38. Sotnyk I., Voronenko V., Maslii M., Nikulina M., Xing L. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine. *Kyiv Economic Scientific Journal*. 2023. No. 1. P. 76-85. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-10> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92320>
39. Tarasenko S., Karintseva O., Slabko T. Analysis of AI policy in Ukraine: normative impact on the restructuring of the economy // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. 2 (132). С. 37-44.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96436>
40. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies // *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69. С. 112-129. DOI:
<https://doi.org/10.1504/ijep.2021.125194>.
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEP.2021.125194>
41. Tuliakova, A., Karintseva, O., & Tarasenko, S. (2024). Dynamic capabilities as a success-factor of the long-term business alliance: the case of siemens and atos. *Entrepreneurship and Innovation*, (32), 105-111.
<https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.16>.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96845>
42. Voronenko V., Kovalov B., Kharchenko M., Hrytsenko P., Omelyanenko V. The Development of the digital transformation of socio-economic and ecological systems. *International Journal of Ecology & Development*. 2024. Vol. 39. No. 1. P. 1-10.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10839944>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95121>
43. Zavrzhnyi, K., Kulyk, A., Voronenko, V., Sokolov, M., & Antunes de Abreu, O. (2024). Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 470–483.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97179>

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А.1

Фінансова звітність ТОВ “Епіцентр-К”

Баланс ТОВ “Епіцентр-К” за 2019-2023 роки, тис. грн

Актив						
Стаття балансу	Код рядка	2019	2020	2021	2022	2023
I. Необоротні активи	1000	8675	22631,5	42726,5	50729,5	49441
Нематеріальні активи						
первісна вартість	1001	38500	58925	88093,5	104328,5	111352
накопичена амортизація	1002	30000	36293,5	45367	53599	61911
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1700000	2780808	5728674	5178334	8928970,5
Основні засоби	1010	10450000	13768180	17786870	21909286	25035567
первісна вартість	1011	14400000	19272796	24921697	31264350	36991190
знос	1012	3950000	5504616	7134827	9355064	11955623
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0	0

інші фінансові інвестиції	1035	1800000	2442450	3023045	2925473	2934775,5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	34250	45872,5	11558	138556	311754,5
Гудвіл	1050	0	0	0	0	0
Відстрочені <u>аквізичійні</u> витрати	1060	0	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	14000000	19059942	26592873	30202377	37260508,5
II. Оборотні активи	1100	13550000	14637479	16210502	20153107	21473503
Запаси						
Виробничі запаси	1101	975000	1731950	886609	1939049	312799,5
Незавершене виробництво	1102	30750	52198,5	44173	51095	47960,5
Готова продукція	1103	57500	209571	325634	293114	461835
Товари	1104	5875000	12643760	14954086	17869849	20650908
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1112500	1825151,5	2418189	2503512	3967560
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	203644,5	0	804892
з бюджетом	1135	2,5	0,5	65469	105733,5	58799,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	6	6	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	488,5	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3850000	4120473	2645764	3876810	1591726
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	810000	781928	630687	684635	995996,5
Готівка	1166	18750	41667,5	53508,5	67765	81357,5
Рахунки в банках	1167	5750	111104,5	196900,5	263935,5	559696
Витрати майбутніх періодів	1170	5100	6360,5	9629	13297	16171
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	245000	277155	199729	541743	128385
Усього за розділом II	1195	19600000	21648554	22383619	27879326	29037033
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	11,25	10,5	0	108511,5	0
Баланс	1300	33550000	40708506	48976492	58190214	66297541,5

Пасив						
Стаття балансу	Код рядка	2019	2020	2021	2022	2023
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	155000	158610	158610	158610	158610
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13450000	16115177	19959213	23802327	27032386,5
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	13600000	16273787	20117823	23960937	27190996,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0	8107	8107	0
Відстрочені податкові зобов'язання						
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1477500	3075799	4291631	4342023	4437046,5
Інші довгострокові зобов'язання	1515	127500	284454	828722,5	1189723	947774
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0	0	0

резерв незароблених премій	1533	0	0	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1577500	3360253	5128460,5	5539852	5384820,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	0	808944	2194255	2393000,5
Короткострокові кредити банків						
Векселі видані	1605	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	775000	771748,5	642807,5	800097,5	493161
товари, роботи, послуги	1615	13950000	15402068	18533639	21336264	25762508,5
розрахунками з бюджетом	1620	230000	300045	152623	327279,5	480838
у тому числі з податку на прибуток	1621	175000	230092	74742,5	141583	105611,5
розрахунками зі страхування	1625	42500	21047,5	26178	48164	33520,5
розрахунками з оплати праці	1630	155000	149098	203381,5	252298	232612,5
за одержаними авансами	1635	0	0	137110,5	36,5	488257
за розрахунками з учасниками	1640	0	36,5	73	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	380000	524141,5	405764	311834,5	400748
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	197972,5	0	448114,5
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2900000	3906282	2621716,5	3419198	2988964
Усього за розділом III	1695	18400000	21074467	23730209	28689426	33721724,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0
Баланс	1900	33550000	40708506	48976492	58190214	66297541,5

Додаток А.2

Звіт про фінансові результати ТОВ “Епіцентр-К” за 2019-2023 роки, тис. грн

Назва рядка	Код рядка	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43950000	50382425	57255563	57627523	69 151 489
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30850000	35593670	40331196	38754000	48 362 177
Валовий: прибуток	2090	13150000	14788755	16924367	18873523	20 789 312
Інші операційні доходи	2120	535000	737243	806058	1146381	726 144
Адміністративні витрати	2130	755000	872759	1097082	1107453	1 331 846
Витрати на збут	2150	7950000	8648047	11152352	10909210	14 166 423
Інші операційні витрати	2180	255000	920408	581459	1564688	862 611
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4750000	5084784	4899532	6438553	5 154 576
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3850	211555	121691	107100	86 976
Інші доходи	2240	355000	554085	631815	384156	10 949
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	255000	295646	372723	398212	574 180
Втрати від участі в капіталі	2255	24500	0	0	0	0
Інші витрати	2270	365000	1438592	75092	2487577	794 030
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4450000	4116186	5204111	4044020	3 884 291
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-825000	-731440	-1035945	-438720	-792 376
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3650000	3384746	4168166	3605300	3 091 915