

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Організація крафтового виробництва на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 9 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом» першого  
(бакалаврського) рівня

Мазуренка Володимира  
Віталійовича

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Величко Олена  
Вячеславівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. КРАФТОВЕ ВИРОБНИЦТВО: ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Поняття крафтового виробництва.....	5
1.2. Особливості функціонування крафтового виробництва.....	9
Висновки до розділу 1.....	
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТР».....</b>	<b>11</b>
2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства та асортименту ТОВ «Епіцентр».....	11
2.2. Формування асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К» .....	17
Висновки до розділу 2.....	
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТОВАРІВ КРАФТОВОГО ВИРОБНИЦТВА В АСОРТИМЕНТ ТОВ «ЕПІЦЕНТР» .....</b>	<b>27</b>
3.1. Тенденції розвитку та впровадження крафтового виробництва в ТОВ «ЕпіцентрК» .....	27
3.2. Перспективи впровадження крафтового виробництва в асортимент ТОВ «ЕпіцентрК».....	33
Висновки до розділу 3 .....	
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>39</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>40</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>44</b>



## Вступ

**Актуальність теми.** Крафтове виробництво стало надзвичайно популярним у багатьох країнах світу, і в Україні воно не є винятком. Все більше споживачів шукає неповторність та якість виробів, виготовлених на власній майстерні чи підприємстві. Крафтове виробництво зосереджується на створенні унікальних виробів, з використанням екологічно чистих матеріалів та ручної роботи. Багато компаній прагнуть включити в свої бізнес-стратегії елементи крафтового виробництва, що дає їм можливість привернути до себе нових клієнтів та створювати унікальні продукти, що відрізнятимуть їх від конкурентів. Організація крафтового виробництва може бути цікавим варіантом для підприємств, які прагнуть розвиватися та диференціювати свою продукцію на ринку.

**Мета дослідження** – вивчення основних принципів та вимог щодо організації крафтового виробництва на підприємстві, а також визначення можливостей та переваг такого виробництва для підприємства.

Відповідно до мети в ході дослідження були поставлені наступні **завдання**, а саме:

- надати загальну характеристику крафтового виробництва;
- розглянути особливості функціонування крафтового виробництва;
- дослідити особливості діяльності компанії «Епіцентр»
- розробити рекомендації щодо впровадження крафтового виробництва в асортимент компанії .

**Об'єктом дослідження** є технологічні та організаційні процеси, що пов'язані з організацією крафтового виробництва на підприємстві.

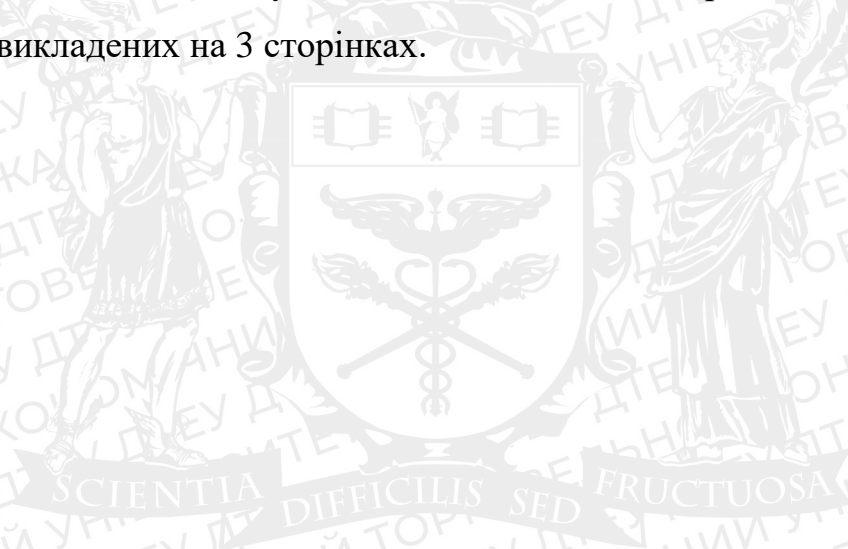
**Предметом дослідження** є організація виробництва та реалізації крафтових товарів.

Для досягнення поставлених завдань були використані такі методи дослідження як аналітичний, порівняльний, експертний, спостереження та інші.

**Інформаційну базу** Для вирішення поставлених проблем та завдань у роботі були використані такі інформаційні джерела: навчальні посібники та наукові статті, законодавчі міжнародні акти та нормативні акти України, Інтернет ресурси, інформація офіційних сайтів.

**Наукова новизна роботи** полягає в тому, що пропонується новий підхід до підтримки вітчизняного виробника шляхом організації реалізації крафтових товарів у національній мережі гіпермаркетів Епіцентр.

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 39 сторінок, в т.ч. 8 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 37 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладених на 3 сторінках.



## **РОЗДІЛ 1. КРАФТОВЕ ВИРОБНИЦТВО: ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ**

### **1.1. Поняття крафтового виробництва**

Для створення сучасного асортименту харчових продуктів важливо удосконалювати процес виробництва та використовувати нові компоненти для досягнення успіху та забезпечення високого задоволення споживачів [1].

Сучасні вимоги до харчування населення вимагають розширення асортименту продуктів з високою харчовою та біологічною цінністю для забезпечення здорового харчування та задоволення імунної системи. Це особливо важливо через зростаюче навантаження на імунну систему через негативний вплив знеболеного навколишнього середовища та нездорового харчування, а також високий відсоток людей з харчовою непереносимістю. Тому необхідно постійно удосконалювати процес виробництва та використовувати нові інгредієнти для досягнення мети [2].

Фактори, такі як негативний вплив навколишнього середовища та зниження якості харчування, змушують виробників постійно удосконалювати свої методи виробництва, використовуючи нові інгредієнти та передові технології обробки, що є важливими чинниками успіху та забезпечують задоволення потреб споживачів.

Останні соціологічні дослідження підтверджують, що споживачі все більше зацікавлені в органічних та крафтових продуктах. Це призводить до формування ринку якісних харчових продуктів в Україні, що визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

Концепція "Craft" (Крафт) пояснюється як виготовлення продукції ручним способом або в невеликих партіях. Це означає можливість переробки місцевої сировини та виробництва крафтової продукції, що може бути перспективним для міні-підприємств харчової промисловості у будь-якому регіоні України [3].

У сучасній інтернет-літературі про крафтові вироби немає багато

інформації. У багатьох джерелах стверджується, що крафтові продукти не виробляються на заводах, а в майстернях, у невеликих партіях за індивідуальними рецептами. Також часто можна знайти визначення крафту як ексклюзивних, виготовлених вручну лімітованими партіями продуктів [4; 5].

Під час аналізу ринку крафтового виробництва, журналістка Ірина Глотова відзначила, що в Україні це малі виробництва, які не використовують масові технології, а замість цього ставлять своїм завданням надати споживачам більший вибір, поєднати традиційні рецепти з інноваціями в виробництві, та створити унікальні продукти, які б відображали особливості певної території [6].

Стрімкий розвиток крафтового виробництва став досягненням багатьох сьогоdnішніх покупців, які надають перевагу авторському і фірмовому підходу до виробництва. Проте, на відміну від поширених уявлень, крафтові продукти не обмежуються тільки органічним або фермерським походженням, вони надають споживачам широкий вибір унікальної їжі, приготованої з використанням традиційних рецептів з інноваційними методами виробництва.

Слід зазначити, що такі продукти завжди мають обмежену кількість і випускаються тільки в обмеженому тиражі, а їх ціни можуть бути досить високими. Ці продукти є особливими і водночас нагадують клієнтам про домашнє та знайоме, яке було створено з надзвичайною увагою до деталей [7].

Такі ж визначення можуть бути використані для органічних та фермерських продуктів, які виготовляються в обмежених кількостях за унікальним рецептом та в умовах максимально наближених до природних.

Ці дві категорії продуктів мають різні відмінності. Фермерські продукти зазвичай використовують лише власну сировину та залежать від сезонності, тоді як крафтові продукти виготовляються зі сировини різних постачальників та базуються головним чином на бажаному смаковому

профілі [8; 9].

З відповідною схожістю з фермерським продуктом, крафтовий продукт є – маркетинговим, психологічним шляхом до популярності ексклюзивних продуктів [10].

Враховуючи зазначені відмінності, виникають запитання: чи є продукт крафтовим або він все ж є ексклюзивним? Чи є крафт маркетинговим рішенням? І чи можна вважати крафт безпечним харчовим продуктом?

У всьому світі крафт є ексклюзивним, обмеженим продуктом, який створив враження про "ідеальний, якісний харчовий продукт" і часто згадується у ЗМІ, набагато частіше, ніж продукти з мітками "екологічно чистий", "фермерський" або "органічний" [12; 13].

Сертифікація - це основний інструмент для реалізації продукту як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Як приклад можна навести велику кількість закордонних крафтових пив, що продаються в Україні [14;15].

Перед тим як впроваджувати "Крафт-продукт" в Україні, потрібно враховувати певні умови та вимоги. Необхідно зрозуміти, що таке "крафт-продукт" і які принципи визначають його як крафтову продукцію. Також варто звернути увагу на якість сировини та готової продукції, яка використовується.

За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, можна зробити висновок, що крафтовий виробник є учасником ринку харчових продуктів, який виготовляє їжу лише на основі власної унікальної рецептури і/або технології, при цьому виробничі обсяги не перевищують 1000 кг або літрів на тиждень в середньому протягом року (компанія має не більше 5 робітників та не використовує більше ніж 20 тварин для виробництва) [16; 17].

Неоднозначність поняття "крафтовий продукт" спонукає виробників до включення до цієї категорії всього, що виходить за межі стандартного. Щоб відрізнити свою продукцію, крафтові виробники вдаються до певних



принципів, які забезпечують конкретність визначення їхньої продукції:

- 1) Контроль якості виготовлення здійснюється завдяки маленькому виробництву та обмеженому виробництву партій, яке піддається сертифікаційному контролю [8; 11; 17];
- 2) Для продукту використовуються лише компоненти високої якості, завдяки "жорсткому" відбору сировини.
- 3) Понад 75% капіталу власника належать власникам, забезпечуючи незалежність підприємства від стороннього впливу.
- 4) Продукція доступна для придбання в місці виробництва, лавках, пекарнях, у сімейних магазинчиках та кафе.
- 5) Любов до своєї роботи, натхнення та творчий підхід до виробництва є головною мотивацією для створення бізнесу з повною стилізацією під ручну роботу [9; 16; 17].

Незважаючи на повні знання про поняття та принципи формування "Крафт-продукту" та загалом крафтового виробництва, все ще існує проблема харчової безпеки цих продуктів.

В Україні сертифікація є необов'язковою, що дозволяє багатьом власникам малого бізнесу створювати велику кількість товарів різної якості, не звертаючи уваги на якість як сировини, так і готового продукту. Це може викликати недовіру свідомих людей, які прагнуть отримувати якісне харчування [18].

Беручи до уваги ці критерії і загалом підхід до "Крафт продукту", найбільш ефективними заходами буде обов'язкове введення сертифікації для виробництва ремісничого "крафтового" продукту.

Виникає питання, чи зможуть українські виробники крафтового продукту здійснити сертифікацію, чи все залежить від ціни. Згідно досліджень "АЛДЕН" та "УСАП", вартість сертифікації за стандартом ISO 9001 для продукту, як от варення з шкірок кавуна, становитиме близько 15 тис. грн, а стандартні технічні умови (ТУ) коштують від 5 до 10 тис. грн на період від 5 років до нескінченності [19;20].

При аналізі питання про необхідність сертифікації чи ТУ для крафтового виробництва в Україні, слід відзначити, що кожен з цих документів має свою вагому роль у розвитку даної галузі. Технічні умови дозволяють виробникам проходити на внутрішньому ринку, тоді як сертифікація є необхідною для виходу на зовнішній ринок збуту продукції.

## 1.2. Особливості функціонування крафтового виробництва

Основні переваги крафтового виробництва полягають в тому, що це надає можливості місцевим виробникам та ремісникам розвивати свої таланти та вміння, забезпечує збереження традицій та культурних цінностей. Крафтові вироби часто мають вищу якість порівняно з масовими виробами та надають можливість клієнтам отримати унікальні вироби, які відповідають їхнім потребам та побажанням [5;8].

Крафтове виробництво може бути важливим джерелом доходу для місцевих громад та допомагати зберігати ремесла, що існують протягом поколінь. Крім того, крафтові виробники часто знаходяться в малих містах та сільських районах, де є обмежені можливості для зайнятості, тому крафтове виробництво може стати важливим джерелом робочих місць.

У цілому, крафтове виробництво – це важливий елемент культурної та економічної спадщини, який надає можливості місцевим виробникам та ремісникам розвивати свої таланти та здібності, зберігати традиції та культурні цінності, а також забезпечує клієнтам високоякісні та унікальні вироби [15].

Особливості функціонування крафтового виробництва полягають у тому, що воно зазвичай здійснюється в невеликих масштабах та базується на вміннях та традиційних технологіях. Основні особливості функціонування крафтового виробництва наступні:

- обмежена кількість виробів: крафтове виробництво, як правило, виробляє невеликі серії виробів. Це пов'язано з тим, що виробництво

крафтових виробів часто здійснюється вручну або за допомогою обмеженої кількості техніки;

- унікальність виробів: кожен крафтовий виріб унікальний та має свої особливості, оскільки виробляється вручну або з використанням традиційних технологій. Це робить крафтові вироби більш цікавими та значимими для клієнтів;
- використання високоякісних матеріалів: крафтові вироби, як правило, виготовляються з високоякісних матеріалів, що забезпечує їхню довговічність та зносостійкість. Крім того, крафтові вироби можуть виготовлятися з екологічно чистих матеріалів, що робить їх більш привабливими для екологічно свідомих споживачів;
- більш високі ціни: виробництво крафтових виробів та зазвичай пов'язане з більш високими витратами на виробництво та використання високоякісних матеріалів. Тому крафтові вироби зазвичай мають вищу ціну порівняно з масовими виробами;
- індивідуальний підхід до клієнтів: крафтові виробники часто пропонують індивідуальний підхід до клієнтів, що дозволяє виготовити виріб з урахуванням їхніх особистих потреб та побажань.

Усі ці особливості роблять крафтове виробництво більш привабливим для споживачів, які цінують унікальність, якість та екологічність виробів, а також для підприємців, які шукають можливості розвитку свого бізнесу в обмеженому сегменті ринку.

Концептуальні рішення є важливою складовою крафтових виробництв, оскільки вони допомагають виробникам знайти своє місце на ринку та забезпечити конкурентні переваги: унікальність виробів; спеціалізація на конкретному продукті; використання місцевих ресурсів; ручна робота; соціальна відповідальність; інновації та експерименти.

Усі ці концептуальні рішення допомагають крафтовим виробникам залучити увагу споживачів, забезпечити конкурентні переваги та збільшити свою частку на ринку [18].

## Висновки до розділу 1

Крафтове виробництво в сучасному світі має все більше прихильників, оскільки воно відрізняється від масового виробництва і варіюється від місцевих до глобальних масштабів. Однією з основних особливостей крафтового виробництва є висока якість продукту, що сприятливо впливає на збільшення числа клієнтів. Багато компаній, які виконують крафтове виробництво, зосереджуються на створенні унікальних та оригінальних продуктів, які є неповторними.

Крафтове виробництво також розвивається в контексті створення робочих місць та подолання безробіття. Воно дає можливість заробляти гроші тим, хто має творчі здібності та бажання займатися власним бізнесом. Багато крафтових виробників, зокрема малих підприємств, активно використовують мережу Інтернет для просування своїх товарів та послуг, що сприяє розвитку електронної комерції.

Останнім часом крафтове виробництво стає все популярнішим серед молоді, яка шукає неповторного досвіду та можливостей самовираження. Такий підхід до виробництва дозволяє зберегти традиції та відродити національну культуру, що є важливою складовою сталого розвитку. Тому крафтове виробництво має потенціал стати провідним напрямом виробництва в майбутньому, як для малого бізнесу, так і для широкого кола споживачів.

У світі крафтове виробництво займає все більш і більш визначну роль, заробляючи собі шанувальників та прихильників. Крафтова продукція відрізняється унікальністю і виключністю, даруючи своїм власникам задоволення від володіння чимось неповторним. Отже, крафтове виробництво - це не тільки окрема галузь економіки, а й яскравий вияв культури та смаку.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЕПІЦЕНТР»**

### **2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства та асортименту ТОВ «Епіцентр»**

Початок історії національної компанії пов'язаний з відкриттям першого гіпермаркету "Епіцентр К" у Києві 6 грудня 2003 року. З тих пір компанія активно розвивається та поширюється, охоплюючи не лише обласні центри, а й міста районного значення [21, с. 62].

На сьогоднішній день національна компанія будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» налічує гіпермаркети в містах: Київ, Вінниця, Дніпро, Запоріжжя, Львів, Миколаїв, Одеса, Тернопіль, Ужгород, Харків, Херсон, Біла Церква, Бориспіль, Боярка, Бровари, Вараш, Городок, Долина, Дрогобич, Дубно, Житомир, Звягель, Івано-Франківськ, Ірпінь, Калинівка, Калуш, Кам'янець-Подільський, Кам'янське, Ковель, Коломия, Коростишів, Кривий Ріг, Кропивницький, Луцьк, Малин, Мукачево, Ніжин, Нікополь, Нововолинськ, Обухів, Первомайськ, Переяслав, Полтава, Прилуки, Рівне, Самбір, Славута, Старокостянтинів, Стрий, Суми, Умань, Хмельницький, Хорошів, Хуст, Червоноград, Черкаси, Чернівці, Черняхів, Шепетівка.

У будівництво "Епіцентру" було інвестовано близько 350 млн грн.

На даний момент, компанія "Епіцентр" має 64 торгові центри та 9 гіпермаркетів "Нова лінія" по всій Україні. Нещасливо, 9 з них зазнали знищення через військову агресію або бездіяльність. Відомі будівельні експерти підкреслюють, що будівництво гіпермаркетів "Епіцентр К" у процесі короткого терміну застосовуючи високоякісні матеріали та інноваційні технології. Гіпермаркети "Епіцентр К" надають гарну можливість купувати товари з вигодою та здійснювати будівництво, ремонт, переобладнання та оздоблення будинків від "А" до "Я", а також скористатися супутніми послугами по всій території України.

На початку 2021 року у компанії Епіцентр з'явився новий конкурент – шведська компанія ІКЕА, яка вперше з'являється на український ринок,

спочатку ІКЕА відкрила інтернет-магазин, а згодом відкрила свій перший гіпермаркет у київському Blockbuster Mall.

В тому ж році компанія відкриває 13 нових перебудованих ТЦ «Епіцентр». Компанія розвивається, покращує бізнес-процеси і поступово перетворюється в мультиформатний центр торгівлі. Унікальністю та особливістю формату «Епіцентр К» є надання сервісу високого рівня, великого асортименту якісного товару, комплексному підході в обслуговуванні, професійній консультації, надання численних, додаткових послуг для зручності та економії часу клієнтів, а також поєднанні будівельного і господарського напрямків [23, с. 61].

Торгові центри «Епіцентр К» розраховані на різні верстви населення, про що свідчить цінова політика – в торгових центрах представлені товари різних цінових сегментів: від економного до преміум позицій.

Більше 200 000 видів товару в кожному з торгових центрів розподілені за такими відділами: «Сад та город», «Інструменти», «Електротехніка», «Вироби з металу», «Декор», «Покриття підлоги», «Сантехніка», «Вироби з дерева», «Будівельні матеріали», «Деко», «Автотовари», «Побутова хімія», «Побутова техніка», «Зоотовари», «Епік», «Спорттовари» і «Канцтовари».

Для зручності клієнтів «ЕпіцентрК» надаються додаткові послуги форматно-розкрийної ділянки, доставки товарів, обробки оверлоком килимових покриттів, колорування фарби, модернізацію дверей, харчування в кафе, безготівковий розрахунок, виготовлення ключів, банківські послуги дизайнерська 3D-візуалізація житлових приміщень, а також зручна та велика стоянка для автомобілів. Оптовим покупцям пропонуються послуги у відділі комплектації, за допомогою яких здійснюється швидкий підбір будівельних матеріалів, відповідно до списку замовника.

«Епіцентр К» як може допомагає та підтримує українського виробника – національні товари становлять від 15% до 20% всієї реалізованої продукції. Якщо говорити про європейських виробників товарів то найбільшу частку в компанії займає Польща, Іспанія, Німеччина, Голландія.

Власний автопарк «Епіцентр К» на сьогодні, один з найбільших в Україні – він налічує 213 вантажних автомобілів. Наявність своєї логістичної структури і транспортно-логістичного відділу в Калинівці під Києвом дає можливість використовувати налагоджений механізм з надання логістичних послуг. Це, у свою чергу, допомагає знизити вартість товарів за рахунок зменшення собівартості його доставки, підтримуючи конкурентні ціни на ринку.

ТОВ «Епіцентр К» декілька років поспіль займало провідні позиції в національних рейтингах. «Формулою успіху» у самій компанії вважають не тільки прагнення до високих стандартів ведення бізнесу, але й участь в соціальному житті країни.

У розвитку «Епіцентр К» важливу роль відіграє команда професіоналів, топів і кваліфікованих менеджерів. В цілому колектив компанії «Епіцентр К» складається з більше ніж 25 000 співробітників. [24, с. 84]

На сьогоднішній день «Епіцентр К» займає найвищу позицію на ринку України і має високий ступінь довіри споживачів. Аналіз результативності фінансово-господарської діяльності і фінансового стану підприємства розпочнемо з аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства.

Можемо побачити на табл. 2.1 що частка залученого капіталу ТОВ «Епіцентр К» в 2019 році становила 1%, в 2020 році – 1%, за 2021 збільшилася до 3%. Чим вище коефіцієнт фінансового важеля, тим більше залежність підприємства від позикових коштів.

Таблиця 2.1

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К»

Найменування коефіцієнта	Роки			Відхилення 2021р від 2019р.
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,01	0,01	0,03	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	0,99	0,99	0,97	- 0,02
Фінансовий важіль	69,12	112,11	34,81	-34,31

Джерело: складено автором на основі додатку А

Допустимий рівень визначається умовами праці, в першу чергу важлива швидкість обороту оборотних коштів. В цілому можна зробити висновок про те, що в період з 2019 по 2021 рік компанія знаходилась у скрутному фінансовому положенні, але наразі ситуація покращилася.

Для оцінки фінансової стабільності підприємства використовуються різні показники ліквідності, які відображають доступність ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Визначення ліквідності здійснюється за допомогою фінансових коефіцієнтів, у яких враховуються наявність ліквідних коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнти ліквідності підприємства наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Епіцентр К»

Найменування показника	Норма	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2020р/2019р (+/-)	Відхилення 2021р/2019р (+/-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1 - 3	1,01	0,98	0,97	-0,03	0,03
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7 - 1	0,88	0,63	0,90	-0,25	0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,25	0,09	0,04	0,18	-0,05	0,14
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Більше 0,1	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01

*Джерело: складено автором на основі додатку А*

Як можна побачити з таблиці 2.2, коефіцієнти ліквідності ТОВ "Епіцентр К" за винятком абсолютної ліквідності є близькими до нормативних значень. Поточна платоспроможність підприємства визначається його здатністю розраховуватися з короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність оборотних активів безпосередньо впливає на поточну платоспроможність підприємства. Аналіз ліквідності включає



оцінювання складу та якості оборотних активів з точки зору їх доступності.  
[26, с. 74].

Для оцінки доходів та витрат ТОВ "Епіцентр-К" ми звернемося до таблиць 2.3 та 2.4, де проаналізуємо їх структуру та динаміку.

Таблиця 2.3

## Динаміка виручки ТОВ «Епіцентр-К», тис. грн.

Стаття	2019р	2020р	2021 р.	Відхилення 2019/2021	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43979194	50382425	75000000	31020806	170,5
Інші операційні доходи	530835	737243	998256	467421	188,1
Інші фінансові доходи	3851	211555	230451	226600	59,8раз
Інші доходи	354733	554085	732984	378251	206,6
Всього доходів	44868613	51885308	77694675	32826062	173,2

Джерело: складено автором на основі додатку А

Аналіз таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що операційний дохід ТОВ "Епіцентр-К" збільшився на 9,08 мільярдів гривень у 2021 році у порівнянні з 2019 роком, що становить зростання на 84,7%.

Таблиця 2.4

## Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр-К», тис. грн.

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019	
				+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30814751	35593670	41874920	11060169	135,9
Адміністративні витрати	751814	872759	914368	162554	121,6
Витрати на збут	7985945	8648047	10825702	2839757	135,6
Інші операційні витрати	254271	920408	1102576	848305	433,6
Фінансові витрати	250094	295646	387124	137030	154,8
Інші витрати	363438	1438592	1789254	1425816	492,3
Всього витрат	40420313	47769122	56893944	16473631	140,8

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що загальні витрати підприємства в 2021 році збільшилась на 9,48 млрд. грн. порівняно з 2019 роком, така

динаміка витрат зумовлена збільшенням собівартості реалізованої продукції на 7,33 млрд. грн. (89,4%), оскільки собівартість реалізованої продукції є найбільшою статтею витрат компанії.

Крім того, вони мають тенденцію до збільшення, яка пов'язана з тим, що підприємство стабільно знижує свої короткострокові зобов'язання, при тому збільшуючи грошові кошти. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Епіцентр К» ліквідне, тобто здатне розплачуватися за своїми боргами в короткостроковий період.

Збільшення загальної суми зобов'язань сприяє більш повному використанню потенціалу компанії, однак це також може призвести до залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.5

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2021рр., од.

Показники	2019р	2020р	2021р	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,4	0,4	0,4	0	100,0
Поточна ліквідність	0,8	1,0	1	0,19	125,0

Джерело: складено автором на основі додатку А

Поточне значення ліквідності нижче нормативної межі (1,5), що може свідчити про можливість втрати платоспроможності в майбутньому.

Отже, вдається збільшувати чистий дохід від продажу товарів та послуг на 14,56%, що свідчить про високу конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Крім того, чистий прибуток компанії є позитивним (3171204 тис. грн. у 2021 році), що може вказувати на розроблену бізнес-модель. Зрозуміти, наскільки ефективним є керівництво в досягненні завдань, потрібно розглянути показники рентабельності.

Особливу увагу слід приділити вдосконаленню механізму використання і розподілу прибутку з метою забезпечення фінансової безпеки підприємств в інтересах всіх учасників господарського процесу. Пріоритетна

увага повинна приділятися створенню фонду розвитку підприємства, а решта фондам – за рахунок яких здійснюється використання прибутку на матеріальне стимулювання, соціальний розвиток персоналу, виплата доходу власникам майна, повинні мати другорядне значення.

## 2.2. Формування асортиментної політики ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» активно розвивається та планує відкривати нові магазини та розширювати свій товарний асортимент. Компанія має значний вплив на ринок будівельних матеріалів та товарів для дому в Україні і займає провідну позицію в галузі.

Компанія активно розвиває концептуальні магазини всередині торгових центрів (рис.2.1).



Рис.2.1. Концептуальні магазини всередині торгових центрів ТОВ «Епіцентр К»

*Джерело: складено автором на основі дослідженого матеріалу*

Основна діяльність компанії полягає в продажу будівельних матеріалів, інструментів, товарів для ремонту та облаштування дому, саду та городу.

Компанія ТОВ «Епіцентр К». пропонує широкий асортимент товарів, таких як:

- будівельні матеріали (цегла, блоки, плитка, штукатурка, фарби та лаки, ізоляційні матеріали, кріплення, шурупи та гвинти, металопродукт і т.д.);
- інструменти (електроінструменти, ручний інструмент, інструменти для саду та городу, компресори, свердла, пилки та ін.);
- товари для ремонту та облаштування дому (сантехніка, електрика, покриття підлоги, плитка для ванної кімнати та ін.);
- товари для саду та городу (меблі для саду, газонні газонокосарки, інструменти для обрізки та догляду за рослинами, барбекю та аксесуари до нього та ін.).

Крім того, Епіцентр К також пропонує послуги з доставки та монтажу товарів, консультації фахівців з питань будівництва та ремонту, а також розстрочки та кредитування.

Таблиця 2.6

Розподіл асортименту мережі «Епіцентр» за товарними категоріями в 2022 р.

Товарні категорії	Обсяг продажів, млн. грн.	Частка продажів, %
Інтерспорт	800	26,84
Фудрітейл	610	20,46
Меблі	440	14,76
Побутова техніка	310	10,40
Товари для саду	161	5,40
Дитячі товари	110	3,69
Деко	100	3,35
Будівельні матеріали	90	3,02
Вироби з дерева	80	2,68
Сантехніка	70	2,35
Покриття для підлоги, плитка	60	2,01
Декор	50	1,68
Вироби з металу	40	1,34
Електроніка	30	1,01
Автогрупа та інструменти	20	0,67
Сад, город	10	0,34

Джерело: сформовано автором

Компанія "Епіцентр К" активно зростає і планує розширювати свою присутність на ринку шляхом відкриття нових магазинів і розширення свого

асортименту товарів. Її вплив на український ринок будівельних матеріалів і товарів для дому є значним, і компанія займає провідну позицію в цій галузі.

У гіпермаркетах "Епіцентр К" продаються товари вітчизняних та іноземних виробників. Гіпермаркет забезпечує себе продукцією як власного виробництва, так і завдяки співпраці з більш ніж 1000 постачальниками. "Епіцентр К" призначений для всіх категорій клієнтів, незалежно від їхніх вимог. Управління компанії є прогресивним, що дозволяє забезпечувати розвиток персоналу, кар'єрного росту та матеріального благополуччя співробітників [16].

Співробітники закупівельного центру - це команда, яка займається прийняттям рішень про закупівлю. Вони мають спільні цілі, але можуть мати різні ролі та рівень відповідальності. У центрі розподіляють ризики, пов'язані з процесом ухвалення рішення.

Закупівельні центри ТОВ «Епіцентр К» виконують ряд основних завдань:

- проведення досліджень ринку сировини та матеріалів, визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- складання плану закупівель;
- вибір постачальників;
- встановлення ліміту на матеріали для цехів та контроль за станом норм виробничих запасів;
- забезпечується зберігання матеріальних ресурсів та участь у виставках, ярмарках тощо;
- розроблення угоди з постачальниками та транспортними організаціями на поставку сировини та матеріалів і здійснює приймання їх на склади, а також оформлення документів для видачі в цехи [10].

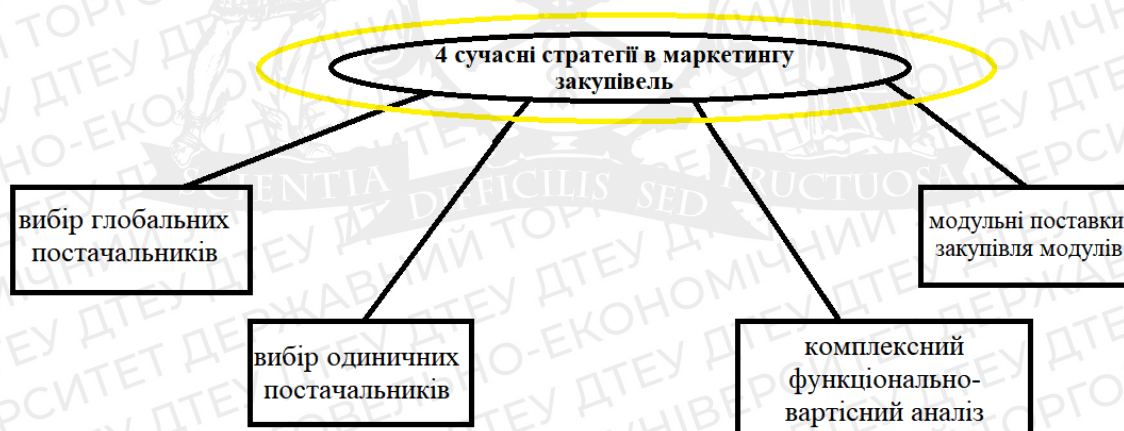
Однією з основних завдань управління закупівельною діяльністю є забезпечення закупівлі конкурентоспроможних товарів від надійних

постачальників, відповідно до вимог та запитів потенційних споживачів та договірних зобов'язань.

Маркетинг закупівель складається з взаємовідносин між виробниками, оптовими та роздрібними продавцями та споживачами, які об'єднуються в систему. Головним підприємством, яке здійснює закупівлю, відіграє ключову роль у цих взаємовідносинах. Це відношення є новим типом взаємодії в каналі збуту, що сприяє активному вивченню та формуванню попиту і пропозиції, а також їх взаємо доповненню [37].

При управлінні товарним портфелем, торговельні підприємства повинні також керувати своєю закупівельною діяльністю, дотримуючись таких етапів, як планування закупівель, їх організація, контроль та регуляція.

Планування закупівельної діяльності в торговельних підприємствах має включати такі напрямки: оптимізація асортименту товарів; оцінка потенційних та постійних постачальників на основі їх товарних пропозицій,



іміджу та якості співпраці; вибір найкращих постачальників на основі результатів аналізу; складання переддоговірних вимог до постачальників з урахуванням споживчих властивостей, цін та конкурентоспроможності товарів; визначення транспортування товарів, підтримки та розрахунків; вибір методу закупівлі товарів.

Під час планування закупівельної діяльності ключовим є визначення стратегії, яка може варіюватись залежно від типу постачальників. Розрізняють наступні типи постачальників:

## Рис 2.2. Чотири сучасні стратегії макретенгу закупівель

*Джерело: складено автором на основі дослідженого матеріалу*

Для ефективної організації закупівельної діяльності необхідно встановлювати зв'язки між всіма спеціалістами, які беруть участь у процесі (менеджери з закупівель товарів, менеджери з поточних брендів та товарних груп, маркетологи, юристи, робітники складів, транспортна служба). Важливо забезпечити взаємодію між ними та розподіл функцій, обов'язків та відповідальності. Крім того, необхідно укласти договори з постачальниками на поставку товарів з визначеними характеристиками, обсягами та інтервалами. Наступною важливою дією є приймання товарів та оплата за них у відповідності до договорів та торговельних угод.

Результат успішної закупівельної діяльності в ТОВ "Епіцентр К" буде залежати від контролю та регулювання процесу, оскільки ці етапи становлять ключову частину підсистеми управління закупівельною діяльністю [23].

Одним з ключових елементів маркетингової діяльності ТОВ "Епіцентр К" є збут продукції, який дозволяє вивести виготовлену продукцію на ринок та забезпечити прибутковий потік для компанії. Лише завдяки реалізації товарів та заробленню коштів, підприємство забезпечує собі можливість повернути витрачений капітал та досягти своєї кінцевої мети.

Чинники, що  
впливають на  
закупівельну  
діяльність

нестабільність терміну виконання замовлень;

можливість експедирування;

сервіс й якість обслуговування;

зручність розміщення замовлень;

тривалість виконання замовлення;

якість, надійність продукції;

ціна продукції й інші фінансові умови;

репутація продавця й його фінансовий стан

Рис. 2.3. Чинники, що впливають на закупівельну діяльність

*Джерело: складено автором на основі дослідженого матеріалу*

У маркетинговій стратегії підприємства роль збуту надзвичайно важлива, оскільки саме завдяки здійсненню продажу продукції можна забезпечити прибутковий потік, необхідний для повернення витрат та досягнення цілей компанії.

Основні функції відділу збуту:

- Вивчення попиту споживачів і вимог до якості та асортименту продукції.
- Встановлення взаємовідносин з покупцями для укладення угод на поставки.
- Формування ринку збуту, портфеля замовлень та організація доставки готової продукції з документальним оформленням.
- Забезпечення вчасної та комплектної реалізації продукції відповідно до угод поставок.
- Підвищення ефективності збутової діяльності через зниження витрат і підвищення швидкості товарообігу.
- Організація роботи складського господарства та використання обладнання для ефективного зберігання та переміщення готової продукції [15].

Головна мета діяльності відділу збуту полягає в успішному здійсненні процесу передачі товарів від виробника до споживача з мінімальними витратами та максимальною швидкістю. Для цього необхідно вибрати найбільш вигідний канал розподілу та ефективний спосіб реалізації. Окрім цього, відділи збуту організовуються за функціональною або товарною ознакою для виконання відповідних функцій.

Успіх маркетингової стратегії підприємства залежить від ефективності збутової діяльності.

**Фактори, що впливають на розробку збутової стратегії підприємства:**

1. Особливості кінцевих споживачів, такі як їх кількість, концентрація, перспективи діяльності, інноваційність, рівень прибутків і поведінка при закупівлі.



2. Можливості фірми, такі як її фінансове становище, конкурентоспроможність, основні напрями ринкових стратегій та масштаби виробництва.
3. Характеристики товару, такі як вид, науково-технічний рівень, вимоги до технічного обслуговування та термін зберігання.
4. Рівень конкуренції та збутова політика конкурентів, такі як їхня кількість, концентрація, збутова стратегія та тактика та взаємовідносини в системі збуту.
5. Характеристика та особливості ринку, такі як фактична і потенційна його місткість, щільність розміщення покупців, кон'юнктура тощо.
6. Порівняльна цінність різних збутових систем.

Рис. 2.3. Фактори розробки збутової стратегії підприємства

*Джерело: складено автором на основі дослідженого матеріалу*

Ще одним чинником збуту є стимулювання попиту, яке є ефективним як для споживачів, так і для внутрішнього персоналу. Стимулювання попиту від споживачів є найпоширенішим підходом до збільшення продажів в ТОВ "Епіцентр К". Наприклад, програма лояльності є відмінним прикладом такого стимулювання.

Програма лояльності ТОВ "Епіцентр К" є спеціальною програмою, призначеною для залучення і утримання клієнтів у мережі магазинів "Епіцентр К". Ця програма має безліч переваг, що тільки збільшують лояльність клієнтів до компанії.

Завдяки програмі лояльності, клієнти можуть отримувати бонуси за кожну покупку, які потім можна використати для отримання додаткових знижок або товарами в подарунок. Програма лояльності є частиною системи cashback, тобто клієнти отримують частину коштів, що витрачають, назад у вигляді бонусів.

Крім цього, учасники програми лояльності отримують привілеї, такі як можливість придбати тимчасово недоступний товар з першочерговим правом, доступ до ексклюзивних акцій і пропозицій, запрошення на презентації нових товарів і події компанії.

Програма лояльності ТОВ "Епіцентр К" створена для того, щоб зміцнювати зв'язок між компанією та клієнтами, надавати їм приємні переваги та стимулювати повторні покупки. Безсумнівно, така програма

лояльності забезпечує успішний розвиток бізнесу та допомагає росту продажів та лояльності клієнтів до бренду "Епіцентр К".

Формування асортименту товарів в торговій мережі ТОВ "Епіцентр К" потребує не лише встановлення групового та видового асортименту, раціонального розміщення, але й постійного контролю за дотриманням його повноти і стабільності. Для досягнення цього мети в ТОВ "Епіцентр К" розробляють і впроваджують обов'язкові асортиментні переліки товарів, які систематично контролюються.

У магазинах ТОВ «Епіцентр К» асортимент товарів постійно змінюється під впливом змін в виробництві та попиту на товари від населення. Аналіз цих змін та їх врахування у повсякденній роботі дозволяє працівникам торгівлі внести відповідні корективи до асортименту товарів та сформувати оптимальний асортимент в гіпермаркетах.

У компанії ТОВ «Епіцентр К» процес зберігання товарів передбачає ряд технологічних операцій, таких як переміщення товарів у відповідні зони для зберігання, їх належне розміщення і укладання, забезпечення оптимального режиму зберігання, дотримання термінів придатності товарів, нагляд за їх станом під час зберігання та забезпечення необхідного обладнання (холодильники, пічки тощо.), дотримання чистоти у приміщеннях магазину та надання потрібної догляду за товарами.

У ТОВ "Епіцентр К" торгово-технологічний процес є складним комплексом торгових та технологічних операцій, що підсумовує усі етапи товарознавства. Цей процес включає розвантаження товарів, їх приймання за кількістю та якістю, зберігання, фасування, пакування, переміщення та розташування в торговому залі. Виконується він персоналом магазину без участі покупців та складається з різних операцій, які виконують за допомогою спеціальних прийомів та методів.

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДОСЯГНЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В МАГАЗИНІ:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Широке впровадження прогресивних методів і технологій продажу товарів та обслуговування покупців</li> <li>• Рациональне планування приміщень магазину та застосування сучасного високопродуктивного торгово-технологічного обладнання</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Механізація та автоматизація трудомістких процесів</li> <li>• Застосування сучасних технологічних засобів управління рухом товарів, його комп'ютеризація</li> </ul> |
|---|--|
- Розробка оптимальних схем розміщення і викладення товарів у торговельному залі

Рис. 2.4. Основні напрями досягнення раціональної організації торгово-технологічного процесу в магазині

*Джерело: складено автором на основі дослідженого матеріалу*

Поруч із раціональним розміщенням товарів у торговельному залі магазину, необхідно зауважити і про рекламно-інформаційну роботу.

Реклама є важливим інструментом на ринку, який базується на забезпеченні інформацією та переконанням. Допомагаючи знизити час, необхідний для працівників у сфері торгівлі на закупівлю і продаж товарів, реклама також допомагає зменшити їх особисту участь в рекламі товарів, що призводить до зниження витрат. Крім того, реклама сприяє скороченню часу покупців при виборі необхідних товарів, що допомагає зменшити витрати часу.

ТОВ "Епіцентр К" має високий рівень рекламного забезпечення, з професійно оформленими і ефективними рекламними засобами, які не є надто нав'язливими для клієнтів. Це призводить до збільшення прибутку магазину, отриманого від рекламодавців та від збільшення продажу рекламованої продукції.

## Висновки до розділу 2

Дослідження основних напрямів діяльності компанії Епіцентр показує, що ця компанія успішно розвивається в різних напрямках. Компанія має розвинену систему дистрибуції та логістики, що дозволяє їй швидко та ефективно постачати товари до всіх регіонів країни. Крім цього, компанія активно розвивається в галузі будівництва та обладнання будівель, що дозволяє їй займати провідні позиції на ринку. У компанії створена велика мережа магазинів, яка охоплює всі регіони країни. Компанія пропонує своїм клієнтам широкий асортимент товарів, високу якість та доступні ціни. Роздрібний сегмент є одним з основних джерел доходів компанії.

Компанія також успішно розвивається в сегменті оптової торгівлі, співпрацюючи зі світовими брендами та постачальниками будівельних матеріалів. Компанія пропонує своїм клієнтам доставку товарів на об'єкт, а також консультації з проектування та облаштування приміщень. В оптовому сегменті компанія є одним з провідних гравців на ринку та щороку збільшує свої обсяги продажів.

Одним з основних напрямків діяльності компанії є розширення мережі магазинів і підвищення рівня обслуговування клієнтів. З метою збільшення кількості магазинів в різних регіонах країни компанія активно займається реконструкцією старих магазинів та будівництвом нових. Таким чином, компанія створює більше можливостей для клієнтів, які можуть знайти все необхідне для ремонту та облаштування приміщення.

Інший важливий напрямок діяльності – це розвиток інтернет-магазину компанії, який робить можливим замовлення товарів в будь-який час дня та ночі і з будь-якої точки країни. Завдяки впровадженню нових технологій, наприклад, мобільних додатків, користувачам стає зручно отримувати необхідні товари в найбільш зручний для них спосіб.

Взагалі, компанія "Епіцентр" продовжує розвиватися та займати лідируючі позиції у своїй області. Компанія працює над збільшенням асортименту товарів, впровадженням нових технологій та поліпшенням

обслуговування, щоб задовольнити зростаючі потреби клієнтів в Україні та за її межами.



### Розділ 3

## ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТОВАРІВ КРАФТОВОГО ВИРОБНИЦТВА В АСОРТИМЕНТ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

### 3.1. Тенденції розвитку крафтового виробництва в Україні

Зараз на українському ринку крафтової продукції спостерігається ріст, що дозволяє виробникам насолоджуватися попитом і поки не відчувати тиску конкурентів. Основну аудиторію крафтових виробників складають молоді містяни з середнім та вище рівнем доходу, які більше цінують смак та оригінальність, ніж ціну самої продукції. Вони завжди в пошуках нових вражень, дотримуються модних тенденцій і легко переключаються між різними пропозиціями. Розвиток ринку крафтових продуктів є найяскравішим трендом сучасності.

Головне бажання покупців не полягає в ціні товару, а в його смакових властивостях, які задовольняють їхній власний смак та задовольняють потребу в нових враженнях. Тому розвиток крафтової продукції та поліпшення технологій виробництва є необхідним та актуальним. У сучасному світі люди все більше переходять на альтернативні методи задоволення своїх матеріальних та духовних потреб, зокрема - переходять до створення свого власного бізнесу в більш творчих та інтелектуальних сферах.

Модель поведінки людей залежить від різноманітних факторів. По-перше, кожен індивід прагне здійснювати успіх у своєму житті, як в зовнішній, так і во внутрішній діяльності. По-друге, у кожного українця є особлива творча фішка, яка спонукає до створення щось нового і інноваційного. Дуже важливою роллю є якість та безпека харчових продуктів, яка зазвичай контролюється монополістами на ринку продуктів харчування. На жаль, велика кількість безробіття та малозабезпечених людей також впливає на цю модель. Проте, роблячи ділові кроки, необхідно пам'ятати про значення менеджменту та маркетингу, а не тільки про творчість чи інновації. Щоб бути успішними, ефективніше діяти в

колективних організаціях, таких як кооперативи, завдяки всім їх перевагам на різних рівнях [27].

При плануванні розвитку крафтового виробництва, аналіз ринку є критичним етапом, проведення якого дозволяє відтворити широку картину можливостей на ринку. Зокрема, дослідження дозволяє заохочувати нову продукцію, вказувати на її актуальність, визначити реакцію споживачів на схожі продукти на ринку, а також визначити, чи можливо цю продукцію віднести до категорії органічних, крафтових або нових продуктів. Однак, найбільш важливим аспектом є визначення конкурентоспроможності продукту на ринку. Для молодих виробників, цей аспект є критичним для успішного створення та розвитку власного бізнесу.

Крафтові виробники стикаються з найбільшою загрозою від монополістів – великих підприємств, які завдають шкоди шляхом регулювання цін і продукції, що перешкоджає новим гравцям зайти на внутрішній ринок. Цінним інструментом для молодих виробників є аналіз "П'яти сил" Портера, що дозволяє оцінити рівень конкуренції на ринку та визначити оптимальний бізнес-підхід. Модель ґрунтується на структурних елементах, що є характерними для будь-якої підприємницької сфери.

За моделлю М. Портера існують три типи конкурентної бізнес-стратегії:

- 1) зосередження на мінімізації витрат виробництва, щоб стати лідером у цій сфері;
- 2) широка диференціація виробу;
- 3) концентрація на певному сегменті ринку і зосередження зусиль на його розвитку.

Кожен з цих напрямків може існувати окремо або взаємодіяти між собою.

У таблиці 3.1 представлена модель "П'яти сил" Портера, яка враховує перспективи конкурентоспроможності продукції крафтового виробника на ринках галузі в Україні.

Таблиця 3.1.

## Модель "П'яти сил" Портера для крафтової продукції

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість балів	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насиченості ринку	Невелика кількість конкурентів
	+		
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнено зростаючий	Високий
			+
Рівень диференціації	Компанії продають сертифіковані товари	Стандартизовані за ключовими ознаками	Продукти компаній значно відрізняються між собою
			+
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Можливість підвищення цін лише в межах покриття витрат	Завжди є можливість підвищення цін для підвищення доходу
			+
Всього балів	7		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Великий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: запозичено автором з мережи Інтернет

Методика Портера є важливим інструментом в маркетинговому середовищі, який дозволяє розрахувати довгострокові стратегії розвитку бізнесу. Ця модель допомагає визначити ризики конкуренції, оцінити стійкість підприємницької діяльності на ринку, а також знайти максимально ефективні шляхи просування продукції.

Усі бізнес стратегії мають свої переваги та недоліки, і модель Портера не є винятком. Серед переваг цієї моделі можна виділити наступні:



1. Можливість уникнути ризиків. За допомогою стратегії Портера визначаються небезпечні фактори, які можуть завадити розвитку компанії.

2. Оцінка стану бізнесу. Завдяки моделі можна виявити, що допомагає розвитку, а що – ні.

3. Планування майбутньої стратегії. Модель дозволяє керівникам чітко бачити слабкі місця у компанії та розробляти ефективні алгоритми розвитку.

4. Прогнозування результатів при запуску нової комерційної ідеї.

1. Для інвесторів, які здаються на сили Портера, модель дозволяє оцінити перспективність вкладання коштів у конкретну компанію.

Однак, модель Портера не належить до інструментів для швидкого реагування на зміни на ринку та конкурентну боротьбу. Вона дає загальний огляд ситуації на ринку та змушує підприємців дивитися у майбутнє, прогножуючи тенденції та ризики. Також, модель Портера не бере до уваги фактори, які не пов'язані безпосередньо з конкурентами, наприклад демографічні, соціальні та технологічні зміни.

Отже, модель Портера може бути корисною для крафтових виробників, які прагнуть стабільно займати своє місце на ринку, але вона не є універсальним інструментом, який може запобігти всім проблемам індустрії. Необхідно використовувати її в поєднанні з іншими моделями та добре аналізувати конкретну ситуацію на ринку [27].

Щоб краще зрозуміти, як малий виробник може розвивати свій бізнес, є дуже ефективним проаналізувати ринок України. Це дозволить зрозуміти, які кроки потрібно зробити на початку свого бізнесу та чи можуть вони використовувати кооперативні групи. Розвиток малого бізнесу може бути повільним, і не кожен може розпочати з реєстрації свого продукту. Тому, для ефективного розвитку варто розглянути можливості оффлайн платформ для продажу товарів.

Розглянемо, які продукти виготовляють українські крафтові виробники (див. Рис. 3.1) та як ці товари класифікуються на ринку. Для класифікації

було використано "Державний класифікатор продукції та послуг ДК – 016:2010" [28].



Рис. 3.1. Структура виробництва крафтових продуктів по фокус-групам

*Джерело: запозичено автором з мережи Інтернет*

Як можна побачити на Рис. 3.1, найпопулярнішими крафтовими продуктами є "Продукти молочні та сири", які складають понад 63% від загальної кількості. "Плоди й овочі, оброблені та законсервовані", "Плоди, приготовані чи законсервовані, інші" та "Овочі сушені" є менш поширеними, становлять 8,7%, але мають значний потенціал для нових крафтових виробників.

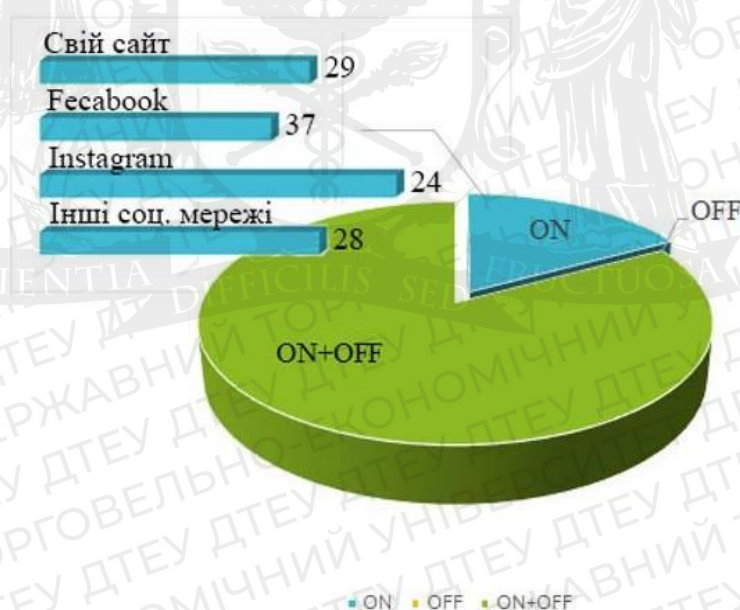
Однак, важливо зазначити, що 11% інших видів крафт продуктів залишаються недеталізованими на діаграмі. Під час дослідження твердих та молочнокислих сирів було виявлено, що виробники співпрацюють між собою, зокрема при закупівлі сировини та частково у реалізації своїх продуктів.

Ці п'ять підприємств, серед яких Cheesemania «Закарпатське Руно», «Чесниківська сироварня», «Аверса», «Амалфея» та «Чотири дев'ятки», становлять об'єднання виробників крафтових продуктів, що свідчить про позитивні відносини та співпрацю між різними сільськогосподарськими

виробниками. Значна кількість – майже 63% від загальної кількості виробництва – свідчить про ефективність співпраці та кооперації як на рівні якості, так і на рівні економічної стійкості, яка призводить до швидкого розвитку цього ринку. Важливо відзначити, що 11% інших видів крафт продуктів залишаються недеталізованими на діаграмі, але дослідження твердих та молочнокислих сирів показує, що виробники частково співпрацюють між собою при закупівлі сировини та у реалізації своїх продуктів.

Основна мета виробника – створення різноманітних продуктів, однак важливо не забувати про їх реалізацію. Часто продажі починаються з місцевих ринків, особливо для початківців у виробництві крафтових товарів [35].

З цієї причини важливо розуміти, які методи виробники



використовують для збуту своїх продуктів (див. рис. 3.2).

Рис. 3.2. Структура інструментів комунікацій, які використовують крафтові виробники.

Джерело: запозичено автором з мережи Інтернет

За допомогою рисунку 3.2 можна побачити, що велика кількість виробників мають як онлайн, так і оффлайн платформи для збуту своїх товарів. Це представлено у відсотковому співвідношенні 83% до 17% відповідно до застосування тільки онлайн платформ. Оффлайн платформи

передбачають використання власного магазину, реалізацію продукції на фермі, виставки та ярмарки. До онлайн платформ відносять володіння власним сайтом, соціальними сторінками та іншими онлайн площадками для продажу продукції. Згідно дослідження 48, 71% проаналізованих виробників мають свій власний онлайн магазин, де представлена вся продукція та контактна інформація організації.

Facebook та Instagram є основними соціальними мережами, які використовують виробники. Згідно з лінійчатою діаграмою, 37 з 41 виробника віддають перевагу Facebook, тоді як Instagram використовують 24 з 41. З цього можна зробити висновок, що Facebook є найпоширенішою мережею для крафтового відродження та першим вибором для створення платформи крафтового бізнесу в Україні.

### 3.2. Перспективи впровадження крафтового виробництва в асортимент ТОВ «ЕпіцентрК»

Крафтове виробництво – це особлива галузь, яка постає протилежність масовому виробництву, в якому виробляються стандартні товари великими кількостями. Крафтове виробництво передбачає виготовлення унікальних, ручної роботи товарів, які відрізняються високою якістю, оригінальним дизайном та екологічністю.

Впровадження в асортимент товарів ТОВ "ЕпіцентрК" можливий за умови комплексного підходу, який включатиме в себе розширення асортименту, розвиток власної мережі магазинів, співпрацю з іншими магазинами, продаж онлайн, участь в заходах та фестивалях, а також проведення маркетингових акцій.

- Розширення асортименту. Компанія може ввести до свого асортименту більше крафтових товарів вітчизняного виробництва, які мають попит серед споживачів. Наприклад, у відділ продуктів харчування розширити асортимент різноманітними сортами крафтового пива, хліба, сиру, молочної та консервованої продукції, тощо.

- Розвиток власної мережі крафтових магазинів. Компанія може розширити свою мережу магазинів з крафтовими товарами, на кшталт магазину «Деко», що забезпечить зручний доступ клієнтів до продукції.

- Співпраця з іншими магазинами. Крім того, компанія може укладати договори про співпрацю з іншими магазинами, які продають крафтові товари, наприклад мережа магазинів «Еко-лавка». Це дозволить розширити географію продажу та залучити нових клієнтів.

- Продаж онлайн. Компанія може розширити продажі за допомогою онлайн-магазину, де клієнти зможуть замовляти крафтові товари та отримувати їх зручним для себе способом.

- Участь в заходах та фестивалях. Компанія може брати участь в різних заходах та фестивалях, де демонструватиме свою продукцію та залучатиме нових клієнтів.

- Маркетингові акції. Компанія може проводити різноманітні маркетингові акції, що дозволить привернути увагу клієнтів та збільшити продажі. Наприклад, акції "купи 2 товари - отримай знижку на 3", "купи крафтове пиво - отримай безкоштовний сир" тощо.

Крім того, необхідно враховувати попит на крафтові товари серед клієнтів, що може змінюватись залежно від регіону, сезону, модних тенденцій та інших факторів. Тому, важливо вести моніторинг ринку та аналізувати попит на різні види крафтових товарів, що дозволить ефективно впроваджувати нові товари та розширювати асортимент.

Доцільним також буде підвищення якості обслуговування клієнтів, яка є важливим фактором в залученні та утриманні покупців. Це може досягатися за допомогою надання професійної консультації клієнтам, швидкого реагування на звернення та скарги, а також регулярного оновлення асортименту та впровадження нових технологій у продажу крафтових товарів.

Нами досліджено крафтові виробники України, асортимент продукції яких відповідає концепції торгової мережі «Епіцентр К» можуть стати:

Kraft Sansystem є українським виробником змішувачів, кухонних мийок та комплектуючих для сантехніки. Під торговою маркою "Крафт" вони пропонують високоякісні кухонні мийки та змішувачі з нержавіючої сталі марки 304, а також змішувачі з латуні. Компанія була заснована у 1995 році у Львові і має більш ніж 25-річний досвід. Виробництво їх продукції розташоване як в Україні, так і за кордоном. Крім того, вони також виготовляють меблі для ванних кімнат, використовуючи якісні матеріали з Італії, Німеччини, Польщі та України та обладнання від італійської фірми "Biesse" [31].

Компанія "Надія" є одним з провідних підприємств України з великою кількістю виробничого досвіду. Вона була заснована у 1990 році та відома своїм унікальним підходом до створення крафтових делікатесів власного виробництва [33].

TEKSTURA - бренд, що спеціалізується на виготовленні авторських меблів з використанням масиву дерева, шпону, металу та тканини. Компанія була заснована у 2017 році в результаті розвитку сімейного меблевого виробництва. Головною ідеєю TEKSTURA є створення затишку, прекрасної естетики та тепла натурального дерева [34].

Airon спеціалізується на розробці та виробництві портативної електроніки, зокрема екшн-камер, електронних книг, бездротових навушників та аксесуарів до техніки. Для створення своїх продуктів компанія співпрацює з закордонними фабриками, зокрема з Китаєм. Airon була заснована в 2010 році власниками Сергієм Тарасовим та Григорієм Богдановим. У першому році після заснування компанія випустила електронну книгу AirBook, наступного року - зручний телефон у вигляді годинника, у 2015 році – екшн-камеру ProCam, а в 2016 році – гіроскутери [35].

На основі зібраної інформації пропонуємо для компанії ТОВ «Епіцентр К» проведення соціальної акції «Крафт року» це дозволить

підтримати малий бізнес України та більш популяризувати вітчизняного виробника, що особливо актуально зараз в умовах війни.

Доцільним буде відкриття нового відділу-магазину «Крафтяр» в гіпермаркетах «Епіцентр К» з крафтовими товарами та надання можливості малому бізнесу продавати свій продукт на полицях гіпермаркету за вигідними умовами. Це дозволить привернути нових клієнтів та розширити цільову аудиторію, оскільки крафтові товари стають все більш популярними серед людей, які цінують унікальність, ручну роботу та творчість.

По-друге крафтові товари, такі як ручна робота, ДІУ-проекти, матеріали для скрапбукінгу, рукоділля та інші, є популярними серед творчих осіб та любителів виготовлення унікальних речей. Відділ з крафтовими товарами дозволить задовольнити попит на ці товари і забезпечити клієнтам широкий вибір матеріалів та інструментів для реалізації їхніх творчих проєктів.

Партнерство з місцевими ремісниками: ТОВ "Епіцентр" може співпрацювати з місцевими ремісниками, художниками та творчими спільнотами, щоб пропонувати унікальні крафтові товари для інтер'єру, виготовлені вручну, і сприяти розвитку місцевої творчої сцени. Відділ з крафтовими товарами може стати додатковою цінністю для клієнтів, надаючи їм можливість займатися творчістю, розвивати свої навички

Окрім вже наявних крафтових підприємств, пропонуємо створити нову концепцію локального виробництва крафтових інтер'єрних та декоративних товарів, здебільшого виготовлених з природних матеріалів (хутра, дерева, каменю, глини, металу) з урахуванням традицій та культурних особливостей різних регіонів України.

Товари крафтового виробництва можуть стати привабливими для покупців не лише за якістю та унікальністю, але і за естетичністю і ручну роботу. З такими товарами «Епіцентр К» може виступити в якості промоутера традиційної культури України та підтримувати локальні промисли.

При цьому можна виділити декілька груп крафтових товарів, які можуть зустрічатися в магазинах «Епіцентр К»:

1. Товари для дому: подушки, ковдри, скатертини, серветки, дзеркала, настінні панно, світильники, деталі інтер'єру тощо.
2. Предмети одягу та аксесуари: шарфи, шапки, рукавиці, сумки, ремені, браслети, кулони, сережки тощо.
3. Товари з природних матеріалів: посуд з глини, вироби з дерева та металу, вироби з каміння тощо.

Важливим аспектом розвитку крафтового виробництва є привернення до цього процесу ветеранів та людей, які постраждали від війни. Це може допомогти цим людям знайти нові можливості для розвитку та почуття самоорганізації. Розглянемо можливість впровадження нових товарів в «Епіцентр К» за деякими торговими відділами та крафтовими підприємствами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Впровадження крафтової продукції в асортимент торгівельної мережі «ЕпіцентрК»

Товарний відділ/Крафтове підприємство	Запропонований товар
Крафтовий магазин підприємство «Handmade»	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Виготовлення фігур інтер'єрних гербів для міст та регіонів України;</li> <li>✓ Полянки із сухоцвітом ручної роботи для декору приміщень;</li> <li>✓ Квіткові аромати для дому від українських майстрів;</li> <li>✓ Прикраси зі скла та дерева, виготовлені вручну з використанням техніки фюзингу та токарної обробки;</li> <li>✓</li> </ul>
Відділ «Електротовари»/ ТОВ «Airon»	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Власноруч збірна робота (знаряддя або іграшка) з набору електронних запчастин</li> <li>✓ Міні-холодильники у формі вишні для охолодження напоїв вдома чи в авто</li> <li>✓ Акустична система у вигляді старовинного грамофона з технічним модернізуванням</li> <li>✓ Системи моніторингу електроенергії для економії коштів</li> </ul>
Відділ «Садова техніка»/ КВІТКА PRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Бензопилка з екологічно чистим двигуном та системою автоматичного змащення ланцюга</li> <li>✓ Акумуляторна гібридна газонокосилка з</li> </ul>



Відділ «Сантехніка»/ Kraft Sansystem	<p>можливістю зміни рівня скосу</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Душ-шланг з інтегрованою підсвіткою для темного простору душу</li> <li>✓ Нова серія кранів з високоякісної пластмаси з врахуванням найсучасніших технологій</li> </ul>
Відділ «Меблі» / TEKSTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Авторські меблів з масиву дерева, шпону, металу і тканини</li> </ul>
Відділ «Деко»/ ПП «Зоя Шишковська»	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сувенірний оберіг «Лялька Українчка»</li> <li>✓ Мапа-пазл Україна</li> <li>✓ Авторські текстильні вироби для дому (постільна білизна, серветки, скатертини) з використанням екологічно чистих матеріалів та оригінальної дизайнерської графіки.</li> </ul>

*Джерело. Сформовано автором*

Таким чином, «Епіцентр К» може стати більш соціально відповідальним та привабливим магазином для покупців, а також здійснити свій внесок у розвиток культури та економіки країни.

Залучення крафтових виробників до підприємства "Епіцентр" може бути дуже перспективним кроком, що дозволить розширити асортимент продуктів та привернути увагу нових груп споживачів. Пропозиції, що можуть бути реалізовані в рамках цього процесу, можуть включати створення спеціального відділу для крафтових виробників, забезпечення їм необхідних ресурсів та підтримки їх бізнесу.

Проте, щоб успішно реалізувати цю ідею, необхідно провести попередню маркетингову дослідження ринку та з'ясувати, які саме крафтові продукти будуть найбільш популярними серед клієнтів "Епіцентру". До найбільш відомих площадок, де виставляються крафтові вітчизняні виробники за різною спеціалізацією можна віднести наступні: [itscraft.com.ua](http://itscraft.com.ua) та [hectare.ua](http://hectare.ua).

Також необхідно забезпечити високу якість виробів, що випускають крафтові виробники та забезпечити їхню рекламу і промоцію в мережі магазинів.

У цілому, розвиток продажу крафтового виробництва в ТОВ "Епіцентр" потребує комплексного та системного підходу, що передбачатиме

впровадження різноманітних заходів з метою підвищення продажів та задоволення потреб клієнтів.

### Висновки до розділу 3

За останні роки в Україні створено багато брендів, які відповідають міжнародному рівні. На даний час представниками малого бізнесу виробляється в достатній кількості крафтових продуктів харчування, одягу та взуття, предметів декору та меблів. З початком війни переважна більшість малих підприємств опинилась у надзвичайно скрутному становищі. Тому впровадження програми підтримки малого бізнесу «Крафт року» та розширення асортименту продукції за рахунок збільшення частки виробів вітчизняних виробників в мережі гіпермаркетів «Епіцентр» буде формувати краще бізнес-середовище, підтримувати інноваційні галузі й підприємства, а також сприяти розвитку української економіки.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Нині ринок крафтового виробництва є дуже конкурентним, тому компанії необхідно виокремлюватися та знайти унікальний продукт або сервіс, який буде приваблювати клієнтів. Також необхідно залучити досвідчених фахівців. Якщо в компанії немає достатнього досвіду в крафтовому виробництві, то варто розглянути можливість залучення фахівців, які зможуть надати необхідну експертизу та поради.

Наступним етапом потрібно розробити ефективну стратегію маркетингу та провадження нової концепції виробництва. Для того, щоб привернути увагу клієнтів до свого продукту або сервісу, компанія повинна мати ефективну стратегію маркетингу. Рекламу бренду в соціальних мережах, на сайтах з тематичними форумами та блогах, організація виставок та інших заходів – все це допоможе привернути увагу до продукту. Співпраця з місцевими виробниками сировини. Компанії можуть співпрацювати з місцевими виробниками сировини для зниження витрат та підвищення якості свого продукту. Також продукт не тільки має бути унікальним, але і заохочувати громадян України долучатись до процесу його створення.

Компанії повинні постійно розвиватися, вдосконалювати свій продукт та сервіс, досліджувати нові технології та можливості. Тільки так можна бути успішним у крафтовому виробництві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <http://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/20009-vid-bezimennoho-domashnoho-do-brendovoho-kraftovoho.html>
2. <http://www.chaszmin.com.ua/20-000-grn-na-startap-ta-30-000-grn-na-masshtabuvannya-dlya-vyrobnykiv-vid-revolvernogo-fondu-tse-kraft/>
3. <https://delikates.ua/about>
4. <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/26.pdf>
5. <https://epicentrk.ua/>
6. <https://gidroterm.shop/ua/a421131-kraft-sansystem-ukraina.html>
7. <https://mc.today/tsi-50-ukrayinskih-virobnikiv-stvoryuyut-kruti-rechi-na-kozhen-den-golosujte-za-ulyubleni-brendi/>
8. <https://www.vyroby.com/tekstura-home>
9. Osadchuk I. Theoretical aspects of development of craft organic family farming as a direction of innovative activity of domestic family farms. *Intelligence XXI*. 2020. С. 1–7.
10. Rob VOS. Poverty reduction through the development of inclusive food value chains. *Journal of Integrative Agriculture*. 2021. С. 964–978.
11. Zhdanova L. Industrial Revolution and industrialization: the development of the productive forces and the transformation of institutes. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*. 2019. С. 8–11.
12. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили: методологічний аспект. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ, 2006. № 11 (105). С. 6–12.
13. Власенко В.Е. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науково-методичний електронний журнал «Концепт»*. 2016. Т. 11. С. 3556-3560.
14. Дія <https://business.dii.gov.ua/en/cases/masstabuvanna/perspektivi-ta-osoblivosti-rozvitku-kraftovogo-i-specializovanogo-ritejlu-v-ukraini>
15. ДСТУ або ТУ. UHBDP : веб-сайт. URL: <https://uhbdp.org/ua/>

news/project- news/2100-dstu-abo-tu-vchomu-vidminnist (дата звернення: 25.05.23).

16. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542 с

17. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо харчових продуктів та інших об'єктів санітарних заходів». Державна регуляторна служба України. 2019. С.1-35.

18. Зелена М.І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 4. С. 70–75.

19. Інновації розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» : веб-сайт. URL:[https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017\\_1\\_180\\_192.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_180_192.pdf).

20. Інноваційна наука, освіта, виробництво і транспорт: техніка і технології, інформатика, транспорт, економіка, туризм, освіта, психологія, філософія. Книга 4. Часть 2: серія монографій / [авт.кол. : І.С.Катеринчук, В.О.Коднянко, І.Я.Львович, Я.О.Львович, Л.В.Начева та ін.]. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2021. 172 с.

21. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

22. Крафт или ширпотреб. Пивное дело: веб-сайт. URL: <https://pivnoe-delo.info/2019/10/04/kraftprotiv-shirpotreba-est-li-budushhee-umody-na-prodovolst-vennyj-eksklyuziv/> (дата звернення: 15.05.23).

23. Крафт. Flex: веб-сайт. URL: <https://flex-n-roll.ru/blog/craft/> (дата звернення: 20.05.23).

24. Крафтова їжа : веб-сайт. URL: <https://beregunya.com.ua/harchuvannya/kraftova-yizha-gastronomichnyjorgazm-i-strunka-figura-gurmany-ne-tovstiyut.html> (дата звернення: 17.09.22).

25. Крафтовий сир. Pro cheese : веб-сайт. URL: <https://procheese.ua/scho-take-kraftovii-sir/> (дата звернення: 12.05.23).

26. Крафтові продукти. Foody : веб-сайт. URL: <https://foody.ua/>

[ua/blog/kraftovye-produkty.-chto-takoe-i-schem-est/](http://ua/blog/kraftovye-produkty.-chto-takoe-i-schem-est/) (дата звернення: 15.09.22).

27. Локальні, нішеві та крафтові продукти формують смак України.

Agri-gator: веб-сайт. URL: <https://agri-gator.com.ua/2020/10/30/lokalni-nishovita-kraftoviproduktyformuiut-smak-ukrainy-kateryna-zvierieva/> (дата звернення:

10.05.23).

28. Мазаракі А. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.) Київ. 2021. С. 347-348.

29. Назаренко В. Крафтове-пиво - інновація в Українському асортименті слабоалкогольних напоїв. ПУЕТ. 2017. С. 107–113.

30. Найбільші компанії світу. Marketer : веб-сайт. URL: <https://marketer.ua/ua/top-20-largest-companies-in-the-world/> (дата звернення: 13.05.23).

31. Національний класифікатор України. Згідно з Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v457a609-10/print>.

32. Петрова І.Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. Україна: аспекти праці. 2013. № 5. С. 3–7.

33. Сертифікація систем менеджмента. УСАП : веб-сайт. URL: <https://lab.biz.ua/vnedrenie-systemiso/> (дата звернення: 23.04.23).

34. Сертифікат ISO 9001. АЛДЕН : веб-сайт. URL: [https://adg-consulting.com/ua/services/poslugivirobnikam/312/sertifikat\\_iso\\_9001/](https://adg-consulting.com/ua/services/poslugivirobnikam/312/sertifikat_iso_9001/) (дата звернення: 25.03.23).

35. Стандартизація та сертифікація продукції. Навчальні матеріали : веб-сайт. URL:

[https://pidru4niki.com/1728092436279/ekonomika/standartizatsiya\\_sertifikatsiya\\_produktsiyi](https://pidru4niki.com/1728092436279/ekonomika/standartizatsiya_sertifikatsiya_produktsiyi) (дата звернення: 25.04.23)

36. Стратегічне бачення нормативного визначення "крафтового виробника" у сфері виробництва та введення в обіг харчових продуктів. Громадська рада України. 2020.

37. Терещенко І. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством // *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56-60.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Бухгалтерська звітність «Епіцентр К» за 2019-2020 рр.  
Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
<b>I. Всього необоротних активів</b>	1095	22109337	16010547
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
<b>II. Всього оборотних активів</b>	1195	22416054	20881053
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
<b>БАЛАНС</b>	1300	44525391	36891621



**Бухгалтерський баланс  
(Звіт про фінансовий стан)  
Пасиви**

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17688086	14542267
<b>I. Всього власного капіталу</b>	1495	17846696	14700877
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
<b>II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>	1595	4455080	2265426
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0
Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
<b>III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень</b>	1695	22223615	19925318
<b>БАЛАНС</b>	1900	44525391	36891621

**Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)**

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35593670	30814751
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814
Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271

<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851
Інші доходи	2240	554085	354733
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	3171204	3602109
<b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	3171204	3602109

#### Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	1254935	887499
Витрати на оплату праці	2505	5208532	4711766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1056667	952162
Амортизація	2515	1667998	1096995
Інші операційні витрати	2520	3465135	2581842
<b>Разом</b>	2550	12653267	10230264

#### Інші дані

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0