

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування конкурентної стратегії підприємства»**

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

Студентки 4 курсу 11 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Іванової  
Тетяни В'ячеславівни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкаміний  
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкаміний  
Ігор Миколайович

**Київ 2023**

## **Зміст**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність, зміст і типологія конкурентних стратегій підприємства	5
1.2. Методичні підходи до створення конкурентної стратегії підприємства	12
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ЕПЦЕНТР К»</b>	<b>19</b>
2.1. Характеристика внутрішнього середовища підприємства	19
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	26
2.3. Оцінка поточної конкурентної стратегії підприємства	31
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»</b>	<b>36</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>41</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>43</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>46</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми наукового дослідження.** Сучасні ринкові умови характеризуються певними особливостями, які виражені в необхідності шукати підприємствами напрямки розвитку та конкурентні переваги над конкурентами. Основним аспектом є управління стратегією забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компаній, оскільки їх стійка життєздатність в умовах ринкової економіки визначається конкурентоспроможністю послуг та конкурентною позицією суб'єкта господарювання. Якість продукції та послуг розглядається не тільки як фактор конкуренції, але, насамперед, як умова діяльності підприємств споживчих товарів на ринку, тому ринкова конкуренція становить для них виклик вирішення завдань оцінки стану конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність бізнесу включає здатність впливати на ринкову ситуацію та розширювати конкурентні позиції, пропонуючи високоякісні продукти та послуги, задовольняючи специфічні потреби споживачів та забезпечуючи ефективність діяльності [1, с.29].

Дослідженням конкурентоспроможності займалися такі вчені, як М. Портер [2], Ф. Котлер [3], С. Покропивний [4], П. Зав'ялов [5] та інші. Вченими запропоновано сучасний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність», інструментів і проблем його розгортання. Тому впровадження нових підходів до вирішення завдань забезпечення конкурентоспроможності є важливим завданням кожного підприємства. Актуальність і необхідність поглибленого розгляду даної проблеми стала визначальною при виборі теми та проведенні кваліфікаційного дослідження.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є створення можливостей для формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети було сформовано та виконано наступні **завдання**:

- розглянуто сутність, зміст і типологію конкурентних стратегій;
- описано основні підходи до створення конкурентних стратегій;

- охарактеризовано внутрішнє середовище ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізовано зовнішнє середовище ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінено поточний стан конкурентної стратегії підприємства;
- розроблено пропозиції з удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Епіцентр К».

**Об'єктом дослідження** є стратегічні можливості розвитку конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні питання формування та реалізації конкурентної стратегії на підприємстві.

**Методи дослідження.** Логічне узагальнення та порівняння – уточнення та систематизація сутності поняття ефективності стратегічного управління; статистичний аналіз, групування та інтеграція даних - вивчення організаційно-економічних характеристик ТОВ "Епіцентр-К", основних показників діяльності ТОВ "Епіцентр-К"; абстрагування, аналогія, аналіз, синтез - розробка пропозицій щодо визначення шляхів підвищення ефективності управління підприємством.

**Інформаційна база.** Підручники та матеріали посібників, наукові статті, Інтернет-джерела, бухгалтерські дані досліджуваного підприємства та внутрішня інформація підприємства ТОВ «Епіцентр-К».

**Практична цінність.** Полягає у складанні стратегічного плану та розробці пропозицій щодо підвищення ефективності управління конкурентною стратегією ТОВ «Епіцентр-К», що дозволить підвищити якість бізнес-рішень та ефективність кінцевих результатів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота містить 46 сторінок, складається з трьох розділів, містить 13 рисунків, 12 таблиць та 31 джерело з них 3 іноземною мовою.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, зміст і типологія конкурентних стратегій підприємства

Корпоративна стратегія – загальний план управління компанією, це одночасно два принципи сучасної практики менеджменту: по-перше, тому що генеральні директори були одержимі диверсифікацією з початку 1960-х років, по-друге, тому що немає єдиного консенсусу щодо того, як визначити корпоративну стратегію, і не вистачає формулювання для самих компаній[1].

Сучасні компанії мають чотири рівні стратегії: стратегію бізнес-підрозділу (або конкурентну), корпоративну (або загально-компанійну), створену шляхом компромісу, видобуванні на основі розрахунку та плану. Конкурентна стратегія стосується того, як створити конкурентну перевагу в кожному бізнесі, в якому конкурує компанія. Корпоративна стратегія стосується двох різних питань: у якому бізнесі має бути корпорація та як корпоративний офіс має керувати низкою бізнес-одиниць.

Конкурентна стратегія – це процес розвитку конкурентної переваги та отримання прибутків, що перевищують середні для зацікавлених сторін. Конкурентна перевага досягається завдяки стратегічному управлінню ресурсами, можливостями та основними компетенціями, а також здатності фірми реагувати на можливості та загрози у зовнішньому середовищі. Прибуток вище середнього є прибутком, який перевершує альтернативні інвестиції з подібним профілем ризику [2, с.32].

Ресурси є основною точкою конкурентної стратегії та вхідними ресурсами, необхідними для виробництва продукту чи послуги. Матеріальні ресурси - це сировина, приміщення, машини та обладнання. Нематеріальні ресурси – це фінанси, технології, людський капітал, мережі постачальників,

дистрибуторські мережі, патенти, торгові марки, усталена база клієнтів, капітал бренду та репутація підприємства [7].

Можливості — Це здатність компанії перетворювати ресурси на конкурентоспроможні продукти та процеси. Можливості неявно закладені у внутрішніх процесах компанії. Їх важко задокументувати як програми, а тому важко відтворити. Нематеріальні ресурси часто є основним джерелом унікальних стратегічних можливостей. Можливості, швидше за все, будуть джерелом унікальних основних компетенцій, які створюють стійку конкурентну перевагу [6, с.18]. Те, як фірма підтримує свої фінансово-економічні здібності, щоб вони могли стати ключовими компетенціями, стає менш помітним для суперників, які робить зусилля, спрямовані на розуміння та імітацію можливостей фірми, більш складними.

Конкурентна стратегія пом'якшує можливості та негативно впливає на зовнішнє середовище за допомогою превентивних і реактивних стратегій. Отримані в результаті нові конкурентні позиції означають використання нових можливостей. Стратегічна поведінка підприємства має бути зосереджена на цілях ефективності (таких як максимізація прибутку та збільшення продажів), ціновій політиці (такій як «витрати плюс», граничні витрати, ціна, що стримує входження на ринок, цінова змова, цінове лідерство та цінова дискримінація), маркетингові стратегії, і ступінь інновацій і технічних змін [3, с.112]. Неприємності зводяться до мінімуму завдяки постійній адаптації та розвитку бізнес-моделі.

Конкурентна стратегія потребує постійного коригування та перегляду для розвитку внутрішніх компетенцій і запобігання змінам у зовнішньому середовищі. Навігація у складному наборі стратегічних факторів вимагає розуміння їхнього впливу на конкурентну стратегію.

Між здатністю компаній досягти успіху можуть існувати значні відмінності – між більшістю конкурентів існує фундаментальна нерівність. Досконала конкуренція стверджує, що фірми по суті схожі, якщо не однакові, і що з плином часу їхні показники наблизяться до мінімальної норми

прибутку на капітал [1]. Менш ефективні підприємства фірми будуть змушені об'явити себе банкрутом, а більш ефективні підприємства будуть піддані імітації.

Погляд на конкурентну стратегію стверджує, що розуміння та маніпулювання факторами, які викликають цю нерівність, щоб забезпечити фірмі стійку конкурентну перевагу, значною мірою керує довгостроковим успіхом бізнесу. Ці фактори дуже різноманітні. Різним підприємствам, навіть у межах однієї галузі, часто доводиться робити різні речі. Таким чином, існує багато стратегій, відкритих для фірм.

Основою є визнання того, що стратегія є результатом розв'язання кількох різних протиборчих сил (рис. 1.1). Власники, менеджери та інші реалізатори стратегії мають власні цінності та амбіції. Компанія має сильні та слабкі сторони, а галузевий контекст пропонує можливості та загрози. Традиційний погляд на стратегію «зверху вниз» укладено у вигляді стратегічного планування [6]. Це передбачає визначення довгострокових цілей і стратегічного напрямку, усунення або мінімізацію слабких місць, уникнення загроз, створення та захист сильних сторін і використання можливостей.



Рис. 1.1. Види впливу на конкурентну стратегію

Джерело: [6, с.57]

Враховуючи стратегічний напрямок, ключовим стратегічним рішенням є вибір товарного ринку. Це повинно базуватися на наявності довгострокових життєздатних можливостей для бізнесу разом із перспективою створення відповідних основних компетенцій. Життєздатні можливості для бізнесу залежать від:

- існування цінних сегментів ринку;
- існування стійкої позиції переваг;
- створення відповідних стратегічних активів.

При проведенні оцінки життєздатних бізнес-можливостей часто використовується термін «ключові фактори успіху». На рис. 1.2 узагальнено показано, як це призводить до двох частин аналізу: аналізу клієнтів і попиту та аналізу конкуренції. Ключові фактори успіху представляють наявну(і) стратегічну(і) логічну (їх зазвичай більше однієї). У виробничій промисловості ключовими факторами успіху є низька вартість, економічна ефективність і ефективність масштабування, з деякими можливостями для спеціальних сталей. Диференціація має характеристики швидкості реагування, але галузь і ринок настільки широкі, що існують відмінні сегменти, деякі з яких обумовлені витратами, а інші – диференціацією.

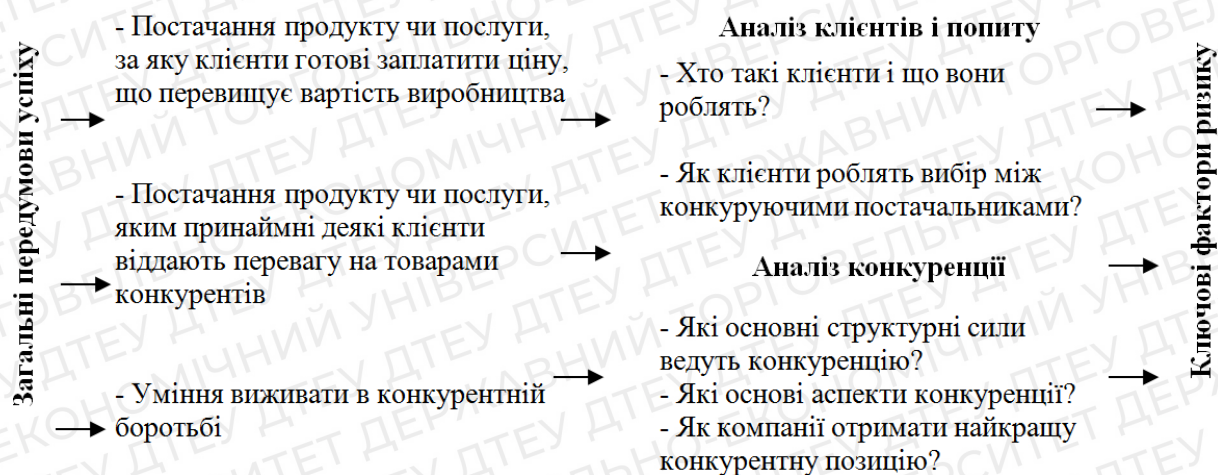


Рис.1.2. Визначення ключових факторів успіху

Джерело: складено автором на основі літератури [6, с.128]



Стратегія зростання (концентрована, інтегрована, диференційована) передбачає розширення діяльності підприємства, збільшення його активів, а також зростання обсягів інвестицій. Стратегія обмеженого зростання (або стратегія стабільності) спрямована, перш за все, на збереження частки ринку та ринкової ніші. Стратегія скорочення спрямована на мінімізацію витрат підприємства в тих сферах діяльності, які завдають йому збитків.

Ф. Котлер класифікує конкурентні стратегії за часткою ринку, яку займає підприємство, і виділяє стратегії лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника, мешканця ніші («нішера») (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Конкурентні стратегії за Ф. Котлером

*Джерело: [3, с.66]*

При розробці та оцінці стратегічних альтернатив методами прогнозування доцільно розглянути кілька варіантів: добре, якщо цілі стратегії поставлені відповідно до всіх вимог і спрямовані на їх досягнення; після встановлення приблизних цілей слід оцінити стратегічні альтернативи на відповідність стратегіям інших відділів і організації.

Стратегія лідера ринку, як правило, використовується великими підприємствами/організаціями, які займають лідируючі (домінуючі) позиції на ринку/галузі. Для компаній, які прагнуть стати лідерами ринку, характерна стратегія лідерства кандидата. Головна мета стратегії послідовника –

зберегти частку ринку. Для підприємств, орієнтованих на невелику частку ринку та спеціалізуються на конкретних видах продукції/послуг, характерна стратегія «Нішера» [3].

Професор Гарвардської бізнес-школи М. Портер згрупував стратегії конкурентної боротьби за типом конкурентної переваги та виокремив такі стратегії: лідерство у витратах, диференціація та фокусування (рис. 1.4).

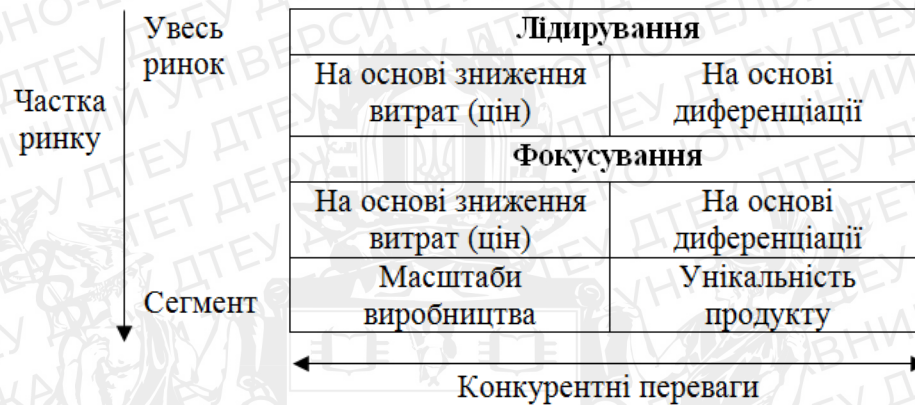


Рис. 1.4. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Джерело: [2, с.127]

Лідеруюча стратегія у витратах використовується великими підприємствами, які виробляють і реалізують продукцію масового попиту. Для компаній, що спеціалізуються на виробництві та реалізації унікальної продукції, характерна стратегія диференціації. Стратегія фокусування використовується підприємствами, орієнтованими на вузьку ринкову нішу.

Стратегія «без надмірностей» — це поєднання низької ціни, низьких характеристик товару та орієнтації на сегмент ринку, чутливий до ціни. Для підприємств, які прагнуть утримувати ціни на нижчому рівні, ніж у конкурентів, зберігаючи ті ж сприйняті характеристики товару/послуги, характерна стратегія низьких цін.

М. Портер спрямовує мету стратегічного управління на розробку та реалізацію стратегій утримання та вибору вигірної позиції на ринку. М. Портер також підкреслював, що стратегічною метою компанії є пошук і зайняття позиції на ринку, де фірма лідеруючі захищена від ринкових сил

впливу або може на них впливати. Найбільшу перевагу можна отримати лише завдяки унікальній стратегічній позиції, тоді як лише деякі типи переваг можна отримати завдяки диференціації та операційній ефективності.

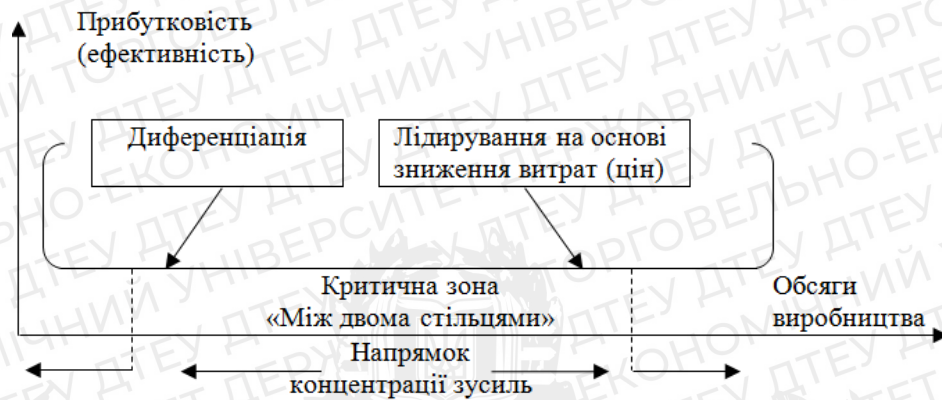


Рис. 1.5. Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера

Джерело: [2, с. 131]

Стратегія диференціації передбачає виробництво товарів/послуг, які відрізняються від конкурентів і привабливі для покупців. Для підприємств, які прагнуть одночасно використовувати і диференціацію, і ціну, нижчу, ніж у конкурентів, характерна гібридна стратегія [4, с.55].

За критерієм «конкурентна перевага», слід виділити наступні види вищезазначених конкурентних стратегій: на існуючих ринках – лідерство за витратами або функціональне виробництво, а лідерство або диференціація продукту в ринках, конкурентний контекст на нових ринках – впровадження інновацій (експертна стратегія). Що стосується швидкого реагування на потреби ринку або наближеності до споживача, то слід зазначити, що ці конкурентні переваги слід віднести до другого порядку, на відміну від перерахованих вище, які належать до класу першого порядку і важкодоступні. Крім того, через відсутність достатньої якості як основи стратегії диференціації або низьких витрат наближеність до споживача не забезпечує успіху компанії в конкурентній боротьбі. Як видно з наведеної класифікації, всі види конкурентних стратегій дублюються в інших класифікаціях за критерієм виживання та адаптації, що обґрунтовує

визначення трьох ключових критеріїв класифікації: за типом конкурентної переваги, за часткою ринку та за напрямом дій на ринку, що зумовлює подальші дослідження в ході роботи.

## 1.2. Методичні підходи до створення конкурентної стратегії підприємства

Стратегічний аналіз для бізнесу є одним із найосновніших і найкорисніших інструментів стратегічного бізнес-планування. Часто стратегічний аналіз буде називатися SWOT-аналізом, це основа для ключових розділів аналізу: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. У цих чотирьох областях визначається позиція організації щодо конкуренції та операційного середовища. Хоча багато хто вважає, що його найкраще використовувати на організаційному рівні, за правильного впровадження SWOT-аналіз часто дає цілеспрямовані продуктивні результати на рівнях підрозділів або відділів бізнесу.

Визначення стратегічного аналізу часто відрізняються, але зазвичай з ним пов'язують наступні атрибути:

- ідентифікація та оцінка даних, що мають відношення до формулювання стратегії;
- визначення зовнішнього та внутрішнього середовища для аналізу;
- діапазон аналітичних методів, які можна використовувати в аналізі.

Приклади аналітичних методів, що використовуються в стратегічному аналізі, включають:

- SWOT-аналіз;
- Бенчмаркінг;
- Аналіз п'яти сил Портера;
- Карта стратегічних груп;
- Модель створення цінностей Портера
- Модель VRIO.

**SWOT-аналіз.** SWOT-аналіз є одним із найвідоміших методів стратегічного аналізу, який проводиться враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що в свою чергу дає можливість оцінити наявні можливості та потенційні загрози компанії, розробити стратегію подальшого розвитку.

SWOT розшифровується як:

- сильні сторони (які позитивні властивості вашої компанії, продукту чи послуги?)
- слабкі сторони (які негативні атрибути вашої компанії, продукту чи послуги?)
- можливості (де які ринкові можливості для вашого продукту чи послуги?)
- загрози (які основні загрози для вашої компанії?)

Перш ніж розпочинати аналіз, вам потрібно завершити свій план маркетингового дослідження та проаналізувати свою конкурентну маркетингову стратегію. Після визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, їх використовують, щоб визначити пріоритетність власних маркетингових стратегій і зосередитися, поставивши наведені вище запитання.

SWOT-аналіз забезпечує основу для оцінки стратегіями ефективних аспектів діяльності та шляхи виправлення його слабких місць, тобто визначених як зовнішніх, і внутрішніх факторів ефективності використання конкурентної стратегії.

**Модель 5 конкурентних сил Портера.** Щоб визначити внесок підприємства на ринок і рівень прибутку, Портер виділив п'ять конкурентних сил: нові конкуренти, які проникають у галузь і виробляють аналогічні товари; існуючі конкуренти в галузі; загроза з боку товарів-субститутів (замінників); вплив сили покупців; вплив постачальників. Портер виділив три основні стратегії, які є універсальними та можуть бути застосовані до вищезазначених конкурентних сил [2, с.56]:

- Стратегія лідерства. Це спрямовує компанію на виробництво великої кількості товарів на великому ринку.
- Стратегія диференціації продукту використовується, коли підприємство виходить на глибокий ринок з унікальним продуктом.
- Стратегія фокусування фокусується на одному сегменті ринку або на обмеженій географічній зоні.

Модель 5 конкурентних сил Портера використовується стратегами для аналізу привабливості структури ринку. Дає змогу оцінити конкурентні переваги організації, та визначити вплив різних факторів, які притаманні компанії в процесі формування стратегії ринку.

**Карта стратегічних груп.** Стратегічна карта групи є корисним способом аналізу структури галузі. Класифікуючи основні компанії в галузі та визначивши основних конкурентів компанії, можна розробити та реалізувати правильну бізнес-стратегію відповідно до конкурентних умов. Загалом, аналітичні інструменти моделі корисні у всіх випадках, коли галузь складається з кількох окремих груп конкурентів, кожна з яких займає різну позицію на ринку та має власний спосіб поводження з покупцем. Головною перевагою створення карти стратегічного угруповання є методологічна простота, з якою вона відображає комплексний внесок кожної з п'яти конкурентних сил у створенні спектру конкурентних умов [5].

За допомогою карти стратегічних груп аналіз конкурентів виконується наступним чином:

- вибір основних характеристик товарів або компаній відповідно до мети аналізу;
- виділити дві характеристики з них;
- створити матричну карту виділених характеристик, які в свою чергу не є залежними одна від одної;
- розрахунок обраних характеристик для компаній, за якими вони розміщені на карті;

- об'єкти, що знаходяться поруч один з одним, об'єднуються в стратегічну групу;
- кожна стратегічна група обведена колом, що відповідає обсягу продажів компаній галузі.

Стратегічна карта груп дає повну інформацію стратегам, яка дає змогу розділити на групи конкурентів з різними стратегічними цілями своєї компанії, поділ на товар, ринок, споживачів тощо.

**Бенчмаркінг.** Бенчмаркінг – це процес стратегічного вдосконалення різних сфер діяльності (в тому числі економічних) на основі порівняльного стратегічного аналізу роботи компанії з лідерами галузі, який полягає в оцінці власних і галузевих показників, виявленні та перевірці роботи лідерів галузі, а також впровадження кращих прикладів галузі в компанії.

Бенчмаркінг можна використовувати у всіх сферах корпоративної діяльності (виробництво та реалізація продукції, маркетинг, логістика тощо). Проте найкращих результатів компанія може досягти, коли розробляє та реалізує комплексну економічну стратегію.

Існують різні види бенчмаркінгу. Різниця між ними за складністю завдань (прості та комплексні), за спрямованістю (внутрішні та зовнішні) та за рівнем бенчмаркінгу (стратегічні та оперативні). Те, як компанія реалізує бенчмаркінг, залежить від її цілей, стану галузі та стадії розвитку її основних конкурентів.

Виходячи із зарубіжного та вітчизняного досвіду організації та проведення бенчмаркінгу, для досягнення бажаного результату можна виділити наступні етапи бенчмаркінгу:

- 1) Планування. На цьому етапі обирається обсяг і цілі порівняльного аналізу, визначаються ресурси та встановлюються пріоритети для вдосконалення бізнесу.
- 2) Збір даних. На цьому етапі обирається компанія та порівняльні дані (бізнес-процес; вироблена нею продукція) і визначається метод аналізу.

3) Аналіз. Він базується на оцінці нашої власної діяльності та результатів порівнянних компаній. Також проведено аналіз причин розриву ефективності та пошук шляхів підвищення ефективності розробки.

4) Реалізація. Ведеться робота з впровадження результатів аналізу в практику компанії. Основна увага приділяється розробці стратегії і тактики нейтралізації слабких сторін компанії, виявлених у бенчмаркінгу.

5) Контрольно-оцінювальний. Ця фаза полягає в моніторингу результатів впровадження бенчмаркінгових дій та їх впливу на основні процеси шляхом розрахунку відповідних показників ефективності. Коли мета досягнута, визначаються інші проблеми, які необхідно вирішити в майбутньому, і процес бенчмаркінгу повторюється.

Бенчмаркінг заснований на порівнянні стратегії поточної компанії з лідерами ринку. Хоча це й новий вид стратегічного планування в Україні, але він має великий вплив на фінальні результати, дає змогу оцінювати види маркетингу притаманні конкурентам.

**Модель створення цінності Портера.** Семінар зі створення цінностей – використовує інтенсивні технології для вирішення проблем споживачів або клієнтів. Вибір, комбінація та порядок використання ресурсів і операцій змінюється залежно від потреб конкретної проблеми. У той час як «ланцюжок» М. Портера є фіксованим набором операцій, які дають змогу виробляти стандартний продукт у великих кількостях, виробниче підприємство планує операції та використовує ресурси в комбінаціях, які створюють продукт більшої цінності для споживачів. Проблема, яку необхідно вирішити, визначає «інтенсивність» діяльності семінару. Слово «майстерня» підкреслює, що з цією конфігурацією компанія націлена на конкретний, чітко визначений клас проблем. Метафора семінару вказує на те, що конфігурація ресурсів, необхідних споживачеві, з ціннісними властивостями продукту є важливою для організації та контролю процесу доданої вартості. Вирішенням цієї проблеми і, відповідно, створенням вартості в цеху є перехід від поточного стану до бажаного стану, а саме від



стану ресурсної збалансованості до стану ресурсної асиметрії. Отже, інтенсивна техніка основного значення спрямована на внесення бажаних змін у певну конкретну сферу інтересів споживачів або клієнтів [2, с.115]. Ця модель дає стратегам можливість компанії логічно побудувати систему виконуваних бізнес-процесів і покроково аналізувати процес створення вартості та генерування витрат на кожному етапі ланцюга створення цінності компанії.

**Матриця VRIO.** Для вивчення стратегії організації пропонується звернутися до чотирьохфакторної моделі Дж. Берні [7]. Ця модель, відома як аналіз VRIO (з ініціалами «Вартість», «Рідкість», «Імітація», «Організація»), має на меті оцінити ключові ресурси, які можуть надати компанії конкурентну перевагу: матеріальні та фінансові, організаційні та людські. Модель забезпечує аналіз ресурсів на основі таких критеріїв:

- Цінність – вартість ресурсу, яка визначає, наскільки цей ресурс цінний для організації;
- Рідкість, що визначає, скільки конкурентів володіють подібним ресурсом;
- Імітація – здатність відтворити ресурс, щоб побачити, наскільки складним і дорогим є доступ до нього для інших організацій, які не володіють цим ресурсом;
- Організація – визначення ступеня, до якого ресурс підтримується організацією та може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу. Матриця аналізу VRIO ресурсів організації показана на рис. 1.6.

V	R	I	O	Результат використання ресурсу	Економічний результат
ні	-	-	так	Конкурентна слабкість	Нижче середнього
так	ні	-	так	Конкурентний паритет	Середній
так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього
так	так	ні	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього

Рис. 1.6. VRIO-аналіз ресурсів організації

*Джерело: [9, с.122]*

Тільки ресурс, який відповідає всім чотирьом критеріям аналізу VRIO, представляє стійку конкурентну перевагу. Коли ресурс немає цінності, володіння ним створює конкурентну вразливість для організації. Якщо ресурс є цінним, але легко копіюється конкурентами, він може лише надати організації тимчасову конкурентну перевагу, яку можна швидко перетворити на конкурентну перевагу.

Матриця ж є досить гнучкою для стратегів, за рахунок вибору показників, виходячи із конкретної ситуації. Дає змогу оцінити конкурентні стратегічні переваги компанії та оцінити імітацію тих чи інших елементів маркетингового управління компанією, для створення стійкої конкурентної стратегії над лідерами в ніші ринку діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

### 2.1. Характеристика внутрішнього середовища підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр-К» — національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів з широким асортиментом товарів, що відповідає європейським стандартам обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» засновано 27 серпня 2003 року, 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50. За 10 років розвитку було відкрито 42 гіпермаркети по всій Україні, 36 – у регіонах, 6 – у столиці. Мережа торгових центрів «Епіцентр К» є одним з провідних українських лідерів з роздрібною торгівлі товарами для будівництва, ремонту, саду, городу, декору дому та інтер'єру, надаючи додаткові послуги по всій країні.

Перший гіпермаркет був відкритий у 2003 році в м.Київ. З того часу мережа досить динамічно розвивається не тільки в обласних центрах, а й в районних містах. На сьогоднішній день мережа гіпермаркетів «Епіцентр К» найбільше торгово-роздрібне підприємство в Україні, що налічує 48 точок по всій території [20, с.137]. Постійне вдосконалення, робота професійної команди, вдосконалення послуг, розширення асортименту, створення нових товарних груп і відділів забезпечують успіх і лідерство компанії на ринку України.

У 2014 році «Епіцентр К» представив новий торговий центр у Києві, якому немає рівних у світі – за унікальним збалансованим поєднанням асортиментних напрямків і торгових груп різних цінових сегментів, численними спеціалізованими сервісами та послугами, а також площею 105 000 квадратних метрів. Книга рекордів України, акредитований партнер Книги рекордів Гіннеса, визнала «Епіцентр» на Полярній, 20-Д найбільшим у світі торговим центром «Зроби сам». Команда гіганта налічує 1500 осіб. Створений з урахуванням усіх потреб споживача, він переконує не лише асортиментом продукції, а й найкращими цінами [20, с.142].

Керівний склад та організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» представлений на рис. 2.1 та 2.2. Структура управління підприємством є ієрархічною. Всі працівники підпорядковуються директору гіпермаркету.

- Голова товариства - Герега Олександр Володимирович;
- Фінансовий директор товариства - Герега Галина Федорівна;
- Заступник голови товариства - Суржик Тетяна Федорівна;
- Генеральний директор товариства - Михайлишин Петро Йосипович;
- Регіональний директор Західного регіону - Яковлев Юрій Васильович;
- Регіональний директор Східного регіону - Артарі-Колумб Борис Юрійович;

Рис. 2.1 Керівний склад ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [25]

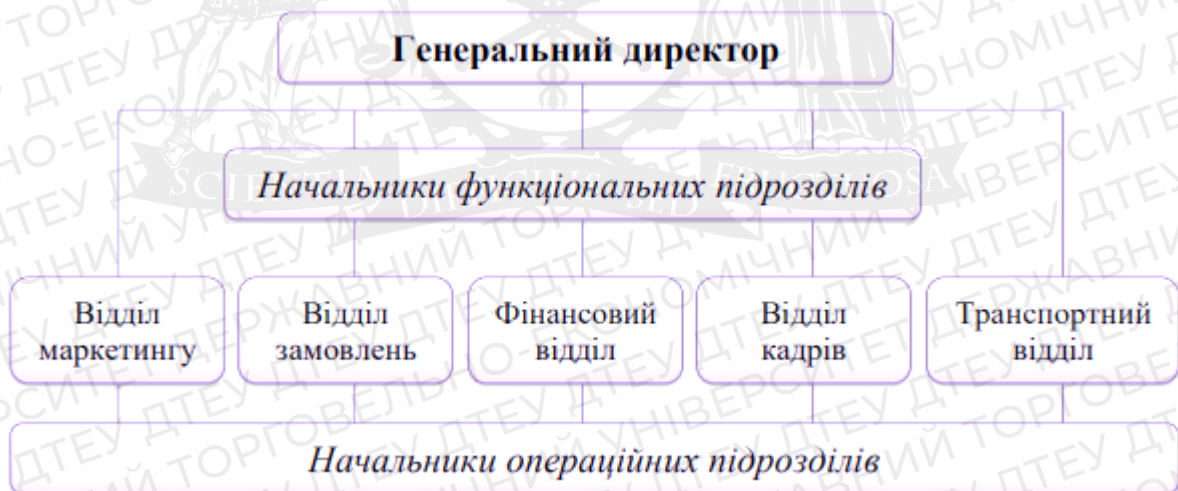


Рис. 2.2 Організаційна структура підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вищим органом є Конференція Учасників. Директор-розпорядник призначається загальними зборами акціонерів. Обов'язки генерального директора: організація гіпермаркетів, підписання договорів, розміщення замовлень, відкриття банківських рахунків, розміщення замовлень,

затвердження корпоративних кадрових планів, прийом та звільнення працівників.

Слід зазначити, що низка макроекономічних факторів впливає на фінансову стійкість компанії, а також на її подальшу стратегію. Комплекс цих факторів безпосередньо залежить від специфіки корпоративної діяльності. Отже, сьогодні компанія «Епіцентр» — потужна національна мережа будівельних гіпермаркетів. І тому ми вважаємо, що будівельна галузь є однією з основних галузей економіки кожної країни. Вона тісно пов'язана, має вплив і залежить від розвитку багатьох суміжних галузей, таких як: металургія, деревообробка, енергетика, машинобудування, хімічна промисловість, легка промисловість тощо. Тому стан будівельної галузі проводить стан економіки країни в цілому. Наразі підприємств України за підсумками 2021 року виконано будівельних робіт на 101,1 млрд грн, а індекс будівельної продукції до 2022 року становить 20,9% [61, с.139]. Крім зростання промислового виробництва, що втратило про позитивну динаміку показників діяльності, збільшила вартість будівельних матеріалів, суттєві зміни показали її структуру та класифікацію.

Важливим аспектом для успішної діяльності підприємства сьогодні є його забезпечення основними засобами (табл. 2.1) та їх ефективне використання.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Епіцентр К» свідчить про стабільну роботу компанії з позитивною динамікою зростання. Збільшення вартості товарів у 2021 році на 1884673 тис. грн. (47,52%) переважно за рахунок збільшення витрат на збут на 785478 тис. грн. (9,08%).

Збільшення адміністративних витрат у 2021 році більш ніж у 2 рази не є достатньо позитивною тенденцією, але таке стрімке зростання можна розуміти як збільшення обсягів продажів, що в свою чергу сприяло збільшенню чисельності працівників і, як наслідок, збільшення адміністративних витрат.

Чистий прибуток за 2021 рік становить 1 832 519 тис. грн, що становить 12,39% від загального операційного прибутку до оподаткування.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.**

Показники	Обсяг, тис. грн.			Абсолютна зміна тис. грн.		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2081451	3966124	3926146	1884673	-39978	47,52	-1,02
Валовий прибуток	12956236	14788755	13164443	1832519	-1624312	12,39	-12,34
Інші операційні доходи	685962	737243	710835	51281	-26408	6,96	-3,72
Витрати на збут	7862569	8648047	7985945	785478	-662102	9,08	-8,29
Інші операційні витрати	245236	254271	920408	9035	666137	3,55	72,37
Інші фінансові доходи	210012	211555	381251	1543	169696	0,73	44,51
Інші доходи	456978	554085	554733	97107	648	17,53	0,12
Фінансові витрати	365485	295646	250094	-69839	-45552	-23,62	-18,21
Інші витрати	148569	1438592	1833438	1290023	394846	89,67	21,54
Чистий прибуток	369529	3602109	3171204	3232580	-430905	89,74	-13,59

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (Дод. А-В1)

Компанія виплачує велику суму податку на дохід від повної діяльності, що становить понад 90% прибутку до оподаткування від повної діяльності. Чистий прибуток у 2022 році зменшено на 1 624 312 тис. грн. (-12,34%) у порівнянні з 2021 роком пов'язано з повномасштабним вторгненням росії в Україну, у період з 24 лютого 2022 року по квітень 2022 року робота найбільших магазинів у Києві, Харкові, Полтаві та ін. містах України була призупинена.

Отже, з огляду на наведені в таблиці 2.2. показники, можна зробити наступні висновки: 1) чисельний склад апарату управління гіпермаркетів та дільниць збільшився 10,34% у 2021 році порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшився на 3,57% порівняно з попереднім 2021 роком. Також зауважимо, що загальна чисельність працівників у 2020 році налічувала 4200

особи, а вже у 2021 році зросла на 10,34%. З іншого боку, загальна чисельність у 2022 році зменшилася на 14,63% порівняно з попереднім 2021 роком.

Показники, що характеризують фонд оплати праці та середньомісячну заробітну плату працівника, упродовж 2020-2022 років мали тенденцію до спадання: фонд оплати праці налічував 30038,00 тис. грн у 2020 році, а вже у 2021 році знизився 0,12%, а у 2022 році знизився на 3,72% порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.2

**Фрагментарний перелік важливих техніко-економічних показників підприємства станом на 31.12 2020-2022 рр. ТОВ «Епіцентр К»**

Показники	Обсяг, тис. грн.			Абсолютна зміна тис. грн.		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
Середньооблікова чисельність працівників	4200	4700	4100	500	-600	10,64	-14,63
у т.ч. працівників підприємства	2600	2900	2800	300	-100	10,34	-3,57
Фонд оплати праці	30038	30002, 1	310056, 4	-35,9	280054	-0,12	-3,72

*Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (Дод. А-В1)*

Щодо середньомісячної заробітної плати одного працівника, у 2021 році показник зменшився на 11,69% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшився на 35,9% порівняно з попереднім 2021 роком.

Тепер розглянемо другу частину важливих показників фінансового стану досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К», наведених нижче у таблиці 2.3.

Отже, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Епіцентр К» відображає ефективність управління клієнтською заборгованістю підприємства, який розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції підприємства до середньорічної суми

дебіторської заборгованості, а також відображає звітність підприємства швидкість обороту дебіторської заборгованості за конкретний визначений період продовження або скорочення торгових кредитів, наданих компанією. У 2020 році цей показник був найнижчим – 5,27%, у попередні роки – 5,62% (2019) та 5,34% (2020). Що стосується показника оборотності кредиторської заборгованості, то цей показник був найвищим у 2022 році – 4,69% порівняно з 2020 та 2021 роками, коли ці показники становили 4,63% та 4,51% відповідно.

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2022 рр.\***

Показники	Дані за роки					Відхилення показників		
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,36	5,62	5,34	5,27	5,29	-0,28	-0,07	0,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,5	4,8	4,51	4,63	4,69	-0,29	0,12	0,06
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	0,10	0,12	0,31	0,38	0,40	0,19	0,07	0,02
Коефіцієнт рентабельності впровадження реалізації	1,18	1,20	1,24	1,29	1,31	0,04	0,05	0,02

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства (Дод. А-В1)*

Щодо показників рентабельності підприємства ТОВ «Епіцентр К», то показник рентабельності активів досліджуваного підприємства, як і показник рентабельності реалізації продукції, протягом багатьох років позитивна тенденція до зростання. Загалом ROI призначений для того, щоб показати суму чистого прибутку на одну гривню активів і таким чином налаштувати ефективність використання активів [18]. Так, перший розрахунковий показник сягав 0,12% у 2018 році, вже у 2019 році він зріс до 0,31%, а у 2021



році мав пікове значення 0,38%. Щодо другого показника, то у 2020 році цей коефіцієнт був найнижчим і становив 1,20%, вже у 2021 році коефіцієнт сягнув позначки 1,24%, а у 2022 році -1,29%.

Встановимо сильні та слабкі сторони стану внутрішнього середовища для підприємства ТОВ «Епіцентр К» наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства

Фактори/показники	Стан внутрішнього середовища	
	1	2
Стан внутрішнього середовища	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перехід до більш ефективної стратегії.</li> <li>2. Підвищити ефективність господарської діяльності шляхом збору позикових коштів.</li> <li>3. Отримання позикового капіталу.</li> <li>4. Встановлення ділових відносин з іноземними компаніями.</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність в економіці.</li> <li>2. Державні заходи щодо розвитку торгівлі відсутні або недостатні.</li> <li>3. Зниження рівня доходів населення.</li> <li>4. Неможливість оплатити борги за всіма зобов'язаннями.</li> <li>5. Прибуток від виконання робіт і послуг низький.</li> <li>6. Висока вартість бізнес-послуг.</li> </ol>
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визнати позитивний імідж організації.</li> <li>2. Кваліфікований персонал.</li> <li>3. Великий досвід роботи на ринку.</li> <li>4. Широкий асортимент продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перепідготовка та підвищення рівня освіти працівників.</li> <li>2. Погодинна оплата праці.</li> <li>3. Доступ до правового середовища та можливість своєчасного моніторингу його змін</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливий розвиток кар'єри.</li> <li>2. Надання надбавки за вислугу років.</li> <li>3. Поліпшити умови праці працівників підприємства.</li> </ol>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дефіцит оборотних коштів.</li> <li>2. Відсутність достатньої автоматизації праці.</li> <li>3. Потреба у відповідних професійних знаннях.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучайте нових інвесторів.</li> <li>2. Пошук додаткових постачальників для компанії.</li> <li>3. Оновити внутрішню бухгалтерію підприємства, ввести додаткові контрольні точки для перевірки звітів про діяльність та обсягів виробництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розглянемо детальніше показники діяльності підприємства у вигляді звіту.</li> <li>2. Підвищити рівень показників якості продажів.</li> <li>3. Зберігати додаткові резерви на випадок підвищення ставок державного податку</li> </ol>

Джерело: складено автором за даними підприємства

Судячи з аналізу даних в табл. 2.4 види діяльності ТОВ «Епіцентр К», як і більшості торговельних підприємств, перебуває у досить складній ситуації. Основними загрозами, з якими стикається бізнес, є поганий контроль фінансової звітності за діяльність та низька прибутковість реалізації товарів та надання послуг. Тому для подолання кризових явищ, що виникають у таких компаніях, необхідно розробляти та в подальшому впроваджувати антикризові стратегії зростання в компаніях. Використовуються антикризові стратегії зростання, коли програми можуть збільшитися в обсязі продажів та реалізації послуг.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Для ідентифікації основних факторів зовнішнього макросередовища підприємства проведемо PESTLE аналіз, що впливатиме на підприємство, представленим у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PESTLE – аналіз зовнішнього макросередовища підприємства  
ТОВ «Епіцентр К»

№	Показники	Бал	Напрямок впливу
1. Політичні			
1.	Вибори	3	+
2.	Державне регулювання конкуренції	3	+
3.	Державне регулювання показників якості діяльності	3	+
4.	Нестабільна політична ситуація	6	-
2. Економічні			
1.	Імпортно-експортне регулювання	4	-
2.	Рівень інфляції	4	-
3.	Рівень курсу валют на міжнародному ринку	5	-
3. Соціальні			
1.	Демографічні	5	-
2.	Зміна стилю життя	5	+
3.	Середній рівень доходу населення	7	+

4. Технологічні			
1.	Інноваційний розвиток	7	+
2.	Науково-дослідні роботи	6	+
3.	Технології продажів	9	+
4.	Дослідження фундаментальні	7	+

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Аналізуючи матрицю PESTLE -аналізу, Можна зробити висновок, що основними факторами, що впливають на зовнішнє середовище діяльності організації, є рівень життя населення, продукція, що виробляється в галузі, зростання інфляції та оподаткування, обсяг інвестицій, розвиток нових технологій товарів і послуг, удосконалення технології виробництва, НТП, інформаційна безпека, погіршення політичної ситуації.

Зміна рівня життя населення в кращу чи гіршу сторону дозволяє організації зосередитися на споживчих можливостях і перевагах.

Завдяки можливості залучення додаткових інвестицій, організація має можливість збільшити виробництво і прибуток і покращити умови праці для співробітників. від іноземних постачальників.

Проаналізуємо можливі загрози для будівельного ринку України та заходи, які має вжити ТОВ «Епіцентр К» для їх вирішення:

#### 1) Політичний

1. Нормативно-правова база. Залежно від чинних законодавчих та нормативних актів ТОВ «Епіцентр К» має привести свою діяльність у відповідність із встановленими правилами та мати у своєму штаті компетентних юристів та бухгалтерів для грамотної звітності.

#### 2. Зміцнення законодавства.

Це ускладнює розвиток виробничої бази організації, збільшення обсягів виробництва і повернення частини виробленої продукції.

3. Погіршення політичної ситуації. Передбачається зниження обсягів продажів через падіння замовлень від підприємств-споживачів, а також перебої з постачанням від іноземних постачальників.

#### 2) Економний

1. Економіка орієнтована на регулювання ринку, вчасне визначення ринкового попиту.

2. Рівень інфляції. Скоротити терміни погашення дебіторської заборгованості, щоб можна було перечекати кризу, не зупиняючи виробництво.

3. Рівень безробіття. Вчасно реагувати на зростаючий попит у періоди падіння безробіття.

4. Грошові надходження споживачів. Надавати покупцям різноманітні високоякісні товари та виробляти продукцію, орієнтовану на жителів із середнім рівнем доходу.

5. Зміна валютного курсу. Слід передбачити підвищення курсу обміну, і цей момент має бути зафіксовано в контракті під час укладення контракту.

3) Соціально - мобільність населення. Швидко реагувати на підвищений попит, займатися грамотним маркетингом.

1. «Старіння населення». Планування відповідного продуктового портфеля.

2. Рівень освіти. Наймати компетентних спеціалістів або мотивувати співробітників до підвищення кваліфікації.

3. Стабільність у суспільстві. Цей фактор гарантує постійний прибуток, тому є можливість розширити виробництво, але тільки за умови позитивного економічного прогнозу на майбутнє.

4) Технологічний

1. НТП у виробництві. Маючи можливість застосовувати нові технології у своєму виробництві, підвищувати кваліфікацію працівників відповідно до нових технологій.

2. НТП у соціальній сфері. Забезпечення клієнтів продуктами, які відповідають їхнім потребам.

Таким чином, після проведення PEST-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Епіцентр К» має більший негативний вплив на політичні та економічні фактори, оскільки більшість виявлених найвпливовіших факторів

отримали достатні рейтинги та підлягають підтриманню негативного впливу. Це свідчить про серйозну політичну та економічну нестабільність у країні. Що стосується соціальних і технологічних факторів, то вони, як правило, мають досить сильний і позитивний вплив на організацію.

Конкурентна боротьба торгових підприємств в Україні можна охарактеризувати досить високим ступенем насиченості і швидку реакцію на кон'юнктуру. Конкуруючі підприємства стали приділяти багато уваги інформаційно-просторовій складовій просування товарів свого бренду. Хоч ТОВ «Епіцентр К» і лідер у своїй ніші, розглянемо його конкурентів, які розвиваються, щоб витіснити монополіста територією України. Конкурентами є: Леруа Мерлен та Анжіо.

Таблиця 2.2

### Аналіз конкурентів ТОВ «Епіцентр К»

Показник (1 – погано, 10 – добре)	ТОВ «Епіцентр К»	Леруа Мерлен	Анжіо
1. Асортимент продукції, що виробляється	10	10	10
2. Екологічність продукції	9	8	6
3. Технології, що використовуються	8	9	5
4. Рівень сервісу для покупця	8	7	5
5. Зручність доставки	9	7	7
6. Зручність взаємодії з постачальником	7	10	9
7. Можливість індивідуального підходу до покупця	10	8	8
8. Цінова політика	8	8	8
9. Політика знижок	8	7	9
10. Документальне оформлення поставок	9	9	7
Всього балів за показниками	85	86	76
Середній бал за показниками	8,4	8,5	7,9

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства

Таким чином, підприємство ТОВ «Епіцентр К» займає перше місце за показниками конкурентоспроможності, має кваліфікований персонал та дещо вищі ціни за леруа Мерлен – що є слабкими сторонами підприємства.

SWOT-аналіз - один із методів визначення факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства:

На основі вищевказаних даних ми проводимо SWOT-аналіз підприємства таблиця 2.5.

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання персоналу та активів компанії; Модернізація обладнання компанії; Широкий асортимент пропонованої продукції, товарів та послуг; Продукція реалізується по всій країні; Популярність бренду: Дисконт-система знижок	Слабкий PR; Немає програм навчання та просування кваліфікації спеціалістів Недоліки внутрішньофірмових комунікацій Недостатня наповненість сайту Вплив воєнних дій в великих містах
Можливості	Загрози
Технології дозволять знизити собівартість складання та зберігання; Освоєння зарубіжних ринків Розширення спектру послуг Витіснення дрібних торгових точок, монополія	Збільшення податкового навантаження зростання витрат; Падіння споживчого попиту, що призводить до зниження обсягів виробництва в товарній сфері; Зростання цін на сировину, комунальні послуги та ін.; Низький рівень доходу в деяких регіонах країни

*Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства*

На підставі даних, наведених у таблиці 2.3, можна зробити наступні висновки. У середньостроковій перспективі основними стратегічними напрямками розвитку підприємства мають стати:

- розширення сфери діяльності та збільшення займаної частки ринку;
- диверсифікація діяльності, зниження ризиків і збільшення доходів.

Основні стратегічні загрози, з якими стикається організація, повинні включати:

- підвищення собівартості реалізації продукції, що призводить до зростання цін на продукцію і товари, що реалізуються, а також на надані послуги;

- Відсутність довгострокової маркетингової стратегії та плану (і відповідного бюджету кампанії) для реалізації.

До сильних сторін компанії можна віднести:

- постійна робота з модернізації діяльності;
- розширення асортименту продукції, що реалізується.

Серед слабких сторін компанії:

- відсутність програм розвитку персоналу;
- слабкий PR і не повністю налаштований сайт, який не рекламується в мережі, немає відгуків від клієнтів.

### 2.3. Оцінка поточної конкурентної стратегії підприємства

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати та скоригувати стратегію компанії ТОВ «Епіцентр К».

Для більш точного формулювання стратегії антикризового управління необхідно побудувати матрицю General Electric – McKinsey, яка оцінює ситуацію за багатьма параметрами і тому вважається вдосконаленою матрицею ВКГ. Вихідні дані для оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» наведені в табл. 2.4 і табл. 2.5.

Таблиця 2.4

Оцінка привабливості будівельних матеріалів

Привабливість ринку	Вагомість	Оцінювання					Рез-т	Координат
		1	2	3	4	5		
ЗРОСТАННЯ РИНКУ	3				0		11	
Якість ринку	3	0					2	
Конкурентна стратегія	2		0				4	
Зовнішнє	2			0			9	

середовище								
Всього	10						26	2,2

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

В даний час ТОВ «Епіцентр К» проводить стратегію фокусування на українському ринку реалізації товарів та послуг. Стратегія фокусу, що включає спеціалізацію на потреби різних груп покупців, будується без бажання охопити весь ринок.

*Таблиця 2.5*

### **Оцінка конкурентоспроможної стратегії ТОВ «Епіцентр К»**

Привабливість ринку	Вагомість	Оцінювання					Рез-т	Координат
		1	2	3	4	5		
Пропозиція на ринку	2				0		11	
Якість ринку	2					0	2	
Потенціал інновацій	3		0				4	
Кваліфікація	3			0			9	
всього	10						30	2,54

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Метою стратегії є краще задоволення потреб обраного цільового сегмента, ніж конкурентів. Будуємо систему координат, в якій вертикальна ринкова привабливість і горизонтальний результат конкурентоспроможності компанії та визначити, в якому квадраті лежить ТОВ «Компанія теплоплюс» і які заходи необхідно вжити (рис. 2.1).



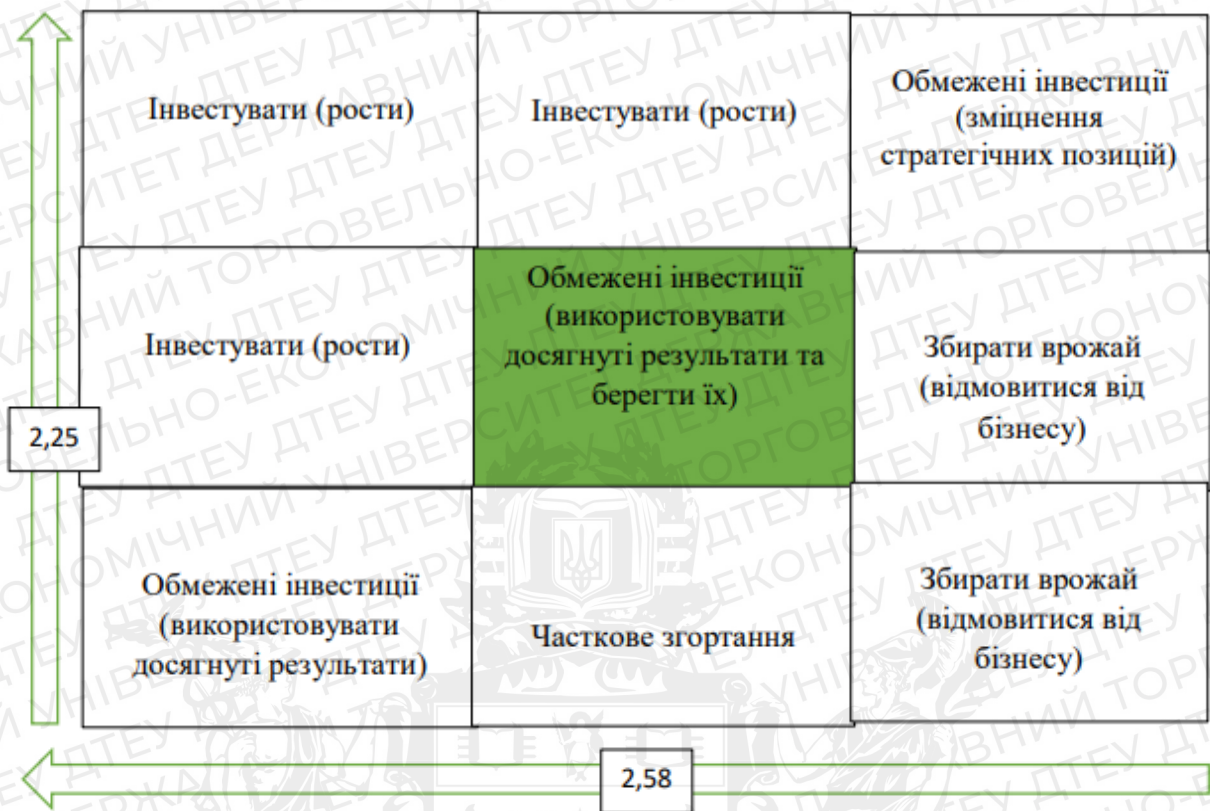


Рис. 2.1. Матриця General Electric

Джерело: складено автором за даними підприємства

Тепер давайте перевіримо, яку стратегію вибрати за матрицею Shell / DPM, оскільки вона вважається більш повною, ніж попередні, оскільки враховує декілька параметрів для оцінки конкурентоспроможності компаній та промислової привабливості. Наступним посиланням буде матриця SHELL / DPM, яка має схожу схему оформлення і містить багато інших показників для визначення стратегії. Оцінюємо конкурентоспроможність підприємства за вихідними даними в табл. 2.6 і 2.7.

Таблиця 2.6

### Конкурентоздатність підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Вагомість	Оцінка
Темп росту галузі	0,05	40
Відносна частка	0,2	60
Ширина пропонованої продукції	0,1	15
Місцезнаходження	0,2	17
Якість продаваної продукції	0,2	42

Разом	57,03
-------	-------

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

*Таблиця 2.10*

### **Привабливість сфери діяльності**

Показник	Вагомість	Оцінка
Норма прибутку в галузі	0,05	43
Відносна частка	0,2	40
Ціна	0,2	53
Значення конкуренції	0,2	45
Вплив міжнародних факторів	0,1	53
Разом		52,22

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

За результатами експертних оцінок знову будуємо систему координат (рис. 2.2). Таким чином, матриця Shell/DPM підтверджує всі наведені вище висновки, і, відповідно, за її результатами необхідно обрати стратегію «продовжувати вести бізнес з обережністю», тобто відстоювати свої погляди. Дане ТОВ «Епіцентр К» займає середню позицію в галузі середньої привабливості. В організації немає еволюції; Ринок повільно зростає, середня рентабельність по галузі повільно падає.

На основі проведеного аналізу визначається фаза життєвого циклу компанії. Підсумовуючи, можна зробити висновок «Епіцентр К», що таким чином компанія має обрати стратегію покращення своїх позицій – диверсифікацію. Реалізація стратегії диверсифікації означає впоратися з чимось новим або напрямом діяльності, новим ринком.

Подвоїти обсяг або «згорнутися»	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер бізнесу
Продовжувати бізнес з осторогою або частково 51,55	Продовжувати бізнес з осторогою	Стратегія росту
Стратегія згортання	Стратегія частково згортання 58,05	Стратегія генератора грошової готівки

Рис. 2.2 Матриця Shell/DMP ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за даними підприємства

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

В умовах сучасної економіки конкуренція на ринку стрімко збільшує споживчий попит, що свідчить про посилення конкуренції між підприємствами, а також про зниження конкурентних умов щодо впровадження в їх діяльність провідних інноваційних технологій.

Без швидкого зміцнення конкурентних позицій на ринку це неможливо без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі стратегії управління конкурентоспроможністю на основі механізму конкурентних переваг.

Головною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є підвищення прибутковості та зниження витрат з урахуванням раціонального розподілу прав і відповідальності між підрозділами. Поліпшення фінансових результатів можна досягти шляхом побудови тісних відносин з посередниками, реалізації стратегічної політики, низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження інноваційних технологій у свою діяльність, розвитку дешевої та високорентабельної діяльності тощо. Під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів підвищується конкурентоспроможність компанії. Зовнішні чинники – це на які не можуть впливати на організації, внутрішньо - залежно від компанії. До зовнішніх факторів належать:

- ринкові ціни на сировину і матеріали;
- нестабільність експортного та митного регулювання;
- низька платоспроможність населення тощо.

Внутрішні фактори включають:

- раціональне використання основних засобів, сировини, фінансування;
- підвищення рівня організації праці;
- необхідність використання інноваційних технологій тощо.

Водночас на сучасному етапі розвитку продуктивності і трудових відносин внутрішніми резервами визнано невикористані можливості скорочення поточних витрат і підвищення використання основних засобів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Як показав аналіз, підвищити конкурентоспроможність компанії ТОВ «Епіцентр К» можна наступними діями (рис. 3.1).

Тому заходи підвищення спроможності будуть мати визначені конкуренти та спрямовані на стратегічне управління ними з одночасним підвищенням ресурсоефективності, рентабельності та кількох показників результату конкурентного фінансового стану — основні показники спроможності підприємства.

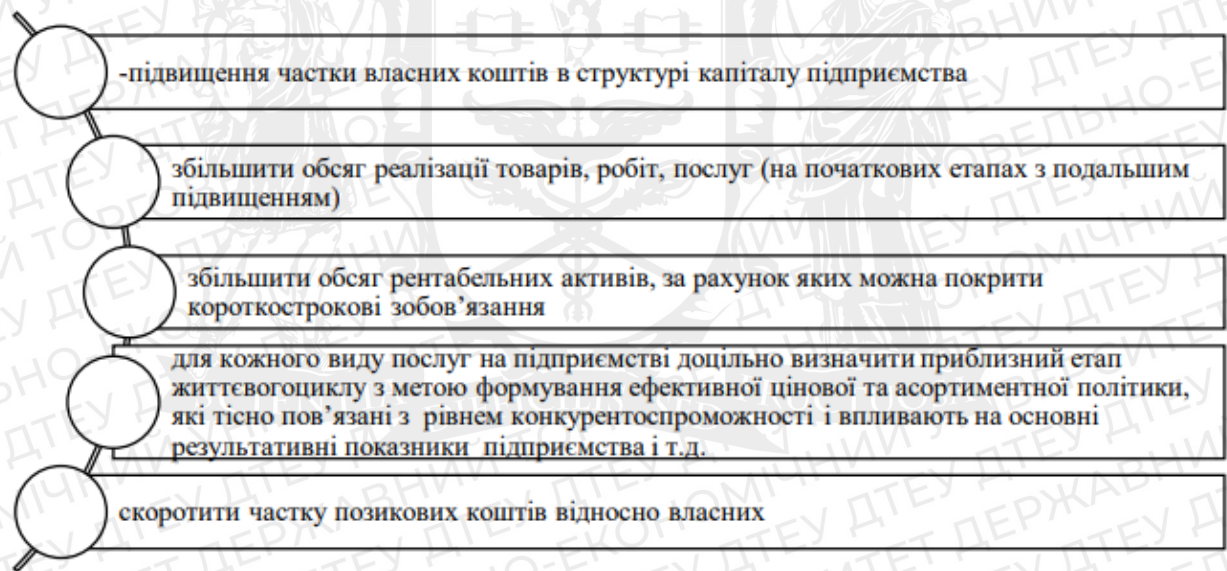


Рис. 3.1 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності за допомогою вдосконалення стратегії

*Джерело: [18;23]*

Для підприємства, що реалізує товари для будівництва та ремонту, з точки зору стратегічного проектування управління конкуренцією, у зв'язку з особливою конкурентною ситуацією в галузі, найбільш доцільно використовувати стратегію підприємства з низькими витратами. Така стратегія господарювання матиме перевагу над поточними реальними цінами. Таким чином, ви можете зменшити витрати відповідно до стратегії, щоб реалізувати її унікальність (рис. 3.2).

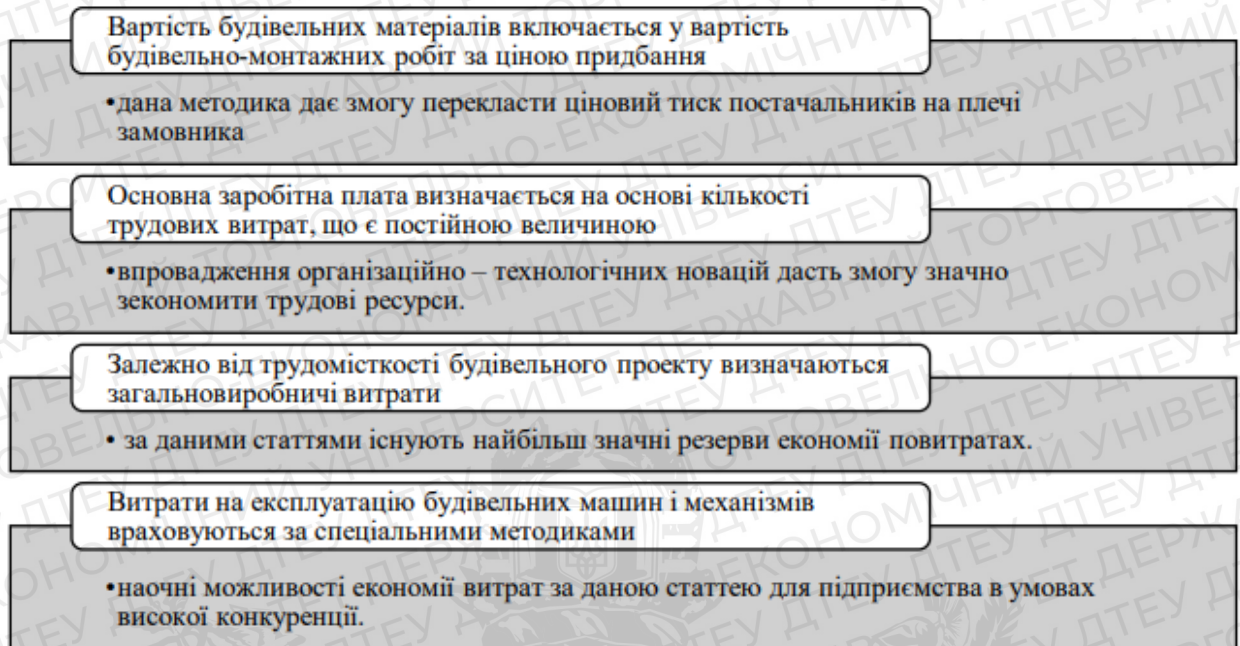


Рис.3.3. Концепція впровадження низьковитратної стратегії

*Джерело: [18,23]*

Тому найефективнішим способом отримання підприємством конкурентної переваги на ринку в сучасних умовах є зниження витрат. Важливо розуміти, що добре продумана стратегія – це лише половина успіху. Його потрібно використовувати успішно. Для ефективної реалізації стратегії потрібні співробітники зі знанням стратегічного управління конкурентоспроможністю в компанії. Якщо стратегія просто описана і доступна всім відділам організації, її реалізація буде більш успішною. Використання системи стратегічного управління організацією дозволяє (рис. 3.4):

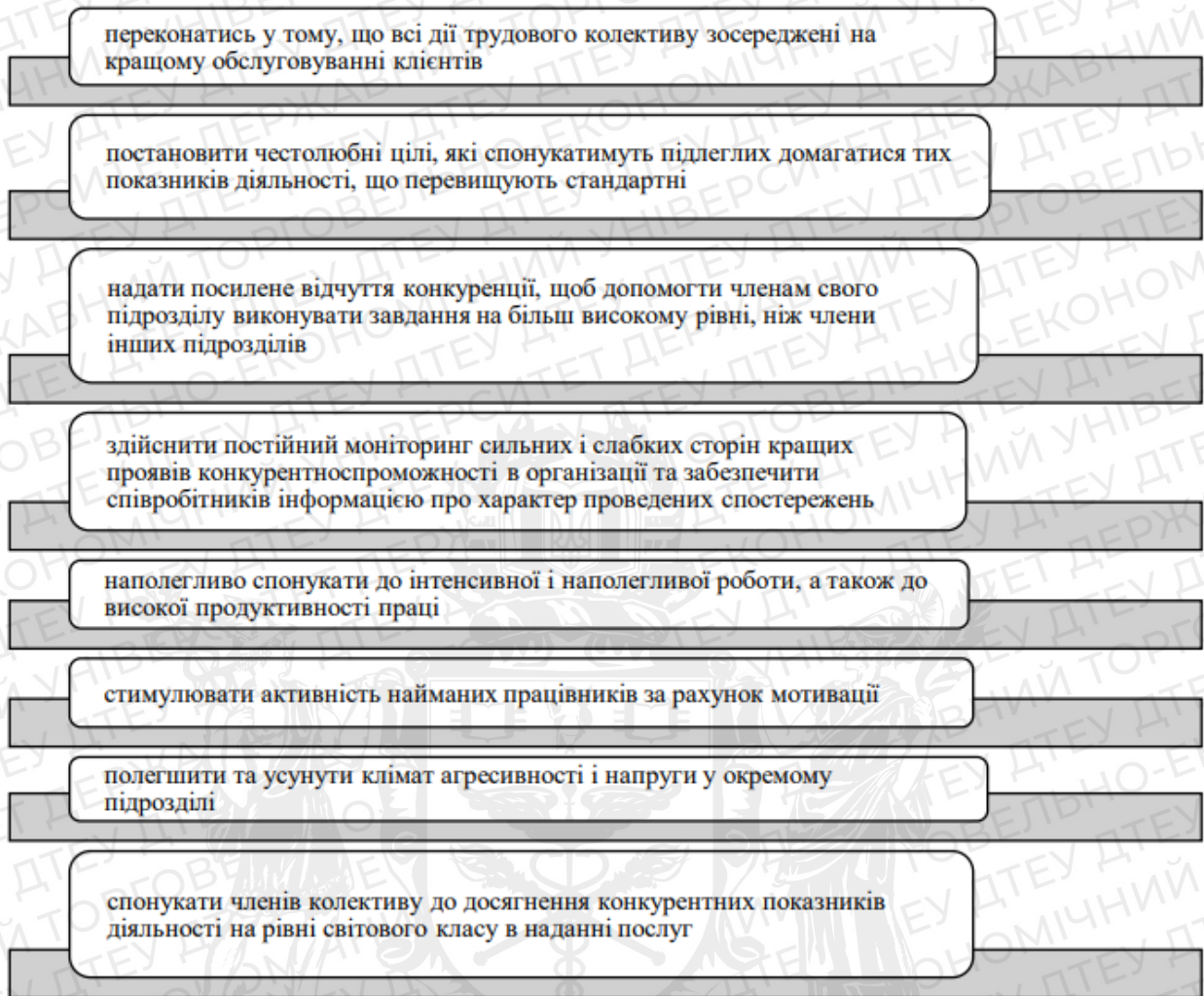


Рис. 3.4. Управління конкурентною стратегією підприємства

*Джерело: [18;23]*

Отже, якщо проаналізувати вищесказане, то можна сказати, що важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності компанії є комплексне використання ресурсів підприємства, розширення ринку збуту, постійне покращення якості реалізації продукції, географії відкриття нових торгових центрів у регіоні та країні в цілому. У результаті численних досліджень було встановлено, що підвищення конкурентоспроможності компанії залежить від факторів трьох рівнів: макро-, мезо- та мікрорівня. Для підвищення ефективності економіки регіону та країни в цілому необхідні вдосконалення як на корпоративному, так і на регіональному та національному рівнях. Розроблений план стратегічних напрямків удосконалення стратегії фокусування представлений у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

План стратегічного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на 2024-2026 роки  
(на основі існуючої стратегії фокусування шляхом зменшення витрат)

№, з/п	Назва стратегічного заходу	Стратегічне завдання	Необхідні грошові кошти	Відповідальна особа	Термін виконання
1.	Вдосконалення рекламних заходів	Збільшити продажі на 5%	10 тис. грн	Керівник відділу продажу/ Рекламної кампанії	до 01.04.2024 р.
2.	Підвищення кваліфікації персоналу	Збільшити мотивацію на 2 %	50 тис. грн	Керівник НР	до 01.07.2024 р.
3.	Розширення ринку збуту територією країни	Ринок збуту	20 тис грн	Керівники підрозділів	до 01.10.2024 р.
4.	Відновлення роботи на де окупованих територіях	Розширення географії розташування	100 тис грн	Керівники підрозділів	до 01.01.2025 р.
5.	Пошук нових товарів	Розширення асортименту	60 тис грн	Керівники підрозділів	до 05.12.2026 р.
6.	Підвищення продажу сантехніки	Підвищення продажу сантехніки на 15%	40 тис грн	Керівники підрозділів	до 16.12.2026

*Джерело: складено автором за даними підприємства*

Слід зазначити, що впроваджувати заходи щодо збільшення конкурентоспроможності, компанія повинна бути максимально скористатися ринковими умовами. Це забезпечить максимальні конкурентні переваги та зміцнення позицій компанії на ринку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для досягнення конкурентної переваги компанії повинні визначити пріоритети та розробити стратегію відповідно до тенденцій розвитку ринкової ситуації та спрямовану на виявлення сильних сторін діяльності. Стратегія також повинна приносити довгострокові конкурентні переваги.

Конкурентна стратегія — це стратегічний план дій компанії на ринку по відношенню до компаній-конкурентів. Маркетингове значення конкурентних стратегій полягає в тому, що вони допомагають компанії підвищити або зберегти свої позиції на ринку порівняно з компаніями, які виробляють і пропонують аналогічні товари та послуги.

Успіх компанії на конкурентному ринку залежить від її здатності передбачити та попередити дії конкурента. Маркетингова діяльність немислима без оцінки діяльності компаній-конкурентів, форми та інтенсивності конкуренції.

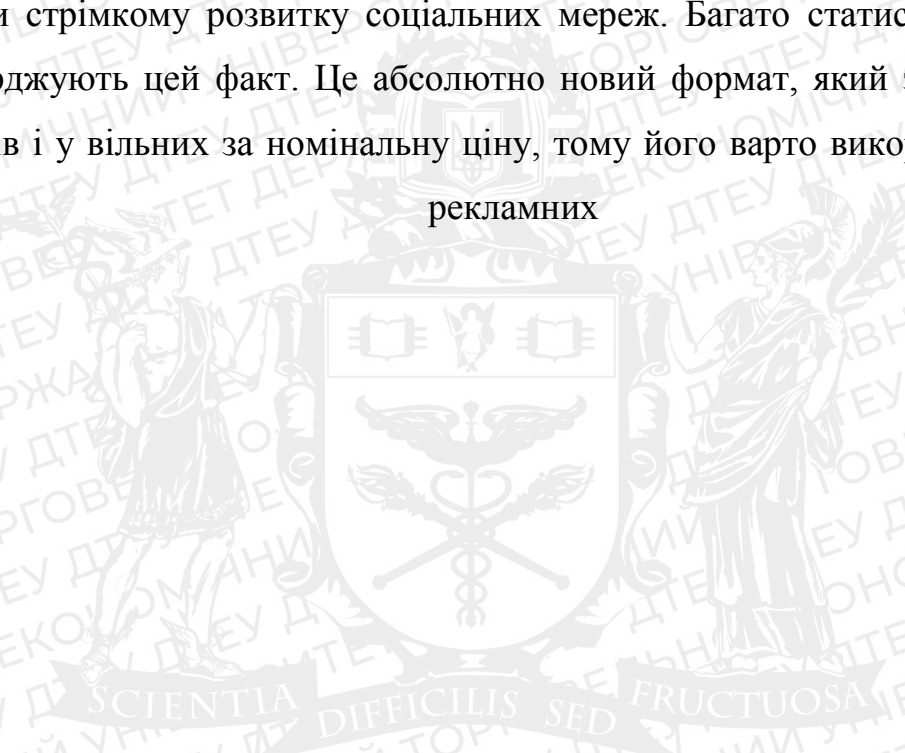
Тема дипломної роботи розглядалась на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Крім врахування організаційно-економічної характеристики підприємства, проаналізовано основні показники діяльності підприємства. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що господарська діяльність підприємства є ефективною, оскільки з кожним роком зростає прибуток від реалізації продукції, підвищується заробітна плата працівників, підвищується продуктивність праці та чистий прибуток. збільшується і частка компанії. Спостерігається, що прибуток від продажів зменшується. Також спостерігається ефективне використання основних засобів.

Також, проаналізувавши конкурентну стратегію компанії, можна зробити висновок, що компанія ТОВ «Епіцентр К» має хорошу товарну базу та команду кваліфікованих спеціалістів, які надають послуги в сферах ремонту, доставки, складання меблів, встановлення кухонь, пр. забезпечити. Також недоліком стратегічного управління в ТОВ «Епіцентр К» на даний момент є те, що керівництво не орієнтоване на майбутнє, не використовує

можливість розширення діяльності та пропонованих послуг, діє повільно порівняно з конкурентами, а маркетинг не розробляє політику, і реклама в компанії.

Основними рекомендаціями щодо збереження частки ринку також є просування продукції в Інтернет-магазині.

Реклама в Інтернеті за допомогою лідерів думок – сучасний тренд завдяки стрімкому розвитку соціальних мереж. Багато статистичних даних підтверджують цей факт. Це абсолютно новий формат, який залучає нових глядачів і у вільних за номінальну ціну, тому його варто використовувати у своїх рекламних діях.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
2. Портер М. Міжнародна конкуренція: конкурентні переваги— Альпіна Паблішер, 1993р, с. 693.
3. Котлер Ф. І., Лі Н. Е. Маркетинг для державних і загальних організацій. — 2008р, с.569.
4. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // *Вісник економічної науки України*. — 2015. - № 2. — с. 77-80.
5. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк., 2005.
6. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2016. — С. 168-195.
7. Репіна І. М. Визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства / *Стратегія економічного розвитку України: Наук. зо.* — Вип. 4(11) / Голов. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2012. — С. 114—117.
8. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. — 1998. — № 2.-С. 262—271.
9. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // *Вісник економічної науки України*. — 2019. - № 2. — с. 77-80.
10. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг як інструмент антикризових програм підприємства// *Маркетинг в Україні*. — 2019. — №5. — С.49

11. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – С. 168-195.
12. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КПІ, 2001. – 557 с.
13. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 302 с.
14. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
15. Власова О. І. Організаційна поведінка : навч. посібник / Власова О. І., Савчук Л. М., Савінова В. Б. – К. : КНЕУ, 2019. – 96 с.
16. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2015. – 152 с.
17. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
18. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
19. Дунська А.Р., Мельничук В.М., «Особливості вибору цільового сегменту на ринку інноваційних товарів». URL: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2009\\_36.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2009_36.pdf)
20. Іванечко Н. Р. «Процес формування маркетингової стратегії». URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201482/123.html>
21. Карпенко Н.В., «Методологічні засади цільової ринкової орієнтації підприємства». URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_4\\_154\\_160.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_154_160.pdf)
22. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2014. – 424 с.

23. Конфліктологія : навч. посібник / [Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 315 с.
24. Костиненко Т. Мотиваційні основи оплати праці на підприємствах торгівлі різних форм власності / Т. Костиненко// *Україна:аспекти праці*. –2018. –№12. –С.18–21.
25. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство: Електронний журнал*. 2021. Випуск 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927>.
26. Черненко О. В. Маркетингова інформаційна система: механізм управління потоками. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 90–94
27. Ілляшенко С.М. І-49 Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми: ВТДУніверситетська книга, 2005. 234 с.
28. Сайт для безкоштовного завантаження SPSS Statistics 20. URL: <https://www-01.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg21509012>
29. Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage/J.Barney –AddisonWesley Publishing, 1997.–372 p.
30. Diversification Strategy: How to grow a business by diversifying successfully/ Graham Kenny // Kogan Page, 2009
31. Diversification (marketing strategy) [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/d/diversification.asp>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

		Дата	КОДИ
		31.12.2020	
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕПЦЕНТР К"	за ЄДРПОУ	30728887
Територія	Київська область, Києво-Святошинський район/м.Київ	за КОАТУУ	3222400000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.19
Середня кількість працівників:	3343		
Адреса, телефон:	08162 смт. Чабани, Одеське шосе, буд. 8, (044) 206-37-82		
Одиниця виміру:	тис.грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код ряжка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи</b>	1000	1 415	25 884
первісна вартість	1001	5 436	55 043
накопичена амортизація	1002	(4 021)	(29 159)
<b>Незавершені капітальні інвестиції</b>	1005	170	0
<b>Основні засоби</b>	1010	909 734	48 380
первісна вартість	1011	1 105 267	96 987
знос	1012	(195 533)	(48 607)
<b>Інвестиційна нерухомість</b>	1015	0	9 804
первісна вартість	1016	0	9 804
знос	1017	(0)	(0)
<b>Довгострокові біологічні активи</b>	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	216 915	0
інші фінансові інвестиції	1035	114 857	599 870
<b>Довгострокова дебіторська заборгованість</b>	1040	2 008	4 074
<b>Відстрочені податкові активи</b>	1045	0	0
<b>Гудвіл</b>	1050	0	0
<b>Відстрочені аквізиційні витрати</b>	1060	0	150 506
<b>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</b>	1065	0	341 080
<b>Інші необоротні активи</b>	1090	18 680	18
<b>Усього за розділом I</b>	1095	1 263 779	1 179 616
<b>II. Оборотні активи</b>			
<b>Запаси</b>	1100	1 588 570	960
Виробничі запаси	1101	4 669	0
<b>Незавершене виробництво</b>	1102	0	0

## Продовження додатку А

Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	1 583 901	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	42 108	112 148
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	16 040	10 585
з бюджетом	1135	0	10 436
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	502	95 206
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 975	4 288
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	400 002
Гроші та їх еквіваленти	1165	144 009	109 122
Готівка	1166	4 269	24
Рахунки в банках	1167	77 412	109 098
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	900 728
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	659 655
резервах незароблених премій	1183	0	241 073
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	20 719	27 574
Усього за розділом II	1195	1 834 923	1 671 049
III Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3 098 702	2 850 665

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 576	19 407
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 145 533	378 691
Додатковий капітал	1410	57 863	426 622
Емісійний дохід	1411	57 863	426 622
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	236	25 441
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-156 800	-73 912
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	49 224
Усього за розділом I	1495	1 048 408	825 473
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	46 370	47 466
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 828	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	1 596 531

## Продовження додатку А

у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	893 814
резерв незароблених премій	1533	0	702 717
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	52 198	1 643 997
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	19
товари, роботи, послуги	1615	1 846 132	223 411
розрахунками з бюджетом	1620	26 397	3 496
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 190	3 438
розрахунками зі страхування	1625	5 248	0
розрахунками з оплати праці	1630	20 853	328
одержаними авансами	1635	14 018	35 038
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	1 153
Поточні забезпечення	1660	23 294	32 369
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	81 517
Інші поточні зобов'язання	1690	62 154	3 864
Усього за розділом III	1695	1 998 096	381 195
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3 098 702	2 850 665

Примітки: д/н

Керівник

Ковтун Петро Олександрович

Головний бухгалтер

Тучак Ольга Степанівна



**Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік  
Форма №2**

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД 1801003	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0	4 856 572
Чисті зароблені страхові премії	2010	719 002	0
Премії підписані, валова сума	2011	1 302 549	0
Премії, перелані у перестраховування	2012	(488 970)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	99 539	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	4 962	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 081 451)	(3 446 146)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(254 518)	(0)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	12 956 236	1 410 426
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-28 788	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-70 087	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	41 299	0
Інші операційні доходи	2120	685 962	231 895
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(163 826)	(117 629)
Витрати на збут	2150	(7862569)	(1 249 232)
Інші операційні витрати	2180	(19 139)	(14 911)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	52 423	52 549
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	61 918	309
Інші доходи	2240	0	1 345
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(12)	(5 777)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(18)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	114 311	48 426
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-49 126	-30 201
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305	0	0

## Продовження додатку А.1

оподаткування			
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	65 185	18 225
збиток	2355	(0)	(0)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-16 582)	(-19 814)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	16 582	19 814
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	15 922	38 039

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	63 377	54 829
Витрати на оплату праці	2505	604 001	570 771
Відрахування на соціальні заходи	2510	133 022	125 682
Амортизація	2515	213 923	238 833
Інші операційні витрати	2520	391 995	397 415
Разом	2550	1 406 318	1 387 530

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки: д/н

Керівник

Ковтун Петро Олександрович

Головний бухгалтер

Тучак Ольга Степанівна

## Додаток Б

			<b>КОДИ</b>
		<b>Дата</b>	31.12.2021
<b>Підприємство</b>	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕПЦЕНТР К"	за ЄДРПОУ	30728887
<b>Територія</b>	Київська область, Києво-Святошинський район/м.Київ	за КОАТУУ	3222400000
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
<b>Вид економічної діяльності</b>	Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.19
Середня кількість працівників: 3343			
Адреса, телефон: 08162 смт. Чабани, Одеське шосе, буд. 8, (044) 206-37-82			
Одиниця виміру: тис.грн. без десятичного знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
			v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801001	1801001
1	2	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
3	4		
<b>I. Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи</b>	1000	25 884	23 573
первісна вартість	1001	55 043	61 122
накопичена амортизація	1002	( 29 159 )	( 37 549 )
<b>Незавершені капітальні інвестиції</b>	1005	0	0
<b>Основні засоби</b>	1010	48 380	47 038
первісна вартість	1011	96 987	100 708
знос	1012	( 48 607 )	( 53 670 )
<b>Інвестиційна нерухомість</b>	1015	9 804	9 804
первісна вартість	1016	9 804	9 804
знос	1017	( 0 )	( 0 )
<b>Довгострокові біологічні активи</b>	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	599 870	457 057
<b>Довгострокова дебіторська заборгованість</b>	1040	4 074	1 658
<b>Відстрочені податкові активи</b>	1045	0	0
<b>Гудвіл</b>	1050	0	0
<b>Відстрочені аквізиційні витрати</b>	1060	150 506	95 141
<b>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</b>	1065	341 080	329 567
<b>Інші необоротні активи</b>	1090	18	3
<b>Усього за розділом I</b>	1095	1 179 616	963 841
<b>II. Оборотні активи</b>			
<b>Запаси</b>	1100	960	1 000
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0

## Продовження додатку Б

Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	112 148	53 871
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	10 585	14 527
з бюджетом	1135	10 436	11 523
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	95 206	179 683
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 288	3 469
Поточні фінансові інвестиції	1160	400 002	290 917
Гроші та їх еквіваленти	1165	109 122	346 135
Готівка	1166	24	125
Рахунки в банках	1167	109 098	346 010
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	900 728	588 850
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	659 655	552 396
резервах незароблених премій	1183	241 073	36 454
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	27 574	32 334
Усього за розділом II	1195	1 671 049	1 522 309
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 850 665	2 486 150

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19 407	19 407
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	378 691	300 181
Додатковий капітал	1410	426 622	426 622
Емісійний дохід	1411	426 622	426 622
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	25 441	25 917
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-73 912	12 271
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	49 224	68 615
Усього за розділом I	1495	825 473	853 013
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	47 466	30 509
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	1 596 531	1 279 820
у тому числі:			

## Продовження додатку Б

резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	893 814	779 913
резерв незароблених премій	1533	702 717	499 907
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 643 997	1 310 329
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	1
товари, роботи, послуги	1615	223 411	235 986
розрахунками з бюджетом	1620	3 496	19 042
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 438	19 001
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	328	936
одержаними авансами	1635	35 038	27 901
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страхового діяльнiстю	1650	1 153	1 721
Поточні забезпечення	1660	32 369	30 452
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	81 517	4 773
Інші поточні зобов'язання	1690	3 864	1 996
Усього за розділом III	1695	381 195	322 808
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 850 665	2 486 150

Додаток Б.1

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЦЕНТР К"** за ЄДРПОУ **30728887**

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
 за 2021 рік  
 Форма №2

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801003	1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0	0
Чисті зароблені страхові премії	2010	832 987	719 002
Премії підписані, валова сума	2011	925 727	1 302 549
Премії, передані у перестраховування	2012	(90 931)	(488 970)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-202 810	99 539
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-204 619	4 962
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 ва966 124)	(2 081 451)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(280 216)	(254 518)
Валовий прибуток	2090	14 788 755	12 956 236
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	6 642	-28 788
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	113 901	-70 087
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-107 259	41 299
Інші операційні доходи	2120	737 243	685 962
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(151 337)	(163 826)
Витрати на збут	2150	(8648047)	(7862569)
Інші операційні витрати	2180	(80 322)	(19 139)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-3	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 511	52 423
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	70 017	61 918
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2)	(12)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(7)	(18)

## Продовження додатку Б.1

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	179 519	114 311
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-73 469	-49 126
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	106 050	65 185
збиток	2355	(0)	(0)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-95 744	68 908
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-95 744	68 908
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-17 234)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-78 510	68 908
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	27 540	134 093

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 296	7 119
Витрати на оплату праці	2505	131 008	132 303
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 144	26 283
Амортизація	2515	15 165	17 522
Інші операційні витрати	2520	634 883	611 080
Разом	2550	813 496	794 307

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 940 727	1 940 727
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 940 727	1 940 727
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	54,640000	33,590000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	54,640000	33,590000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: д/н

Керівник

Ковтун Петро Олександрович

Головний бухгалтер

Тучак Ольга Степанівна

## Додаток В

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕПІЦЕНТР К"	за ЄДРПОУ	30728887
Територія	Київська область, Києво-Святошинський район/м.Київ	за КОАТУУ	3222400000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.19

Середня кількість працівників: 3343  
 Адреса, телефон: 08162 смт. Чабани, Одеське шосе, буд. 8, (044) 206-37-82  
 Одиниця виміру: тис.грн. без десятичного знака  
 Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
 на 31.12.2022 р.  
 Форма №1

		Код за ДКУД	1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	25 884	23 573	
первісна вартість	1001	55 043	61 122	
накопичена амортизація	1002	(29 159)	(37 549)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	48 380	47 038	
первісна вартість	1011	96 987	100 708	
знос	1012	(48 607)	(53 670)	
Інвестиційна нерухомість	1015	9 804	9 804	
первісна вартість	1016	9 804	9 804	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	599 870	457 057	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 074	1 658	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	150 506	95 141	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	341 080	329 567	
Інші необоротні активи	1090	18	3	
Усього за розділом I	1095	1 179 616	963 841	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	960	1 000	
Виробничі запаси	1101	0	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	



## Продовження додатку В

Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	112 148	53 871
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	10 585	14 527
з бюджетом	1135	10 436	11 523
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	95 206	179 683
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 288	3 469
Поточні фінансові інвестиції	1160	400 002	290 917
Гроші та їх еквіваленти	1165	109 122	346 135
Готівка	1166	24	125
Рахунки в банках	1167	109 098	346 010
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	900 728	588 850
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	659 655	552 396
резервах незароблених премій	1183	241 073	36 454
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	27 574	32 334
Усього за розділом II	1195	1 671 049	1 522 309
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 850 665	2 486 150

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19 407	19 407
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	378 691	300 181
Додатковий капітал	1410	426 622	426 622
Емісійний дохід	1411	426 622	426 622
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	25 441	25 917
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-73 912	12 271
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	49 224	68 615
Усього за розділом I	1495	825 473	853 013
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	47 466	30 509
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	1 596 531	1 279 820
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	893 814	779 913

## Продовження додатку В

резерв незароблених премій	1533	702 717	499 907
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Привзовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 643 997	1 310 329
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	1
товари, роботи, послуги	1615	223 411	235 986
розрахунками з бюджетом	1620	3 496	19 042
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 438	19 001
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	328	936
одержаними авансами	1635	35 038	27 901
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страхового діяльністю	1650	1 153	1 721
Поточні забезпечення	1660	32 369	30 452
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	81 517	4 773
Інші поточні зобов'язання	1690	3 864	1 996
Усього за розділом III	1695	381 195	322 808
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 850 665	2 486 150

Додаток В.1

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ЕЦЕНТР К"

за ЄДРПОУ

307288

Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 рік  
Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0	0
Чисті зароблені страхові премії	2010	832 987	719 002
Премії підписані, валова сума	2011	925 727	1 302 549
Премії, передані у перестраховування	2012	(90 931)	(488 970)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-202 810	99 539
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-204 619	4 962
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 926 146)	(3 966 124)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(280 216)	(254 518)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	13 164 443	14 788 755
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	6 642	-28 788
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	113 901	-70 087
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-107 259	41 299
Інші операційні доходи	2120	710 835	737 243
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(151 337)	(163 826)
Витрати на збут	2150	(798 945)	(648 047)
Інші операційні витрати	2180	(80 322)	(19 139)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-3	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	109 511	52 423
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	70 017	61 918
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2)	(12)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(7)	(18)

## Продовження додатку В.1

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	179 519	114 311
прибуток			
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-73 469	-49 126
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	106 050	65 185
прибуток			
збиток	2355	(0)	(0)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-95 744	68 908
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-95 744	68 908
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-17 234)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-78 510	68 908
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	27 540	134 093

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 296	7 119
Витрати на оплату праці	2505	131 008	132 303
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 144	26 283
Амортизація	2515	15 165	17 522
Інші операційні витрати	2520	634 883	611 080
Разом	2550	813 496	794 307

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 940 727	1 940 727
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 940 727	1 940 727
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	54,640000	33,590000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	54,640000	33,590000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: д/н

Керівник

Ковтун Петро Олександрович

Головний бухгалтер

Тучак Ольга Степанівна

## Оцінка стратегій конкурентів для ТОВ «Епіцентр К»

Параметри	Вага	ТОВ «Нова Лінія»		ТОВ «Сільпо-Фуд»		ТОВ «АТБ»		ТОВ «Фоззі Груп»		«Леруа Мерлен»		ТОВ «Епіцентр К»		ПП «БУДМАКС»		ТОВ «БУДМАЙДАН»	
		оцінка	загалом	оцінка	загалом	оцінка	загалом	оцінка	загалом	оцінка	загалом	оцінка	загалом	оцінка	загалом	оцінка	загалом
Використовувана стратегія	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1,0	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Технічне забезпечена	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5	3	0,3	4	0,4	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Асортимент	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	5	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Гнучкість	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	5	1,0	3	0,6	4	0,8				
Кваліфікація персоналу	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	3	0,6	4	0,8	5	1,0	3	0,6	4	0,8
Об'єм поставок	0,15	3	0,3	4	0,4	5	0,5	3	0,6	4	0,8	5	1,0	3	0,6	4	0,8
Об'єм асортименту	0,15	3	0,3	4	0,4	5	0,5	3	0,6	4	0,8	5	1,0	3	0,6	4	0,8
Затримки в поставках	0,1	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8	5	1,0	3	0,6	4	0,8
Всього	1,0	38	4,1	36	3,95	34	3,8	45	5,0	37	3,9	40	4,5	34	3,8	37	4,2

\* розроблено автором

