

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

(на матеріалах ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», м. Київ)

Студента 4 курсу, 3 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини» освітньої
програми «Міжнародний бізнес»

Цехмейструка Нікити
Денисовича

Науковий керівник
канд. екон. наук

Новак Олена
Володимирівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

Лежепькова Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права, Кафедра світової економіки
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини», ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2023 р

Завдання
на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві
Цехмейструк Нікіти Денисовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)
«Економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу» (на матеріалах ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», м. Київ)
Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____
2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)
3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)
Мета проекту (роботи) написання випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К».
Об'єкт дослідження у випускній кваліфікаційній роботі виступає процес формування та реалізації економічної стратегії підприємства.
Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти процес формування та реалізації економічної стратегії підприємства.
4. Перелік графічного матеріалу 5 таблиць, 7 ілюстрацій
5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)
Вступ
РОЗДІЛ 1. Дослідження економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» як суб'єкта міжнародного бізнесу.
 - 1.1. Сутність та принципи формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
 - 1.2. Дослідження економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»Висновки до розділу 1

Розділ 2. Рекомендації що до вдосконалення економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» в умовах розвитку міжнародного бізнесу

2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для зміни економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.2. Напрями вдосконалення економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	До 10.10.2022	05.10.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	До 06.11.2022	01.11.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 15.12.2022	10.12.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 30.12.2022	30.12.2022
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	До 15.01.2023	14.01.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	До 20.01.2023	29.01.2023
7	Попередній захист ВКР	До 30.01.2023	Згідно графіку
8	Захист ВКР	Згідно графіку	Згідно графіку

8. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Новак О. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми

Лежєцькова В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Цехмейструка Н. Д.

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)
Цехмейструка Н.Д. на тему: Економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», м. Київ)

Представлена випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних положень формування та практичного застосування економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Сучасні економічні виклики та результати агресії з боку РФ актуалізували потребу в удосконаленні інструментарію і технологій економічної стратегії, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Вище наведене доводить актуальність теми дослідження.

Робота виконана відповідно до вимог щодо написання ВКР ОС «Бакалавр», освітньої програми «Міжнародний бізнес». Сформовані висновки та пропозиції достатньо обґрунтовані.

Здобувач виявив уміння працювати з великими обсягами інформації, аналізувати та оцінювати теоретичні підходи, узагальнювати інформацію для формулювання результатів наукових досліджень.

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи Цехмейструка Н.Д. проявив себе дисциплінованим виконавцем поставлених завдань.

В цілому, здобувач досяг поставленої мети дослідження та виконав сформовані завдання. Вищезазначене дає підстави позитивно оцінити роботу здобувача та рекомендувати випускну кваліфікаційну роботу до публічного захисту.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи) _____
Новак О. В.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента _____

(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми. _____ Лежепькова В. Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Дугінець Г.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Цехмейструк Н.Д. Економічна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», освітня програма «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023

У першому розділі досліджено сутність та принципи формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, а також надано оцінку економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Другий розділ присвячений оцінці сприятливості міжнародного бізнес-середовища для зміни економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», а також визначенню напрямів вдосконалення економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Ключові слова: економічна стратегія, стратегічне управління планування, імпорт

ANNOTATION

Zehmeystruk N.D. Economic strategy of the enterprise-subject of international business

Final qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", educational program "International Business". State University of Trade and Economics, 2023

In the first chapter, the essence and principles of the formation of the economic strategy of the enterprise-subject of international business were investigated, as well as an assessment of the economic strategy of "EPICENTR K" LLC was provided.

The second section is devoted to the evaluation of the favorable international business environment for changing the economic strategy of EPICENTER K LLC, as well as the determination of directions for improving the economic strategy of EPICENTER K LLC.

Keywords: economic strategy, strategic planning management, import

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність та принципи формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу	5
1.2. Дослідження економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	10
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	18
2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для зміни економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	19
2.2. Напрями вдосконалення економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	23
Висновки до розділу 2	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

В умовах динамічної конкуренції та турбулентного зовнішнього середовища значну роль у розвитку підприємств відіграє економічна стратегія, яка охоплює сукупність заходів, які дозволять підприємству досягти його цілей у різних функціональних сферах. З огляду на зазначене дослідження сутності, особливостей, технологій, інструментів і проблем формування та реалізації економічної стратегії є актуальним..

Дослідження проблеми формування стратегії підприємства та базових засад впровадження принципів стратегічного управління у своїх роботах досліджували такі вчені як І.І. Смачило, С. М. Савченко, В.Г. Нікітін, І.О. Кузнєцова, В.В Горбатюк, С. В. Цюцюпа, М.М. Ігнетаєнко, Л. Ю.Леваєва, Л. О. Мармуть, І. О. Бараннік, О. О. Квактун, О. М. Вертелецька та ін. Водночас власне економічна стратегія у наукових працях досліджена недостатньо, що і обумовило вибір теми роботи.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи виступає процес формування та реалізації економічної стратегії підприємства. Предмет роботи – теоретичні засади та практичні аспекти процес формування та реалізації економічної стратегії підприємства.

Метою роботи є обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К». На досягнення цієї мети було спрямоване виконання таких завдань:

- дослідити сутність та принципи формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
- оцінити економічну стратегію ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- оцінити сприятливість міжнародного бізнес-середовища для зміни економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- визначити напрями вдосконалення економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Дослідження, здійснені у дипломній роботі, ґрунтуються на логічному та системному підходах до аналізу економічних процесів і явищ. У процесі дослідження використовувалися аналіз, синтез, дедукція, індукція, абстрагування, формалізація, створення ідей, графічна інтерпретація.

Інформаційною базою є дослідження науковців, дані вітчизняної та міжнародної статистики.

Представлена робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатку.



РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та принципи формування економічної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Аналіз наукової літератури останніх років дозволяє констатувати, що дослідженню власне економічної стратегії присвячена незначна кількість сучасних публікацій. Автори здебільшого концентруються у своїх роботах на тлумаченні терміну «стратегія», не конкретизуючи особливості конкретного її виду.

Одним з дослідників, що у своїй роботі досліджував сутність економічної стратегії є Смачило І.І., який визначає її як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, мета яких – створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства [1, с.760]. Погоджуємося з думкою автора стосовно комплексності економічної стратегії та охоплення нею значної кількості напрямів, проте вважаємо недостатньо конкретним формулювання «сукупність складових та елементів».

К своїй роботі автор приводить наявні у більш ранніх наукових статтях підходи до визначення економічної стратегії. Її, зокрема, пропонують трактувати як правила і прийоми, за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства; сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі; сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства; це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції; динамічна система взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ [1, с. 759].

Як видно з представлених визначень, переважна кількість вчених асоціює економічну стратегію з конкурентною, оскільки вважає її метою досягнення конкурентних переваг. Для нас найбільш цікавим є інший підхід, відповідно до якого економічна стратегія являє собою синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства. Саме зазначеного підходу будемо дотримуватися у подальшому дослідженні.

Структура економічної стратегії підприємства залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства. Саме тому, доцільною, на нашу думку, є оцінка місця економічної стратегії у системі стратегій, що розробляються підприємствами. З погляду обґрунтування і розвитку стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, оптимальною є структура, що дозволяє поєднати операційну та корпоративну стратегію через кілька проміжних рівнів – економічна та функціональні стратегії. За таких умов корпоративна стратегія - це загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності та складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії. Економічна стратегія концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу чи стратегічній зоні господарювання та показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги). Функціональна стратегія відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності. Операційна стратегія - концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість [2].

Важливим завданням у процесі формування економічної стратегії незалежно від того, чи формується вона вперше, є оцінка факторів зовнішнього середовища. Економічна стратегія для забезпечення її ефективності має відповідати факторам, що не залежать від підприємства, а також його

внутрішньому потенціалу. Етапи формування економічної стратегії підприємства та узгодження її зі стратегіями інших рівнів представлено на рис.

1.1.



Рис. 1.1. Етапи формування економічної стратегії підприємства

Джерело: [1, с. 759]

Співвідношення корпоративної і економічної стратегій двостороннє. З одного боку економічна стратегія конкретизує корпоративну, забезпечує її реалізацію і розміщена за рангом нижче від неї. Але, з другого боку, бувають

ситуації коли перш ніж прийняти рішення змінювати чи не змінювати корпоративний портфель, варто спочатку розробити економічні стратегії і переконатись, чи не може підприємство вирішити свої товарно-ринкові проблеми без зміни портфеля. Адже оскільки диверсифікація/інтернаціоналізація досить ризиковані і потребують значних затрат, то варто спочатку добре поміркувати і пошукати можливостей розв'язання виниклих проблем на шляху посилення конкурентних позицій без зміни бізнес-портфеля.

Найважливішими параметрами-характеристиками економічної стратегії, факторами, що впливають на неї є: конкурентоспроможність продукції та здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка ж адаптація забезпечується комплексом технічних, технологічних, інтелектуальних, організаційних та економічних характеристик.

Розглядаючи економічну стратегію, не можна не погодитися з попередніми авторами щодо того, що передумовою її успішності є наявність у підприємства конкурентних переваг, що забезпечують міцні позиції підприємства на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Індикаторами конкурентної сили, а, значить, і наявності конкурентних переваги виступають: значна частка ринку, зростаюча кількість покупців, лідируюча стратегія, здатність реагувати на ринкові зміни краще за конкурентів, найбільш вдале положення підприємства на ринку, високий ступінь диверсифікованості пропозиції, концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку, нижчі витрати, рівень прибутку вищий від середньо ринкового, високі технологічні та інноваційні переваги підприємства, високий рівень менеджменту і маркетингу тощо [3].

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути високі витрати, низька якість товарів, невеликий вплив на ринок, темпи зростання доходів нижчі середньо ринкових або вони навіть знижуються, нестача фінансових ресурсів, підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку, репутація підприємства низька або падає, положення підприємства

слабішає у найбільш перспективних галузях, нестача навичок і досвіду у визначальних сферах.

Оцінивши кількісно названі індикатори, які виступають чинниками вибору економічної стратегії, та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий ніж у конкурентів, до того ж воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі.

Існує безліч способів досягнення конкурентних переваг: продавати за дешевшими цінами ніж у конкурентів, виробляти високоякісну продукцію, організовувати бездоганне обслуговування клієнтів, володіти сучасною власною технологією, мати більш зручне природно-географічне положення, забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у більш стислі терміни ніж це роблять конкуренти, мати високу репутацію і добре відому торгіву марку, забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти, постійно слідкувати за розвитком смаків клієнтів в цілому і їх окремих груп [4, с. 28].

Необхідно також зазначити, що поміж зазначених виділяють конкурентні переваги низького та високого порядку. Конкурентні переваги низького порядку - використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами. Підприємство набуває конкурентних переваг високого порядку за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства. Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі. Досягти конкурентних переваг можна застосовуючи як наступальні так і оборонні дії залежно від ситуації на ринку. А ще - застосовуючи короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиція на ринку [5, с. 7].

Можливість підприємства отримати конкурентні переваги та використати їх при розробці конкурентної стратегії відбувається під впливом таких факторів,

як технології та інновацій, стан виробництва, рівень маркетингу, реалізаційних можливостей і навичок, професійний рівень персоналу, організаційних можливостей.

Таким чином, адекватна умовам сьогодення економічна стратегія є нині умовою успішного функціонування підприємства. Врахування слабких сторін та переваг підприємства при розробці конкурентної стратегії є надзвичайно важливим з огляду на реалії сучасної практики ведення бізнесу.

1.2. Дослідження економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «Епіцентр К» - одне з провідних підприємств України, що налічує 75 торгових центрів загальною торговою площею 1,5 млн кв. м [6]. Підприємство надає своїм клієнтам можливість придбати широкий асортимент товарів, з 2020 року у тому числі продуктів харчування та ліків, а також супутніх послуг, які дозволяють зробити шопінг максимально комфортним.

За 2017 -2021 рр. чистий дохід підприємства збільшився у 2,13 рази до 67,74 млрд. грн., собівартість реалізованої підприємством продукції склала 45,96 млн. грн., хоча темп зростання собівартості, у першу чергу через значні коливання курсу у розглянутий період склав 2,32. Валовий прибуток досліджуваної компанії за 5 років збільшився на 82% до 21,78 млрд. грн., при цьому найбільше зростання показника мало місце у 2021 році.

Ключовим елементом операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» є збутові. Погляд споживача засвідчує, що досліджуване підприємство спрямовує значні ресурси на формування іміджу та стимулювання збуту, відповідно ця стаття видатків складає половину валового прибутку підприємства у 2021 році (11,71 млн. грн). Тенденцію до значного зростання мали усі статті операційних витрат, при чому темпи їх зміни були досить значними. Найвищими темпами зростання характеризувалися інші операційні витрат – за 5 років вони збільшилися у 6,45 рази до 1,29 млрд. грн.

Операційна діяльність ТОВ «Епіцентр К» була прибутковою протягом усього до досліджуваного періоду була прибутковою, при чому фінансовий результат збільшився у 2 рази за досліджуваний період до 8,35 млрд. грн. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» у 2017 – 2021 рр., млн. грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютний приріст		Темп приросту	
						2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	31853,4	36613,1	43979,2	50382,4	67744,2	17361,8	35890,8	1,34	2,13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19854,6	24309,4	30814,8	35593,7	45963,9	10370,2	26109,3	1,29	2,32
Валовий прибуток	11998,8	12303,7	13164,4	14788,8	21780,3	6991,6	9781,5	1,47	1,82
Інші операційні доходи	435,5	470,9	530,8	737,2	840,5	103,2	405,0	1,14	1,93
Адміністративні витрати	587,3	609,2	751,8	872,8	1268,1	395,4	680,8	1,45	2,16
Витрати на збут	7487,3	7459,1	7985,9	8648,0	11711,2	3063,1	4223,9	1,35	1,56
Інші операційні витрати	209,4	237,6	254,3	920,4	1288,4	368,0	1079,0	1,40	6,15
Фінансовий результат від операційної діяльності	4150,2	4468,6	4703,2	5084,8	8353,1	3268,3	4202,8	1,64	2,01
Інші фінансові доходи	13,1	15,5	3,9	211,6	98,7	-112,8	85,6	0,47	7,52
Інші доходи	290,3	30,0	354,7	555,0	509,3	-45,7	219,0	0,92	1,75
Фінансові витрати	141,2	190,9	250,1	295,6	240,9	-54,7	99,7	0,81	1,71
Витрати від участі в капіталі	0,0	23,1	24,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-
Інші витрати	390,1	240,9	363,4	1438,6	1425,1	-13,5	1035,0	0,99	3,65
Фінансовий результат до оподаткування	3922,3	4059,2	4423,8	4117,1	7295,1	3178,0	3372,7	1,77	1,86
Витрати (дохід) з податку на прибуток	856,2	804,9	821,7	945,0	1707,0	762,1	850,8	1,81	1,99
Чистий фінансовий результат	3066,1	3254,3	3602,1	3172,1	5588,0	2415,9	2521,9	1,76	1,82

Джерело: складено на основі даних підприємства

Неопераційні доходи та витрати не мали значного впливу на діяльність компанії та її фінансові результати, при цьому відзначимо, що фінансова

діяльність підприємства була неефективною, оскільки витрати за цим напрямком переважали доходи.

Загалом, фінансовий результат підприємства за 5 років зріс на 86% (з врахуванням податків – на 82%): чистий прибуток компанії склав у 2021 році 5,59 млрд. грн.

За результатами представленого аналізу можна говорити про економічну ефективність існуючої стратегії – підприємство нарощує обсяги діяльності та прибутки, залишаючись рентабельним.

Як зазначалося у першому параграфі, економічна стратегія підприємства є загальним поняттям, що охоплює усі напрямки діяльності – фінансову сферу, міжнародну діяльність, маркетинг та збут. З огляду на зазначене, у контексті її аналізу доцільно оцінити фінансові умови співпраці як з оптовими покупцями, так і з постачальниками, що дозволяє зробити баланс підприємства. Вартість та структура активів ТОВ «Епіцентр К» представлено на рис. 1.2.

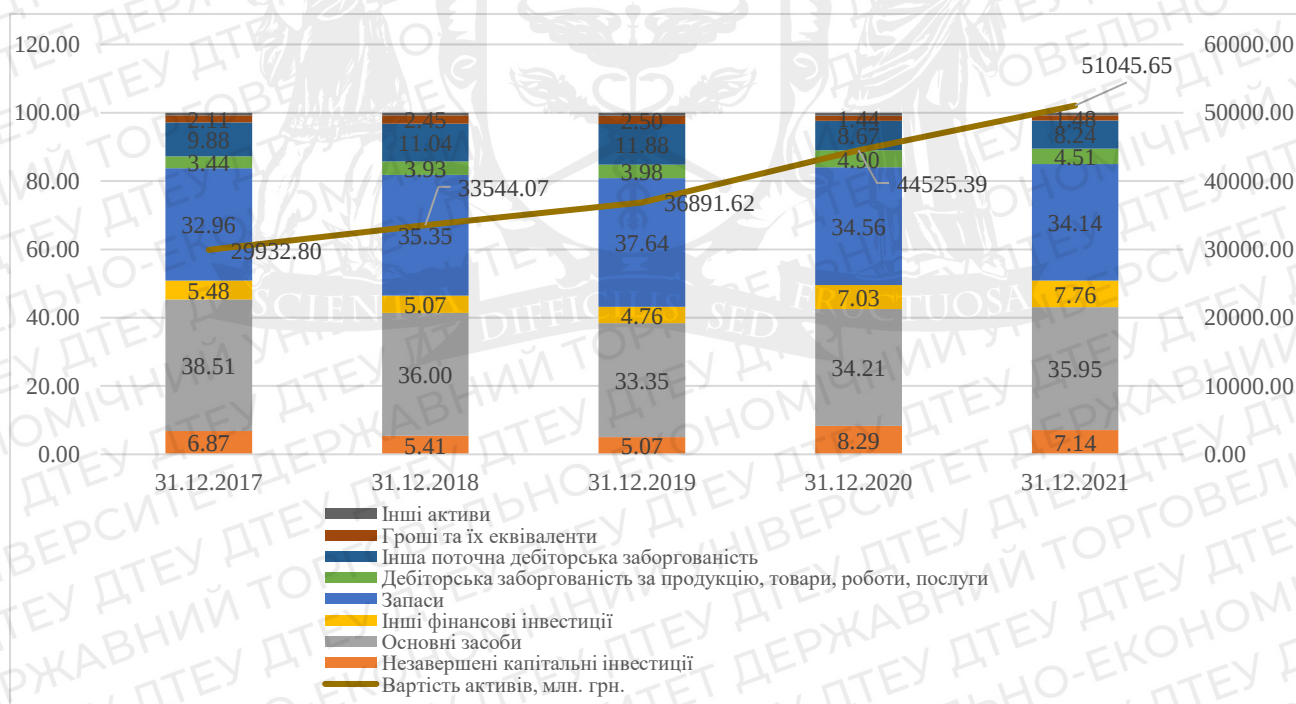


Рис. 1.2. Вартість та структура активів ТОВ «Епіцентр К» у 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на даних підприємства

Вартість активів підприємства збільшилася з 29,93 до 51,04 млрд. грн. При цьому, характеризуючи економічну стратегію підприємства, звертаємо увагу на таке:

- незавершені капітальні інвестиції підприємства коливалися на рівні 5-7%, при цьому протягом 2020 – 2021 рр. їх частка зростає. Це свідчить про

спрямування більших обсягів фінансових ресурсів на фінансування будівництва нових магазинів;

- частка дебіторської заборгованості утримувалася на стабільному рівні, що вказує на незмінність існуючої політики роботи з оптовими клієнтами та активне використання відстрочки платежу для надання клієнтам зручних умов;

- протягом останніх років зменшилася частка запасів, що вказує на оптимізацію логістичної політики підприємства;

- частка грошових коштів утримується на стабільному рівні, проте є недостатньою для забезпечення оптимального рівня абсолютної ліквідності.

Дані пасиву балансу свідчать, що обсяг власного капіталу підприємства є значним, проте недостатнім для забезпечення абсолютного рівня фінансової стійкості. Негативною також є тенденція до зменшення частки нерозподіленого прибутку, на який припадає понад 99% власного капіталу ТОВ «Епіцентр К» - це вказує на збільшення рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Негативним вважаємо тренд зменшення частки поточної кредиторської заборгованості підприємства за товари, роботи, послуги – він може свідчити про зменшення рівня довіри кредиторів до підприємства та відмову надавати відстрочку платежі (рис. 1.3).

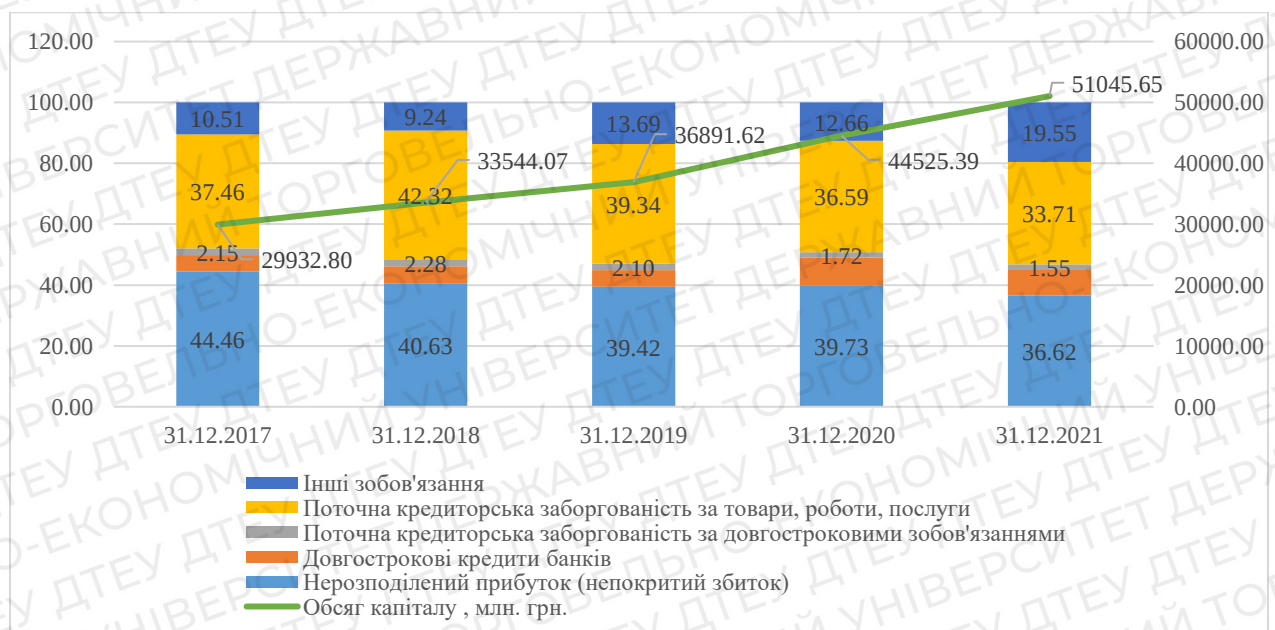


Рис. 1.3. Вартість та структура пасивів ТОВ «Епіцентр К» у 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на даних підприємства

Загалом, аналіз дозволяє зробити висновок про відсутність у підприємства серйозних проблем у фінансовій сфері, що вказує на ефективність цього стратегічного напрямку компанії.

Стратегія розвитку ТОВ «Епіцентр К» на перших етапах передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан з метою синергії торгових об'єктів продуктового та господарського напрямку. Нинішній формат магазинів суттєві відрізняється від базового - спочатку магазини працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі самообслуговування, проте з розширенням асортименту магазини мережі поступово перейшли до формату одночасного продажу товарів та отримання послуг.

Змінилася також система позиціонування компанії – з супермаркету для будівництва «Епіцентр» перетворився на гіпермаркети товарів до дому, де споживач може знайти будь-який товар, необхідний йому у повсякденному житті.

У 2020 році ТОВ «Епіцентр К» вирішив розширити спеціалізацію, відкривши у форматі «магазин у магазині» відділи продуктів харчування та ліків. Зазначене свідчить про те, що кінцевою метою підприємства є створення на своїй базі автономного торгового центру, який може запропонувати клієнтам повний спектр товарів та послуг з метою оптимізації власних фінансових результатів.

Важливим елементом економічної стратегії підприємства є стратегія збуту. На перших етапах вона базувалася виключно на офлайн-торгівлі, і навіть замовлення доставки придбаних у магазині товарів викликало проблеми. Сьогодні підприємств є не лише активним учасником офлайн операцій, але і посилює свої позиції у сфері онлайн торгівлі. Попит на цей напрям діяльності суттєво зріс в умовах пандемії коронавірусу, і наразі через Інтернет забезпечується близько 30% збуту.

Окрім цього, ТОВ «Епіцентр» почав також працювати як маркетплейс, на якому дрібні підприємства, які за сферою діяльності суміжні з асортиментною стратегією ТОВ «Епіцентр К», можуть розмістити свою продукцію для продажу. Вважаємо, що такий крок є достатньо виваженим, оскільки він дозволяє підприємству збільшити свої доходи у сегменті, відмінному від його початкової діяльності.

Важливим стратегічним напрямком діяльності ТОВ «Епіцентр К» виступають закупівлі. Підприємство є активним учасником міжнародних операцій, закупаючи за кордоном широкий асортимент товарів. При цьому, попри те, що переважна частина імпорту здійснюється прямо, близько 20% імпортних товарів все ще закуповуються через посередника – це збільшує їх вартість для кінцевого споживача і має негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Ще одним важливим напрямком стратегічної діяльності підприємства є формування соціального іміджу. Мова йде про реалізацію благодійних ініціатив, метою яких є формування у клієнтів уяви про магазин як про сучасний прогресивний бізнес. У рамках соціальної стратегії підприємство реалізує ініціативи для працівників, клієнтів, благодійних фондів та громадських організацій.

Візуалізація економічної стратегії підприємства представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Структура економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [6]

На нашу думку, ієрархічно основним елементом економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К» виступає фінансова стратегія – вона визначає умови для здійснення підприємство будь-яких дій, саме її дотримання дозволяє підприємству встановити цільові показники діяльності, на досягнення яких має бути спрямована інша діяльність.

Наступний рівень стратегій – оперативний. Тут розміщені збутова та закупівельна стратегія, які пов'язані з основною діяльністю компанії і є, по суті, інструментом досягнення її цілей. Від формату та успішності оперативний стратегій залежать маркетингова та пов'язана з нею соціальна стратегії, які впливають на поточне позиціонування підприємства та його перспективи на ринку. З цієї точки відбувається визначення пріоритетів розвитку, які, у свою чергу виступають вхідною інформацією для формування фінансової, збутової, закупівельної стратегій на наступні періоди.

В умовах війни система та цілі економічної стратегії істотно не змінилися, натомість відбувся перегляд усіх її елементів. Їх було адаптовано до поточних умов діяльності, що призвело до скорочення окремих елементів витрат, імпортозаміщення в окремих сферах, формування гібридного формату торгівлі на місці зруйнованих торгових центрів (у Бучі та Чернігові), подальшої соціалізації маркетингу. Водночас сформована економічна стратегія дозволила підприємству адаптуватися до нових умов, не змінюючи своїх основних цілей.

Висновки до розділу 1

Економічна стратегія являє собою синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства. Саме зазначеного підходу будемо дотримуватися у подальшому дослідженні.

ТОВ «Епіцентр К» - одне з провідних підприємств України, що надає своїм клієнтам можливість придбати широкий асортимент товарів, з 2020 року у тому числі продуктів харчування та ліків, а також супутніх послуг. За результатами представленого аналізу можна говорити про економічну ефективність існуючої

стратегії – підприємство нарощує обсяги діяльності та прибутки, залишаючись рентабельним. Дані пасиву балансу свідчать, що обсяг власного капіталу підприємства є значним, проте недостатнім для забезпечення абсолютного рівня фінансованої стійкості. Негативною також є тенденція до зменшення частки нерозподіленого прибутку.

На нашу думку, ієрархічно основним елементом економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К» виступає фінансова стратегія – вона визначає умови для здійснення підприємство будь-яких дій, саме її дотримання дозволяє підприємству встановити цільові показники діяльності, на досягнення яких має бути спрямована інша діяльність. Наступний рівень стратегій – оперативний. Тут розміщені збутова та закупівельна стратегія, які пов’язані з основною діяльністю компанії і є, по суті, інструментом досягнення її цілей. Від формату та успішності оперативних стратегій залежать маркетингова та пов’язана з нею соціальна стратегії, які впливають на поточне позиціонування підприємства та його перспективи на ринку. З цієї точки відбувається визначення пріоритетів розвитку, які, у свою чергу виступають вхідною інформацією для формування фінансової, збутової, закупівельної стратегій на наступні періоди.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для зміни економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Розглядаючи економічну стратегію ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та зважаючи варіанти стосовно її зміни, доцільно розглянути умови функціонування підприємства. З огляду на те, що підприємство є активним учасником міжнародної діяльності, важливе значення на можливості вдосконалення стратегії підприємства має як внутрішнє середовище, яке впливає у першу чергу на споживчі настрої, так і зовнішнє, яке визначає умови придбання підприємством продукції для подальшого перепродажу.

У першу чергу, ми проаналізували економічні настрої бізнесу та населення. Динаміка зазначеного індикатора дозволяє зробити висновок про перспективи розвитку підприємства. Як видно з представленого рисунку, з огляду на війну в Україні відбулося істотне погіршення економічних настроїв (на рівень нижчий за той, що мав місце на початку пандемії коронавірусу). Водночас протягом наступних періодів (попри загрозу блекауту) такі настрої покращилися, що свідчить про поступово відновлення бізнес-активності (рис. 2.1).

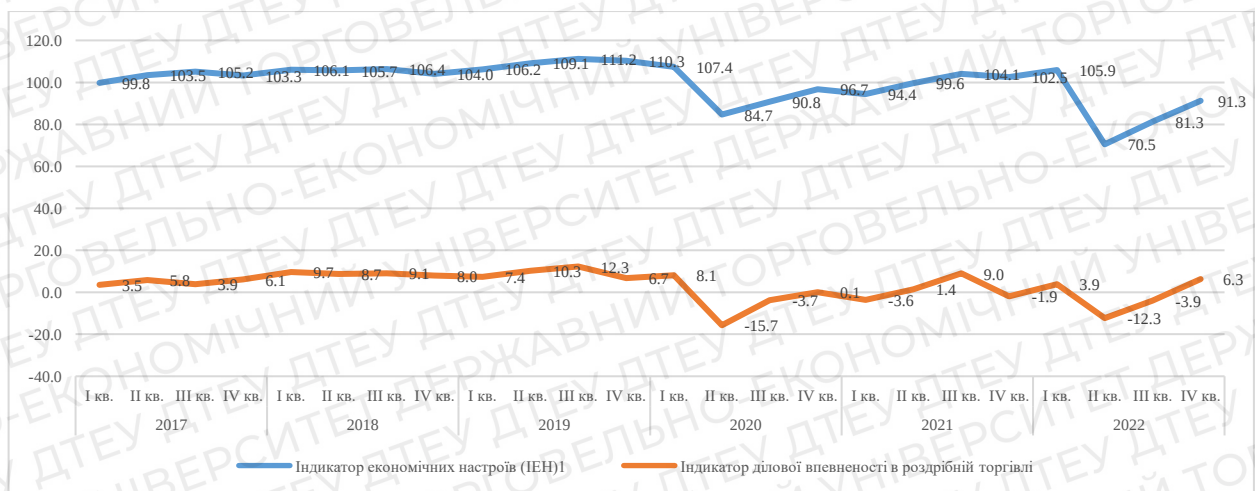


Рис. 2.1. Динаміка індикатора економічних настроїв в Україні у 2017 – 2021 рр.

Джерело: [7]

Якщо розглядати сферу роздрібної торгівлі, то з огляду на її роль у задоволенні ключових потреб населення, падіння очікувань не було на стільки значним як загалом, і хоча на нинішньому етапі індикатор не відновився до пікових значень, він є достатньо високим.

Зазначене вказує на те, що ТОВ «Епіцентр К» як підприємство торгівлі має досить значні перспективи на ринку, тому вдосконалення економічної стратегії на нинішньому етапі вважаємо доцільним.

На жаль, умови економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» на нинішньому етапі є вкрай складними. Зміна валютного курсу обумовлює значні складності для підприємства як для імпортера, оскільки воно вимушене постійно збільшувати ціни. У 2022 році офіційний курс долара у середньому збільшився на 5%, євро – на 18%. У таких умовах, для того, щоб залишатися рентабельними в умовах ускладненої логістики підприємства вимушені піднімати ціну ще сильніше – про це свідчить, що рівень споживчих цін зріс на 26% порівняно з попереднім роком (рис. 2.2).

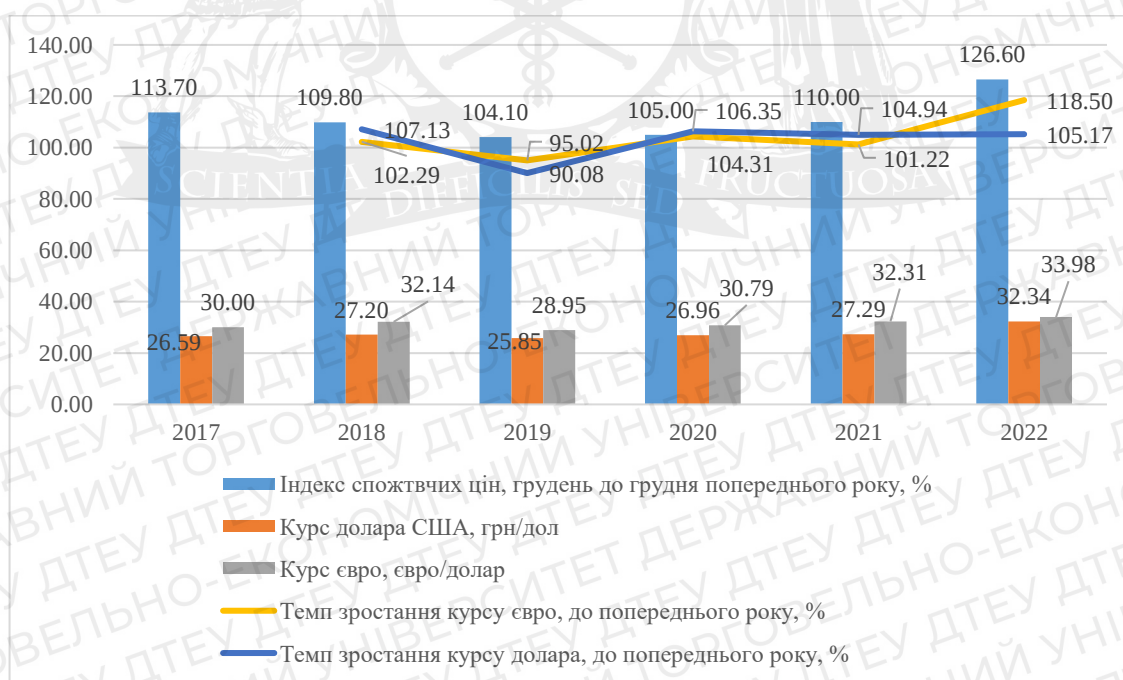


Рис. 2.2. Динаміка курсу долара та євро, а також споживчих цін в Україні у 2017 – 2022 рр.

Джерело: складено автором за [8, 9]

Значне зростання цін на продукцію, яку пропонує клієнтам підприємство, провокує загрози зменшення попиту серед клієнтів, середні обсяги споживчих

витрат яких у 2017 – 2021 рр. зростали повільніше за індекс споживчих цін (рис. 2.3).

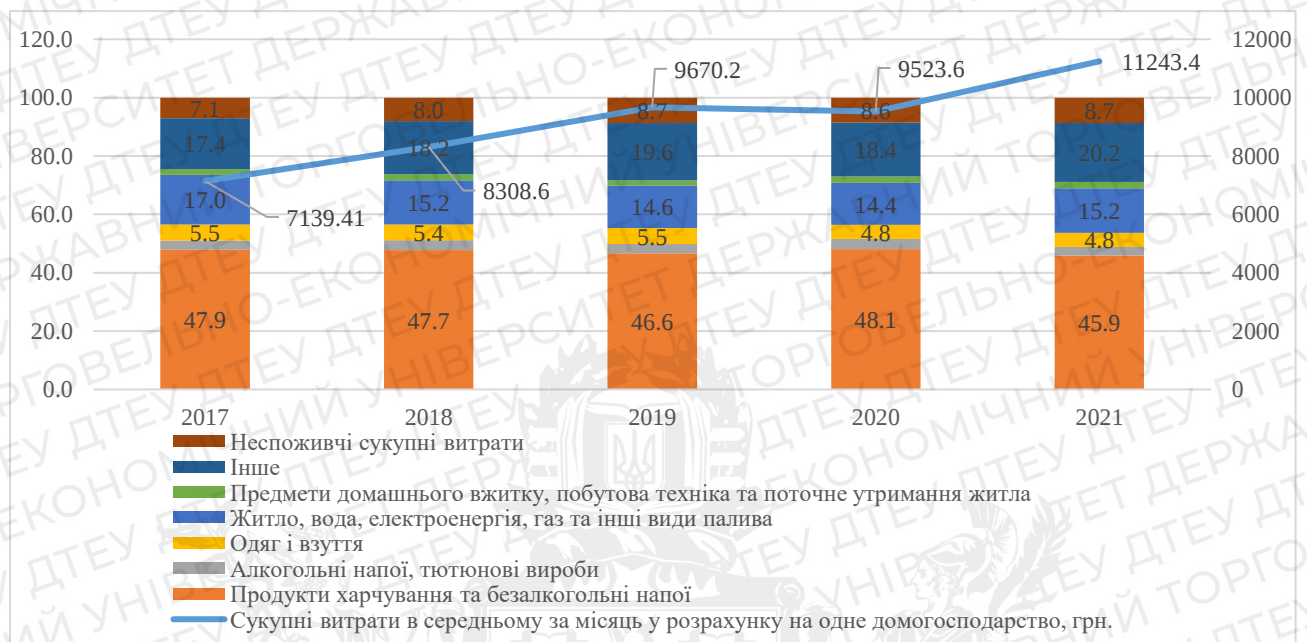


Рис. 2.3. Динаміка споживчих витрат та їх структура у 2017 – 2021 рр.

Джерело: [10]

Рисунок 2.3. дозволяє констатувати, що розширення асортименту продукції ТОВ «Епіцентр К» на сферу продуктів було правильним, оскільки частка продовольства у структурі витрат споживачів протягом усього періоду складала понад 45%. У 2021 році відбулося певне зменшення цього показника, водночас у 2022 році, з огляду на війну, вірогідно відбудеться його подальше збільшення.

Частка витрат на продукцію, на якій початково спеціалізувалося підприємство, є найменшою, таким чином поступове розширення асортименту, яке мало місце у попередніх роках, також можна вважати стратегічно правильним.

Важливе значення у діяльності як ТОВ «Епіцентр К», так і решти українських ретейлерів відіграє імпорту. Дані національної статистики свідчать, що у структурі асортименту українських ретейлерів, що формується відповідно до споживчого попиту, 46,9 % продукції – це товари іноземного виробництва. При цьому у сфері непродовольчих товарів, які наразі є основним напрямом спеціалізації досліджуваного підприємства, частка імпорту досягає 65% (рис. 2.4).

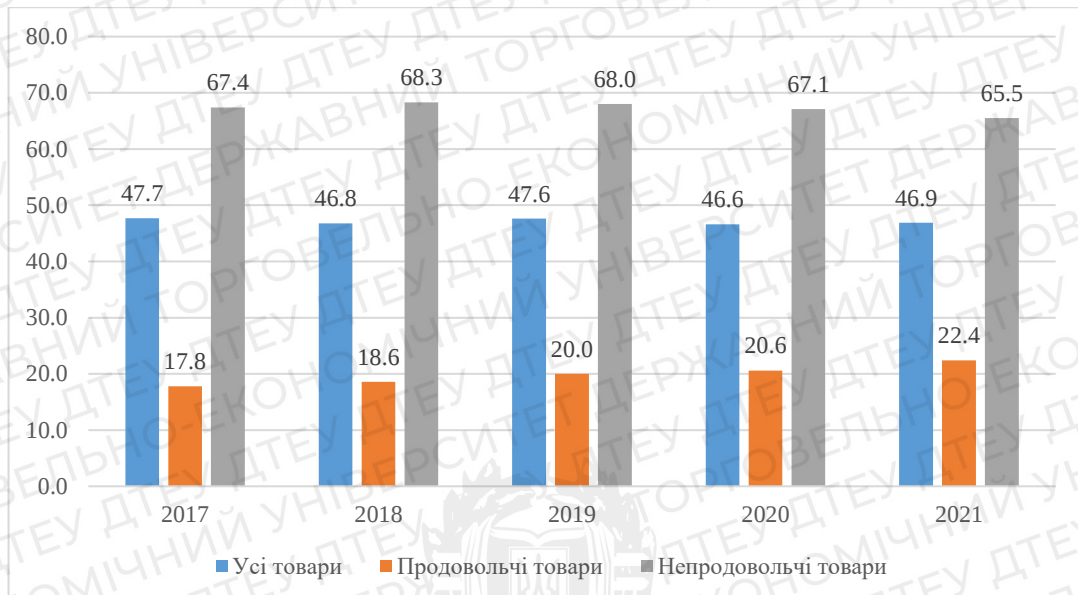


Рис. 2.4. Частка імпортої продукції в асортименті підприємств роздрібної торгівлі України у 2017 – 2021 рр., %

Джерело: [11]

Динаміка валютного курсу, розглянута вище, та споживчі уподобання клієнтів свідчать, що здійснення імпортних операцій для досліджуваного підприємства є безальтернативним. Це вказує на необхідність ретельного моніторингу ТОВ «Епіцентр К» зовнішніх ринків, зокрема у контексті розширення асортименту тих товарних груп, де попит на імпортні товари є найвищим – побутові електротовари, одяг та взуття, іграшки, садово-городнє устаткування (додаток А).

З огляду на істотну залежність ТОВ «Епіцентр К» від кон'юнктури зовнішніх ринків, обґрунтовану вище, нами було також здійснено аналіз ключових індикаторів світового бізнес-середовища. Було виявлено, що до війни в Україні у світі у цілому спостерігалось поступове відновлення після пандемії коронавірусу. Зокрема, після кризи 2020 року у 2021-му році ВВП світу збільшився майже на 13%, спостерігалось відновлення світового експорту та обсягів прямого іноземного інвестування. Водночас протягом усього досліджуваного періоду спостерігалось зростання рівня світової інфляції, що обумовлювало зростання цін для українських компаній, залучених у міжнародні бізнес-процеси у якості імпортерів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка ключових економічних показників у світі у 2017 – 2021 рр.

Показник	Значення показника				
	2017	2018	2019	2020	2021
Рівень інфляції, %	2,77	3,19	3,07	2,73	4,78
Обсяг прямих іноземних інвестицій, млрд. дол. США	1632,64	1448,28	1480,63	963,14	1582,31
ВВП, трлн. дол. США	80,82	86,08	87,54	85,24	96,29
Обсяг світового експорту товарів, млрд. дол. США	7582,95	19383,08	18825,51	17509,91	22139,88
Темп зростання ВВП, %	-	106,51	101,70	97,37	112,96
Темп зростання обсягів прямих іноземних інвестицій, %	-	88,71	102,23	65,05	164,29
Темп зростання обсягів експорту, %	-	255,61	97,12	93,01	126,44

Джерело: складено та розраховано автором на [12, 13, 14, 15]

Війна в Україні має значний вплив на світове господарство з багатьох причин. Найважливішим чинником світової кризи, пов'язаної з нападом Росії, є впровадження санкцій проти цієї держави та, як наслідок, повна або часткова відмова європейських країн від споживання європейського газу. Ті держави, конкурентоздатність яких базувалася на факторі дешевого палива, зазнають значних втрат в результаті зміни геополітичної ситуації, що призведе до збільшення вартості імпорту від них. Менш залежні країни, які все ж використовували російське паливо, також зіткнуться з досить значними викликами.

Окрім того, внаслідок війни в Україні відбулося руйнування логістичних ланцюгів, що також є фактором зростання загальносвітових витрат та, відповідно, підвищення вартості імпорту для ТОВ «Епіцентр К». З огляду на зазначене, вважаємо, що підприємству на європейських ринках доцільно продовжувати співпрацювати з тими виробниками, які наразі пропонують йому найкращі умови, а пошук нових контрагентів здійснювати у тих державах,

економіки яких не перебувала під значним впливом російських паливних ресурсів.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що вплив зовнішнього середовища на досліджуване підприємство є неоднозначним. Ситуація як в Україні, так і у світі є вкрай складною. З цим стикаються абсолютно усі підприємства, незалежно від сфери їх діяльності, з огляду на це економічна стратегія ТОВ «Епіцентр К» має бути спрямована на адаптацію до нової реальності. У той самий час настрої на споживчому ринку та структура споживання українців свідчить про наявність у компанії значних перспектив для розвитку за умови подальшого дотримання стратегії диверсифікації діяльності.

2.2. Напрями вдосконалення економічної стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Здійснений у попередніх розділах аналіз економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К» засвідчив її необхідність її адаптації до умов зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність визначення та обґрунтування адекватних параметрів усіх напрямків його діяльності.

Метою економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К» є забезпечення ефективної діяльності підприємства та як мінімум збереження, а як максимум – посилення його позицій на ринку, проявами чого стане забезпечення стабільного зростання прибутків, збалансування структури власного та позикового капіталу. Для обґрунтування цілей фінансової стратегії ми використовуємо економічні показники, зважаючи на те, що саме фінансовий потенціал компанії передбачає наявність у нього можливостей для фінансування подальшого розвитку.

Ключовою метою реалізації економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К», що корелює з метою будь-якого підприємства, є максимізація прибутків. Отримання прибутків дозволить ТОВ «Епіцентр К» використовувати політику реінвестування та фінансувати діяльність за рахунок власного капіталу, що, у свою чергу, сприятиме зниженню рівня фінансової залежності підприємства. Для збільшення обсягів прибутків необхідним є зниження витрат та збільшення

обсягів реалізації продукції для мінімізації її собівартості. Цьому сприяє згадувана нами раніше пропозиція стосовно переходу до прямого імпорту.

Окрім цього, як зазначалося вище, фінансова стратегія є базовою для економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К», з огляду на що чітке визначення її цілей є запорукою наявності у підприємства можливостей для забезпечення розвитку. Окрім збільшення обсягів прибутків, метою фінансової стратегії ТОВ «Епіцентр К» є оптимізація обсягу фінансових ресурсів у відповідності до потреб підприємства. Інструментом реалізації даної мети є максимізація обсягу залучення власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел, тобто капіталізація прибутків, а також оптимізація структури зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів. На нинішньому етапі капіталізація прибутків є достатньо динамічною, про що свідчить переважання у структурі власного капіталу ТОВ «Епіцентр К» нерозподіленого прибутку, втім до оптимізації фінансового стану важливим є збільшення обсягів реінвестованого прибутку.

Розглядаючи фінансовий аспект діяльності ТОВ «Епіцентр К», зазначимо, що до важливих напрямів удосконалення діяльності досліджуваного ретейлера можна віднести створення механізмів швидкої фінансової стабілізації при виникненні кризових ситуацій. В умовах війни та високих ризиків така система стане запорукою збереження стабільного стану компанії. Антикризове управління - це процес запобігання або подолання кризи організації. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання кризам і подолання тих, що вже настали. Вважаємо, що з огляду на поточну ситуацію, саме антикризова фінансова стратегія є оптимальною для досліджуваного підприємства.

Наступним рівнем економічної стратегії підприємства є операційний, тобто рівень збутової та закупівельної стратегій. Якщо говорити про стратегію закупівель, то з огляду на результати аналізу, проведеного у попередньому параграфі, ТОВ «Епіцентр К» доцільно орієнтуватися у процесі забезпечення потреб клієнтів у першу чергу на імпорт. Це дозволить максимально задовольнити потреби клієнтів у тих товарах, які складають основу асортименту

підприємства, і окрім цього забезпечить компанії конкурентні переваги за рахунок ширшого вибору продукції порівняно з конкурентами.

Фактично на нинішньому етапі ТОВ «Епіцентр К» активно залучене до імпорتنих операцій, у той самий час резервами вдосконалення імпоротної діяльності вважаємо зменшення частки імпорتنих операцій, здійснених через посередника, а також розширення географії імпорту, зокрема на ті держави, економіка яких зазнала найменшого впливу внаслідок війни в Україні - мова йде, зокрема, про окремі азійські країни, які виробляють широкий асортимент товарів з різним рівнем якості та ціни, проте зовнішньоторговельний потенціал яких недооцінений.

На ТОВ «Епіцентр К» працює функціональний відділ зовнішньоекономічної діяльності, до завдань якого входить у тому числі аналіз зовнішніх ринків. Зважаючи на масштаби діяльності ТОВ «Епіцентр К» у нинішніх умовах, власних ресурсів компанії буде достатньо для проведення моніторингу зовнішніх ринків і пошуку альтернатив азійського виробництва для тієї продукції, ціна на яку у виробника істотно зростатиме. На перших етапах альтернативні товари і товари існуючого асортименту доцільно буде продавати разом для виявлення реального попиту споживачів на нові продукти. У випадку спрацювання наданої рекомендації, частку більш дорогих товарів з часом можна буде зменшити.

Повертаючись до пропозиції, яка стосується зменшення частки імпорту через посередника, вважаємо, що ТОВ «Епіцентр К» має поставити для себе за мету протягом 5-ти років здійснювати непрямий імпорт лише за умови існування у виробника і українського посередника угоди ексклюзивного представництва на ринку України. Вважаємо, що обидві зазначені рекомендації дозволять ТОВ «Епіцентр К» оптимізувати витрати та збільшити обсяг доходів, що призведе до зростання ефективності його діяльності.

Якщо говорити про збутову стратегію, то у першу чергу підприємство має орієнтуватися на посилення своїх позицій у онлайн-торгівлі. Вважаємо, що заходи, які були реалізовані компанією для впровадження Інтернет-торгівлі, були вчасними та правильними. Водночас власний досвід свідчить, що порівняно

з ключовим онлайн-ритейлером Rozetka.ua, якість інтернет-магазину ТОВ «Епіцентр К» суттєво нижче. З огляду на зазначене, вважаємо, що першочерговим кроком для компанії є вдосконалення середовища інтернет-магазину та зміна підходів до організації інтернет-торгівлі.

Для того щоб дії підприємства максимально відповідали запиту клієнтів, доцільно, на наш погляд, провести опитування клієнтів для виявлення найбільш проблемних аспектів та їх усунення.

Наступним рівнем реалізації економічної стратегії є маркетинг та соціальна політика. Відзначимо, що світові тенденції вказують на те, що ці два поняття у міжнародному бізнесі останнім часом є достатньо взаємопов'язаними. Соціальний аспект діяльності підприємства перетворюється на важливий елемент його маркетингу та у значній мірі впливає на імідж компанії і ставлення до неї клієнтів.

В умовах війни соціалізація діяльності підприємств спостерігається і в Україні. Якщо звернути увагу на рекламні звернення більшості компаній, то вони здебільшого пов'язані або із заходами, які вживає компанія для того, щоб покращити умови життя для своїх клієнтів (зокрема в умовах блекауту), або з діями, які спрямовуються на допомогу України, збройним силам або постраждалим внаслідок військових дій.

Ця теза була викладена для того, щоб обґрунтувати необхідність посилення соціальної активності ТОВ «Епіцентр К». Саме реалізація соціально важливих проектів має стати лейтмотивом маркетингової діяльності підприємства протягом наступних років. З огляду на сферу діяльності компанії і те, що товари, які вона пропонує клієнтам є надзвичайно важливими для реалізації заходів з відбудови зруйнованих житлових та інфраструктурних об'єктів, вважаємо, що саме ТОВ «Епіцентр К» має ініціювати проведення спеціальних акцій, які дозволять тим, хто постраждав унаслідок війни та має докази цього, отримувати необхідну продукцію або зі значною знижкою або за рахунок спеціального фонду, який буде створений компанією ТОВ «Епіцентр К» та фінансуватиметься за рахунок самого підприємства та зборів його клієнтів.

Якщо говорити про стратегію розвитку, то для підприємства надзвичайно важливо на постійній основі адаптувати її до змін зовнішнього середовища. У цілому, ТОВ «Епіцентр К» дійсно досить вдало адаптується до змін умов зовнішнього середовища, проте надалі цей процес має відбуватися не стихійно, а на постійній основі. Очікуємо, що середовище діяльності компанії протягом наступних років буде досить мінливим, відповідно завчасна адаптація до нових умов дозволить компанії краще реагувати на ситуацію.

Узагальнення наданих нами пропозицій представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Напрями вдосконалення економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором

Таким чином, до заходів, які мають бути реалізовані компанією, належать:

- впровадження на системі системи антикризового фінансового менеджменту, а також цільових показників рентабельності та співвідношення власного та позикового капіталу; нарощування обсягів нерозподіленого прибутку;
- зменшення протягом трьох років частки імпорту через посередника, здійснення непрямих операцій лише через ексклюзивних посередників;
- здійснення моніторингу азійських ринків для пошуку товарів замінних тієї продукції, яка буде динамічно зростати у ціні внаслідок відмови виробників від російських паливних ресурсів;
- соціалізація маркетингової діяльності підприємства, проведення акції допомоги постраждалим, що фінансуватиметься за рахунок спільного фонду клієнтів ТОВ «Епіцентр К» та самого підприємства;
- впровадження практики регулярного перегляду стратегії розвитку для завчасної адаптації до зміни умов турбулентного середовища.

На нашу думку, запровадження запропонованих заходів сприятиме посиленню позицій підприємства на ринку, а також матиме позитивний вплив на його фінансові результати.

Висновки до розділу 2

З огляду на те, що підприємство є активним учасником міжнародної діяльності, важливе значення на можливості вдосконалення стратегії підприємства має як внутрішнє середовище, яке впливає у першу чергу на споживчі настрої, так і зовнішнє, яке визначає умови придбання підприємством продукції для подальшого перепродажу.

Ми проаналізували економічні настрої бізнесу та населення. ТОВ «Епіцентр К» як підприємство торгівлі має досить значні перспективи на ринку, тому вдосконалення економічної стратегії на нинішньому етапі вважаємо доцільним. На жаль, умови економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» на нинішньому етапі є вкрай складними. Зміна валютного курсу обумовлює значні складності для підприємства як для імпортера, оскільки воно вимушене постійно збільшувати ціни. У 2022 році офіційний курс долара у середньому збільшився

на 5%, євро – на 18%. Це вказує на необхідність ретельного моніторингу ТОВ «Епіцентр К» зовнішніх ринків, зокрема у контексті розширення асортименту тих товарних груп, де попит на імпортовані товари є найвищим – побутові електротовари, одяг та взуття, іграшки, садово-городнє устаткування.

До заходів, які мають бути реалізовані компанією, належать: впровадження на системі системи антикризового фінансового менеджменту, а також цільових показників рентабельності та співвідношення власного та позикового капіталу; нарощування обсягів нерозподіленого прибутку; зменшення протягом трьох років частки імпорту через посередника, здійснення непрямих операцій лише через ексклюзивних посередників; здійснення моніторингу азійських ринків для пошуку товарів замісних тієї продукції, яка буде динамічно зростати у ціні внаслідок відмови виробників від російських паливних ресурсів; соціалізація маркетингової діяльності підприємства, проведення акції допомоги постраждалим, що фінансуватиметься за рахунок спільного фонду клієнтів ТОВ «Епіцентр К» та самого підприємства; впровадження практики регулярного перегляду стратегії розвитку для завчасної адаптації до зміни умов турбулентного середовища.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Економічна стратегія являє собою синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства. Саме зазначеного підходу будемо дотримуватися у подальшому дослідженні.

ТОВ «Епіцентр К» - одне з провідних підприємств України, що надає своїм клієнтам можливість придбати широкий асортимент товарів, з 2020 року у тому числі продуктів харчування та ліків, а також супутніх послуг. За результатами представленого аналізу можна говорити про економічну ефективність існуючої стратегії – підприємство нарощує обсяги діяльності та прибутки, залишаючись рентабельним. Дані пасиву балансу свідчать, що обсяг власного капіталу підприємства є значним, проте недостатнім для забезпечення абсолютного рівня фінансованої стійкості. Негативною також є тенденція до зменшення частки нерозподіленого прибутку.

На нашу думку, ієрархічно основним елементом економічної стратегії ТОВ «Епіцентр К» виступає фінансова стратегія – вона визначає умови для здійснення підприємством будь-яких дій, саме її дотримання дозволяє підприємству встановити цільові показники діяльності, на досягнення яких має бути спрямована інша діяльність. Наступний рівень стратегій – оперативний. Тут розміщені збутова та закупівельна стратегія, які пов'язані з основною діяльністю компанії і є, по суті, інструментом досягнення її цілей. Від формату та успішності оперативних стратегій залежать маркетингова та пов'язана з нею соціальна стратегії, які впливають на поточне позиціонування підприємства та його перспективи на ринку. З цієї точки відбувається визначення пріоритетів розвитку, які, у свою чергу виступають вхідною інформацією для формування фінансової, збутової, закупівельної стратегій на наступні періоди.

З огляду на те, що підприємство є активним учасником міжнародної діяльності, важливе значення на можливості вдосконалення стратегії підприємства має як внутрішнє середовище, яке впливає у першу чергу на

споживчі настрої, так і зовнішнє, яке визначає умови придбання підприємством продукції для подальшого перепродажу.

Ми проаналізували економічні настрої бізнесу та населення. ТОВ «Епіцентр К» як підприємство торгівлі має досить значні перспективи на ринку, тому вдосконалення економічної стратегії на нинішньому етапі вважаємо доцільним. На жаль, умови економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» на нинішньому етапі є вкрай складними. Зміна валютного курсу обумовлює значні складності для підприємства як для імпортера, оскільки воно вимушене постійно збільшувати ціни. У 2022 році офіційний курс долара у середньому збільшився на 5%, євро – на 18%. Це вказує на необхідність ретельного моніторингу ТОВ «Епіцентр К» зовнішніх ринків, зокрема у контексті розширення асортименту тих товарних груп, де попит на імпортні товари є найвищим – побутові електротовари, одяг та взуття, іграшки, садово-городнє устаткування.

До заходів, які мають бути реалізовані компанією, належать: впровадження на системі системи антикризового фінансового менеджменту, а також цільових показників рентабельності та співвідношення власного та позикового капіталу; нарощування обсягів нерозподіленого прибутку; зменшення протягом трьох років частки імпорту через посередника, здійснення непрямих операцій лише через ексклюзивних посередників; здійснення моніторингу азійських ринків для пошуку товарів замінних тієї продукції, яка буде динамічно зростати у ціні внаслідок відмови виробників від російських паливних ресурсів; соціалізація маркетингової діяльності підприємства, проведення акції допомоги постраждалим, що фінансуватиметься за рахунок спільного фонду клієнтів ТОВ «Епіцентр К» та самого підприємства; впровадження практики регулярного перегляду стратегії розвитку для завчасної адаптації до зміни умов турбулентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах/ І.І. Смачило//Молодий вчений – 2017. - № 12 (52). – с. 758-762. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/173.pdf>
2. Савченко С. М. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства/ С. М. Савченко, В.Г. Нікітін// Ефективна економіка. - 2021. - № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>
3. Кузнєцова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства/ І.О. Кузнєцова, Горбатюк В.В.// Менеджмент та бізнес-адміністрування. – 2020. – №3-4. URL: http://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/236262
4. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення/ С. В. Цюцюпа// ВЧЕНІ ЗАПИСКИ УНІВЕРСИТЕТУ "КРОК". – 2020. - №1(57). – с. 24-31. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/268/292>
5. Ігнатенко М. М. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств/ М.М. Ігнатаєнко, Л. Ю.Леваєва, Л. О. Мармуть//Агросвіт. - 2020. - № 10. С. 4–10. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3191&i=0>
6. Сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
7. Індикатор економічних настроїв (2017-2022). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/opd_ek/io_pr/io_pr_15_23_ue.xlsx
8. Індекси споживчих цін у 1992-2022 роках (до грудня попереднього року). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ct/isc_rik/isc2001-2020gr_gr_pr.xls
9. Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період). URL: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls

10. Структура сукупних витрат домогосподарств. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdvdg/ssv/ssv_20ue.xls
11. Частка продажу підприємствами роздрібної торгівлі товарів, що вироблені на території України (2005-2021). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/chprt/chprt2017_u.htm
12. Merchandise trade matrix in thousands United States dollars, annual, 2016-2021. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=217476>
13. Consumer price indices, annual. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=37469>
14. Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=96740>
15. Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2027(in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>
16. Бараннік І. О. Формування аналітичного забезпечення розроблення стратегій розвитку та використання експортно-імпортного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Бараннік // Бізнес Інформ. - 2017. - № 12. - С. 250-255. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_38
17. Квактун О. О. Особливості стратегії імпорту українських підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Квактун, О. М. Вертелецька, В. Гребенніков // Економічний простір. - 2017. - № 126. - С. 192-204. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_126_20
18. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Киш // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(1). - С. 107-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23)
19. Колобердянко І. І. Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки [Електронний ресурс] / І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук // Науковий вісник

Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 28(1). - С. 21-24. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_28\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_28(1)_6)

20. Лебедева Д. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління організацією [Електронний ресурс] / Д. О. Лебедева, І. В. Заливча, Л. В. Штефан // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 1. - С. 70-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_15

21. Максимець К. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства-імпортера [Електронний ресурс] / К. Максимець // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2017. - Вип. 2. - С. 48-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_28

22. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів [Електронний ресурс] / О. О. Олейникова, М. О. Панченко, А. С. Чернишова // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 5(3). - С. 16-19.

23. Олійник О. В. Соціальна відповідальність міжнародного бізнесу як стратегія діяльності підприємств України: європейський досвід [Електронний ресурс] / О. В. Олійник, В. В. Ксендзук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2017. - Вип. 3. - С. 104-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_3_17

24. Пашков І. А. Аналіз досвіду втілення міжнародними компаніями стратегій просування та їх місце в концепції маркетинг-міксу [Електронний ресурс] / І. А. Пашков, А. Р. Голянчук // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 11. - С. 37-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_11_9

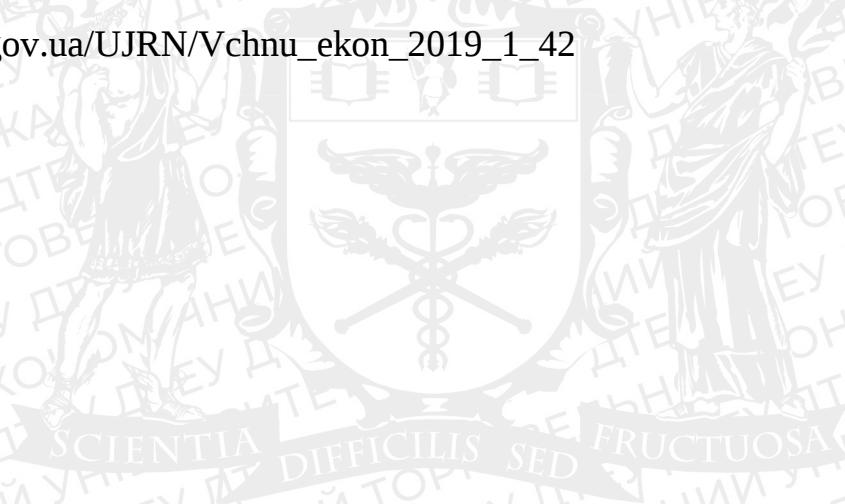
25. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів [Електронний ресурс] / Н. С. Приймак // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 207-214. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_29

26. Ульянченко О. В. Обґрунтування важливості здійснення стратегічного управління підприємницько-комерційною діяльністю суб'єктів

агробізнесу на принципах маркетингу [Електронний ресурс] / О. В. Ульянченко, Н. О. Єфремова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 2. - С. 435-444. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_2_44

27. Хомутенко Л. І. Розробка стратегії конкурентоспроможності компанії при виході на міжнародний ринок [Електронний ресурс] / Л. І. Хомутенко, О. С. Хмелик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 14. - С. 182-185. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_14_43

28. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління [Електронний ресурс] / Ю. О. Юрченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 1. - С. 222-229. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_42



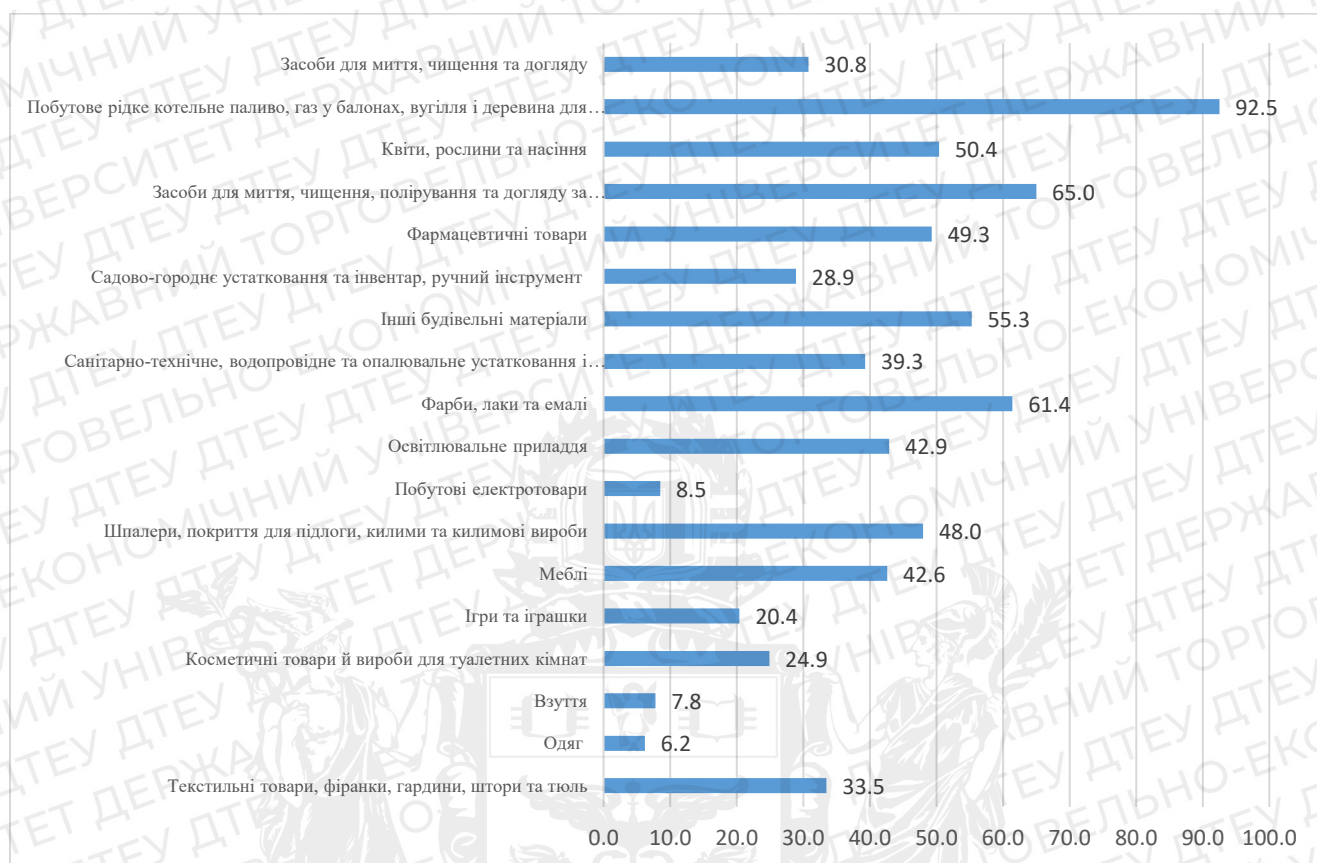


Рис. Частка імпортової продукції у збуті торговельних мереж у 2021 році за товарними групами, %

Джерело: [11]