

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління розвитком підприємства торгівлі в умовах війни»

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

Студента 4 курсу 12 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Торговельний менеджмент»
першого (бакалаврського)
рівня

Шаповалова Богдана
Ігоровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	5
1.1. Сутність управління розвитком підприємства торгівлі в умовах війни.....	5
1.2. Світовий досвід бізнес моделей розвитку підприємства в умовах війни....	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПЦЕНТР» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	14
2.1. Діагностика системи управління розвитком підприємства в умовах війни.....	14
2.2. Оцінка ефективності управління підприємством в умовах війни.....	21
2.3. Проблеми та потенційні загрози, ризики розвитку підприємства під час війни.....	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПЦЕНТР» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	34
3.1. Формування програми розвитку управління розвитком підприємства в умовах війни.....	34
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо управління розвитком підприємства.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнні дії на території нашої країни спричинили економічну кризу, котра викликала цілий ряд негативних ефектів у діяльності гуртових та роздрібних торговельних підприємств. Багато з них припинили свою діяльність, особливо на тимчасово окупованих територіях. Інші продовжили працювати та шукати шляхи для розвитку бізнесу в нових умовах. Рівень та характер проблем, із якими стикнулися вітчизняні торговельні підприємства в умовах війни, виявився безпрецедентним. Проблематика адаптації стратегій маркетингового менеджменту вітчизняних торговельних підприємств до умов воєнного стану та повоєнного відродження є надзвичайно актуальною, однак недостатньо розкритою у наукових працях вітчизняних науковців, тому потребує поглибленого наукового дослідження та аналізу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є визначення особливостей управління розвитком підприємства торгівлі в умовах війни.

Мета дослідження обумовила постановку таких основних **завдань**:

- дослідити сутність управління розвитком підприємства торгівлі в умовах війни;
- охарактеризувати світовий досвід бізнес моделей розвитку підприємства в умовах війни;
- провести діагностику системи управління розвитком підприємства в умовах війни;
- здійснити оцінку ефективності управління розвитком підприємства в умовах війни;

- дослідити проблеми та потенційні загрози, ризики розвитку підприємства під час війни;
- сформувані програми розвитку управління розвитком підприємства в умовах війни;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів щодо управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком ТОВ «Епіцентр» в умовах війни.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи управління розвитком підприємства торгівлі в умовах війни.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, націлених на одержання об'єктивних та достовірних результатів: загальнонауковий – синтез, аналіз наукової літератури для теоретичної основи дослідження; статистичний – для збору та обробки первинних статистичних даних; математичний – проведення економічного аналізу; порівняльний – для розгляду основних систем управління ресурсами та порівняння статистичних даних.

Інформаційна база. Інформаційною базою є праці зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики; періодична зарубіжна література; кадрова та бухгалтерська звітності досліджуваного підприємства за останні три роки; узагальнення, отримані під час проходження практики ТОВ «Епіцентр», а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 3 розділи, 2 рисунки, 10 таблиць, 2 додатки та 30 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність управління розвитком підприємства торгівлі в умовах війни

Використання засобів управління маркетингом у сфері торгівлі тісно пов'язане з виникненням самого маркетингу. Маркетинг виник на початку 20 століття в США.

У Пенсільванському університеті в 1901-1905 рр. студентам читали курс лекцій «Маркетинг товарів», а в 1902 році були відкриті теоретичні курси з товарного обігу, але до того часу вони не набули значного інтересу і практичного застосування. З розширенням асортименту товарів і зростанням купівельної спроможності населення все більше керівників торговельних підприємств стали використовувати в своїй діяльності індивідуальні засоби маркетингу, а після Другої світової війни застосування маркетингу стало постійним і системним, спочатку в США та Західній Європі, а згодом і в усьому світі. У сучасному розумінні управління маркетингом у сфері торгівлі можна розглядати як процес управління всіма основними видами діяльності торговельного підприємства з метою досягнення необхідних темпів розвитку, забезпечення конкурентних переваг підприємства та його продукції в ринку, розширювати цей ринок за рахунок збільшення кількості клієнтів, пошуку нових ринкових ніш, забезпечення планової прибутковості торговельної діяльності тощо. У різних літературних джерелах науковці розглядають такі

поняття, як «трейд-менеджмент» і «трейд-маркетинг» [7, стор. 257]. Ці поняття тісно пов'язані, але ототожнювати їх не варто. Завдяки системному використанню засобів маркетингу керівники торговельних підприємств забезпечують вищий рівень торговельного обслуговування споживачів і більш повне задоволення їх потреб, що є одним із пріоритетів торговельного маркетингу. Через торговий менеджмент здійснюється управління всіма робочими процесами торговельного підприємства, а саме: товарообігом, формуванням номенклатури та асортименту товарів, забезпеченням необхідної кількості товарів у продажу, контролем за цінами, контролем за процесом обслуговування споживачів, управлінням торгового персоналу, а також продажів та їх рентабельності, управління ризиками, що виникають у зв'язку із здійсненням продажів. Застосування трейд-маркетингу набуває особливої актуальності в умовах сучасної кризової ситуації в українській економіці, яка характеризується скороченням обсягів продажу, зменшенням прибутку та помітною зміною споживчої поведінки (покупці стають більш вибірковими у виборі товарів у зв'язку з підвищенням ціни і часто сприймають кожну нову покупку в контексті зниження цін).

Крім того, щоб досягти успіху на ринку, торговці повинні активно використовувати інноваційні маркетингові стратегії – не реагувати на події, а ініціювати їх. За допомогою активного маркетингу торгове підприємство може мінімізувати негативні наслідки впливу кризи, а в деяких випадках навіть вигідно використовувати наслідки економічного спаду. Аналіз показників опитування, проведеного в Україні дослідницькою компанією Advanter Group станом на початок червня 2022 року, показав масштабні негативні зміни в українській економіці та, як наслідок, у сфері торгівлі через агресивну війну, розв'язану Росією проти нашої країни. Зокрема, близько 30% вітчизняних підприємств майже або повністю припинили роботу, понад 18% населення держави (переважно працездатного віку) виїхало за кордон, при цьому на 30 зросла частка громадян, які втратили роботу. % [14, с. 355]. Дослідження впливу війни на різні галузі вітчизняної економіки показали, що

показники обсягу зовнішньої та внутрішньої торгівлі України значно знизилися. Згідно з висновками експертів Світової організації торгівлі, війна в Україні не тільки завдала шкоди внутрішньому ринку, а й завдала серйозних негативних наслідків світовій економіці. Найбільш очевидними проявами стали подорожчання продуктів харчування та зменшення доступності товарів, які Україна традиційно експортувала до низки країн світу. Значне зростання цін на вітчизняну сільськогосподарську продукцію призвело до зростання ризиків для продовольчої безпеки в найбільш вразливих регіонах світу, насамперед у низці африканських країн [4, с. 97]. Незважаючи на очевидний негативний вплив бойових дій на діяльність вітчизняних торгових підприємств, більшість з них зберегли свій бізнес і змогли адаптувати свої маркетингові стратегії до нових викликів та умов. Дослідники Центру зовнішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень зробили ряд цікавих висновків, які підтверджують це. Незважаючи на побоювання, що внаслідок війни Україна може майже повністю втратити присутність на зовнішніх ринках, реальне значення скорочення товарообігу за перші два квартали 2022 р.

1.2. Світовий досвід бізнес моделей розвитку підприємства в умовах війни

Вивчення досвіду функціонування промислових компаній у складних економічних умовах є актуальним дослідницьким завданням, оскільки українським компаніям належить знаходити нові шляхи розвитку в умовах війни та нестабільності економічного розвитку.

Аналіз стратегій вітчизняних промислових підприємств дозволив виявити чотири групи стратегій, що застосовуються у складних економічних умовах: помірна продуктова диверсифікація, захисна диверсифікація, раціоналізація диверсифікації, консервативна раціоналізація. Прямого взаємозв'язку між типами стратегій у складних економічних умовах і

подальшою діяльністю по відновленню не виявлено, що вказує на відмінності в траєкторії поведінки бізнесу в умовах рецесії та частку непередбачуваності результатів.

Ринки капіталу, праці та товарів, де діють суб'єкти економіки, чутливість суб'єктів економіки до економічного спаду та широкий інституційний контекст, включаючи обсяг та якість державної підтримки бізнесу, суттєво впливають на адаптацію суб'єктів економіки до умов рецесії та їх подальшу діяльність.

Ресурси та можливості підприємств можуть бути використані для підвищення операційної ефективності або можуть бути сформовані динамічні здібності для пошуку нових можливостей отримати доходи [3].

Щоб використати свої можливості, фірми застосовують різні стратегії:

- портфельні стратегії (відчуження, придбання, укладання альянсів, розробка нового продукту);
- стратегії зростання (консолідація, виведення з ринку, запуск нових продуктів, вихід на нові ринки);
- корпоративні стратегії (наприклад, цінова спрямованість, диференціація чи гібрид);
- стратегію фінансування (реструктуризація заборгованості, підвищення капіталу).

Стратегії реалізуються з допомогою низки заходів, вкладених у отримання прибутку і підвищення ефективності. Показники ефективності діяльності включають досягнуті обсяги продажу, прибутку та частки ринку [1, с. 29].

Рецесії породжують суперечливі тенденції, одні перешкоджають досягненню цілей підприємства, інші – сприяють. Падіння ВВП обертається зниженням споживчих витрат та споживчої впевненості, що позначається на продуктивності підприємства, зниженням вартості активів, останнє стимулює придбання ресурсів. Зниження сукупного попиту також, ймовірно, призведе до виходу з бізнесу, насамперед це стосується нових фірм, тим самим

забезпечуючи тим, хто вижив велику частку на ринку. Під час рецесії стимулювання та створення перешкод для виживання відбуваються одночасно, але нерівномірно.

Слід зазначити, що немає єдиного ефекту рецесії, отже, немає і будь-якого конкретного кращого рішення адаптації, яким можуть скористатися всі підприємства. Успішні стратегії з подолання рецесії, швидше за все, враховуватимуть контекстну специфіку, змінюючись залежно від галузевих та географічних умов.

Ринки чинять тиск на суб'єктів економіки, щоб останні адаптувалися до обставин, що змінюються, або йшли з ринку. Самі суб'єкти економіки по-різному інтерпретують ринкові сигнали та висловлюють різні очікування щодо стейкхолдерів, включаючи фактичних та перспективних партнерів, конкурентів, клієнтів, постачальників, інвесторів та державу. Ідентифікація конкретних загроз і можливостей не визначає те, як суб'єкти економіки вирішують адаптуватися чи наслідки адаптації. Підприємства завжди мають деяку свободу дій під час виборів стратегій, хоча можливості вибору часто дуже обмежені ресурсами чи обставинами [2, с. 60]. Наприклад, великі підприємства можуть мати більшу свободу щодо вибору стратегії, оскільки в них більша ресурсна база і вища стійкість до впливу навколишнього середовища. Фірми приймають стратегічні рішення, які товари та послуги вони запропонують (і, отже, ринки для входу чи виходу) та як виробляти їх, як встановлювати ціни та залучати певні групи клієнтів. Це справедливо для підприємств під час рецесії та у нестабільний час. Всі підприємства залучені до мережі взаємовідносин зі стейкхолдерами, що впливає на бізнес-стратегію та продуктивність.

Існують різні підходи до пояснення того, як підприємства адаптуються за умов рецесії. Вважається, наприклад, що діючі підприємства страждають від організаційної інерції, що заважає адаптуватися до нових, ворожих умов середовища. Теорія «піт-стопу» (pit-stop - дослівно «зупинка у місці ремонту») передбачає, що у умовах рецесії фірми схильні до інновацій,

оскільки альтернативні витрати бездіяльності нижче, ніж у стабільніші часи [8, с. 28]. У періоди падіння продажів підприємства з більшою ймовірністю стикатимуться з недостатньою ємністю ринку, оскільки запаси ресурсів перевищуватимуть поточне споживання. У таких обставинах підприємство може наважитися запуснути інвестиційні та інноваційні плани для використання надлишків ресурсів і тим самим отримують перевагу.

Дослідники, як правило, не дають визначення, що таке фірма, що «виживає». Сприйняття ситуації і дії фірм, що вижили, залишаються нерозкритими тому як неясно, як вони відрізняються і чи відрізняються від тих, хто не виживає. На відміну від стратегій скорочення, рецесії сприймаються як можливість зробити інвестиції, впровадити інновації та вийти на нові ринки з метою досягти чи збільшити свою конкурентну перевагу під час рецесії та за її межами.

У дослідженні «стратегії виходу» в семи галузях промисловості США під час спаду наприкінці 1970-х років основну увагу приділено тому, як підприємства справляються з проєкцією зниження майбутнього попиту щодо поточного попиту і, отже, можливим зниженням вартості перепродажу бізнес-активів, що ймовірно, зменшиться у перспективі [6, с. 66]. Визначено діапазон стратегій, що відрізняються за величиною частки ринку та ступенем реінвестицій, необхідних для підтримки певної стратегічної позиції. Стратегії включають:

- збільшення інвестицій з метою досягнення лідерства на ринку;
- утримання рівня інвестицій для продовження використання стратегії, що використовувалися раніше;
- вибіркоче скорочення активів для репозиціонування бізнесу;
- негайний вихід із інвестиційних проєктів для відшкодування вартості активів.

Стратегії виходу пов'язані з різними характеристиками ринку, структурними характеристиками галузі, потребами фірми, внутрішніми можливостями підприємств. Виживання у бізнесі та успіх можливі лише у

тому випадку, якщо керівництво підприємства співвіднесе обрану стратегію з умовами середовища. Питання ціноутворення, маржинальності набувають різну інтерпретацію залежно від галузей, те саме стосується змін клієнтської бази, маркетингу, технологій та конкуренції. Стратегії за умов рецесії і стратегії виходу галузях, у яких спостерігається спад, можуть накладатися одна на одну до того часу, поки рецесія не виштовхне всіх учасників умови виходу. В іншому випадку суб'єкти економіки можуть сприймати рецесію як тимчасове переривання існуючого тренду попиту та продовжувати вести свою діяльність з фокусом на використання можливостей після рецесії.

У літературі з «бізнес-кругообігу» показано, як зупинити зниження продуктивності, а потім поліпшити її [11, С. 73]. Здебільшого у літературі не пов'язуються стратегія і дії підприємства, з одного боку, і рецесія - з іншого, хоча в періоди рецесії такі спроби часто виникають. Рецесія віднесена до п'ятого, найбільш показового тригера зниження [10, с. 89]. Умови «кругообігу» змінюються залежно від характеру та масштабів зниження діяльності та контрольних показників, за якими вимірюється зниження, наприклад, за історичним стандартом конкретної фірми або галузевим, національним орієнтиром. Аналітики по-різному визначають умови кругообігу: наприклад визначають збільшення продуктивності порівняно з історичним, промисловим чи іншим еталоном у певний період. Зазвичай дослідження визначають стратегії скорочення та/або інвестиційні стратегії для забезпечення виживання та підвищення продуктивності [9, с. 58], хоча такі спроби можуть зазнати невдачі [12, с. 123]. Скорочення є ключем до успішного кругообігу, самостійним підходом чи попередником стратегії відновлення [20, с. 180]. Вважаємо, що в умовах рецесії та в умовах нестабільності підприємства, швидше за все, адаптуватимуться по-різному, оскільки загрози та можливості сприймаються неоднаково. У разі нестабільності може бути застосований ширший набір стратегій, ніж у умовах рецесії, коли селекція ринку набагато жорсткіше.

Інвестиційні стратегії. У пізніших дослідженнях наголошується на необхідності сприймати рецесію як можливість, а не загрозу [22]. Світова фінансова криза була глобальною та супроводжувалася ризиком втрати частки ринку, оскільки на ринках, що розвиваються, компанії виявилися більш спритними, ніж західні компанії, які були змушені адаптуватися до кризи. Для того щоб уникнути цього, підприємства можуть сконцентруватися на розвитку того, в чому досягли успіху ринки, що розвиваються, - запропонувати співвідношення ціни і якості. Компаніям варто інвестувати у дослідження, спрямовані на інновації продуктів чи послуг, які пропонують ті ж функціональні можливості, але коштують дешевше [28, с. 71].

Таким чином, дані про суб'єктів економіки, які обирають інвестиційні стратегії для управління в умовах війни та спаду, є неоднорідними. Самі стратегії є ризикованими, і багато підприємств можуть бути дуже стурбовані короткостроковим виживанням, щоб думати про інновації та зростання. Інвестиційні стратегії вимагають ресурсів: фінансів, управлінських навичок, технічної експертизи та підприємствам з обмеженими ресурсами проблематично реалізувати такі стратегії. Проте історичний досвід показує, що підприємства можуть забезпечити конкурентну перевагу під час спадів за допомогою інновацій, які стосуватимуться продуктів, послуг та бізнес-моделей, а також шляхом виходу на нові ринки.

Подвійні (амбівалентні) стратегії. Подвійні стратегії передбачають поступову зміну з уривчастими змінами, використання існуючих ресурсів для підвищення ефективності, вивчення нових джерел конкурентної переваги та інновації [25, с. 30], поєднуючи стратегії скорочення та інвестування. Дійсно, цілком імовірно, що в умовах рецесії більшість підприємств віддадуть перевагу зниженню витрат/активів та вибірково інвестиціям в інноваційні продукти та розвитку ринку. На думку експертів, подібна стратегія застосовна для підприємств у періоди і підйому, і рецесії. Ймовірно, компанії будуть змушені поєднувати підвищення ефективності та збільшення

інновацій, щоб мати можливість для подальшого зростання. Самостійне скорочення витрат може призвести до того, що підприємства не зможуть скористатися подальшими поліпшеннями в середовищі та його стабілізацією. Під час рецесії, коли селекція ринку є суттєвою, додаткове значення набувають визначення відповідних інвестицій, які необхідно здійснити, та витрат, що підлягають скороченню. У дослідженні восьми великих британських підприємств з виробництва обладнання та офісних меблів показано, що підприємства можуть здійснювати стратегічний вибір навіть у періоди рецесії [19, с. 58]. Підприємства, особливо великі, мають ресурси на формування власного середовища проживання і вибору стратегії, що може принести успіх у цьому середовищі. Рецесія не диктує єдиної логіки скорочення витрат чи активів на підприємствах.

Дослідження 172 турецьких компаній показало, що підприємства, що орієнтують дослідження та розробки (R&D) на продукцію для захоплення нішевих ринків, на технології та методи виробництва, що оптимізують витрати, найбільш успішні під час рецесії [24, с. 159].

Таким чином, подвійні стратегії пропонують оперативні дії для виживання тут і зараз, так і довгострокове забезпечення конкурентної переваги. Власне, ні стратегія скорочення, ні інвестиційна стратегія неспроможні розглядатися як універсальні панацеї за умов рецесії. При рецесії важливою стратегією є розумне поєднання експлуатації (підвищення ефективності) з дослідженням (пошук нових джерел конкурентної переваги).

Проведений огляд літератури дозволяє зробити такі висновки про характер стратегій, що можуть використовуватися українськими промисловими компаніями для адаптації до складних економічних умов в умовах війни:

-високий рівень інноваційної активності та всі види інновацій (продуктові, процесні, маркетингові) позитивно впливають на стратегію компаній до адаптації у складних економічних умовах. У літературі показано необхідність запровадження інновацій у бізнес-моделі компаній [26, с. 54];

- модель відкритих інновацій сприяє більшій свободі в обміні знаннями та різноманітності зв'язків [21];
- істотною перешкодою для інновацій є відсутність чи недостатність ліквідності [26, с. 54].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Діагностика системи управління розвитком підприємства в умовах війни

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Епіцентр» – українську мережу будівельних гіпермаркетів, засновану у 2003 році подружжям Гереги. Історія компанії розпочалася з відкриття невеликого магазину керамічної плитки на вулиці Петра Запорозжця в місті Києві. Темпи розвитку бізнесу спонукали до виникнення ідеї про відкриття першого в країні будівельного гіпермаркету, прототипом якого стала французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герега вивчав під час візиту до Польщі. Перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр» відкрився 6 грудня 2003 року у Києві на вул. Братиславська, 11 [23].

Компанія відкрила перші три торгових об'єкта у столиці, а після почала розширюватися. Перший магазин за межами Києва відкрили у Львові, а наступний у Полтаві. Наступними у черзі були інші великі міста, такі як Харків, Донецьк, Одеса та Дніпро. На сьогоднішній день Епіцентри активно працюють по всій Україні. У Києві знаходиться 7 магазинів, у Львові, Одесі та Харкові по 3.

Наразі мережа «Епіцентр» містить 75 торгових центрів, до яких входять 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа компанії складає

1,5 млн кв. м. Найбільший торговий центр компанії знаходиться на вулиці Полярній, 20 у Києві (105 000 м²), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3 500 м²).

Група компаній ТОВ «Епіцентр» – це система, що об'єднує торгові мережі «Епіцентр», гіпермаркети «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», аграрний холдинг «Епіцентр Агро», Epicentr Ceramic Corporation та деревообробне підприємство – ЦБМ «Осмолода» і логістичні засоби. Основні етапи розвитку мережі наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні етапи розвитку ТОВ «Епіцентр»

Джерело: складено автором на основі [23]

Від самого початку стратегія розвитку компанії передбачала відкриття філій у великих гіпермаркетах, таких як Метро чи Ашан. Це дозволило

розраховувати на синергію шопінгу, коли відвідувачі продуктивних магазинів також могли відвідати ТЦ «Епіцентр» і навпаки. Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр» працювали у традиційному форматі «зроби сам», але в міру розширення асортименту ритейлер поступово вийшов за рамки формату і перетворився на мережу торгових центрів, де покупець міг знайти весь асортимент непродуктової продукції. ТОВ "Епіцентр" реалізує свою стратегію будівництва торговельних центрів у найкращому вигляді, щоб зробити свої товари та послуги більш доступними для мешканців віддалених куточків України. ТОВ "Епіцентр" розробив та успішно реалізує стратегію будівництва та відкриття торговельних центрів оптимального формату 4-6 тисяч квадратних метрів в обласних центрах та містах обласного значення. Кожен новий торговий центр "Епіцентр", побудований і відкритий у великому чи малому місті України, стає позитивним поштовхом для розвитку місцевих громад, які отримують ресурси для місцевого розвитку через сплату податків. За 19 років свого існування мережа ТОВ «Епіцентр» зазнала суттєвих якісних змін, перетворившись на потужну мережу торгових центрів. Група компаній «Епіцентр» має власні виробничі потужності, інформація про які наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні виробничі потужності ТОВ «Епіцентр»

Напрямок	Характеристика
Аграрний напрям	Вирощування зернових та олійних культур на 160 тис. га землі, утримання тваринницьких комплексів та розвиток елеваторного господарства
Онлайн напрям	Розроблено сайт Epicentr.ua з півтора мільйонним асортиментом, усі торговельні центри мережі оснащені центрами видачі замовлень сучасного зразку
Керамічна корпорація Епіцентр	Два заводи з виробництва керамічної плитки в Київській області та на Івано-Франківщині
Деревообробне виробництво ЦБМ «Осмолода» у місті Калуш Івано-Франківської області	Повний цикл переробки деревини
Логістичні потужності	Власний автопарк компанії налічує близько 1 000 автомобілів: 250 комерційних вантажівок з міжнародною ліцензією, 390 малотоннажних

вантажівок для обслуговування клієнтів, 46 вантажівок для перевезення будматеріалів та 230 легкових автомобілів.
--

Джерело: складено автором на основі [23]

Діяльність групи компаній ТОВ «Епіцентр» гарантує комплексна логістична система. Логістичний центр «Калинівка» площею 100 000 кв. м централізовано доставляє 75% поставок товарів у торгові центри мережі. Логістичний центр має у своєму розпорядженні митний термінал, який надає всі необхідні послуги з митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через українську митницю автомобільним і залізничним транспортом. Компанія розширила свої потужності у 2019 році, відкривши логістичний центр на вул. Полярній у Києві (14 000 кв.м.) та потужний фулфулмент-центр «Віскоза» загальною площею 30 000 це потужний центр з виробництва віскози площею 30 000 квадратних метрів, який обробляє онлайн-замовлення клієнтів з високою точністю та швидкістю.

Автопарк компанії налічує близько 1000 одиниць комерційних і легких вантажних автомобілів, вантажівок для перевезення будівельних матеріалів та легкових автомобілів. Щорічно торгові центри компанії відвідують 63 мільйони клієнтів.

Основний вид діяльності ТОВ «Епіцентр» – роздрібна торгівля будівельними матеріалами, предметами інтер'єру, меблями, побутовими товарами, побутовою хімією, автотоварами, садовими товарами, дитячими товарами тощо.

ТОВ «Епіцентр» є юридичною особою, яка має державну реєстрацію, реквізити, власний баланс, розрахункові рахунки у банках України, що здійснює діяльність на засадах повного господарського розрахунку, несе повну відповідальність за результати своєї діяльності та за виконання зобов'язань перед трудовим колективом, партнерами, держбюджетом та банками.

Починаючи з 2013 року компанія «Епіцентр» випускає продукцію під власними марками. Якість власних торгових марок – питання довіри

покупців, тому велика увага ТОВ «Епіцентр» приділяється саме йому. Тому для контролю всього процесу з етапу визначення клієнтської потреби до етапу надходження товару до полиці торгового центру і далі протягом усього часу його присутності в магазинах до 4 разів на рік було створено спеціальний підрозділ, що входить до складу відділу закупівель, співробітники якого відповідають за все підкреслене вище.

Структура управління компанії показує, що співробітники цієї організації мають чітке підпорядкування по вертикалі (рис. 2.2).

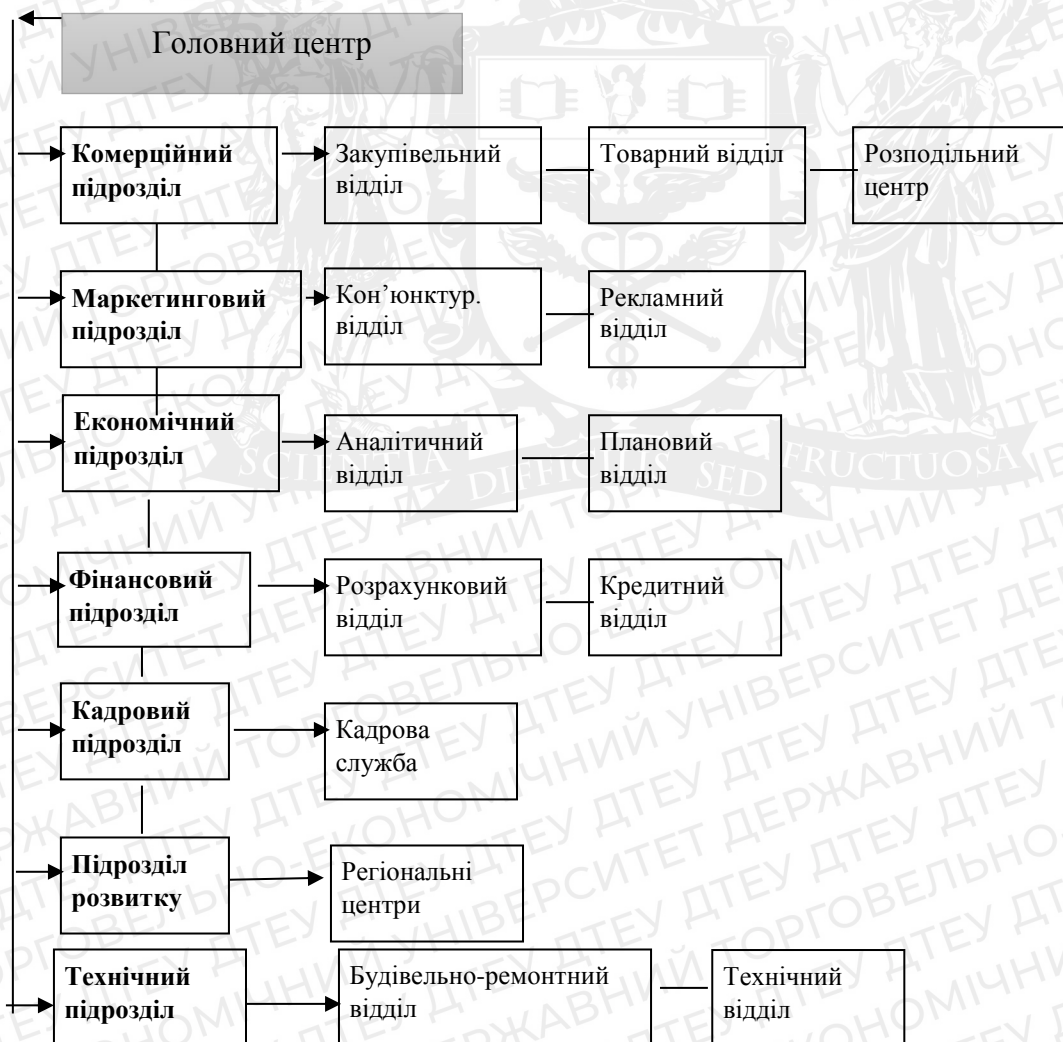


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр»

Джерело: складено автором на основі [23]

Нижче наведено основні особливості організаційної структури мережеских компаній, які характерні організаційній структурі ТОВ «НОВУС Україна»:

1. Поділ функцій закупівлі товарів у постачальників та роздрібного продажу товарів споживачам. Основна причина такого поділу функцій полягає в тому, що центральним напрямом торговельної політики є масова закупівля товарів за максимально низькими цінами, що дозволяє отримувати основний економічний ефект від горизонтальної інтеграції.

2. Формування суворо ієрархічних, централізовано керованих організаційних структур, в яких встановлена жорстка система контролю та оперативне інформування. Ці вимоги обумовлені необхідністю підвищення ефективності управління торговими системами.

3. Наявність численного апарату управління, що включає керівників та спеціалістів, функціональних та територіальних підрозділів. Це зумовлено значними масштабами діяльності, територіальною розосередженістю великої кількості філій та необхідністю оперативного вирішення питань розвитку великих мережеских систем.

Структура управління ТОВ «Епіцентр» відноситься до лінійно-функціонального типу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «Епіцентр»

Джерело: складено автором на основі [23]

Вищим органом управління ТОВ «Епіцентр» є Загальні збори акціонерів, до виняткової компетенції яких належить обрання членів правління та членів контрольної ради.

Загальні збори акціонерів проводяться щороку у строки, визначені Статутом Товариства. Акціонери на річних загальних зборах приймають рішення про призначення ради директорів (Наглядової ради) та ревізора (Ревізійної комісії), затверджують товаристського аудитора та розглядають товаристський річний звіт.

Рада директорів є наглядовим органом і несе відповідальність за всю діяльність Компанії, за винятком тих питань, які відповідно до статуту віднесені до виключної компетенції Загальних зборів акціонерів. Члени Ради директорів обираються Загальними зборами акціонерів строком на один рік. Особи, що були обрані до складу Ради директорів, можуть бути переобрані необмежену кількість разів.

Функції управління людськими ресурсами виконує відділ управління персоналом, в тому числі менеджер з персоналу. Коректно працююча система управління персоналом є однією з основних умов успіху будь-якої компанії, що активно працює на ринку. Це особливо актуально, якщо компанія обслуговує велику кількість клієнтів.

Головна конкурентна перевага мережевої форми торгівлі – здатність досягнення цінових переваг над незалежними торговцями шляхом збільшення обсягів продажу та зменшення розміру націнки.

Для мережевої організації, якою є ТОВ «Епіцентр» характерні:

- загальний управлінський центр;
- єдина маркетингова стратегія;
- централізація закупівельної діяльності;

- єдине управління переміщенням товарів та іншими ресурсами;
- стандартизація всіх торгових організацій;
- централізація управлінської інформації (стан запасів, постачання, продажів; складання графіків постачання тощо);
- єдиний дизайн і стиль оформлення торгового залу та приміщень, тобто створений для покупців власний бренд;
- розроблена стратегія розміщення магазинів;
- можливості маневрування фінансовими ресурсами.

В даний процес залучені команди професіоналів ТОВ «Епіцентр», які при співробітництві з постачальниками займаються створенням товарів під власними марками:

1. Менеджери з товару розробляють специфікації та визначають вимоги до потенційних постачальників;
2. Інженери служби якості здійснюють аудит виробничих майданчиків постачальників та дослідження фізико-хімічних та мікробіологічних характеристик сировини;
3. Експерти з маркетингу розробляють упаковку.

Таким чином, проведений аналіз показав, що розвиток компанії відбувався послідовно, причому кожен етап був зумовлений тимчасовими цілями:

- заняття певної ринкової частки;
- формування кращого сприйняття серед споживачів;
- створення стабільного контингенту клієнтів;
- формування ділової репутації серед партнерів.

2.2. Оцінка ефективності управління підприємством в умовах війни

Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр» представлений у табл. 2.2.

В цілому, аналізуючи дані табл. 2.2, можемо відзначити, що ТОВ «Епіцентр» є високоприбутковим підприємством, що характерно з огляду на специфіку його господарської діяльності. Дослідивши певні періоди часу, можна побачити, що дохід компанії від продажу продукції постійно зростає. Загалом за три роки значення цього показника зросло на 34%. Це свідчить про те, що обсяги реалізації підприємства активно зростають. Отримані дані дозволяють засвідчити наявність впродовж останніх років позитивних моментів в господарській діяльності ТОВ «Епіцентр». Протягом аналізованого періоду спостерігалася тенденція до зростання валового та чистого прибутку. При цьому темпи зростання чистого прибутку перевищили темпи зростання валового прибутку. Так, чистий прибуток ТОВ "Епіцентр" значно збільшився, темп приросту склав 117953 тис. грн. (135,1%). Це означає, що прибутковість компанії за три роки зросла вдвічі. Валовий дохід від реалізації збільшився на 846 602 тис. грн. (40,8%) протягом звітного року. Собівартість реалізованої продукції також демонструє тенденцію до зростання. Абсолютне значення цього показника за звітний рік зросло на 1 812 403 тис. грн, а відносно - на 31,5%. В свою чергу, виручка від реалізації продукції збільшилася подібним чином – на 34,0%.

Таблиця 2.2

Показники фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр», тис. грн.

Показник	Рік			Абсолютний приріст, (+, -)	Темп приросту %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	7 820 924,0	9 319 929,0	10 479 929,0	2659005,0	34,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5 747 933,0	6 740 496,0	7 560 336,0	1812403,0	31,5
Валова прибутковість від реалізації продукції	1,36	1,38	1,39	0,03	1,9
Валовий прибуток, тис. грн.	2 072 991,0	2 579 433,0	2 919 593,0	846 602,0	40,8

Прибуток до оподаткування	136 217,0	243 307,0	297 256,0	161039,0	118,2
Чистий прибуток	87 304,0	190 163,0	205 257,0	117953,0	135,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [дод. А, дод. Б]

Характеризуючи динаміку показників прибутковості діяльності ТОВ «Епіцентр», можна відмітити, що протягом звітного року рівень кожного з аналізованих показників збільшився. Це пов'язано, насамперед, зі збільшенням валового прибутку та чистого прибутку компанії. При цьому рентабельність господарської діяльності ТОВ "Епіцентр" знаходиться на високому рівні, а отже підприємство має всі фінансово-економічні можливості для просування своєї продукції з успіхом.

Оцінку показників фінансової діяльності підприємства вважаємо за необхідне доповнити аналізом показників його ділової активності, а тому представимо їх у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Епіцентр» у 2020–2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2020	2021	2022	(+/-)	%
Коефіцієнт загальної обіговості капіталу	2,01	1,93	1,82	-0,19	-9,6
Обіговість основних засобів	6,91	7,28	5,33	-1,58	-22,9
Обіговість оборотних засобів	2,87	2,66	2,79	-0,08	-2,9
Період обороту товарних запасів	115	126	116	1,27	1,1
Обіговість дебіторської заборгованості	7,18	6,55	6,36	-0,82	-11,4
Обіговість дебіторської заборгованості по розрахункам за товари	8,66	7,59	7,81	-0,85	-9,8
Період погашення дебіторської заборгованості	51	56	57	6,56	12,9
Обіговість кредиторської заборгованості	8,5	13,9	14,6	6,12	72,2
Обіговість поточної кредиторської заборгованості	8,5	13,9	14,6	6,12	72,2
Обіговість поточної кредиторської заборгованості по розрахункам за товари,	15,7	16,7	18,5	2,83	18,1

роботи, послуги					
Період погашення поточної кредиторської заборгованості	43	26	25	-18,05	-41,9
Обіговість грошових коштів та їх еквівалентів	17,6	15,5	16,7	-0,97	-5,5
Обіговість власного капіталу	2,39	2,25	2,08	-0,32	-13,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [дод. А, дод. Б]

Розглядаючи динаміку коефіцієнта оборотності активів підприємства протягом досліджуваного періоду варто відмітити, що активи ТОВ «Епіцентр» здійснювали два обороти протягом року у 2020 році, однак в подальшому коефіцієнт оборотності активів компанії знизився і за підсумками 2022 року становив 1,82.

Обіговість основних засобів компанії також характеризувалася спадною динамікою впродовж досліджуваного періоду. Зокрема, якщо кошти, вкладені в основні засоби компанії, у 2019 році робили 6,91 обороту, то в 2022 році – лише 5,33 обороту.

Обіговість оборотних засобів ТОВ «Епіцентр», як свідчать дані табл. 2.3, змінювалася хаотично. Зокрема, якщо у 2021 році відбулося її зниження до показника 2,66 обороту, то в 2021 році спостерігалось зростання даного показника до 2,79 обороту. Хоча в цілому такі зміни не є критичними.

З отриманих даних табл. 2.3 бачимо, що коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства у досліджуваному періоді мав спадну динаміку – його значення скоротилося з 2,39 у 2019 році до 2,08 у 2022 році. Тобто, є підстави говорити про незначне зниження ефективності використання власного капіталу на ТОВ «Епіцентр» в аналізованому періоді.

Коефіцієнт оборотності грошових коштів підприємства є досить високим – у 2020 р. його значення становить 17,6 обертів. Даний показник свідчить про швидкість розрахунків підприємства за своїми зобов'язаннями і, до того ж, про наявність у нього достатніх сум грошових коштів для цього.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення середньорічної суми дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів або послуг) і показує швидкість обороту

дебіторської заборгованості компанії та розширення або скорочення торгового кредиту, наданого компанією протягом аналізованого періоду.

Показник оборотності кредиторської заборгованості, розрахований як відношення виручки від реалізації товарів або послуг до середньорічної суми кредиторської заборгованості, показує швидкість обороту кредиторської заборгованості компанії та розширення або скорочення торгового кредиту, наданого компанії протягом аналізованого періоду.

Не менш важливою характеристикою фінансового стану підприємства, його фінансової рівноваги, є фінансова стійкість, адже вона віддзеркалює результати функціонування економічного суб'єкта і є базовим орієнтиром у формуванні його фінансової стратегії. Проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр» у 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+/-)	%
Коефіцієнт автономії	0,83	0,87	0,88	0,1	6,7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,21	1,15	1,13	-0,1	-6,3
Коефіцієнт фінансового ризику	0,21	0,15	0,13	-0,1	-36,2
Питома вага акціонерного капіталу	12,2	9,2	8,3	-3,9	-32,0
Показник мобільності	0,59	0,68	0,54	-0,1	-8,7
Забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування	0,71	0,82	0,88	0,2	24,9
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом	0,93	1,01	1,28	0,3	37,6
Коефіцієнт модернізації	0,53	0,56	0,47	-0,1	-12,7
Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення	0,55	0,55	0,58	0,0	4,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [дод. А, дод. Б]

Коефіцієнт фінансової незалежності, іншими словами автономії, показує частку власних коштів (власного капіталу) у загальній сумі коштів,

залучених для ведення господарської діяльності. З даних табл. 2.4 робимо висновок, що коефіцієнт фінансової автономії підприємства є досить високим і, при цьому, спостерігається його зростання впродовж досліджуваного періоду – з 0,83 у 2020 році до 0,88 за підсумками 2022 року.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним коефіцієнту фінансової автономії. З наведених у табл. 2.4 даних бачимо, що коефіцієнт фінансової залежності підприємства має стабільну тенденцію до зниження і за результатами діяльності компанії у 2022 році становив 1,13. З огляду на це, можемо зробити висновок, що компанія намагається не фінансувати свою діяльність за рахунок залучених коштів і взагалі не користується позиковими коштами.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу підприємства та скільки на одиницю власного капіталу компанії припадає одиниць залучених коштів. Згідно даних табл. 2.4 бачимо, що коефіцієнт фінансового ризику підприємства в досліджуваному періоді досить низький. При цьому, відбулося зниження його значення з 0,21 у 2019 році до 0,13 за підсумками діяльності компанії у 2021 році.

Аналізуючи динаміку показника частки акціонерного капіталу в структурі балансу компанії, можемо відзначити її значне зменшення, однак враховуючи те, що ТОВ «Епіцентр» не використовує в своїй діяльності ні довгострокових, ані короткострокових позикових коштів, а сума його поточних зобов'язань має тенденцію до зниження в досліджуваному періоді, можемо говорити про те, що це не є негативною тенденцією. Навпаки, зниження частки акціонерного капіталу в компанії відбувається саме за рахунок зростання показника нерозподіленого прибутку, а, отже, є свідченням стабільного зростання.

Показник мобільності власних коштів ТОВ «Епіцентр», маючи в цілому висхідну динаміку, знизився в 2022 році на 22,3 %. Однак, враховуючи результати попереднього дослідження, маємо відзначити, що це

відбулося в результаті значного оновлення виробничих фондів підприємства у 2022 році.

Аналізуючи дані щодо показника забезпеченості матеріальних оборотних фондів підприємства власними джерелами фінансування, маємо відзначити, що вона є дуже позитивною. Так, на кінець 2022 року ТОВ «Епіцентр» на 88 % може забезпечувати фінансування матеріальних оборотних фондів, тобто фактично, виробничої діяльності, власними коштами, що свідчить про дуже гарний і стабільний фінансовий стан компанії.

Значення коефіцієнта забезпеченості запасів власним робочим капіталом ТОВ «Епіцентр» також має висхідну динаміку в досліджуваному періоді. При цьому, за підсумками 2022 року суми власного робочого капіталу компанії достатньо для покриття вартості запасів на 128 %.

Аналізуючи дані табл. 2.4, можемо відзначити, що рівень зношеності основних фондів компанії є порівняно незначним. Окрім того, відбулося його значне зниження в 2022 році за рахунок оновлення виробничого обладнання ТОВ «Епіцентр».

Динаміка коефіцієнта реальної вартості майна виробничого призначення у ТОВ «Епіцентр» має переважно висхідну динаміку, що є позитивним явищем в діяльності підприємства.

Результати аналізу ліквідності ТОВ «Епіцентр» представимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Відносні показники ліквідності ТОВ «Епіцентр» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Відхилення, (+/-)		Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,07	0,72	1,03	-0,35	0,30	-32,6	42,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,58	3,37	3,56	-0,20	0,18	-5,7	5,5

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	7,03	7,84	6,76	0,82	-1,08	11,6	-13,8
--	------	------	------	------	-------	------	-------

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [дод. А, дод. Б]

Як бачимо з табл. 2.5, на підприємстві в досліджуваному періоді і, зокрема, у 2020 році, відбулося погіршення показників абсолютної та швидкої ліквідності і хоча в подальшому за підсумками 2022 року значення даних коефіцієнтів покращилися, однак все ж не було досягнуто рівня їх значень у 2020 році. При цьому, варто відзначити, що значення досліджуваних коефіцієнтів є дуже високими, тобто підприємству абсолютно достатньо навіть наявних грошових коштів для повного покриття усіх зобов'язань поточного періоду.

Таким чином, отримані дані дозволяють засвідчити стійкий фінансовий стан ТОВ «Епіцентр», про що свідчить позитивна тенденція зростання валового та чистого прибутку підприємства.

2.3. Проблеми та потенційні загрози, ризики розвитку підприємства під час війни

З метою визначення потенційних загроз, ризиків розвитку підприємства під час війни дослідимо зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр» був проведений SWOT-аналіз діяльності за відомими методиками. В якості експертів були запрошені генеральний директор, головний бухгалтер, економіст, менеджери по продажам (2 ос.). Провівши SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр», можна зробити деякі висновки.

До сильних сторін (Strengths) діяльності підприємства відносяться: хороша репутація у клієнтів, висока якість послуг, широкий асортимент

послуг, стабільний трудовий колектив, налагоджені стосунки з постачальниками (табл. 2.6).

До слабких сторін (Weaknesses) діяльності підприємства можна віднести: застаріле обладнання, труднощі при оформленні замовлення, позапланова поломка обладнання.

Для покращення своєї діяльності та розширення конкурентоспроможності підприємство володіє наступними можливостями: розширення ринку реалізації послуг, скорочення частки ринку великих конкурентів, розширення діапазону можливих послуг, можливість залучення інвесторів, у тому числі держави.

Разом з тим, не можна недооцінювати наявні загрози: висока конкуренція, зниження репутації підприємства та послуг, розірвання клієнтами договорів на поставку продукції, порушення постачальниками своїх зобов'язань (графіка доставки сировини, зниження її якості, підвищення вартості).

Основними проблемами діяльності ТОВ «Епіцентр» являються: висока конкуренція, зниження репутації підприємства та послуг, розірвання клієнтами договорів на поставку продукції, початок російсько-української війни 24 лютого 2022 р. та стрімке зростання рівня безробіття (у другому кварталі 2022 року було зафіксовано майже 35%).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр»

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Хороша репутація у споживачів 2. Висока якість послуг 3. Широкий асортимент послуг 4. Стабільний трудовий колектив 5. Налагодженні відносини з постачальниками 6. Середній рівень насиченості ринку 	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку реалізації послуг 2. Розширення діапазону можливих послуг 3. Зростання попиту на нові види послуг 4. Можливість залучення інвесторів, у тому числі держави 5. Скорочення частки ринку великих конкурентів 6. Відкриття власного виробничого процесу
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріле обладнання 2. Труднощі при оформленні замовлення 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція 2. Зниження репутації підприємства та

3. Позапланова поломка обладнання	послуг 3. Розірвання клієнтами договорів на поставку продукції 4. Порушення постачальниками своїх зобов'язань (графіка доставки сировини, зниження її якості, підвищення вартості) 5. Початок російсько-української війни 24 лютого 2022 р. 6. Стрімке зростання рівня безробіття (у другому кварталі 2022 року було зафіксовано майже 35%).
-----------------------------------	--

Джерело: складено автором

Фактори сприяння вдосконаленню системи управління внутрішнім середовищем підприємства включають:

- аналіз поточного стану фінансової складової економічної стійкості (на нормативному рівні, включаючи захист платоспроможності, фінансову незалежність, структуру та використання капіталу і прибутку, позицію компанії на ринках цінних паперів тощо).;
- розробку ефективного планування та управління активами;
- планування роботи окремих підрозділів компанії;
- застосування ефективної ринкової стратегії (підтримка конкурентного стану та частки компанії на ринку, відмова або мінімізація спекулятивних операцій на ринку цінних паперів; використання цінової та нецінової форм конкуренції та ін.);
- використання ефективної цінової та кадрової політики;
- аналіз причин недостатньої ефективності діяльності всіх категорій персоналу (кваліфікація та професіоналізм працівників, їх небажання чи нездатності забезпечувати максимальну користь компанії, достатність коштів на оплату праці працівників);
- рівень управління персоналом компанії;
- націленість на збереження та розвиток інтелектуального потенціалу;
- формування загального плану технологічного розвитку компанії та розробка власного плану досліджень і розробок відповідно до плану технологічного розвитку;

- оцінка реального стану політико-правової стійкості компанії за рівнем організації та якості робіт у цій галузі, їх ресурсобюджетному забезпеченню;
- планування комплексу заходів щодо підвищення рівня політико-правової стійкості підприємства;
- збільшення фінансування юридичного забезпечення діяльності;
- посилення впливу на зовнішнє політико-правове середовище діяльності компанії;
- підвищення рівня обґрунтування договірних взаємовідносин з контрагентами, здатність захищати інтереси компанії в конфліктних ситуаціях та ін.;
- швидка реакція на зміни чинного законодавства щодо питанням власності, господарського та трудового права, оподаткування та т. п.;
- пошук можливостей впливу (лобіювання) інтересів компанії на регіональному та місцевому рівнях.

Результати вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії ТОВ «Епіцентр» представлені в таблиці 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища компанії ТОВ «Епіцентр»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Державне регулювання галузі 2. Законодавство у сфері якості будівельних послуг 3. Політична стабільність 4. Рівень корупції	1. 1. Рівень інфляції 2. 2. Рівень безробіття 3. 3. Стабільність валюти країни перебування 5. 4. Платоспроможність населення
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
1. Бренд та репутація компанії на території реалізації послуг 2. Реклама та зв'язки з громадськістю 3. Демографічні показники 4. Рівень освіти	1. Останні технологічні розробки конкурентів 2. Розвиток електронних комунікацій

Джерело: складено автором

Для з'ясування міри впливу факторів зовнішнього середовища на менеджмент підприємства був проведений кількісний PEST-аналіз (табл. 1.3), в ході якого був визначений вплив кожного із факторів по 5-ти бальній шкалі (3-

велике значення, 2-помірне значення, 1-слабке значення), їх вагові коефіцієнти та виставлені експертні оцінки значимості факторів по 5-ти бальній шкалі (5 – сильне значення, 4 – суттєве значення, 3 – помірне значення, 2 – слабке значення, 1 – неважливе значення).

Таблиця 2.8

Результати експертної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на менеджмент підприємства

Назва фактора	Ймовірність прояву	Значимість фактора, бали	Підсумкова оцінка, бали	Засоби реагування підприємства на прояв фактору
Політико-правові фактори				
1. Державне регулювання галузі	0,03	3	0,09	Більш відповідальне ставлення до якості послуг
2. Законодавство у сфері якості будівельних послуг	0,03	4	0,12	Більш відповідальне ставлення до якості послуг
3. Політична стабільність	0,02	4	0,08	Можливість збільшення реалізації продукції
4. Рівень корупції	0,02	5	1,0	Налаштувати свою діяльність з урахуванням всіх особливостей
<i>Загальна оцінка впливу політичних факторів = 1,29</i>				

Економічні фактори				
1. Рівень інфляції	0,4	5	2,0	Стабілізація цінової політики
2. Рівень безробіття	0,3	4	1,2	Використання більш дешевої робочої сили
3. Стабільність валюти країни перебування	0,15	4	0,6	Можливість залучення інвестицій
4. Платоспроможність населення	0,15	4	0,6	Можливість збільшувати продажі
<i>Загальна оцінка впливу економічних факторів = 4,4</i>				
Соціокультурні фактори				
1. Бренд та репутація компанії на території реалізації продукції	0,4	4	1,6	Можливість збільшувати продажі
2. Реклама та зв'язки з громадськістю	0,2	4	0,8	Проведення рекламної кампанії за для збільшення обсягу продажів
3. Демографічні показники	0,2	5	1,0	Налаштувати свою

				діяльність з урахуванням демографічної структури
4. Рівень освіти	0,2	4	0,8	Можливість збільшувати продажі
<i>Загальна оцінка впливу соціокультурних факторів = 4,2</i>				

Технологічні фактори				
1. Останні технологічні розробки конкурентів	0,06	5	0,3	Відслідковувати та враховувати при приведенні НДКР
2. Розвиток електронних комунікацій	0,04	5	0,2	Створення Інтернет-магазинів та розповсюдження реклами
<i>Загальна оцінка впливу технологічних факторів = 0,5</i>				

Джерело: складено автором

Із даних таблиці 3.3 слідує, що найбільш значимими факторами у політико-правовій сфері являються рівень корупції (1,0), законодавство у сфері якості послуг (0,12); в економічній сфері – рівень інфляції (2,0), рівень безробіття (1,2) в соціокультурній сфері демографічні показники (1,0) та бренд та репутація компанії на території надання послуг (1,6); в технологічній сфері – останні технологічні розробки конкурентів (0,06).

Фактори сприяння вдосконаленню системи управління зовнішнім середовищем підприємства включають:

- встановлення ділових відносин із муніципальними органами управління на території присутності підприємства;
- лобювання необхідних для компанії рішень органів влади;
- недопущення або мінімізація наслідків форс-мажорних обставин, що залежать від компанії (страйків персоналу, розривів довготривалих зв'язків із постачальниками та покупцями та ін.);
- збір інформації всіх видів, щодо діяльності компанії на всіх ринках, тенденцій макроекономічного розвитку світової та національних економік;
- обробка та систематизація відповідною службою компанії отриманої інформації, створення класифікаторів інформації та досьє, внутрішніх баз даних та каталогів;

- виконання прогнозних розрахунків з усіх аспектів інформаційної діяльності та можливих варіантів поведінки середовища бізнесу за допомогою різних методів моделювання;
- забезпечення контролю за виробничими процесами та виготовленою продукцією з точки зору екології довкілля;
- фінансування заходів щодо екологічної стійкості компанії.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПЦЕНТР» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Формування програми розвитку управління розвитком підприємства в умовах війни

Перспективи вдосконалення управління розвитком підприємства в умовах війни насамперед пов'язанні з підвищенням ефективності використання його персоналу. У ході проведеного аналізу діяльності кадрової служби ТОВ «Епіцентр» можна було зрозуміти, що робота сектору має низку суттєвих недоліків:

1. Відсутність довгострокової кадрової політики (немає механізму запланованого найму більш кваліфікованого персоналу), низька частка працівників віком 41-50 років у загальній чисельності робочої сили та вікові обмеження для нових працівників, оскільки ці працівники є більш досвідченими та мають довшу професійну історію;

2. Плинність кадрів висока, і більшість співробітників працюють в компанії більше одного року;
3. Недостатньо високий освітній рівень працівників, підвищення кваліфікації робітників у центрах підготовки персоналу не проводиться, не здійснюється навчання другим та суміжним професіям;
4. Слабка мотивація персоналу.

Без мотивації персонал не буде зацікавлений у досягненні максимальних результатів. Тому необхідно стимулювати ініціативу та зацікавленість працівників у своїй роботі. Спираючись на цей факт, основні заходи щодо вирішення проблем у сфері управління ТОВ «Епіцентр» включатимуть:

1. Необхідно вдосконалити кадрову політику, наприклад, шляхом покращення процедур набору та відбору персоналу, впровадження довгострокового планування політики співробітників та збільшення частки висококваліфікованих працівників з великим досвідом роботи.

Процедури набору персоналу слід розглядати у поєднанні із політикою кадрів та загальною системою управління організацією. При розробці програм залучення нових працівників слід враховувати місію організації, поточні управлінські практики та фінансові ресурси.

Не обійтися без комплексного підходу до відбору персоналу, а планування та організація процесу відбору повинні ґрунтуватися на інформації про ринок праці, що є достовірною, визначенні кількісних та якісних потреб у персоналі, а також на всебічному аналізі робочих місць для найкращого визначення критеріїв, які будуть використовуватися при відборі персоналу.

Процес відбору повинен бути чітко визначений (у документах, інструкціях або положеннях). Найважливішою умовою ефективної організації роботи з підбору персоналу є саме цей захід.

Основні етапи процесу відбору та методи, що використовуються, залежать від того, чи має намір організація залучати кандидатів ззовні або зсередини для заповнення вакантних посад. Це питання має вирішуватися на

етапі розробки процесу відбору після визначення кількісних і якісних потреб у співробітниках, а не відразу за примхою керівників.

Методи, що використовуються організацією при відборі персоналу, наприклад, тести та співбесіди, повинні встановлюватися критеріями, що визначаються вимогами посади та організації. Критерії повинні бути надійні, раціональні, цілісні та адекватні.

Вибір методів відбору має на меті гарантувати, що комбінація методів, які використовуються, забезпечує найвищий ступінь точності у визначенні ступеня відповідності кандидатів вимогам посади та потребам організації, а організації, в свою чергу, слід використовувати якомога більше методів відбору та залучення досвічених кадрів.

2. Професійний розвиток працівників, а саме: здійснювати підготовку та перепідготовку кадрів, навчання суміжним професіям робочого персоналу.

Для цього необхідно скласти списки кандидатів, яким необхідно підвищити кваліфікацію, чи бажають освоїти другу професію.

Необхідно розробити програму підготовки чи перепідготовки робітників, скільки продавців хотіли б підвищити свій розряд, скільки робітників хотіли б освоїти додаткову спеціальність тощо. На підставі цього виділити додаткові засоби для навчання персоналу у центрах підвищення кваліфікації.

3. Удосконалення системи мотивації працівників: просування корпоративної культури та впровадження бонусів за ефективність виконання роботи.

4. Заходи щодо зменшення плинності кадрів, наприклад:

- впровадження системи преміювання залежно від стажу роботи на підприємстві;
- приділення особливої уваги інтеграції нових кадрів та впровадження якісної системи наставництва;

- допомога працівникам, які хочуть просуватися по кар'єрних сходах (наразі компанія набирає працівників на вакантні посади ззовні, що виключає можливість просування працівників, які бажають отримати підвищення).

В організації роботи кадрових служб компанії існують різні недоліки, а сформульовані рекомендації щодо їх усунення, як очікується, сприятимуть підвищенню ефективності роботи кадрових служб, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальну результативність діяльності організації.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо управління розвитком підприємства

На основі рекомендацій щодо вдосконалення діяльності відділу кадрів ТОВ "Епіцентр" було проаналізовано економічний ефект від впровадження цих заходів. Слід зазначити, що економічна ефективність не обов'язково вимірюється в грошовому еквіваленті. До інших ефектів можна віднести усунення важкої фізичної праці, пом'якшення умов праці, підвищення безпеки на підприємстві, усунення виробничого травматизму та професійних захворювань, поліпшення умов праці. Іншими важливими аспектами ефективності запропонованих заходів є соціальні ефекти, такі як створення робочих місць, виділення коштів благодійним організаціям та захист прав споживачів.

Оцінка ефективності роботи HR-служби може стати потужним важелем підвищення ефективності управлінських процесів.

Для того, щоб визначити, наскільки ефективною є та чи інша система організації діяльності кадрової служби, необхідні критерії, за якими вона буде оцінюватися. Ці та інші критерії мають бути покладені в основу дослідження ефективності кадрової політики. Оцінка ефективності як процедурна система є інструментом, що допомагає керівникам проаналізувати та оцінити якість роботи кадрових служб загалом та власних професійних компетенцій і недоліків у підготовці зокрема, які можуть бути визначені як потреба у підвищенні ефективності роботи.

Оцінку ефективності запропонованих заходів може складатися з двох частин: економічна та соціальна ефективності.

1. Економічна ефективність.

ТОВ «Епіцентр», як і більшість комерційних організації, ставить перед собою мету отримати якомога більше прибутку, тому економічна ефективність відображає результат найбільш раціонального використання своїх фахівців

2. Соціальна ефективність.

Покращення підбору персоналу, розвитку фахівців, розвиток якості людських ресурсів та організаційної культури на підприємстві може призвести до наступних результатів:

- буде підтримуватися здоровий психологічний клімат в колективі, вірогідність непотрібних конфліктів стрімко впаде, а персонал з точки зору психологічної складової буде більш ефективним;
- фахівці зможуть виконувати свою роботу ще краще та ефективніше;
- підвищення рівня кваліфікації представників обслуговуючого персоналу або мерчандайзерів призведе до виходу обслуговування клієнтів на новий рівень.

Можна розрахувати економічну ефективність управління персоналом після впровадження вищеперелічених заходів використавши такі фактори:

- економічна ефективність від зниження або зростання плинності кадрів;
- економічна ефективність, зумовлена збільшенням або зменшенням вироблення готової продукції через якісну або навпаки погану кваліфікацію кадрів;
- оцінка економічної ефективності в результаті оптимізації кількості кадрів на підприємстві.

1. Оцінка економічної ефективності від зниження або зростання плинності кадрів [1, с. 74]:

$$Stk = D_{kTk} \times H \times Sp_o \quad (3.1),$$

Де Стк – економічний ефект (збиток) від зниження (збільшення) плинності кадрів;

DkTk – коефіцієнт зниження (збільшення) плинності кадрів (наприклад, плинність кадрів становила 30%, після вжиття певних заходів знизилася до 25%, тобто зниження склало 5%, відповідно DkTk = 0,05);

Н – чисельність персоналу підприємства, чол.;

Спо - витрати на пошук та підготовку нового працівника до виконання обов'язків (у грн. на одну особу).

Станом на 2020 рік, для того щоб знайти, підібрати та підготувати нового працівника до виконання обов'язків підприємство витрачає у середньому 2100 грн. Ця сума включає в себе оплату за підбір кадрів та оплату за навчання новим робочим обов'язкам на новому робочому місці для працівника на керівничій посаді.

Таким чином, на підприємстві ТОВ «Епіцентр» планується скорочення плинності кадрів, у 2022 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 20,34%. Якщо припустити, що за рахунок розглянутих вище заходів, станеться зниження плинності кадрів у середньому на 5%, тоді DkTk становитиме 0,05. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозні показники плинності кадрів на ТОВ «Епіцентр»

Показники	2022 р.	Прогноз	Відхилення
Число вибулих, чол	762	574	-183
Середньооблікова чисельність, чол.	3750	3750	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,2034	0,1534	-0,0504
Коефіцієнт плинності кадрів, %	20,34	15,34	-5,0

Джерело: складено автором

Розрахуємо економічний ефект від зниження плинності кадрів:

$$\text{Стк} = 0,05 \times 3750 \times 2100 = 393\,750 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний ефект від зниження плинності кадрів становитиме 393,7 тис. грн.

2. Оцінка економічного ефекту від ефективності кадрової політики.

Завдяки підвищенню кваліфікації працівників та збільшенню частки працівників з більшим досвідом роботи продуктивність і прибутковість

зростають на 12-25% на рік, так що приріст прибутку від цих заходів становить в середньому 18,5% приросту корпоративної прибутковості.

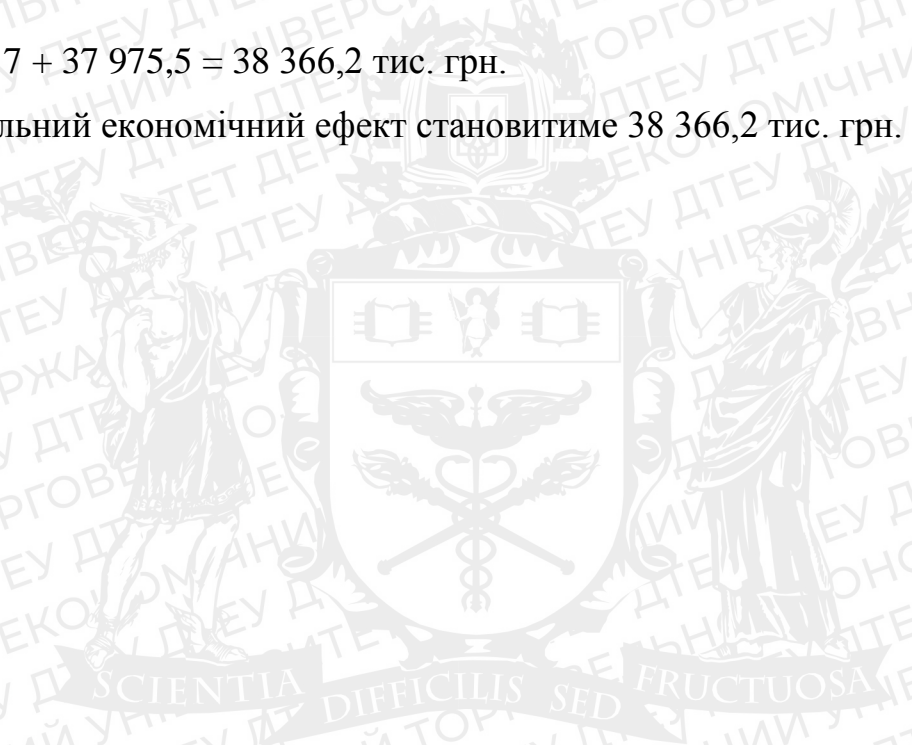
Якщо у 2020 р. прибуток організації склав 205 257,0 тис. грн., перетворивши політику персоналу на більш доскональну, він має зрости на:

$$205\,257,0 \times 0,185 = 37\,975,5 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи усі заходи, що були перелічені вище, економічний ефект складе:

$$393,7 + 37\,975,5 = 38\,366,2 \text{ тис. грн.}$$

Загальний економічний ефект становитиме 38 366,2 тис. грн.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо управління розвитком підприємства торгівлі в умовах війни, доведено, що ключовим елементом в робочому процесі підприємства є сервіс, що являє собою ефективну систему обслуговування покупців.

1. Виокремлено показники оцінки якості обслуговування та визначено поняття та класифікацію стандартів обслуговування. Окрім того,

визначено проблеми, які будь-який суб'єкт господарювання має вирішити для досягнення високого рівня якості обслуговування.

2. Проаналізовано діяльність ТОВ «Епіцентр» - історію, організацію діяльності, проведено аналіз мікро- та макросередовища шляхом SWOT- та PEST-аналізу. Визначено, що позиції підприємства на ринку є стійкими, окрім того, існує чимало можливостей та резервів для розвитку. Проаналізовано організаційні та фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр» та зроблено висновок про позитивну тенденцію у практично всіх показниках, що свідчить про невпинний розвиток підприємства.

3. Виявлено, що ТОВ «Епіцентр» є високоприбутковим підприємством, що характерно з огляду на специфіку його господарської діяльності. Протягом досліджуваного періоду постійно зростали обсяги виручки підприємства від реалізації продукції. Так, в цілому за три роки значення даного показника збільшилося на 34%, що свідчить про активне нарощування обсягів реалізації продукції підприємством.

4. У ході проведеного аналізу діяльності кадрової служби ТОВ «Епіцентр» було виявлено основні недоліки в роботі даного відділу: відсутність довгострокової кадрової політики (тобто відсутня система планування з підбору та найму кадрів з вищим рівнем кваліфікації); при вступі на роботу застосовується жорсткий віковий ценз, оскільки працівники віком 41–50 років становлять невелику питому вагу у загальній структурі чисельності, а ці працівники є більш досвідченими, мають великий стаж роботи; постерігається велика плинність кадрів, більшість працівників має стаж роботи не менше 1 року; недостатньо високий освітній рівень працівників, підвищення кваліфікації робітників у центрах підготовки персоналу не проводиться, не здійснюється навчання другим та суміжним професіям; слабка мотивація персоналу.

5. Спрогнозовано результати діяльності після реалізації запропонованих заходів та визначено що запропоновані методи підвищення економічної та соціальної ефективності збільшать прибуток підприємства.

Загальний економічний ефект запропонованих заходів становитиме 38 366,2 тис. грн. Тут враховані заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів та вдосконалення кадрової політики.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 400 с.
2. Гвоздь М.Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2014. № 811. С. 56-62.
3. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М. Удосконалення кадрової політики підприємства. Ефективна економіка. №6, 2017 р. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5624> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
4. Гордійко С.Г. Управління лояльністю персоналу з урахуванням системного підходу. Мотивація та оплата праці. 2019. № 2. С. 94-109.
5. Гермек Є.А. Розвиток менеджменту в Україні: проблеми та перспективи. Науковий вісник ЖДТУ. 2018. №2 (12). 184-190.
6. Гафур А.М. Вплив менталітету в розвитку менеджменту в Україні. Інноваційна наука 2019. №6-1. С. 66-67.
7. Єгоров Є.Є. Інноваційні тенденції в управлінні персоналом організації. Соціальні та технічні сервіси: проблеми та шляхи розвитку збірника статей за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції 2017. С. 254-258.
8. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 4. С. 27-34.
9. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. № 4. С. 53-59
10. Лебедка А.А. Стратегічний аналіз хлібопекарського підприємства. Збірник тез доповідей Всеукр. наук.-техн. конф. магістрантів і студентів ТДАТУ, 18-22 лист. 2019 р. С. 89.

11. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 336 с.
12. Калинтенко М.Л. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. Економіка промисловості. 2017. № 3(63). С. 119-128.
13. Касьян А.В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств. Інтернаука [Електронний ресурс]. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14890947224046.pdf> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
14. Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2015. № 714. С. 348-357.
15. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2019. № 1. С. 146-151
16. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс]. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. «Основи менеджменту: Підручник». К.: «Академ-видав», 2017. С. 218-223.
18. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.
19. Розман А.І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібною торгівлі. Прикладна економіка. 2017. № 4. С. 56-60.
20. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. «Економічний вісник Запорізької інженерної академії». 2013. С. 177-187.

21. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою [Електронний ресурс]. http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2009_1/1.pdf
22. Пашкуда, Т., Афенді, А. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство, (43), 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73> (дата звернення: 02.12.2021 р.)
23. Історія компанії. Епіцентр К. URL: https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/#istoriya-kompaniyi_000 (дата звернення: 15.02.2022 р.).
24. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 1. С. 157-160.
25. Чанка А.Д. Досвід діагностики організаційної культури вітчизняних підприємств / А.Д. Чанкая // Російський журнал менеджменту. - 2013, № 4. - С. 29-54
26. Федорова В.А. Формування іміджу підприємства у свідомості споживача. Економіка транспортного комплексу. 2019. № 22. С. 52-60.
27. Шемякіна Т.А. Формування іміджу підприємства: теоретичний аспект. Економіка та управління: нові виклики та перспективи. 2018. № 6. С. 182-186.
28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник.– 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2017. 699 с.
29. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії молокопереробного підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. С. 324-329.
30. Шквиря Н.О. Розробка товарної стратегії підприємства. Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019 р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-71.

ДОДАТКИ

Додаток А

		2020 р.	2021 р.
Дохід від реалізації		9 319 929	7 820 924
Собівартість реалізації	7	(6 740 496)	(5 747 933)
Валовий прибуток		2 579 433	2 072 991
Доходи з оренди	24	215 779	182 698
Операційні витрати	8	(2 284 841)	(1 798 379)
Операційний прибуток		510 371	457 310
Фінансові витрати	24	(489 272)	(395 454)
Фінансові доходи		9 904	17 054
Прибуток від курсових різниць		212 274	48 578
Прибуток у результаті вибуття інвестиції в асоційоване підприємство		30	8 729
Прибуток до оподаткування		243 307	136 217
Витрати з податку на прибуток	9	(53 144)	(48 913)
Прибуток за рік		190 163	87 304
УСЬОГО СУКУПНИХ ДОХОДІВ ЗА РІК		190 163	87 304

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Додаток Б

31 грудня 2020 р. 31 грудня 2021 р. 1 січня 2022

р.

Необоротні активи

Основні засоби	10	1 306 481	871 912	731 432
Активи із права використання	24	2 312 133	2 006 381	2 254 499
Передоплати за основні засоби	10	462 905	189 810	116 829
Нематеріальні активи	11	739 031	817 783	12 206
Інвестиції	12	72 604	53 550	55 263
Відстрочені податкові активи	9	6 913	56 118	105 031

Усього необоротних активів

4 900 067	3 995 554	3 275 260
------------------	------------------	------------------

Оборотні активи

Запаси	13	817 823	701 565	629 697
Торгова та інша дебіторська заборгованість	14	431 809	363 465	353 528
Розрахунки з бюджетом		22 602	66 705	1 074
Передоплати з податку на прибуток		-	2 940	2 940
Передоплати		120 548	94 720	54 036
Грошові кошти та їх еквіваленти	15	432 384	361 314	289 397

Усього оборотних активів

1 825 166	1 590 709	1 330 672
------------------	------------------	------------------

Усього активів

6 725 233	5 586 263	4 605 932
------------------	------------------	------------------

Власний капітал та зобов'язання*Власний капітал*

Статутний капітал	16	634 743	634 743	634 743
Додатковий капітал		57 621	46 995	55 893
Невиплачений капітал		-	-	(426 271)
Накопичений збиток		(296 499)	(487 693)	(574 997)

Усього власного капіталу

395 865	194 045	(310 632)
----------------	----------------	------------------

Довгострокові зобов'язання

Орендні зобов'язання	24	2 348 321	1 952 256	2 143 941
Позики	18	474 734	436 010	280 949
Отримані гранти		2 458	-	-

Усього довгострокових зобов'язань

2 825 513	2 388 266	2 424 890
------------------	------------------	------------------

Короткострокові зобов'язання

Торгова та інша кредиторська заборгованість	17	2 418 401	2 689 509	2 190 100
Позики	18	917 453	190 287	221 159
Орендні зобов'язання	23	161 658	117 985	75 027
Поточні податкові зобов'язання		258	-	-
Доходи майбутніх періодів		6 085	6 171	5 388

Усього короткострокових зобов'язань

3 503 855	3 003 952	2 491 674
------------------	------------------	------------------

Усього зобов'язань

6 329 368	5 392 218	4 916 564
------------------	------------------	------------------

Усього власного капіталу та зобов'язань

6 725 233	5 586 263	4 605 932
------------------	------------------	------------------