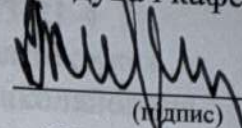


ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Терновському В.М. академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

| Розділ | Зміст | Термін виконання |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Теоретичний | Теоретичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства | 05.05.2025 р. – 13.05.2025 р. |
| Аналітичний | Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Епіцентр К» | 14.05.2025 р. – 27.05.2025 р. |
| Рекомендаційний | Формування економічної стратегії шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проекту у ТОВ «Епіцентр К» | 28.05.2025 р. – 07.06.2025 р. |

Завдання видано



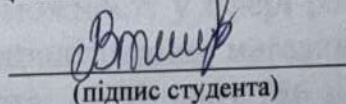
Іванова М.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

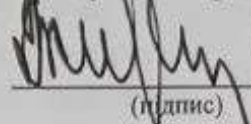


Терновський В.М.

(підпис студента)

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Терновському В.М. академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

| Розділ | Зміст | Термін виконання |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Теоретичний | Теоретичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства | 05.05.2025 р. – 13.05.2025 р. |
| Аналітичний | Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Епіцентр К» | 14.05.2025 р. – 27.05.2025 р. |
| Рекомендаційний | Формування економічної стратегії шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту у ТОВ «Епіцентр К» | 28.05.2025 р.– 07.06.2025 р. |

Завдання видано


(підпис керівника)

Іванова М.І.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Терновський В.М.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-4

НТУ «Дніпровська політехніка»

Терновського Віталія Миколайовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, СТРАТЕГІЯ, РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ЯКІСТЬ, ІННОВАЦІЇ.

Структура роботи: 82 сторінки комп'ютерного тексту; 15 рисунків; 34 таблиці; 35 джерел посилань.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій та прийняття управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджено теоретичні засади поняття конкурентоспроможності підприємства; проаналізовано управлінські рішення: сутність, класифікація та роль у забезпечення конкурентоспроможності; з'ясовано теоретичні підходи до формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства; надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Епіцентр К»; здійснено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»; проведено дослідження показників фінансово-господарського стану ТОВ «Епіцентр К»; обґрунтовано доцільність впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К»; сформовано інвестиційно-інноваційний проєкт впровадження інтерактивних сенсорних стендів для ТОВ «Епіцентр К» та оцінено його ефективність.

Методи дослідження – включають графічні засоби для візуалізації аналітичних і статистичних матеріалів, абстрактно-логічний, табличний, порівняльний методи, систематизацію і угруповання, матричний підхід, PEST- і SWOT аналізи. Проведено аналіз конкурентного середовища на основі теорії ефективності, матриці БКГ, експертного методу і моделі п'яти сил Портера

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання у торговельних центрах будівельних матеріалів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності рішень задля підвищення конкурентоспроможності у сфері роздрібної торгівлі та іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Економічна ефективність: $NPV=1661,786$ млн. грн; $IRR=42,11\%$, що на $20,11\%$ вище власного капіталу (22%); термін окупності 5 років та 11 місяців.

Значимість роботи – застосування запропонованих рекомендацій у будівельних торговельних центрах задля підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту з експлуатації інтерактивних стендів з сенсорними екранами.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-4

Dnipro University of Technology

Vitalii Ternovskyi

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of increasing the competitiveness of an enterprise

KEYWORDS

Structure: 82 printed pages; 15 figures; 34 tables; 35 references.

Object of development – the process of substantiating managerial decisions in the field of increasing the competitiveness of an enterprise.

The aim of the paper – theoretical justification, development of practical recommendations and making managerial decisions in the field of increasing the competitiveness of an enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of the concept of enterprise competitiveness were studied; management decisions were analyzed: essence, classification and role in ensuring competitiveness; theoretical approaches to the formation and implementation of a strategy for increasing the competitiveness of an enterprise were clarified; a general characteristic of the activities of LLC "Epicenter K" was provided; an analysis of the competitive environment of LLC "Epicenter K" was carried out; a study of indicators of the financial and economic condition of LLC "Epicenter K" was conducted; the feasibility of implementing interactive sensory stands in the trading halls of LLC "Epicenter K" was substantiated; an investment and innovation project for the implementation of interactive sensory stands for LLC "Epicenter K" was formed and its effectiveness was assessed.

Research methods – include graphic tools for visualizing analytical and statistical materials, abstract-logical, tabular, comparative methods, systematization and grouping, matrix approach, PEST and SWOT analyses. An analysis of the competitive environment was conducted based on the theory of efficiency, BCG matrix, expert method and Porter's five forces model.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in building materials shopping centers.

Application – when substantiating the effectiveness of solutions to increase competitiveness in the retail sector and other unused goods in specialized stores.

Financial viability of the proposed measures – NPV=1661,786 million UAH; IRR=42.11%, which is 20.11% higher than equity (22%); payback period is 5 years and 11 months.

The value of the research – the application of the proposed recommendations in construction supply shopping centers to improve competitiveness by implementing an innovation-investment project that involves the use of interactive stands with touch screens.

ЗМІСТ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ | 4 |
| 1 Теоретичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства | 6 |
| 1.1 Теоретичні засади поняття конкурентоспроможності підприємства | 6 |
| 1.2 Управлінські рішення: сутність класифікація та роль у забезпеченні конкурентоспроможності | 11 |
| 1.3 Теоретичні підходи до формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства | 17 |
| 2 Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Епіцентр К» | 24 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства | 24 |
| 2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К» | 28 |
| 2.3 Дослідження показників фінансово-господарського стану підприємства | 43 |
| 3 Формування економічної стратегії шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту у ТОВ «Епіцентр К» | 58 |
| 3.1 Обґрунтування доцільності впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К» | 58 |
| 3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту для ТОВ «Епіцентр К» та оцінка його ефективності | 61 |
| Висновки | 75 |
| Перелік джерел посилання | 79 |

ВСТУП

В сучасних умовах функціонування ринкової економіки, постійних технологічних змін, збільшення конкурентної боротьби – дослідження управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства стає ще більш актуальним. Конкурентоспроможність характеризується здатністю задовольнити потреби споживачів краще, ніж конкуренти, а також здатністю забезпечити довгостроковий розвиток та стійкість підприємства.

Досить важливо мати не тільки конкурентні переваги, а й правильну тактику прийняття управлінських рішень. Вона є фундаментом керівничого процесу, а також гарантом вірного стратегічного напрямку підприємства. Управлінські рішення повинні мати правильну конкурентну стратегію, яка запроваджує інновації, оптимізує витрати, підвищує якість продукції та сприяє розвитку персоналу. Управлінські рішення мають різні методи та велику класифікацію. Правильно обраний метод прийняття управлінських рішень дозволяє уникнути помилок та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Основною метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій та прийняття управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі завдання:

- досліджено теоретичні засади поняття конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізовано управлінські рішення, а саме: сутність, класифікація та роль у забезпечення конкурентоспроможності;

- з'ясовано теоретичні підходи до формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- здійснено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»;
- проведено дослідження показників фінансово-господарського стану ТОВ «Епіцентр К»;
- обґрунтовано доцільність впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К»;
- сформовано інвестиційно-інноваційний проєкт впровадження інтерактивних сенсорних стендів для ТОВ «Епіцентр К» та оцінено його ефективність.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

Під час написання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс різноманітних методів дослідження, а саме: графічні засоби для візуального подання аналітичних та статистичних матеріалів; абстрактно-логічний, табличний, порівняльний, систематизація та угруповання, матричний та методи аналізу (PEST- та SWOT-аналізи); Також здійснено аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності; аналіз матриці БКГ, аналіз конкурентного середовища експертним методом; аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера.

Практична значущість отриманих результатів полягає у запровадженні інтерактивних стендів із сенсорними екранами, як одне з управлінських рішень, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 22%, розміру власних коштів 2251,836 млн. грн і наявних чистих грошових потоків, складає 1661,786 млн. грн, що свідчить про ефективність проєкту. IRR дорівнює 42,11% та перевищує вартість власного капіталу на 20,11%. Дисконтований термін окупності становить 5 років та 11 місяців з початку інвестиційно-інноваційного проєкту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади поняття конкурентоспроможності підприємства

Як зазначає [5], визначення «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «суперництво» або «змагання» та англійського дієслова «compete», тобто конкурувати. Термін конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції. Саме підприємства є ключовою ланкою будь-якої економіки та є відповідальним за виробництво продукції. Розуміння конкурентоздатності є основною ланкою у змістовному ланцюжку рівнів конкурентоспроможності.

Науковці розглядають поняття «конкурентоспроможності підприємства» як багатовимірне явище, що містить в собі комплексні властивості та сприяє можливостям для розвитку, а також здатності ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища [1]. В таблиці 1.1 наведено підходи авторів до розкриття терміну «конкурентоспроможності підприємства».

Таблиця 1.1 – Підходи авторів до розкриття терміну «конкурентоспроможності підприємства»

| Автори | Підходи до визначення |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| Н.І. Дрокіна, Н.О. Євтушенко | Пропонують розібрати конкурентоспроможність підприємства «як сукупність можливостей підприємства вдало використовувати власний ресурсний потенціал для випуску та реалізації конкурентоздатності продукції чи послуг з метою отримання очікуваних наслідків» [12] |
| П.А. Фісуненко | Зазначає, що конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому він здатний здійснювати конкурентну боротьбу. Наявність конкурентного потенціалу та складених на його основі конкурентних переваг відображає здатність і можливість робити це за їх рахунок і не допускати конкурентних прорахунків [31] |

Кінець таблиці 1.1

| 1 | 2 |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Д.Д. Раздорожна, І.В. Гужавіна | Наголошують, що конкурентоспроможність підприємства – це «одна із фундаментальних ринкових категорій, життєвий цикл якої характеризується мінливістю і динамічністю» [11] |
| О.П. Красняк, В.О. Мицик | Пропонують під терміном конкурентоспроможності підприємства розглядати потенційну та фактичну змогу підприємства виробляти послуги та товари, яким споживачі на даному сегменті ринку віддають перевагу з послугами та товарами конкурентів, за умови, що підприємство веде ефективну фінансово-економічну діяльність [16] |
| Є.О. Звонко, П.В. Брінь | Зазначають, що конкурентоспроможність підприємства – це відносний інтегральний показник, який дає можливість провести оцінку конкурентних переваг конкретного суб'єкта підприємницької діяльності, порівнюючи з іншими підприємства галузі [6] |
| В.В. Зянько, В.В. Кривіцька | Пропонує твердження, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність компанії виготовляти та продавати товари та послуги, які мають найкраще співвідношення ціни та якості порівняно з іншими аналогічними товарами та послугами в цьому секторі [17] |
| М.О. Шульга | Наголошує, що конкурентоспроможність підприємства має здатність об'єкта задовольнити конкретні потреби порівняного з подібними об'єктами на ринку [33] |
| Е.О. Рязанов, В.О. Герасимова | Зазначили розглядати термін конкурентоспроможність підприємства як відносну характеристику, яка вказує на спроможність компанії розвиватися згідно своєї стратегії і конкурувати з іншими компаніями [10] |

Тобто, конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності виробляти конкурентоздатні товари та послуги, можливістю задовольняти потреби споживачів краще, ніж його конкуренти, а також мати сприятливі умови для ефективного функціонування. Автори зазначають, що в сучасних умовах конкурентоспроможність варто розглядати як здатність ефективно конкурувати на ринку з іншими компаніями, в тій самій галузі чи секторі ринку. Тобто в усіх аспектах, незалежно від того чи це навички ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища чи це конкуренція в характеристиці якості продукції [1]. На рисунку 1.1 наведено основні характеристики конкурентоспроможності підприємства [7].

Тобто, запропоновані характеристики конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як динамічну систему.

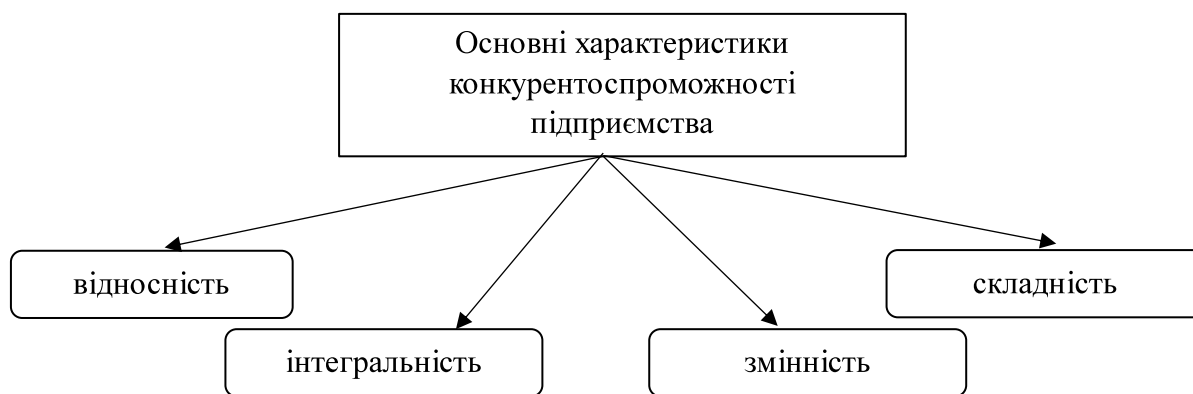


Рисунок 1.1 – Характеристики конкурентоспроможності підприємства [7]

Т.П. Халімон та С.В. Сазанова у своїй праці [32] підкреслюють, що до чинників конкурентоспроможності продукції необхідно віднести: репутацію підприємства індивідуальні, екологічні, споживчі, нормативні та організаційні чинники.

Оцінка і аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства необхідний на всіх етапах його розвитку. Потрібно розробляти ефективні заходи і механізми, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності для зміцнення конкурентних позицій на ринку, постійно виконувати заходи до оновлення продукції, пакування, технології тощо. Керівникам підприємств потрібно враховувати необхідність створення системи керування, яка гарантуватиме належний рівень конкурентоспроможності в умовах нестабільності, зміцнить позиції на ринку та підвищить рентабельність [10]. На рисунку 1.2 наведено компонентний склад поняття «конкурентоспроможність підприємства» [8].

Аналізуючи нищезазначене можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства є комплексним поняттям, який містить в собі здатність до стратегічного розвитку, мати переваги над іншими підприємствами, ефективно використовувати ринкові можливості, збільшувати якість продукції, ефективно вести витрати та постійно вдосконалювати внутрішні процеси. Тим самим – адаптуватися до різних ринкових змін.



Рисунок 1.2 – Компонентний склад поняття «конкурентоспроможність підприємства [8]

Як зазначає автор [1], для поліпшення конкурентоспроможності підприємства ключовим є обґрунтування, визначення і класифікація резервів і факторів, які визначають його рівень. Ці фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні. Наявність факторів є обширним та їх вплив і значимість змінюються в залежності від вміння підприємств ефективно ними управляти і вчасно реагувати в умовах невизначеності. На рисунку 1.3 наведено фактори конкурентоспроможності підприємства, які розподілені на внутрішні та зовнішні.

Тобто, відмінністю нижченаведених факторів є те що, зовнішні фактори залежать від зовнішнього середовища (війна, політика економіка тощо), тоді як внутрішні фактори залежить від самого підприємства (керування, управління персонал, інновації та якість). Зовнішні чинники зазвичай мають непередбачуваний характер та потребують швидкої адаптації, а внутрішні є результатом стратегічного планування та управлінських рішень, які підприємство може змінювати та контролювати. Баланс між внутрішньою політикою та гнучкістю на актуальні зовнішні фактори визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.



Рисунок 1.3 – Фактори впливу на конкурентоспроможність [1]

Автор статті [35] зазначив, що потенційну конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його якість, яка включає:

- відстеження тенденції споживчої поведінки та спроможність бізнесу оцінювати реальні очікування цільової групи;
- спроможність організувати процес виробництва, який відповідатиме очікуванням цільової аудиторії по відношенню ціна-якість щодо найбільш ефективного товару;
- здатність керувати поточною маркетинговою політикою;
- вміння знаходити та створювати способи зниження витрат на забезпечення факторів виробництва капіталом, сировиною і матеріалами, робочою силою тощо;
- вміння розробляти та підтримувати технологічне виробництво над іншими членами галузі, що потребує швидкого оновлення технологій. Тобто, це може включати, управління, виробництво і продаж;

- вміння використовувати інновації для реалізації, планування, організації ефективних стратегій виробництва та маркетингу;
- розвиток високого кадрового потенціалу на виконавчому та управлінському рівнях.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що конкурентоспроможні підприємства повинні оцінювати реальні очікування цільової групи, правильно організовувати процес виробництва, вміло керувати маркетинговою політикою, доцільно керувати витратами, вміло розробляти та підтримувати технологічне виробництво, використовувати інновації у виробництві та розвивати високий кадровий потенціал.

Отже, існує багато визначень, які пропонують автори, стосовно поняття «конкурентоспроможність». Проаналізувавши інформацію, можна стверджувати, що конкурентоспроможність – це змога підприємства задовольнити потреби споживачів, вміння успішно тримати конкуренцію з іншими підприємствами та ефективно залучати споживачів завдяки перевагам. Конкурентоспроможність підприємства має такі характеристики: відносність, інтегральність, змінність, складність. Фактори конкурентоспроможності можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести політичну ситуацію в країні, економіку тощо, до внутрішніх факторів можна віднести керування, управління персоналом, інновації та якість.

1.2 Управлінські рішення: сутність, класифікація та роль у забезпеченні конкурентоспроможності

Управлінські рішення мають ключовий елемент у діяльності підприємств, тому що вони визначають здатність підприємства конкурувати та визначають напрями його розвитку. Ефективність управлінських рішень пов'язано із конкурентоспроможністю і тому потрібно розуміти їх класифікацію, сутність та роль у системі управління.

М.О. Кравченко та В.Я. Голюк [15] наголошують, що в сучасних умовах

менеджери різних рівнів стикаються з прийняттям рішень в умовах динамічності ринкового середовища. Разом з тим збільшується рівень невизначеності та кількість ризиків, які повинні враховувати керівники. Оптимізація управлінських рішень передбачає аналіз стратегічних цілей, бізнес-процесів із збуту, фінансів, виробництва, маркетингу з метою зниження витрат і максимізації прибутку. Через це важливо досліджувати нові тенденції в прийнятті управлінських рішень, які сприяють підвищенню їх ефективності.

І.О. Кузнецова у своїй праці [28] систематизувала основні ознаки класифікації управлінських рішень. У кожному підприємстві відбувається розробка та прийняття управлінських рішень, які здійснюються із особливістю, що визначаються специфікою і характером діяльності підприємства. Види управлінських рішень мають характеристику із шести складових:

- за функціональним направленням;
- за циклом управління;
- за характером прийняття управлінських рішень;
- за ступенем складності підготовки рішення;
- за суб'єктом, який приймає рішення;
- за стадіями життєвого циклу.

На рисунку 1.4 наведена класифікація управлінських рішень [28].

Тобто, можна стверджувати, що класифікація основних управлінських рішень дає можливість підприємству детально проаналізувати, які рішення необхідно прийняти у певних ситуаціях. Управлінські рішення, які поділені за циклом управління, функціональним напрямом, за характером прийняття, за ступенем складності підготовки рішення, за суб'єктом, який приймає рішення, за стадіями життєвого циклу – дозволяють підприємству більш точно обирати методи прийняття управлінських рішень, відповідно до специфіки ситуації та в результаті досягати своїх цілей та зміцнювати конкурентоспроможність. Це набуває особливої уваги в умовах економічної нестабільності, цифровізації, глобальної конкуренції.

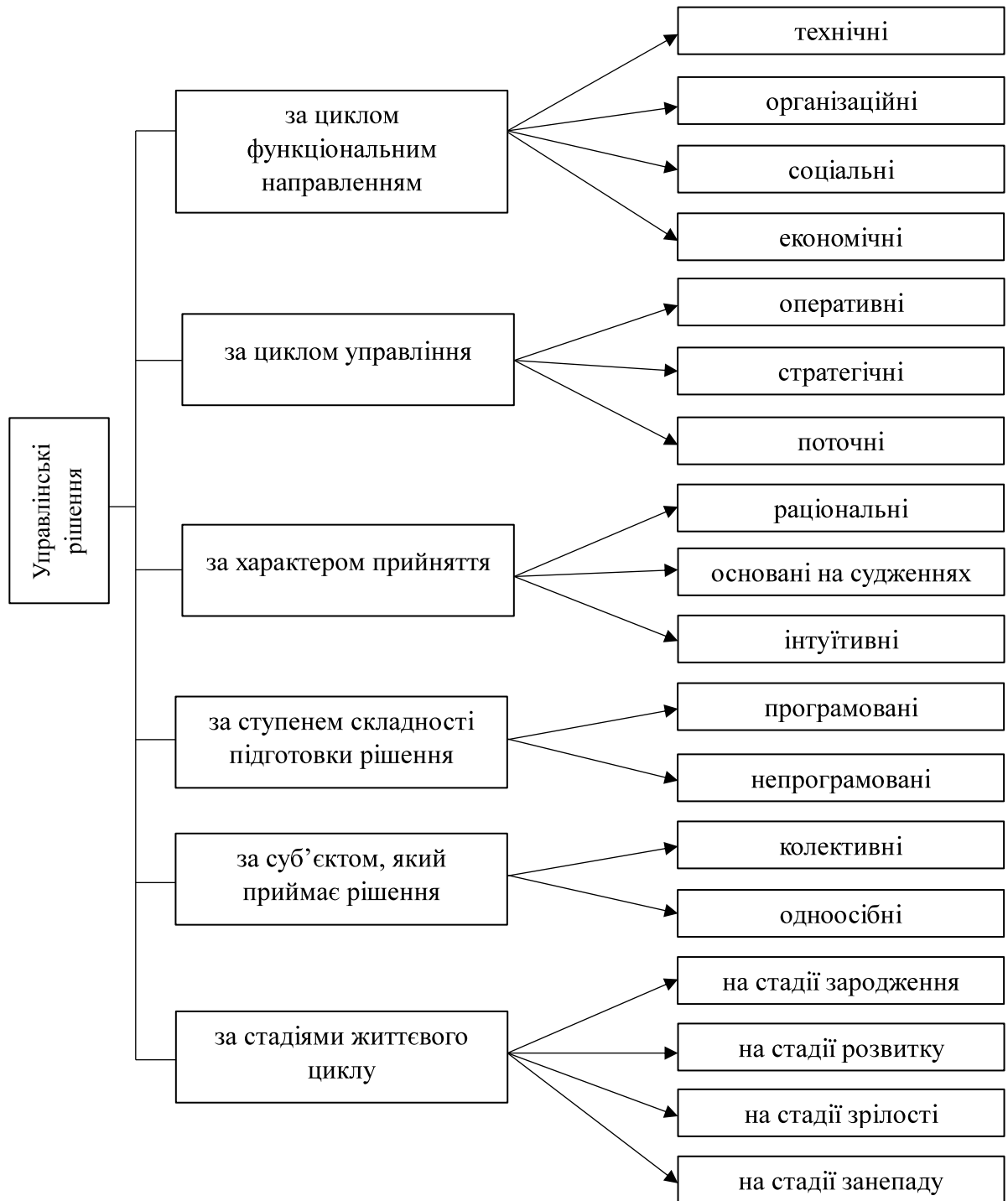


Рисунок 1.4 – Класифікація основних управлінських рішень [28]

Як зазначає автор [28], прийняття управлінських рішень направлені на максимальний результат. При прийнятті рішень розглядаються всі можливі альтернативи і обирається та, яка може забезпечити найбільший ефект для підприємства.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства – необхідно

вміло реалізувати функції управління, які наведені в таблиці 1.2 [26].

Таблиця 1.2 – Функції управління, які сприяють підвищення конкурентоспроможності підприємства [26]

| Функції | Реалізація в управлінні підприємства |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотивація | Необхідно забезпечити суб'єкта управління як економічних, так і психологічних регуляторів діяльності, за допомогою яких у працівників з'являється мотивація до виконання своїх обов'язків |
| Організаційна | Необхідно забезпечувати практичне виконання прийнятих програм і планів, які мають зв'язок з питаннями розподілу трудових, матеріальних та фінансових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності. У процесі операційної діяльності необхідно здійснювати узгодженість дій оперативних підрозділів і окремих спеціалістів у реалізації затверджених планів |
| Планування | Підвищити конкурентоспроможність підприємства і його окремих підрозділів можливо за допомогою формування стратегії і тактики реалізації завдань та цілей, а також за допомогою розробки графіків і планів, які необхідні для виконання певних заходів на підприємстві |
| Контрольна | Має на меті розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дозволяють ефективно перевірити процес виконання певних планів, дій чи заходів на підприємстві, вчасно вносити корективи, які в підсумку досягають поставленої цілі підприємства. Тобто дана функція забезпечує перевірку і нагляд досягнення конкурентоспроможності підприємства за визначених умов. |

Узагальнюючи вищезазначене, можна дійти до висновку, що мотивувати персонал до ефективної праці, здійснювати контроль роботи, вміло планувати стратегії та тактики, якісно організовувати діяльність дозволяє підприємству ефективно виконувати свої завдання, що в підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Систематизований підхід до управлінських рішень дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього оточення, а також формує основу для стабільного розвитку в динамічному ринковому середовищі.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі дії [2]:

- аналіз конкурентного середовища і оцінка конкурентних обставин в галузі та на ринку;
- діагностика основних конкурентів підприємства;

- розробку стратегій та концепцій керування конкурентоспроможністю підприємства;

- виконання конкурентної стратегії підприємства.

Як наголошує В.М. Балдинюк [2], система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, яка складається із комплексу елементів, що перебувають у зв'язку та створюють певну цілісність. Структура системи керування конкурентоспроможністю сформована сукупністю структурних елементів, реалізація яких позитивно впливає на ефективність реалізації керівних рішень в конкретній галузі. Кожен із елементів системи, своєю чергою можна сприймати як систему, яка включає варіативні структуроутворюючі складові. На рисунку 1.5 наведено систему управління конкурентоспроможністю підприємства [2].

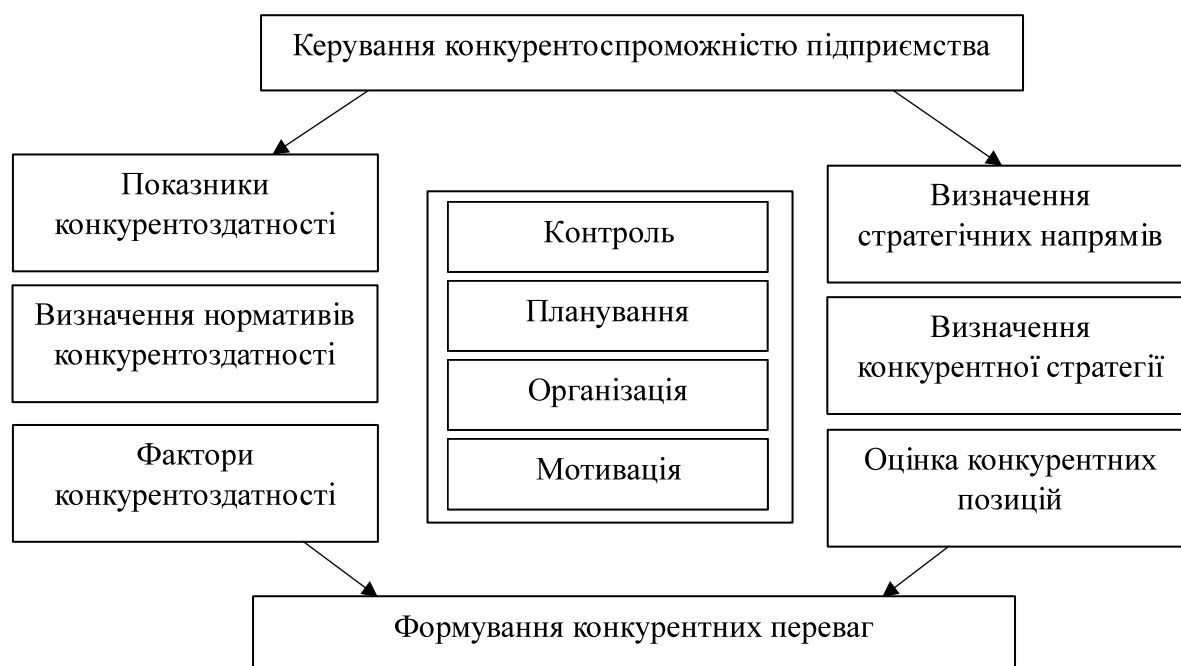


Рисунок 1.5 – Система керування конкурентоспроможністю підприємства [2]

Тобто, визначення стратегічних напрямів дозволяє підприємству сформувати бачення майбутнього, оптимізувати управлінські рішення; визначення конкурентної стратегії дозволить підприємству вміло та ефективно

досягти переваг над конкурентами, шляхом формулювання певних цілей і тактик; оцінка конкурентних переваг дає можливість проаналізувати, які фактори необхідно покращити підприємству; показники конкурентоздатності дають можливість оцінити своє положення на ринку; визначення нормативів конкурентоздатності дає можливість підприємству встановити чіткі орієнтири для порівняння. Фактори конкурентоздатності дають можливість зрозуміти які чинники впливають на успіх підприємства. Можна стверджувати, що в результаті зазначеної системи керування підприємство зможе сформувати свої конкурентні переваги.

Автори статті [3] вважають, що структуру лідируючих елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, формують програмно-цільові комплексні блоки, які демонструють конкретні техніко-технологічні, економічні та організаційні заходи в їхній взаємодії, запровадження яких забезпечує ефективному здійсненню керівних рішень. До найважливіших відносять:

- вдосконалення внутрішньо-фірмової системи обліку та аналізу, фінансового менеджменту;
- диверсифікація виробництва та системний спосіб, який підвищує планування;
- вибір стратегічних орієнтирів досягнення синергії корпоративного менеджменту;
- комплексний підхід до управління;
- удосконалення системи управління трудової мотивації та персоналом.

Кожний блок пов'язаний один з одним та цим самим створюється чітко окреслена єдність. Вони поєднані тим, що кожен з них забезпечує вирішення проблем із підвищення конкурентних можливостей підприємства, а також зміцнень його становища на ринку та забезпечує стійкий розвиток в наслідок формування і підтримання конкурентних переваг.

Отже, в сучасних умовах, підприємству необхідно приймати правильні рішення, які підвищують його конкурентоспроможність. Ці рішення необхідно

класифікувати за ознаками та характеристиками, які дають можливість детально вивчити поставлену проблему та ефективно прийняти правильний вибір, залежно від ситуації. Щоб підприємство було конкурентоспроможним – необхідно правильно керувати, мотивувати своїх працівників, здійснювати контроль підприємства та правильно організувати план роботи. Ці фактори є досить важливими, тому що без чіткого керування працівники можуть виконувати свою роботу не узгоджено, без матеріальної та психологічної мотивації у працівників зменшиться продуктивність праці та ініціативність, без правильної організації роботи у працівників виникнуть труднощі з послідовністю виконання поставлених цілей та завдань, без контролю існує велика ймовірність несвоєчасного виявлення відхилень від планів виконання роботи.

1.3 Теоретичні підходи до формування та реалізацій стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства

В умовах сьогодення підприємства стикаються із жорсткою конкуренцією. Щоб досягти бажаних цілей – необхідно вміло розробляти свою конкурентну стратегію, яка забезпечує перевагу над іншими підприємствами та розробляє напрям розвитку.

Як зазначають автори [2], на сьогоднішній час керування підприємствами вимагає від менеджерів чіткого стратегічного мислення та вміння розробляти стратегію. Стратегічний аналіз необхідно використовувати, спираючись на досвід іноземних підприємств. Правильна стратегія дозволяє підприємству підвищити адаптацію менеджменту, покращити гнучкість та мобільність системи управління конкурентоздатністю, підвищити якість управління, використовувати інваріантності системи до управління на підприємствах різного типу, підвищити безпеку системи управління при впливі непідвладних факторів. Виконання цілей стратегічного аналізу дає можливість сформувати систему моніторингу фінансових та економічних

показників довгострокового розвитку організації, на підставі якої своєчасно регулюються і оптимізуються соціальна, комерційна, фінансова, виробнича та збутова стратегії, які в довгостроковій перспективі забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможне підприємство в сучасних умовах зумовлюється вмінням максимально уживати у власних цілях ринкову ситуацію, що склалася, або може скластися в майбутньому. Це необхідно для підвищення виробничої діяльності, забезпечення послугами, товарообігу і одержання максимального прибутку. Найважливіше дати оцінку можливостям підприємства стосовно вдосконалення або утримання власних позицій.

На рисунку 1.6 схематично наведено модель досягнення конкурентоспроможності підприємства [2].

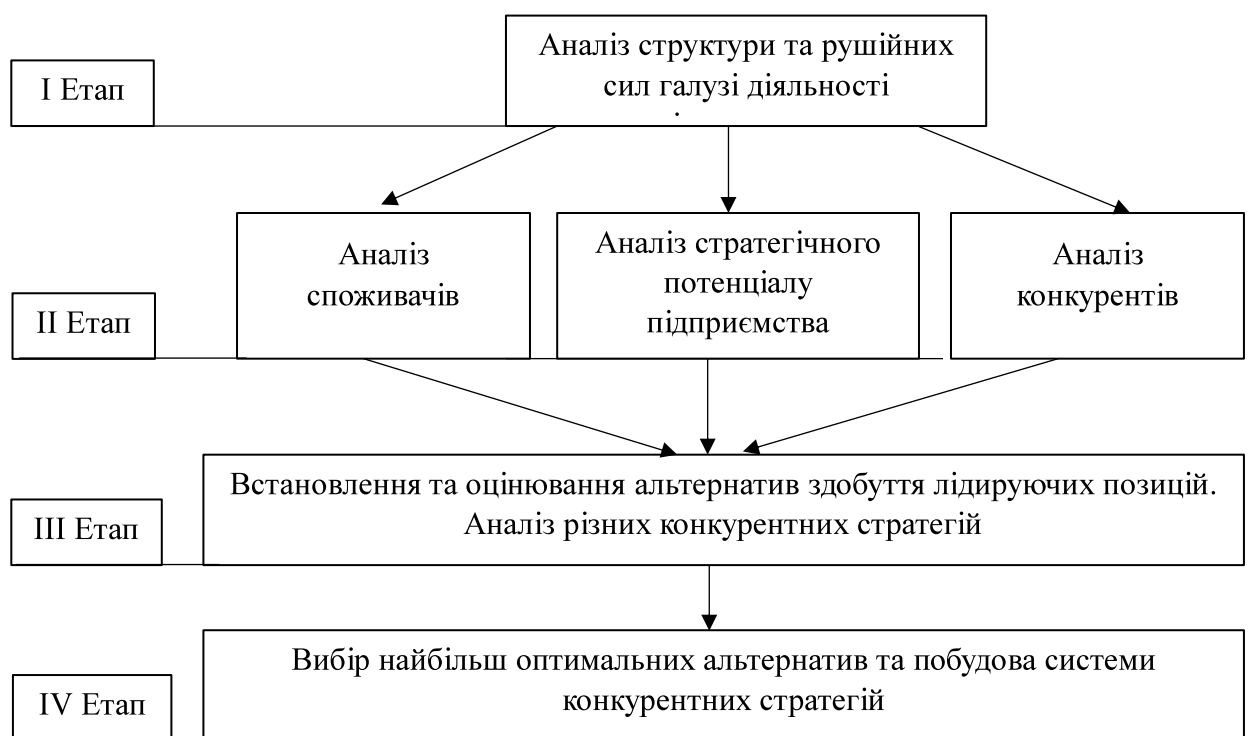


Рисунок 1.6 – Модель досягнення конкурентоспроможності підприємства [2]

Тобто, система формування конкурентної стратегії підприємства включає 4 етапи. Дана система охоплює систематичний аналіз галузі, споживачів, конкурентів та стратегічного потенціалу підприємства.

Відповідно до цього встановлюються та оцінюються варіанти здобуття лідируючих позицій та вибір найбільш оптимальних альтернатив.

Здатність посилювати та утримувати ринкові позиції підприємству дозволяє конкурентна перевага. На думку У.В. Щурко [34], конкурентна перевага – це сильна сторона підприємства завдяки тому, що є кращі перспективи чи професійні вміння у власній області професійної діяльності, що дає можливість забезпечувати більші доходи та сильніші позиції підприємства.

На рисунку 1.7 схематично наведено конкурентні переваги компанії та способи їх досягнення [34].



Рисунок 1.7 – Конкурентні переваги компанії і способи їх досягнення [34]

Тобто, щоб досягти конкурентних переваг – підприємству необхідно усунути свої слабкі місця. Необхідно орієнтуватися на потреби клієнта, підвищувати якість продукції та запроваджувати новинки та інновації.

Конкурентні управлінські структури пов'язані із конкурентною стратегією. Як зазначають автори [19], конкурентні управлінські структури являють собою управлінські та організаційні системи, які зосереджені на максимізації конкурентоспроможності підприємства на ринку. В таблиці 1.3 наведено складові формування конкурентних управлінських структур [19].

Таблиця 1.3 – Складові формування конкурентних управлінських структур [19]

| Складові | Зміст |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління персоналом | Мотивація та розвиток кадрів, підтримка та опанування нових навичок відіграють значну роль у створенні конкурентоспроможності управлінської структури |
| Управлінські процеси | Підтримують ефективність функціонування торговельного підприємства шляхом використання сучасних управлінських підходів та методів Lean Management, Total Quality Management, Six Sigma тощо |
| Логістика та ланцюги постачання | Удосконалення ланцюга постачання, зокрема закупівлю, розподіл і зберігання товарів, грає велику роль конкурентоспроможності торгового підприємства |
| Стратегічний аналіз та контроль | Виявлення сильних та слабких сторін, дослідження можливостей та загроз, крім того постійний контроль за результатами діяльності, які дають можливість формування конкурентоспроможності управлінських структур |
| Стратегічне управління | Необхідність формування та розробки управлінської стратегії, яка містить визначення мети, визначення цілей та шляхи досягнення даних цілей |
| Маркетинговий менеджмент | Позиціонування товарів і послуг на ринку є важливим елементом і тому виникає необхідність у розробці та впровадженні маркетингових стратегій |
| Функціональна організація | Доцільний рівень спеціалізації та координації діяльності забезпечується завдяки правильним розподілом обов'язків та функцій в управлінській структурі |

Тобто, формування конкретних управлінських структур базується на комплексі підходів, які складаються із управління персоналом, управлінських процесів, логістики та ланцюгів постачань, стратегічного аналізу та контролю, стратегічного управління, маркетингового менеджменту та функцій

організацій. Кожен із наведених компонентів відіграють велику роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Існують різні способи формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства. Найбільш відомими є:

1) загальні конкурентні стратегії М. Портера [9], які є універсальними, тому що можуть застосовуватися до підприємств різних типів та включають: зниження витрат і надання послуг за нижчими цінами ніж конкуруючі підприємства, створення унікальних продуктів, які мають особливі характеристики за які споживачі готові платити за більшою ціною, обслуговування компанією конкретної групи людей певного регіону або конкретних споживачів.

2) матриця Ансоффа, яка застосовується для визначення стратегій росту підприємства, у тому числі: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікація. Запропонована стратегія допомагає підприємству обрати напрями росту залежно від ризиків та можливостей

3) SWOT-аналіз, в якому виокремлюють сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Даний спосіб дозволяє розробляти ефективні стратегії управління підприємства [18]. SWOT-аналіз складають методом формування матриці, в якій виділяють ключові фактори, які відносять до сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз. Дана матриця складається з переліку внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства, які повинні лежати в основі будь-якого стратегічного рівня, щодо діяльності підприємств [14]. На рисунку 1.8 наведено графічний приклад SWOT-аналізу [13].

Тобто, підходи до формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства бувають різними. Необхідно поетапно проаналізувати, які саме нюанси потрібно покращити, детально їх вивчити. Для цього ефективним є метод SWOT-аналізу, який дозволяє розробити ефективні стратегії управління шляхом виокремлення сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз.

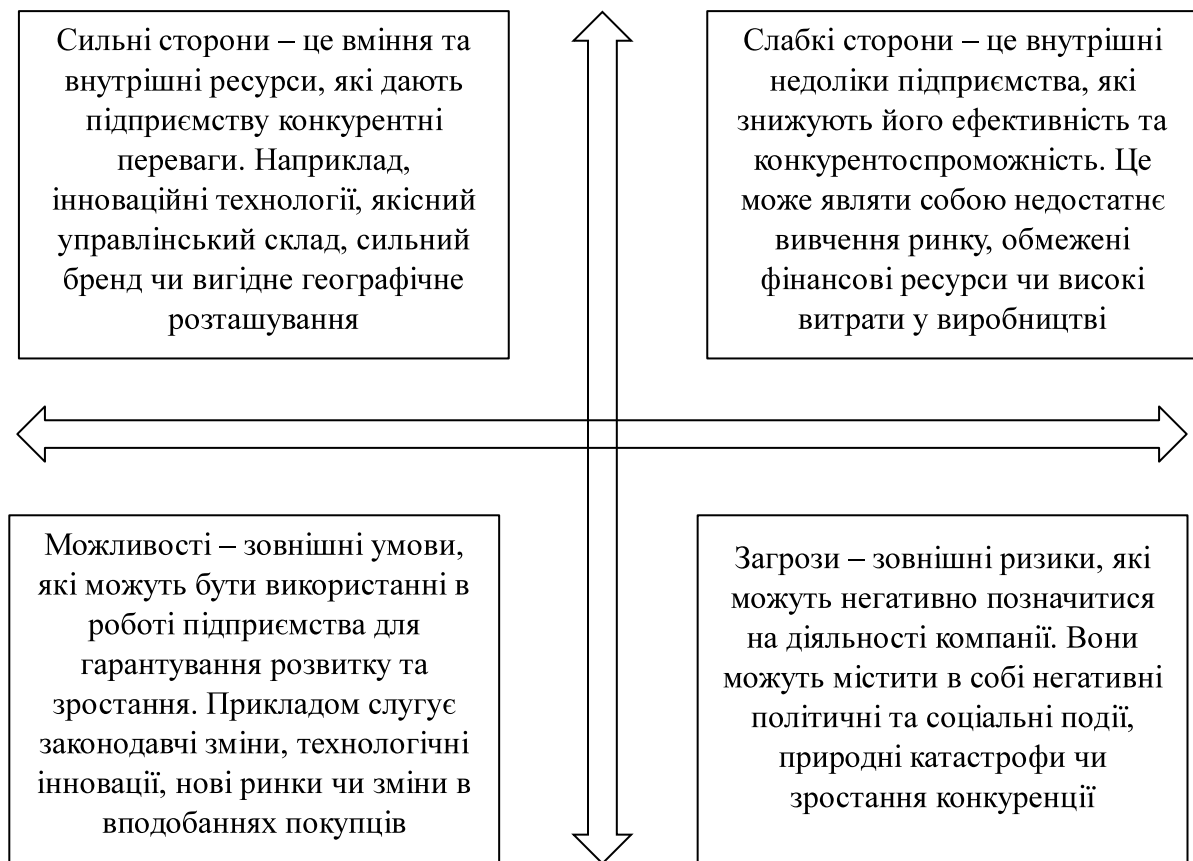


Рисунок 1.8 – Графічне зображення SWOT-аналізу [13]

Загальні конкурентні стратегії М. Портера включають зниження витрат, фокусування та диверсифікацію, які є універсальними та підходять для різних типів підприємства. Запропонована матриця Ансоффа використовується для визначення стратегій росту підприємства. Тобто, в умовах сьогодення потрібна правильно розроблена стратегія, яка допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, слід зазначити, що рівень конкурентоспроможності забезпечує успіх підприємства, а також його здатність в майбутньому пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і тому обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням.

За результатами дослідження можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства має комплекс заходів, які потрібно здійснити, щоб задовільнити потреби споживачів краще, ніж це роблять його

конкуренти. Фактори, які впливають конкурентоспроможності можна поділити на зовнішні (державне регулювання, ринкове середовище політична та економічна ситуація) та внутрішні (якість продукції, система управління, інноваційний потенціал, кадрова політика, мотивація персоналу).

Щоб підприємство було успішним, необхідно правильно обґрунтовувати свої управлінські рішення. Тобто, детально проводити аналіз своєї діяльності, який дозволяє зрозуміти, що саме необхідно покращити.

Ефективною при розробці стратегії підприємства є матриця SWOT-аналізу, яка дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Завдяки такому методу підприємству більш зручно розглядати, які саме нюанси необхідно покращити, щоб підвищити конкурентоспроможність.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе якщо правильно приймати управлінські рішення, дослідити вподобання споживачів, покращити внутрішні нюанси та сформулювати правильну стратегію розвитку підприємства.

2 ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Епіцентр К» [22] – мережа будівельно-господарських гіпермаркетів в Україні. Компанія заснована у 2003 р. Центральний офіс знаходиться у м. Київ, вул. Берковецька 6 К. Прототипом досліджуваного підприємства стала французька мережа «Castroma». Стратегія розвитку компанії передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» чи ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Станом на 2024 р. є найбільшим торгово-роздрібним підприємством в Україні. На рисунку 2.1 зазначено масштаби діяльності торгово-промислової групи ТОВ «Епіцентр К» за 2024 р.

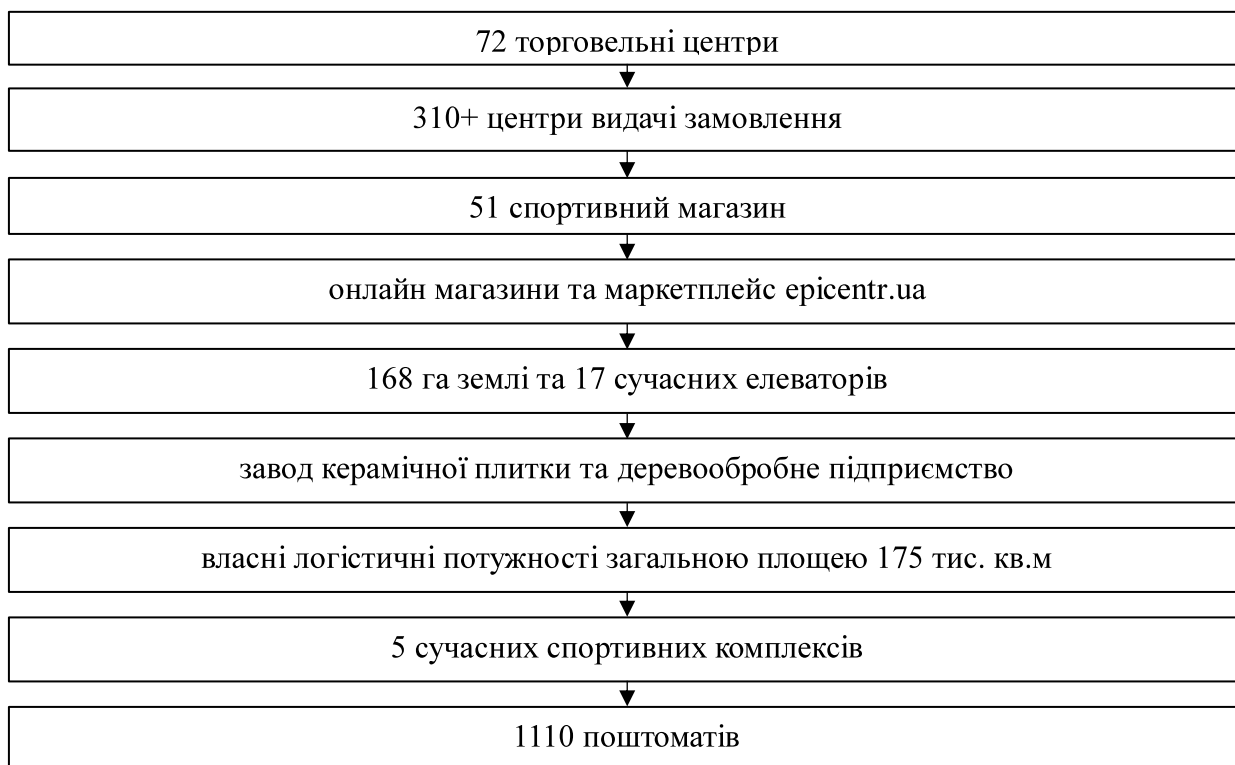


Рисунок 2.1 – Масштаби діяльності торгово-промислової групи ТОВ «Епіцентр К» за 2024 р. [22]

У 2013 р. підприємство придбав пакет акцій мережі ТОВ «Нова Лінія». З 2019 р. розпочалася перебудова мережі ТОВ «Нова Лінія» на гіпермаркети ТОВ «Епіцентр К». У 2015 р. підприємство розпочало розвиток аграрного напрямку, вирощуючи зернові та олійні культури на 168 тис. га землі. У 2016 р. запущений партнерський проєкт – інтернет-магазин 27ua. У 2019 р. на технічній платформі 27 ua створено epicentrk.ua, який став одним з найвідвідуваніших інтернет-магазинів в Україні [22].

Завод керамічної плитки, який є власністю ТОВ «Епіцентр К», у смт Калинівка виготовляє 9,5 млн. кв. м. плитки на рік і експортує товари в понад 20 країн світу. Деревообробне підприємство, яке є власністю ТОВ «Епіцентр К», в Івано-Франківській області є лідером деревообробної галузі в Україні в сегменті виробництва погонажних виробів з дерева та пиломатеріалів. Логістична система компанії включає центр у Калинівці, фулфілмент центри в Києві і власний автопарк, який налічує 3300 одиниць техніки [22].

Підприємство активно розвиває концептуальні магазини в середині торгових центрів. У 2018 р., ТОВ «Епіцентр К» оновив концепції торговельних підрозділів та створив на їх базі магазини формату shop-in-shop [22]. Характеристика даних магазинів ТОВ «Епіцентр К» наведені в таблиці 2.1.

Shop-in-shop – це окремі торговельні острівці, які мають власне оформлення та айдентику, окрему систему роботи з постачальниками, широкий асортимент, особливе зонування площ та спеціальне, необхідне обладнання [22].

Таблиця 2.1 – Магазини shop-in-shop в торговельних центрах ТОВ «Епіцентр К»

| Магазин shop-in-shop | Основні товари |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 |
| «Галереї Деко» | Магазин пропонує широкий вибір товару для дому: посуд, кухонне приладдя, декор, подарунки і текстиль. Товари згруповані в колекції, щоб покупець зміг оформити дизайн в одному стилі. Став першим торговим напрямом, який функціонує за межами ТОВ «Епіцентр К» |

Кінець таблиці 2.1

| 1 | 2 |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Е.РІС» | Основні товари: іграшки, книги, одяг, дитяче харчування, меблі |
| «Пиши, малюй» | Має широкий асортимент канцтоварів для школи, роботи, творчості та дозвілля |
| «Mon Cheri» | Мультибрендовий магазин преміальної косметики, парфумерії та доглядових засобів |
| Центр техніки «Це Те» | Представлено широкий асортимент побутової техніки, гаджетів, електротранспорту та електроніки |
| Центр меблів | Пропонує до уваги широкий асортимент кухонних, корпусних, столових, офісних, м'яких і концептуальних меблів |
| «Кераміка центр» | Представлено широкий вибір керамічної плитки та сантехніки |
| «All4Rest» | Пропонує широкий асортимент товарів для відпочинку та кемпінгу |
| Студія світла | У концептуальних салонах представлено освітлювану продукцію на будь-який смак: класика, мінімалізм, сканді, loft тощо |
| Студія інтер'єрів | Зібрані найактуальніші колекції внутрішнього декору – шпалери, фарби |
| «Sleep studio» | Представлений широкий асортимент для комфортного та здорового сну |
| «Aromo studio» | Пропонує понад 300 різноманітних запахів і продукцію для створення комфортної атмосфери, зокрема: аромасвічки, ефірні олії та дифузори |
| Садовий центр | Налічує широкий вибір кімнатних та вуличних рослин, а також засоби для догляду за ними, насіння, засоби для поливу, товари для відпочинку, інвентар та декор |
| Флора-центр «Букет» | Пропонується широкий вибір букетів та квіткових композицій |
| «Lapki» | В магазині є широкий вибір товару для домашніх улюбленців |
| «Automall» | Наявність широкого вибору аксесуарів для будь-якої марки автомобіля |
| «Workshop» | Представлена велика кількість інструментів, аксесуарів та обладнання для будівництва, зварювання, вимірювальної техніки і засобів захисту |
| «Expert» | Пропонується товари для полювання, кемпінгу, риболовлі, активного туризму і дозвілля, великий вибір військового і тактичного одягу, а також військового спорядження |
| Торговельне обладнання | Є наявність професійного кухонного інвентаря для бару, кав'ярні, фаст-фуду тощо |
| «Food Market» | Має широкий вибір продуктів харчування та готової їжі |
| «Аптека 100+» | Великий асортимент лікарських засобів, вітамінів, біологічно-активних добавок тощо |
| Дім Води | Пропонується споживачам придбати бутильовану та очищену воду |
| «Мультисервіс» | Пропонує професійні послуги з хімчистки, прання, ремонту одягу і взуття |
| «Intersport» | Пропонується вибір спортивних аксесуарів, одягу і взуття |
| «4F» | Має широкий вибір спортивного одягу, аксесуарів для активних видів спорту, фітнесу, туризму |
| «TAF» | Пропонується бренд спортивного вуличного стилю |
| Примітка – Складено на основі джерела [22] | |

ТОВ «Епіцентр К» [22] використовує енергоощадливі технології в усій своїй мережі: встановлення сонячних електростанцій на дахах власних торговельних центрів, запровадження мережі зарядних станцій для електрокарів, використання вторсировини – переробка макулатури, переробка використаних батарейок, скорочення споживання пластикової упаковки та тари, запровадження всеукраїнського екомарафону «Збережи природу», підтримка руху Zero waste. Підприємство допомагає українцям та державі під час повномасштабного вторгнення.

Аналізуючи офіційний сайт підприємства можна сформулювати його місію, бачення, цінності, філософію. Також можна стверджувати, що компаніє є №1 в кількох категоріях українського ринку. Результати наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові орієнтири діяльності підприємства

| Компонент | Зміст |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Місія | Бути надійним партнером для клієнтів та працівників. Забезпечувати українців якісними товарами для дому, будівництва та ремонту |
| Цінності | Відповідальність, якість, інновації, повага до клієнтів та співробітників |
| Бачення | Бути прикладом сталого бізнесу для інших торговельних центрів, розвивати інтернет-магазин, стати лідером у сфері ритейлу та інноваційних сервісів |
| Ціль | Розширювати свою торговельну діяльність за межі України, а також намагатися забезпечити доступність товарів та послуг до покупців |
| Філософія | Будувати бізнес з любов'ю та надійним фундаментом |
| Види діяльності | Основний: 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах Інші: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.11 Виробництво м'яса 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці [29] |
| Досягнення | - №1 за обсягом продажів у сфері непродовольчих товарів; - №1 у сфері e-commerce серед українських DIY-компаній; - №1 серед ритейлерів товарів для будівництва та дому. |

Отже, ТОВ «Епіцентр К» є одним з найбільших українських ритейлерів, який спеціалізується на товарах для будівництва, саду та дому. Підприємство активно розвивається в усіх сферах своєї діяльності. Зокрема, розширює онлайн-продажі, будує нові торговельні центри, встановлює поштомати,

відкриває пункти видачі товару, інвестує в аграрний сектор, виробництво та логістику, запроваджує інновації. Підприємство допомагає українцям та державі під час повномасштабного вторгнення, веде активну екологічну політику, підтримує спорт.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»

Проаналізувавши діяльність підприємства, необхідно направити увагу на розгляд конкурентоспроможності. Повномасштабне вторгнення, різні події в світі, пандемія та інфляція впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Саме тому потрібно використовувати різні методи та інструменти, які оцінюють вплив політичних, соціальних, економічних, технологічних факторів, а також визначати сильні, слабкі сторони, можливості і загрози підприємства. Завдяки аналізу в підприємства є можливість знайти та покращити його слабкі місця, щоб залишитися конкурентоздатним.

Проведено PEST-аналіз ТОВ «Епіцентр К» за методикою, яка розглянута у [27]. Даний аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність підприємства розміщені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К»

| Фактор | Ваговий коефіцієнт | Напрямок впливу | Оцінка | Зважена оцінка |
|--------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|--------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Політичні | | | | |
| Податкова політика (зміни ставок ПДВ, витратні пільги) | 0,07 | - | -3 | -0,21 |
| Торгівельні бар'єри та імпорتنі мита | 0,05 | - | -2 | -0,10 |
| Регулювання роздрібною торгівлі (стандарти, ліцензії) | 0,08 | + | 4 | 0,32 |
| Повномасштабне вторгнення в Україну | 0,06 | - | -5 | -0,30 |
| Всього | | | | -0,29 |

Кінець таблиці 2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|----|-------|
| Економічні | | | | |
| Вартість фінансування (ставки кредитів) | 0,05 | - | -3 | -0,15 |
| Рівень інфляції | 0,07 | - | -2 | -0,14 |
| Нестабільність споживчих витрат | 0,08 | + | 4 | 0,32 |
| Всього | | | | 0,03 |
| Соціальні | | | | |
| Старіння населення | 0,06 | - | -3 | -0,18 |
| Тренд «зроби сам», стосовно ремонтів та будівництва | 0,09 | + | 5 | 0,45 |
| Зростання міст | 0,07 | + | 4 | 0,28 |
| Всього | | | | 0,55 |
| Технологічні | | | | |
| Розвиток інтернет-магазину | 0,12 | + | 5 | 0,6 |
| Цифровий маркетинг | 0,08 | + | 4 | 0,32 |
| Інновації в асортименті | 0,04 | + | 3 | 0,12 |
| Автоматизація логістики і складів | 0,08 | + | 3 | 0,24 |
| Всього | | | | 1,28 |
| Разом | 1 | | | |
| Примітка – Оцінювання проводилося за п'ятибальною системою, де 5 – найбільший вплив, 1 – найменший вплив. | | | | |

На рисунку 2.2 наведено результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність підприємства у вигляді пелюсткової діаграми.

Провівши PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К», можна стверджувати, що підприємству необхідно звернути увагу на політичні фактори, бо вони мають від'ємний результат (-0,29). Для політичних факторів від'ємний результат дає воєнний стан в Україні, торгівельні бар'єри та імпорتنі мита, а також податкова політика (зміни ставок ПДВ, витратні пільги). Економічні фактори мають результат (0,03), соціальні фактори мають результат (0,55), а технологічні фактори мають результат (1,28) і говорять про те, що вони є більш врегульовані. Для зниження ризиків ТОВ «Епіцентр К» слід розглянути можливості диверсифікації постачальників та виходу на нові ринки. Також варто зробити акцент на впровадження інноваційних рішень, які покращать позиції підприємства в умовах нестабільного середовища.

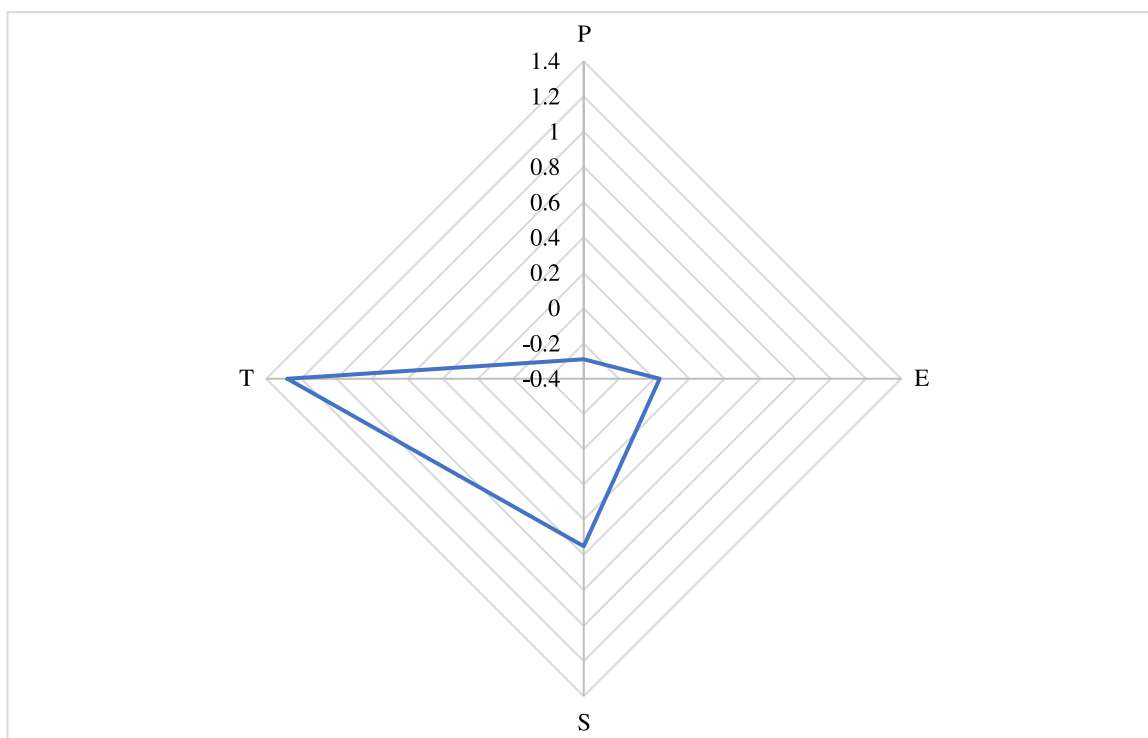


Рисунок 2.2 – Пелюсткова діаграма впливу факторів PEST-аналізу на діяльність ТОВ «Епіцентр К»

Проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства за методикою, яка розглянута у [13]. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» виокремлено його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози підприємства. Матриця SWOT-аналізу розміщена в таблиці 2.4.

Тобто, SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К», показує, що підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам. Підприємство володіє великим асортиментом товару з високою якістю, має впізнаваний бренд, є лідером серед українських будівельних магазинів, має власну логістичну інфраструктуру, а також розвинений онлайн-магазин та велику кількість торговельних центрів по всій Україні. Це дозволяє підприємству скористатися зовнішніми можливостями, такими як вихід на міжнародні ринки, партнерство з міжнародними брендами, розвиток онлайн-продажів та збільшення асортименту за рахунок екологічних товарів, які не шкодять навколишньому середовищу.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (О – Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - вихід на міжнародні ринки; - партнерство з міжнародними брендами; - розвиток онлайн-продажів; - збільшення асортименту за рахунок екологічних товарів | <p>Потенційні зовнішні погрози (Т – Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - фінансова неспроможність населення придбати товар через високу ціну; - посилення локальних конкурентів; - проблема логістики через повномасштабне вторгнення в Україну |
| <p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - великий асортимент товару; - товари з високою якістю; - впізнаваний бренд; - лідер серед українських будівельних магазинів; - власна логістична інфраструктура; - велика кількість торговельних центрів по всій Україні; - розвинений онлайн-магазин | <p>Поле S та О</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання впізнаваного бренду для виходу на новий ринок; - збільшення асортименту завдяки екологічним товарам, використовуючи для цього розгалужену мережу торговельних центрів; - збільшення розвитку онлайн-магазину | <p>Поле S та Т</p> <ul style="list-style-type: none"> - пропонувати різні акції та знижки завдяки широкому асортименту товарів, щоб у покупців існувала можливість придбати товар, не зважаючи на фінансову нестабільність; - мінімізувати логістичні ризики, які були спричинені, через повномасштабне вторгнення в Україну, завдяки власній логістичній системі |
| <p>Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока залежність від економічної ситуації в Україні; - значні витрати стосовно утримання великих площ торговельних центрів; - зменшення працівників чоловічої статі через мобілізацію | <p>Поле W та О</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток онлайн продажів для зручності клієнтів вибирати необхідний товар; - розширення напряму своєї діяльності, маючи вихід на нові ринки, щоб зменшити економічну залежність від українського ринку | <p>Поле W та Т</p> <ul style="list-style-type: none"> - пристосування кадрової політики до змін на ринку праці через масову мобілізацію чоловіків; - оптимізація витрат та забезпечення енергоефективності |

Однак підприємство стикається з певними внутрішніми слабкостями, включаючи високу залежність від економічної ситуації в Україні, значні витрати стосовно утримання великих площ торговельних центрів, а також зменшення працівників чоловічої статі через мобілізацію. Ці слабкості у поєднанні з зовнішніми загрозами, такими як фінансова неспроможність

населення придбати товар через високу ціну, посилення конкурентів на локальному ринку, проблема логістики через повномасштабне вторгнення в Україну, вимагають розробки чітких стратегій для подолання зазначених слабкостей підприємства.

Для ефективного використання своїх внутрішніх сторін у поєднанні зі сприятливими можливостями (поле S та O), ТОВ «Епіцентр К» варто спрямувати свої зусилля на використання впізнаваного бренду для виходу на новий ринок, на збільшення асортименту завдяки екологічним товарам, використовуючи для цього розгалужену мережу торговельних центрів, а також на збільшення розвитку онлайн-магазину. Щодо протидії зовнішнім загрозам (поле S та T), важливо посилювати конкурентоспроможність завдяки мінімізації логістичних ризиків завдяки власній логістичній системі, а також пропонувати різні акції та знижки, щоб у покупців існувала можливість придбати потрібний товар. Щоб подолати внутрішні слабкості та використати зовнішні можливості (поле W та O), підприємству слід зосередити увагу на розвитку онлайн-магазину для зручності клієнтів, а також розширити напрям своєї діяльності, маючи вихід на нові ринки. Для зниження ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами (поле W та T), підприємство повинне пристосувати кадрову політику до змін на ринку праці, що спричинена масовою мобілізацією чоловіків, а також оптимізувати витрати та забезпечити енергоефективність технологій.

Тобто, ТОВ «Епіцентр К» має значний потенціал для подальшого зростання, за умови чіткого використання своїх сильних сторін, подолання слабкостей та активного реагування на зовнішні виклики та можливості. Завдяки впізнаваності підприємства та розвиненої інфраструктури ТОВ «Епіцентр К» здатний зміцнювати позиції на ринку.

Аналіз і вибір стратегічних зон господарювання проведено за допомогою використання матриці, яка запропонована Бостонською консалтинговою групою (БКГ) [4]. Використання цього інструменту передбачає порівняння двох конкурентів ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «ТБД Олді». Інформацію для

аналізу було взято із [29, 30] відповідно.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Епіцентр К» за даними 2023–2024 рр

| Товарний асортимент | Виручка, млн. грн | | Обсяг продажу конкурента ТОВ «ТБД Олді» за 2024 р., млн. грн | Розрахункові дані | |
|---------------------------|-------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| | 2023 р. | 2024 р. | | Темп росту ринку | Відносна частка ринку |
| 1) будівельні суміші | 9186,552 | 17996,218 | 398,533 | 1,96 | 0,02 |
| 2) сантехніка | 201,599 | 340,589 | 497,197 | 1,69 | 1,46 |
| 3) покриття для підлоги | 78,536 | 30,569 | 96,289 | 0,39 | 3,15 |
| 4) фарби та лаки | 70,896 | 45,563 | 87,459 | 0,64 | 1,92 |
| 5) електротехнічні товари | 8893,989 | 17,459 | 32,659 | 0,002 | 1,87 |
| 6) інструменти | 3,489 | 5,459 | 15,459 | 1,56 | 2,83 |
| 7) садово-городні товари | 11010,219 | 5214,336 | 3,670 | 0,47 | 0,0007 |
| 8) товари для опалення | 12597,496 | 8019,279 | 5,890 | 0,64 | 0,001 |
| 9) плитка та кераміка | 27108,713 | 45957,991 | 2,600 | 1,70 | 0,0001 |
| Всього | 69151,489 | 77627,463 | 1139,756 | | |

На основі вихідних даних (таблиця 2.5) можна стверджувати, що серед товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» будівельні суміші показують найвищий темп росту ринку (1,96), що свідчить про значне збільшення попиту даних товарів. Інструменти мають високий темп росту ринку (1,56) і одночасно займають одну з найбільших відносних часток ринку (2,83), що свідчить про сильну конкурентну позицію. Найбільшу відносну частку ринку займають покриття для підлоги (3,15), хоча темпи росту в цьому сегменті є низькими (0,39), що свідчить про його зрілість. Сантехніка має темп росту 1,69, а плитка та кераміка мають темп росту 1,70. Фарби та лаки також показують позитивну відносну частку (1,92) при середньому темпі зростання (0,64). Натомість садово-городні товари демонструють помірний темп росту (0,47), проте мають досить низьку відносну частку ринку (0,0007). Електротехнічні товари мають

низький темп росту (0,002), а товари для опалення мають середній темп росту (0,64), що може вказувати про насиченість ринку. Загалом для досягнення стабільного росту необхідно акцентувати увагу на товарах з високими темпами зростання, що дозволить підприємству тримати лідируючі позиції на ринку.

Наступним кроком є побудова матриці бостонської консалтингової групи за допомогою бульбашкової діаграми, яка зазначена на рисунку 2.3.

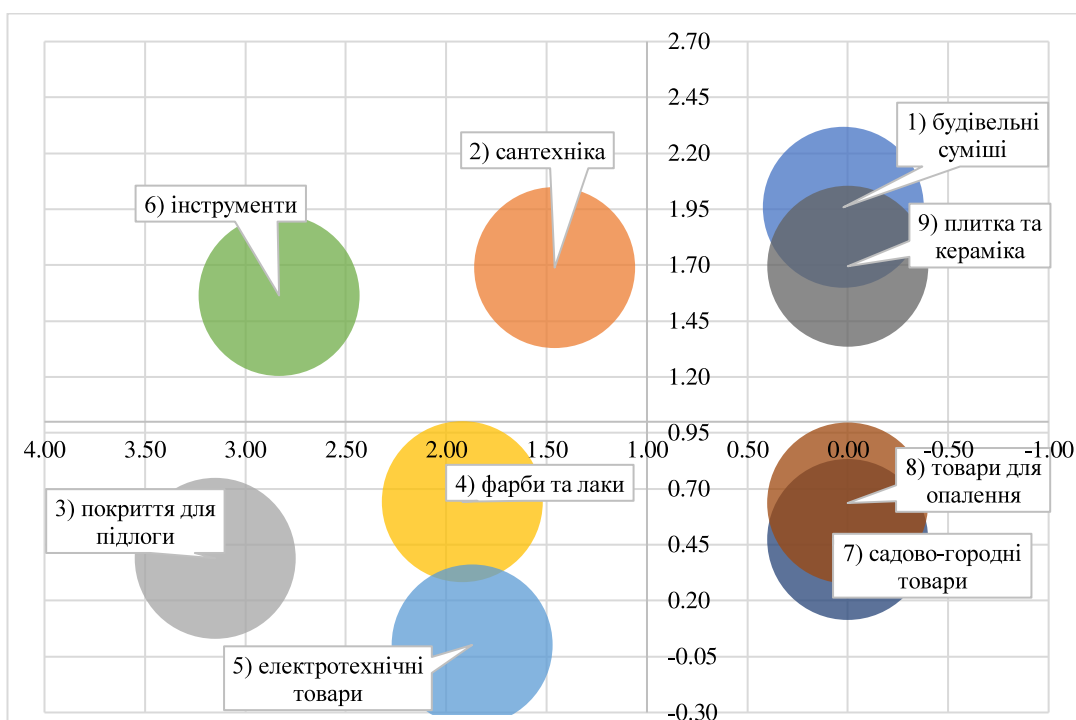


Рисунок 2.3 – Матриця Бостонської консалтингової групи

За наведеною матрицею БКГ, необхідно надати стратегічні рекомендації ТОВ «Епіцентр К» для розвитку кожної СЗГ. Результати стратегічних рекомендацій наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Стратегічні рекомендації для ТОВ «Епіцентр К»

| Сегмент матриці | Номер СЗГ | Характеристика | Рекомендована стратегія |
|-----------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| «Дикі кішки» | 1, 9 | Продукція на ринках високого зростання з низькою часткою ринку. Дана зона поєднує в собі | 1) будівельні суміші мають перспективний ринок, але наразі займають невелику частку. |

Продовження таблиці 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | невизначеність, ризику і потенційний виграш [4] | Підприємству варто активно інвестувати в маркетинг, досліджувати ринок, щоб збільшити свою частку та перетворити цей сегмент на «Зірку»; 9) для плитки та кераміки стратегія полягає в активному інвестуванні в розвиток цього сегмента. Підприємству потрібно зосередитися на розширенні ринкової частки шляхом активізації маркетингових компаній. Це допоможе покращити позиції на ринку і перетворити цей сегмент на один із ключових джерел зростання |
| «Зірки» | 2, 6 | Продукції на ринку, що мають здатність швидко зростати та на яких припадає велика частка. Те, що приносить найбільший дохід і рентабельність інвестицій. Однак зазвичай такий товар не тільки приносить багато грошей, а й потребує значних інвестицій, тому його маржинальність може бути невисокою. Зазначена категорія вимагає сконцентруватись на тому, щоб не тільки зберегти частку ринку, а й збільшити її [4] | 2) сантехніка має потенціал зростання. Необхідно активно інвестувати у дослідження і маркетинг, щоб зайняти ще більшу частку ринку та зберігати позиції лідера; 6) при продажі інструментів варто зосередитися на максимізації прибутку. Підприємству потрібно продовжувати інвестувати у розвиток цього сегменту та розширювати маркетингові компанії, щоб зміцнити свою ринкову частку і забезпечити подальше зростання |
| «Дійні корови» | 3, 4, 5 | Продукція на ринках низького зростання з високою часткою ринку. Товари в цій категорії займають велику частку ринку, але об'єм продажів зростає повільно. Вони приносять стабільний грошовий потік, але не потребують значних інвестицій. «Корів» варто берегти та прискіпливо контролювати – це зона впевненості підприємства [4] | 3) покриття для підлоги є стабільним джерелом прибутку для підприємства. Варто зосередитися на збереженні ринкової частки та оптимізації витрат, продовжуючи виробництво без необхідності значних інвестицій у розвиток; 4) фарби та лаки є стабільним джерелом прибутку для підприємства. Підприємству слід продовжувати комерційну діяльність, зосереджуючись на оптимізації витрат і збереженні ринкової частки; 5) електротехнічні товари є також стабільним сегментом, який |

Кінець таблиці 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | приносить прибуток. Підприємству слід зосередитися на збереженні ринкової частки |
| «Собаки» | 7, 8 | Продукти з низьким ростом та часткою ринку. Зазвичай ця категорія приносить низький дохід, проте потребує значної уваги. Цих продуктів рекомендується позбутися. Однак це може бути надмірним спрощенням, оскільки від «Собак» можна отримувати постійний дохід із невеликими витратами [4] | 7) садово-городні товари мають низьку частку ринку і не показують значного росту. Підприємству варто мінімізувати інвестиції в цей сегмент, якщо його подальший розвиток не буде вигідним; 8) товари для опалення мають низьку частку ринку і низький темп росту. Підприємству необхідно розглянути можливість виходу з цього сегменту або скорочення інвестицій |

Отже, ТОВ «Епіцентр К» має достатньо сильні позиції в сегменті сантехніки та інструментів, які доцільно розвивати. Перспективними є плитка та кераміка, а також будівельні суміші, що потребують інвестиції. Регулярні надходження приносять електротехніка, покриття для підлоги, фарби та лаки. Садово-городні товари слід мінімізувати, якщо його подальший розвиток не буде вигідним, а товари для опалення варто оптимізувати або скорочувати.

Оцінку конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К» здійснено методом конкурентних переваг Портера, заснований на моделі п'яти конкурентних сил, результати наведені на рисунку 2.4.

Аналіз п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «Епіцентр К» показує, що ринок, на якому працює підприємство, має середній ризик входу нових конкурентів. Це зумовлено тим, що на ринку вже присутні великі гравці, такі як ТОВ «ТБД Олді» тощо. Зазначені підприємства мають широкий асортимент та вплив. Конкуренція серед підприємств є високою, тому що в них також представлений схожий асортимент товару. Підприємство має багато роздрібних покупців, дрібних та середніх підрядників, а також комерційних клієнтів. ТОВ «Епіцентр К» має гнучкість у співпраці з постачальниками. Загрозою для підприємства є зручніші чи дешевші альтернативи з онлайн-магазинів, базарі, спеціалізовані точки з міжнародних онлайн-платформ.

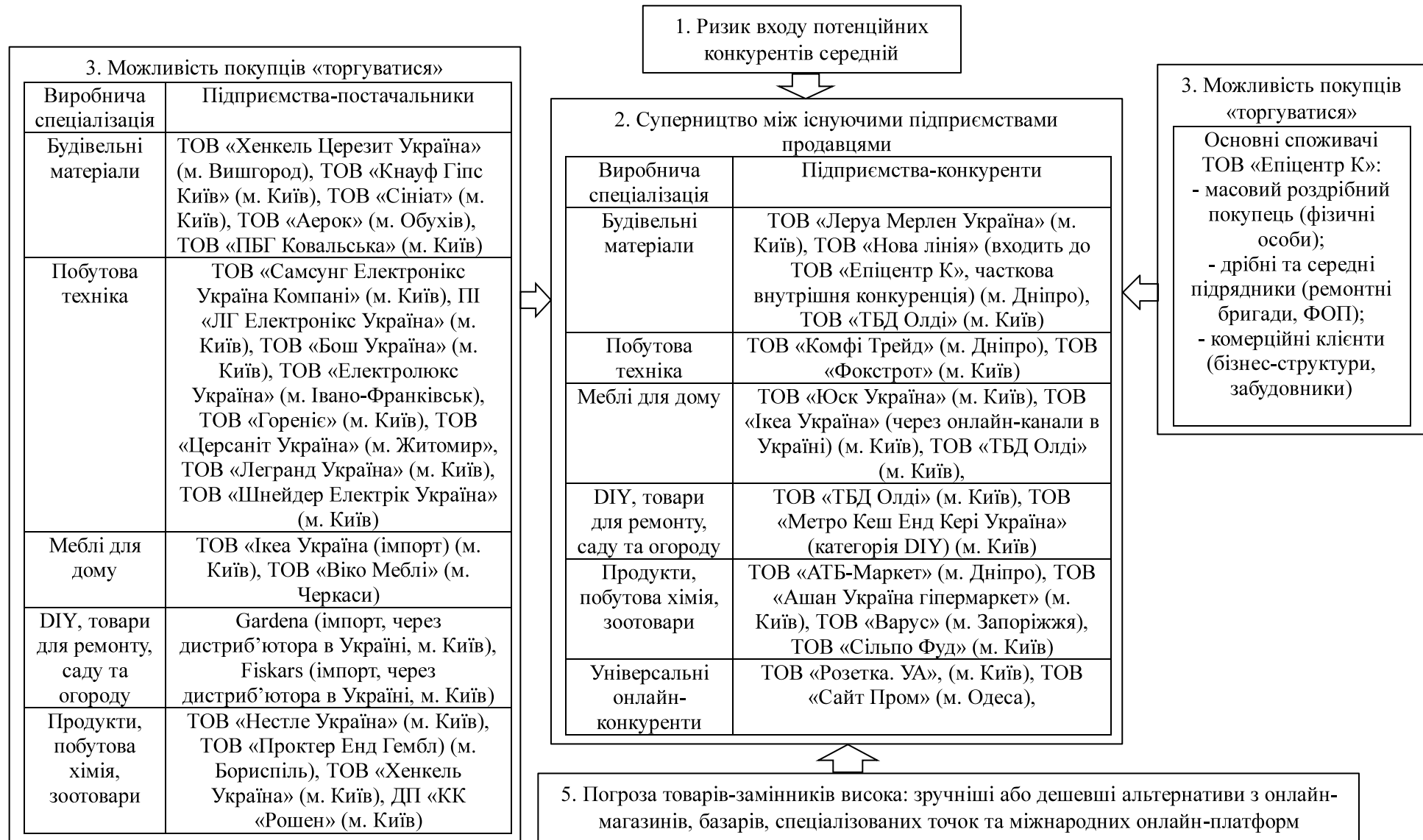


Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

На основі аналізу трьох основних конкурентів проведено оцінку їх конкурентоспроможності. Отримані результати наведено у таблиці 2.7. Експертним методом оцінено ТОВ «Епіцентр К» та двох основних конкурентів досліджуваного підприємства ТОВ «ТБД Олді» [24] та ТОВ «Леруа Мерлен Україна» [23].

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності двох основних конкурентів ТОВ «Епіцентр К»

| Вирішальні фактори успіху | Вага | Оцінка конкурентоспроможності | | | | | |
|----------------------------|------|-------------------------------|---------|----------------|---------|----------------------------|---------|
| | | ТОВ «Епіцентр К» | | ТОВ «ТБД Олді» | | ТОВ «Леруа Мерлен Україна» | |
| | | Абсолютна | Зведена | Абсолютна | Зведена | Абсолютна | Зведена |
| Широкий асортимент товару | 0,13 | 10 | 1,3 | 8 | 1,04 | 5 | 0,65 |
| Сильна логістика | 0,1 | 10 | 1 | 5 | 0,5 | 3 | 0,30 |
| Національне покриття | 0,05 | 9 | 0,45 | 4 | 0,2 | 1 | 0,05 |
| Розвиток онлайн-продажів | 0,09 | 9 | 0,81 | 5 | 0,45 | 4 | 0,36 |
| Потужний бренд | 0,02 | 9 | 0,18 | 4 | 0,08 | 6 | 0,12 |
| Цінова політика | 0,2 | 8 | 1,6 | 6 | 1,2 | 5 | 1,00 |
| Інвестиції в інновації | 0,06 | 8 | 0,48 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| Програма лояльності | 0,07 | 8 | 0,56 | 5 | 0,35 | 4 | 0,28 |
| Соціальна відповідальність | 0,14 | 8 | 1,12 | 5 | 0,7 | 5 | 0,70 |
| Маркетинг і реклама | 0,03 | 9 | 0,27 | 4 | 0,12 | 4 | 0,12 |
| Фінансова стійкість | 0,06 | 8 | 0,48 | 6 | 0,36 | 5 | 0,30 |
| Компетентний менеджмент | 0,05 | 8 | 0,4 | 6 | 0,3 | 7 | 0,35 |
| Разом | 1 | 8,65 | | 5,54 | | 4,47 | |

Отже, найбільш конкурентоспроможною компанією серед аналізованих є ТОВ «Епіцентр К», який набирає 8,65 бали. Споживачі надають перевагу даному підприємству через широкий асортимент, національне покриття, маркетинг і рекламу тощо. ТОВ «ТБД Олді» отримав 5,54 бали, що ставить дане підприємство на друге місце. ТОВ «Леруа Мерлен Україна» отримала 4,47 бали, посівши третю позицію серед конкурентів.

Згідно з діаграмою, яка зазначена на рисунку 2.5, ТОВ «Епіцентр К» домінує на ринку за чистим доходом, займаючи 46%, тоді як ТОВ «ТБД Олді»

і ТОВ «Леруа Мерлен України» займають 30% і 24% відповідно, що підтверджує лідерство ТОВ «Епіцентр К» не тільки за конкурентоспроможністю, а й за фінансовими показниками.

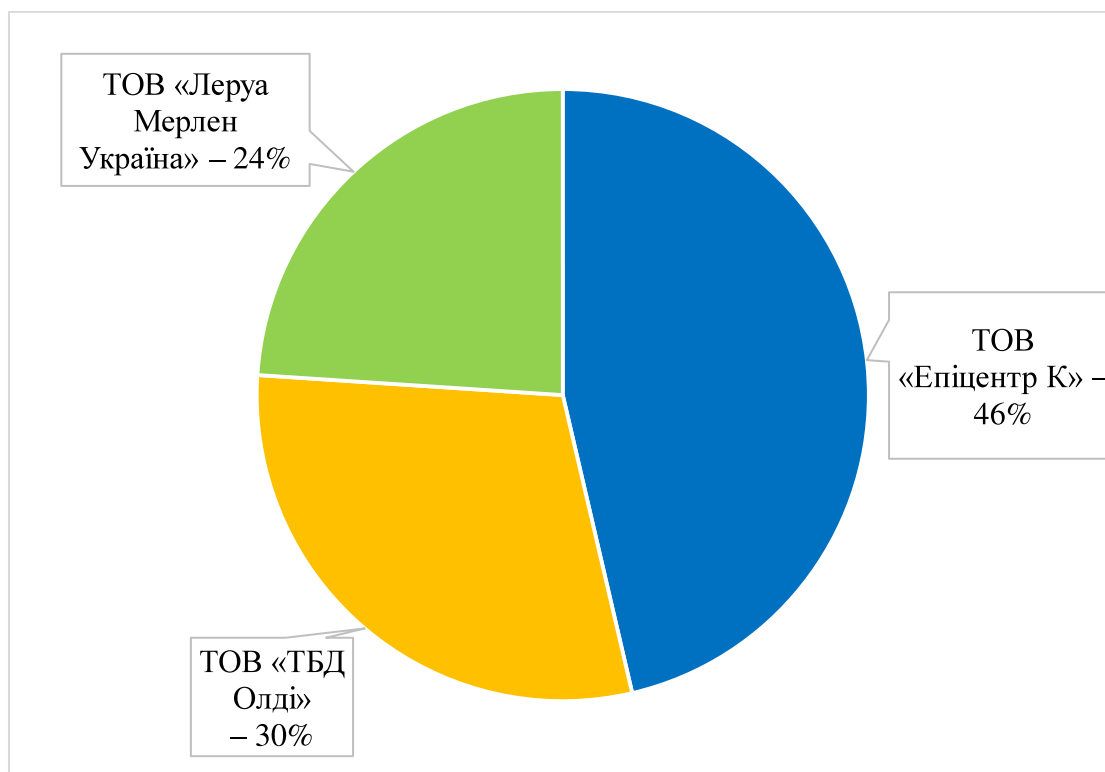


Рисунок 2.5 – Діаграма розподілу ринку між провідними конкурентами ТОВ «Епіцентр К»

Конкурентоспроможність товарного асортименту є важливим фактором, який визначає успіх на ринку. В умовах динамічного розвитку роздрібної торгівлі, зростання вимог споживачів, насиченості ринку та активної конкуренції між торговельними мережами, підприємства постійно змушені покращувати асортиментну політику, цінову стратегію та рівень обслуговування. З метою оцінити рівень конкурентоспроможності було проведено аналіз техніко-економічних параметрів трьох підприємств, які здійснюють реалізацію будівельних побутових матеріалів на українському ринку: будівельні матеріали ТОВ «Епіцентр К», будівельні матеріали ТОВ «ТБД Олді», будівельні матеріали ТОВ «Леруа Мерлен Україна». Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності розміщені

в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності будівельних матеріалів

| Торговельна компанія | Показник | Асортиментна глибина (к-сть) | Доступність товарів (% наявності) | Рівень обслуговування (експертна оцінка 1-12) | Середній чек, грн | Ціна одного товару |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Будівельні матеріали ТОВ «Епіцентр К» | Експертна оцінка | 0,5 | 0,3 | 0,2 | 2000 | 300 |
| | Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра | 5 | 4 | 5 | | |
| | Загальні характеристики | 10000 | 85 | 11 | | |
| Будівельні матеріали ТОВ «ТБД Олді» | Експертна оцінка | 0,5 | 0,3 | 0,2 | 1800 | 310 |
| | Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра | 3 | 4 | 4 | | |
| | Загальні характеристики | 9000 | 75 | 9 | | |
| Будівельні матеріали ТОВ «Леруа Мерлен Україна» | Експертна оцінка | 0,5 | 0,3 | 0,2 | 1700 | 320 |
| | Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра | 3 | 3 | 4 | | |
| | Загальні характеристики | 7000 | 70 | 9 | | |

Із наведених даних таблиці 2.8 проведено розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності будівельних матеріалів. Розрахунки наведені в таблиці 2.9.

Аналізуючи нищезазначене можна стверджувати, що товарний асортимент будівельних матеріалів ТОВ «ТБД Олді» із загальним показником

конкурентоспроможності 0,82 є менш конкурентоспроможним порівняно з еталоном – ТОВ «Епіцентр К». Аналогічно, порівнюючи товарний асортимент будівельних матеріалів ТОВ «Леруа Мерлен Україна», загальний показник конкурентоспроможності дорівнює 0,76, що також є меншим за одиницю. Це свідчить про те, що досліджуваний товарний асортимент будівельних матеріалів ТОВ «Леруа Мерлен Україна» поступається еталону – ТОВ «Епіцентр К» за рівнем конкурентоспроможності.

Тобто, згідно з розрахунками, ТОВ «Епіцентр К» є більш конкурентоспроможним в асортименті продукції для будівництва порівняно з ТОВ «ТБД Олді» та ТОВ «Леруа Мерлен Україна».

Таблиця 2.9 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності будівельних матеріалів зазначених підприємств

| Еталон – ТОВ «Епіцентр К» | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Еталон товарного асортименту будівельних матеріалів ТОВ «Епіцентр К» порівнюється з ТОВ «ТБД Олді» | |
| Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками | $I_{теп} = 0,5 \cdot \frac{3}{5} + 0,3 \cdot \frac{4}{4} + 0,2 \cdot \frac{4}{5} = 0,76$ |
| Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками | $I_{цс} = \frac{(1800 \cdot 310)}{(2000 \cdot 300)} = 0,93$ |
| Груповий показник конкурентоспроможності | $K = \frac{(0,76 \cdot 1)}{0,93} = 0,82$ |
| Еталон товарного асортименту будівельних матеріалів ТОВ «Епіцентр К» порівнюється з ТОВ «Леруа Мерлен Україна» | |
| Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками | $I_{теп} = 0,5 \cdot \frac{3}{5} + 0,3 \cdot \frac{3}{4} + 0,2 \cdot \frac{4}{5} = 0,69$ |
| Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками | $I_{цс} = \frac{(1700 \cdot 320)}{(2000 \cdot 300)} = 0,91$ |
| Груповий показник конкурентоспроможності | $K = \frac{(0,69 \cdot 1)}{0,91} = 0,76$ |

За даними Балансу (Ф.1) та Звіту про фінансові результати (Ф.2) ТОВ

«Епіцентр К» за 2023–2024 рр. [29], проведено і оцінено його конкурентоспроможність. Розрахунок розміщений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2024 рр

| Критерії та показники | Формула за звітністю | 2023 р., млн. грн | 2024 р., млн. грн | Бал |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----|
| $KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*KCP$ | | 10,357 | | |
| 1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) | | 6,15 | | |
| $EO = 0,31* + 0,19*\Phi + 0,4*PP + 0,1*PPP$ | | | | |
| 1.1. Витрати на одиницю продукції (B) | $\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$ | 0,699 | 0,698 | 10 |
| 1.2. Фондовіддача (Φ) | $\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$ | 2,602 | 2,266 | 15 |
| 1.3. Рентабельність продукції (PP) | $\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$ | 0,430 | 0,432 | 15 |
| 1.4. Продуктивність праці (ПП) | $\Phi.2.2000/q$ | 2,524 | 2,780 | 15 |
| 2. Фінансове положення організації (ΦO) | | 6,5 | | |
| $\Phi O = 0,29*KA + 0,2*KP + 0,36*KL + 0,15*KO$ | | | | |
| 2.1. Коефіцієнт автономії (KA) | $\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$ | 0,406 | 0,393 | 5 |
| 2.2. Коефіцієнт платоспроможності (KP) | $\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$ | 0,684 | 0,648 | 5 |
| 2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (KL) | $\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$ | 0,034 | 0,018 | 5 |
| 2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (KO) | $\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$ | 2,218 | 2,248 | 15 |
| 3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) | | 11,3 | | |
| $E3 = 0,37*PPP + 0,29*K3 + 0,21*3P + 0,13*KP$ | | | | |
| 3.1. Рентабельність продаж, збуту (PPP) | $\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$ | 0,074 | 0,055 | 5 |
| 3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (K3) | $\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$ | 0,328 | 0,303 | 15 |
| 3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (3P) | - | 0,78 | 0,82 | 15 |
| 3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (KP) | $\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$ | 0,205 | 0,223 | 15 |
| 4. Конкурентоспроможність продукції (KCP) | | | | |
| Конкурентоспроможність продукції | Експертна оцінка | - | - | 15 |

Згідно з розрахунками конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К», ефективність виробничої діяльності становить 6,15. Фінансове положення підприємства має показник 6,5. Ефективність збуту та просування продукції дала результат 11,3. Конкурентоспроможність продукції становить 15. Загалом показник конкурентоспроможності складає 10,357, і це є досить позитивним результатом для даного підприємства.

2.3 Дослідження показників фінансово-господарського стану підприємства

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Епіцентр К» є важливим компонентом оцінювання ефективності діяльності. Було проведено дослідження, яке спрямоване на знаходження ключових фінансових показників, які характеризують прибутковість, платоспроможність підприємства та стабільність. Інформацію опрацьовано за даними Балансу (Ф.1) та Звіту про фінансові результати (Ф.2) ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2024 рр. [29]. В таблиці 2.11 зроблено аналіз фінансово-господарської діяльності, а також визначено абсолютне та відносне зростання підприємства.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»

| | Найменування показників | Формула розрахунку | Індекс | Од. виміру | Роки | | Відхилення | |
|---|----------------------------------|--------------------|--------|------------|-----------|-----------|-----------------------|---------------------------------------|
| | | | | | 2023 | 2024 | Абсолютне (2024-2023) | Темп приросту ((2024/2023)*100) -100) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Виручка від реалізації продукції | Ф.2, 2000 | Вр | млн. грн | 69151,489 | 77627,463 | 8475,974 | 12,26 |

Кінець таблиці 2.11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|---------------------|-----------|-----------|----------|--------|
| 2 | Обсяг реалізованої продукції | п.1/ п.3 | N | млн. од | 28,813 | 31,051 | 2,238 | 7,77 |
| 3 | Середня ціна одиниці реалізованої продукції | - | Спр | грн | 2400 | 2500 | 100 | 4,17 |
| 4 | Собівартість реалізованої продукції | Ф.2, 1095 | Sp | млн. грн | 48362,177 | 54193,224 | 5831,047 | 12,06 |
| 5 | Вартість основних виробничих фондів | Ф.1, 1095 | Fос | млн. грн | 39535,851 | 44125,929 | 4590,078 | 11,61 |
| 6 | Оборотні кошти | Ф.1, 1195 | Fоб | млн. грн | 31170,966 | 34531,898 | 3360,932 | 10,78 |
| 7 | Середня чисельність працівників | - | q | чол | 27395 | 27924 | 529 | 1,93 |
| 8 | Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні | п.1/ п.7 | W | млн. грн/ чол | 2,524 | 2,780 | 0,256 | 10,13 |
| 9 | Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні | п.2/ п.7 | W _N | млн. од/ чол | 0,001 | 0,001 | 0,0001 | 5,73 |
| 10 | Фондовіддача основних фондів | п.1/ п.5 | f | грн. / грн | 1,749 | 1,759 | 0,010 | 0,58 |
| 11 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | п.1/ п.6 | Коб | обертів | 2,218 | 2,248 | 0,030 | 1,33 |
| 12 | Чистий прибуток | Ф.2, 2350 | П | млн. грн | 3065,548 | 2251,836 | -813,712 | -26,54 |
| 13 | Рентабельність підприємства | (п.1 2/ (п.5 +п.6)*)*1 00 | Rв | % | 4,34 | 2,86 | -1,47 | - |
| 14 | Рентабельність продукції | (п.1 2/п. 4)*1 00 | Rп | % | 6,34 | 4,16 | -2,18 | - |

Отже, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» в

2024 р. показав, що виручка від реалізації продукції зросла на 8475,974 млн. грн або на 12,26%, порівняно з 2023 р., і становила 77627,463 млн. грн. Обсяг реалізованої продукції зріс на 7,77% в 2024 р. і становив 31,051 млн. од. Середня ціна одиниці продукції підвищилася на 100 грн та мала темп зростання 4,17%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 12,06%, порівняно з 2023 р. і становила 54193,224 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилася на 4590,078 млн. грн в 2024 р. і мала суму в розмірі 44125,929 млн. грн. Фондовіддача основних фондів в 2024 р. на 0,010 грн/грн більша, ніж у 2023 р. і дорівнювала 1,759 грн/грн. Оборотні кошти в 2024 р. становили 34531,898, а в 2023 р. становили 31170,966, тобто збільшилися на 10,78%. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів в 2024 р. дорівнювали 2,248 обертів, що на 0,030 обертів більше, порівнюючи з 2023 р. Середня чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр К» протягом 2024 р. зросла на 529 працівників та на кінець зазначеного року становила 27924 осіб. Річна продуктивність праці у вартісному вимірюванні в 2024 р. більша на 0,256 млн. грн/чол. та становила 2,780 млн. грн/чол. Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні протягом 2023–2024 рр. однакова та становить 0,001 млн. од./чол. Чистий прибуток в 2024 р. отримав позитивний рівень, але він менший на 813,712 млн. грн, порівняно з 2023 р., та мав суму в розмірі 2251,836 млн. грн. Рентабельність підприємства в 2023 р. становила 4,34%, а в 2024 р. скоротилася до 2,86%. Рентабельність продукції ТОВ «Епіцентр К» в 2023 р. становила 6,34%, а в 2024 р. скоротилася до 4,16%.

На підставі вихідних даних ТОВ «Епіцентр К» [29] зроблено експрес-аналіз (таблиця 2.12) та горизонтальний аналіз структури балансу (таблиця 2.13), а також визначено абсолютне та відносне зростання.

Аналізуючи таблицю 2.12, можна стверджувати, що експрес-аналіз структури балансу ТОВ «Епіцентр К» в 2023–2024 рр., показав зростання активу і пасиву з 70706,817 млн. грн у 2023 р. до 78657,827 млн. грн у 2024 р., тобто зріс на 11,25%. Ці дані свідчать про розширення підприємства та збільшення його фінансового потенціалу.

Досліджуючи актив підприємства, слід зазначити, що необоротні активи зросли на 11,61% та мали суму 44125,929 млн. грн, абсолютне відхилення від структури в 2024 р. збільшилося на 0,18% та становило 56,10%. Оборотні активи, які включають в себе грошові кошти і поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість, матеріальні обігові кошти (запаси), інші обігові кошти у 2024 р. становили 34531,898 млн. грн, маючи темп зростання 10,78%, а абсолютне відхилення від структури мав результат на 0,18 менший, ніж у 2023 р. Витрати майбутніх періодів у 2024 р. зросли до 33,95% та становили 26,264 млн. грн, маючи незначне абсолютне відхилення структури, яке є більшим на 0,01% у 2024 р.

При дослідженні пасиву ТОВ «Епіцентр К» варто наголосити, що власний капітал, який включає в себе статутний капітал та нерозподілений прибуток, у 2024 р. зріс на 7,75% та становив 30934,225 млн. грн, маючи в 2024 р. абсолютне відхилення структури на 1,28 менше, ніж у 2023 р. при тому, що статутний капітал залишався незмінним протягом 2023–2024 рр. та становив 158,610 млн. грн. Довгострокові зобов'язання у 2024 р, порівняно із 2023 р., зросли на 30,38% та становили 6696,503 млн. грн, при тому абсолютне відхилення від структури зросло на 1,25 у 2024 р. та становило 8,51%. Поточні зобов'язання, які включають кредиторську заборгованість, короткострокові кредити та інші короткострокові зобов'язання, у 2024 р. збільшилися на 11,30% та становили 41027,099 млн. грн, при тому абсолютне відхилення від структури зросло на 0,03% та становило у 2024 р. структуру в розмірі 52,16%.

Таблиця 2.12 – Експрес-аналіз структури ТОВ «Епіцентр К», млн. грн

| Статті балансу | Значення на кінець періоду | | Темп зростання, % | Структура, % від підсумку активу і пасиву | | Абс. відх. структури |
|-------------------|----------------------------|-----------|-------------------|-------------------------------------------|-------|----------------------|
| | 2023 | 2024 | | 2023 | 2024 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Актив | | | | | | |
| Необоротні активи | 39535,851 | 44125,929 | 11,61 | 55,92 | 56,10 | 0,18 |
| Оборотні активи: | 31170,966 | 34531,898 | 10,78 | 44,08 | 43,90 | -0,18 |

Кінець таблиці 2.12

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|------------|------------|----------|
| грошові кошти і поточні фінансові інвестиції | 2105,207 | 1266,227 | -39,85 | 2,98 | 1,61 | -1,37 |
| дебіторська заборгованість | 5968,463 | 8544,944 | 43,17 | 8,44 | 10,86 | 2,42 |
| матеріальні обігові кошти (запаси) | 23001,914 | 24440,847 | 6,26 | 32,53 | 31,07 | -1,46 |
| інші обігові кошти | 75,775 | 253,616 | 234,70 | 0,11 | 0,32 | 0,22 |
| Витрати майбутніх періодів | 19,607 | 26,264 | 33,95 | 0,03 | 0,03 | 0,01 |
| БАЛАНС | 70706,817 | 78657,827 | 11,25 | 100 | 100 | 0 |
| Пасив | | | | | | |
| Власний капітал: | 28710,052 | 30934,225 | 7,75 | 40,60 | 39,33 | -1,28 |
| статутний капітал | 158,610 | 158,610 | 0,00 | 0,22 | 0,20 | -0,02 |
| нерозподілений прибуток | 28551,442 | 30775,615 | 7,79 | 40,38 | 39,13 | -1,25 |
| Довгострокові зобов'язання | 5136,124 | 6696,503 | 30,38 | 7,26 | 8,51 | 1,25 |
| Поточні зобов'язання: | 36860,641 | 41027,099 | 11,30 | 52,13 | 52,16 | 0,03 |
| кредиторська заборгованість | 30073,213 | 33417,529 | 11,12 | 42,53 | 42,48 | -0,05 |
| короткострокові кредити | 2316,975 | 2100,526 | -9,34 | 3,28 | 2,67 | -0,61 |
| інші короткострокові зобов'язання | 3584,832 | 4362,939 | 21,71 | 5,07 | 5,55 | 0,48 |
| БАЛАНС | 70706,817 | 78657,827 | 11,25 | 100 | 100 | 0 |

Таблиця 2.13 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «Епіцентр К», млн. грн

| Статті балансу | Значення на кінець періоду | | Відхилення | |
|----------------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------------|--------------|
| | 2023 | 2024 | абсолютне | відносне |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Актив | | | | |
| Необоротні активи | 39535,851 | 44125,929 | 4590,078 | 11,61 |
| Оборотні активи: | 31170,966 | 34531,898 | 3360,932 | 10,78 |
| грошові кошти і поточні фінансові інвестиції | 2105,207 | 1266,227 | -838,980 | -39,85 |
| дебіторська заборгованість | 5968,463 | 8544,944 | 2576,481 | 43,17 |
| матеріальні обігові кошти | 23001,914 | 24440,847 | 1438,933 | 6,26 |
| інші обігові кошти | 75,775 | 253,616 | 177,841 | 234,70 |
| Витрати майбутніх періодів | 19,607 | 26,264 | 6,657 | 33,95 |
| БАЛАНС | 70706,817 | 78657,827 | 7951,010 | 11,25 |
| Пасив | | | | |
| Власний капітал: | 28710,052 | 30934,225 | 2224,173 | 7,75 |
| уставний капітал | 158,610 | 158,610 | 0,000 | 0,00 |

Кінець таблиці 2.13

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|----------|-------|
| нерозподілений прибуток | 28551,442 | 30775,615 | 2224,173 | 7,79 |
| Довгострокові зобов'язання | 5136,124 | 6696,503 | 1560,379 | 30,38 |
| Поточні зобов'язання: | 36860,641 | 41027,099 | 4166,458 | 11,30 |
| кредиторська заборгованість | 30073,213 | 33417,529 | 3344,316 | 11,12 |
| короткострокові кредити | 2316,975 | 2100,526 | -216,449 | -9,34 |
| інші короткострокові зобов'язання | 3584,832 | 4362,939 | 778,107 | 21,71 |
| БАЛАНС | 70706,817 | 78657,827 | 7951,010 | 11,25 |

Отже, горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «Епіцентр К» у 2023–2024 рр. дає можливість проаналізувати, що баланс у 2024 р. зріс на 7951,010 млн. грн та становив 78657,827 млн. грн.

При аналізі активу підприємства, варто наголосити, що необоротні активи у 2024 р. збільшилися на 4590,078 млн. грн або на 11,61% та становили 44125,929 млн. грн. Оборотні активи, які включають грошові кошти і поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість, матеріальні обігові кошти та інші обігові витрати, у 2024 р. зросли на 3360,932 млн. грн або на 10,78% та становили 34531,898 млн. грн. Витрати майбутніх періодів у 2024 р. збільшилися на 6,657 млн. грн або на 33,95% та становили 26,264 млн. грн.

Досліджуючи пасив підприємства, необхідно зазначити, що власний капітал, який включає в себе уставний капітал та нерозподілений прибуток, збільшився на 2224,173 млн. грн або на 7,75% та становив у 2024 р 30934,225 млн. грн, при тому, що статутний капітал протягом 2023–2024 рр. не змінився та становив 158,610 млн. грн. Довгострокові зобов'язання у 2024 р. збільшилися на 1560,379 млн. грн або на 30,38% та становили 6696,503 млн. грн. Поточні зобов'язання, які включають кредиторську заборгованість, короткострокові кредити та інші короткострокові зобов'язання у 2024 р. зросли на 4166,458 млн. грн або на 11,30% та становили, порівняно із 2023 р., суму в розмірі 41027,099 млн. грн.

На підставі вихідних даних [29] зроблено аналіз платоспроможності (таблиця 2.14), ліквідності (таблиця 2.15), фінансової стійкості (таблиця 2.16), ділової активності («золоте правило господарювання») (таблиця 2.17);

визначено абсолютне відхилення ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.14 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Епіцентр К»

| Показник | Індекс | Розрахунок | Формула розрахунку за фінансовою звітністю | Оптимальне значення | Значення на кінець періоду | | Абсолютне відхилення |
|---------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|-------|----------------------|
| | | | | | 2023 | 2024 | |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Ка | Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання | $\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$ | >1 | 0,034 | 0,018 | -0,015 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | Ksh | (Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання | $\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$ | 0,6–0,8 | 0,219 | 0,239 | 0,020 |
| Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) | Kp | Оборотні активи / поточні зобов'язання | $\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$ | 0,2–0,35 | 0,843 | 0,835 | -0,008 |

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Епіцентр К» зменшився на 0,015 у 2024 р., порівняно з 2023 р. і становить 0,018, що свідчить про незначне погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів / поточних зобов'язань. Тобто, рахуючи коефіцієнт абсолютної ліквідності можна визначити, що в підприємства не вистачає грошових коштів. Можна зробити ймовірність, що підприємство не тримає грошові кошти на рахунках. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 р. зріс на 0,020 і становив 0,239, порівняно із 2023 р. Цей показник є менший оптимального значення 0,6–0,8 і свідчить, що підприємство має недостатньо ліквідних активів. Коефіцієнт покриття (загальної) ліквідності у 2024 р. зменшився на 0,008 і становив 0,835, порівняно з 2023 р. Даний показник є більшим оптимального значення 0,2–0,35 в 2023–2024 рр. і вказує про надлишковий рівень оборотних активів.

Для визначення абсолютної ліквідності порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства мають таке співвідношення значень:

$$31.12.2023: A1 < П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 \geq П4$$

$$31.12.2024: A1 < П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 \geq П4$$

Таблиця 2.15 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Епіцентр К», млн. грн

| Актив | 31.12.2023 | 31.12.2024 | Пасив | 31.12.2023 | 31.12.2024 | Платіжний надлишок (+) або нестача (-) | |
|----------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------|------------|------------|----------------------------------------|------------|
| | | | | | | 31.12.2023 | 31.12.2024 |
| 1. Найбільш ліквідні активи (А1) | 1242,792 | 756,39 | 1. Пасиви найбільш термінові (П1) | 30026,856 | 33318,904 | -28784,06 | -32562,514 |
| 2. Активи, що швидко реалізуються (А2) | 6830,878 | 9054,781 | 2. Пасиви короткострокові (П2) | 6833,785 | 7708,195 | -2,907 | 1346,586 |
| 3. Низьколіквідні активи (А3) | 23097,296 | 24720,727 | 3. Пасиви довгострокові (П3) | 5136,124 | 6696,503 | 17961,172 | 18024,224 |
| 4. Активи, що важко реалізуються (А4) | 39535,851 | 44125,929 | 4. Пасиви постійні (П4) | 28710,052 | 30934,225 | 10825,799 | 13191,704 |
| Баланс | 70706,817 | 78657,827 | Баланс | 70706,817 | 78657,827 | 0 | 0 |

Отже, абсолютні показники ліквідності в ідеальному вигляді виглядають так: $A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4$. Абсолютні показники ліквідності для ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2024 рр. становили: $A1 < П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 \geq П4$. Такі результати свідчать, що підприємство має дефіцит грошових коштів для покриття термінових зобов'язань, що створює ризик короткострокової неплатоспроможності. У середньостроковій та довгостроковій перспективі ліквідність залишається в межах норми, однак структура активів мало гнучка.

Таблиця 2.16 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

| Показник | Ін-декс | Розрахунок | Формула розрахунку за фінансовою звітністю | Значення на кінець періоду | | Абсолютне відхилення |
|-------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------|--------|----------------------|
| | | | | 2023 | 2024 | |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | Kf | Власний капітал / Валюта балансу | $\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$ | 0,406 | 0,393 | -0,013 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | X ₁ | Власний оборотний капітал / Валюта балансу | $\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$ | -0,602 | -0,604 | -0,002 |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом | Kv | Запаси / Власний капітал | $\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$ | 0,801 | 0,790 | -0,011 |

Отже, аналіз фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2024 рр. показав, що коефіцієнт фінансової незалежності в 2024 р. зменшився на 0,013 та становив 0,393, порівняно із 2023 р. та вказує про залежність підприємства від позикового капіталу. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами у 2024 р. становив -0,604 та вказує на нестачу власних ресурсів для фінансування оборотних активів. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом у 2024 р. зменшився на 0,011, порівняно із 2023 р., та становив 0,790, що може свідчити про зменшення фінансування запасів за рахунок власних коштів.

Наступним кроком є обчислення показників ділової активності

Таблиця 2.17 – Показники ділової активності ТОВ «Епіцентр К»

| Показник | Індекс | 2023 | 2024 | Відхилення | |
|-----------------------------|--------|-----------|-----------|------------|-------------------|
| | | | | Абсолютне | темп зростання, % |
| Чистий прибуток | Tп | 3065,548 | 2251,836 | -813,712 | 73,46 |
| Виручка від виконаних робіт | Tв | 69151,489 | 77627,463 | 8475,974 | 112,26 |
| Величина активів | Tа | 70706,817 | 78657,827 | 7951,01 | 111,25 |

Ділова активність оцінилася за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$Тп > Тв > Та > 100\%$$

ТОВ «Епіцентр К» має такий результат: Тв (112,26%) > Та (111,25%) > 100% Тп (73,46%)

Тобто, підприємство у 2024 р. не дотрималося «золотого правила господарювання», тому що чистий прибуток (73,46%) зменшився і виявився нижчим за темп зростання виручки від виконаних робіт (112,26%) та величини активів (111,25%).

В таблиці 2.18 наведено обчислення показників рентабельності підприємства, вихідні дані взято з [29].

Таблиця 2.18 – Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К»

| № | Показник | Формула розрахунку за фінансовою звітністю | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення |
|----|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------|-------|----------------------|
| 1 | Рентабельність продукції | $\Phi.2.2090/\Phi.2050 * 100$ | 42,99 | 43,24 | 0,26 |
| 2 | Рентабельність операційної діяльності | $\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$ | 7,92 | 5,73 | -2,19 |
| 3 | Рентабельність звичайної діяльності | $\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$ | 5,83 | 3,63 | -2,20 |
| 4 | Рентабельність активів | $\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$ | 4,34 | 2,86 | -1,47 |
| 5 | Рентабельність власного капіталу | $\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$ | 13,42 | 9,03 | -4,39 |
| 6 | Рентабельність залученого капіталу | $\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$ | 9,18 | 5,86 | -3,32 |
| 7 | Рентабельність необоротних активів | $\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$ | 9,75 | 6,33 | -3,42 |
| 8 | Рентабельність оборотних активів | $\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$ | 12,36 | 8,09 | -4,27 |
| 9 | Валова рентабельність продажу | $\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$ | 30,06 | 30,19 | 0,12 |
| 10 | Чиста рентабельність продажу | $\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$ | 4,43 | 2,90 | -1,53 |
| 11 | Рентабельність доходу від операційної діяльності | $\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$ | 7,34 | 5,42 | -1,92 |

Показники рентабельності у вигляді гістограми наведені на рисунку

2.6.

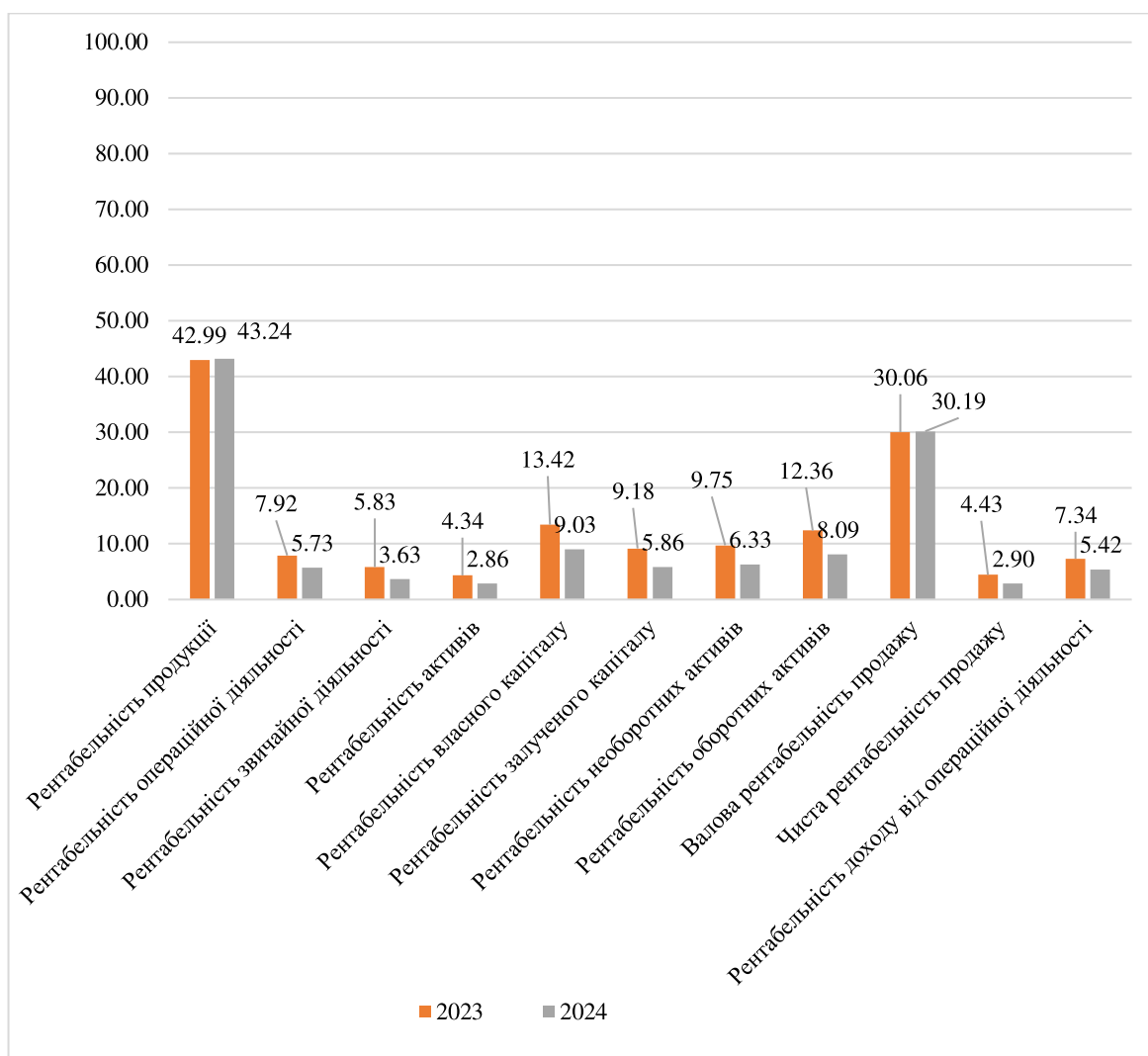


Рисунок 2.6 – Гістограма показників рентабельності ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2024 рр.

Отже, у 2024 р. рентабельність продукції збільшилася на 0,75% та становила 43,24%, рентабельність продажу збільшилася на 0,13% і становила 30,19%. За всіма іншими показниками рентабельність зменшилася та може свідчити про зростання витрат та зниження ефективного використання ресурсів.

На підставі вихідних даних ТОВ «Епіцентр К» продіагностовано

банкрутство за методикою Аргенті (А-рахунку) [20] та заповнено таблицю 2.19.

Таблиця 2.19 – Діагностування банкрутства ТОВ «Епіцентр К» за методом А-рахунку

| Стадії процесу банкрутства | Бали | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|
| | Підприємство | Рекомендовано за Аргенті |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Недоліки: | | |
| 1.1. Директор-автократ | 0 | 8 |
| 1.2. Голова ради директорів є також директором | 0 | 4 |
| 1.3. Пасивність ради директорів | 0 | 2 |
| 1.4. Внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, навичках) | 2 | 2 |
| 1.5. Слабкий фінансовий директор | 0 | 2 |
| 1.6. Недолік професійних менеджерів середньої й нижньої ланки (поза радою директорів) | 0 | 1 |
| 1.7. Недолік системи обліку: | | |
| відсутність бюджетного контролю; | 3 | 3 |
| відсутність прогнозу грошових потоків; | 3 | 3 |
| відсутність системи управлінського обліку витрат | 3 | 3 |
| 1.8. Уповільнена реакція на зміни (поява нових продуктів, методів організації праці) | 0 | 12 |
| Максимально можлива сума балів | 11 | 40 |
| «Прохідний бал» | 10 | 10 |
| 2. Помилки | | |
| 2.1. Занадто висока частка позикового (залученого) капіталу ($\Phi.1. \sum(1510+1500+1515+1695) / \Phi.1.1900$) | 60,67 | 15 |
| | 15 | |
| 2.2. Недолік оборотних коштів, млн. грн (якщо $\Phi.1. (1495+1500+1510+1515-1695-1095) < 0$, то 15 балів) | -47522,3 | 15 |
| | 15 | |
| 2.3. Наявність великого незавершеного проекту (провал такого проекту є для підприємства серйозною небезпекою) ($\Phi.1.1005$) | 5541,562 | 15 |
| | 15 | |
| Максимально можлива сума балів | 45 | 45 |
| «Прохідний бал» | 30 | 30 |
| 3. Симптоми | | |

Кінець таблиці 2.19

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|
| 3.1. Погіршення фінансових показників | 4 | 4 |
| 3.2. Використання «творчого бухгалтерського обліку» | 0 | 4 |
| 3.3. Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння попиту, зниження частки ринку) | 0 | 4 |
| 3.4. Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали) | 0 | 3 |
| Максимально можлива сума балів | 4 | 15 |
| «Прохідний бал» | 4 | 4 |
| Максимально можливий А-рахунок | 60 | 100 |

Отже, на основі проведеного аналізу за методикою Аргенті, встановлено, що підприємство має низку суттєвих управлінських недоліків, зокрема внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, відсутність бюджетного контролю, відсутність прогнозу грошових потоків, відсутність системи управлінського обліку витрат тощо). Ці фактори свідчать про слабкий рівень фінансового планування та контролю всередині компанії, що може негативно впливати на її стійкість у довгостроковій перспективі.

Загальний підрахунок балів за А-рахунком склав 60, що вказує на загрозу банкрутства ТОВ «Епіцентр К» протягом найближчих п'яти років. Саме тому доцільним є перегляд підходів до фінансового управління, запровадження ефективної системи бюджетування, управлінського обліку витрат, механізмів прогнозування грошових потоків, а також налагодити внутрішні протиріччя в раді директорів з метою підвищення стійкості підприємства.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, можна стверджувати, що ТОВ «Епіцентр К» є №1 серед найбільших торгово-роздрібних підприємств України у сфері будівництва, дому та саду. Підприємство розпочало своє існування у 2003 р. і до 2024 р. досягло великих масштабів. ТОВ «Епіцентр К» активно відкриває торговельні центри по всій території України, розширює онлайн-продажі, встановлює власні поштомати, відкриває пункти видачі товару, запроваджує інновації, інвестує у виробництво, логістику і аграрний сектор. Підприємство акцентує свою увагу на впровадженні екологічної свідомості,

яка передбачає впровадження енергоощадливих технологій, сонячних електростанцій, підтримку екологічних ініціатив та переробку вторсировини. В процесі аналізу підприємства було сформовано його місію: «Бути надійним партнером для клієнтів та працівників. Забезпечувати українців якісними товарами для дому, будівництва та ремонту».

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» підтверджує лідерство підприємства на ринку. При даному аналізі розглянуто конкурентне середовище за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу. За результатами PEST-аналізу сприятливими для підприємства є технологічні фактори (1,28), соціальні фактори (0,55) та економічні фактори (0,03). Політичні фактори є негативними (-0,29), причиною цього є вплив повномасштабної війни, торговельні бар'єри та нестабільна податкова політика. SWOT-аналіз показав, що власна логістика, широкий асортимент товарів, впізнаваний бренд та розвинена мережа є сильними сторонами підприємства. Внутрішні слабкості підприємства: великі витрати, економічна залежність та кадрові проблеми. Попри загрози існуючої конкуренції, низької платоспроможності населення та воєнних ризиків, у підприємства є значні можливості: вихід на міжнародні ринки, розвиток онлайн-продажів та розширення асортименту завдяки екологічним товарам. Матриця БКГ графічно показала, що найперспективнішими напрямками торгівлі підприємства є будівельні суміші, плитка, кераміка, сантехніка та інструменти. Оцінка ТОВ «Епіцентр К» за методом Портера свідчить, що конкуренція серед підприємств є високою, тому що в них також представлений схожий асортимент товару, також існує середній бар'єр входу нових компаній та є загроза з боку товарів-замінників. У результаті експертного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» здобув найвищий бал – 8,65, що перевищило результати ТОВ «ТБД Олді» (5,54) та ТОВ «Леруа Мерлен Україна» (4,47) і свідчить про те, що підприємство є лідером на ринку в своїй галузі.

Фінансово-господарський стан підприємства у 2024 р. показав, що виручка зросла до 77627,463 млн. грн, що на 12,26% більша, порівняно з 2023

р. Середня ціна одиниці продукції зросла на 100 грн і становила у 2024 р. 2500 грн. Обсяг реалізованої продукції збільшився на 7,77% у 2024 р. та становив 31,051 млн. од. Підприємство є прибутковим, однак чистий прибуток у 2024 р. був менший на 813,712 млн. грн, порівняно із 2023 р. та становив 2251,836 млн. грн. Це призвело до зниження рентабельності підприємства з 4,34% у 2023 р. до 2,86% у 2024 р. Не дивлячись, що у 2024 р. був менший прибуток, підприємство продовжило інвестувати свої фінансові ресурси. Необоротні активи зросли у 2024 р., порівняно із 2023 р., на 11,61%, оборотні кошти зросли на 10,78%, також підвищилася продуктивність праці у вартісному вимірі на 10,13%, що свідчить про ефективне управління персоналом. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів покращився з 2,218 обертів у 2023 р. до 2,248 обертів у 2024 р. Також збільшився власний капітал підприємства на 7,75% у 2024 р. і становив 30934,225 млн. грн, довгострокові зобов'язання збільшилися на 30,38% у 2024 р. та становили 6696,503 млн. грн. Ці показники вказують на зростання інвестиційної активності. Активи підприємства у 2024 р. зросли на 7951,010 млн. грн та становили 78657,827 млн. грн, тим самим підтверджують розширення бізнесу і посилення конкурентних позицій підприємства.

3 ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К»

Розглянемо обґрунтування проєкту впровадження в експлуатацію інтерактивних стендів з сенсорними екранами (приклад зазначеного приладу наведено на рисунку 3.1). Даний інструмент допоможе покупцям ТОВ «Епіцентр К» самостійно орієнтуватися в приміщенні магазину, дізнаватися про наявність продукції на складі, переглядати карту розташування товарів, дізнаватися їх вартість, технічні характеристики та різні знижки. Інтерактивні стенди з сенсорними екранами зменшать залежність від допомоги працівників торговельних центрів, а також скоротять час на пошуки товару.



Рисунок 3.1 – Зразок інтерактивних стендів з сенсорними екранами для
ТОВ «Епіцентр К»

Запропонована інновація сприяє зростанню продажів. Наприклад, при перегляді інформації про фарбу чи лаки, клієнту можуть бути запропоновані пензлі, ґрунтовки чи валики, тим самим збільшуючи середній чек покупця. Інтерактивні стенди допоможуть працівникам при великій кількості покупців зменшити навантаження. Це дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу та уникати черги. Також клієнти можуть інтегрувати інтерактивні стенди з мобільним додатком, що дозволить отримати персональні пропозиції та бронювати товари на самовивіз. Такий критерій підвищить попит та лояльність клієнтів. В таблиці 3.1 наведено основні характеристики зазначеного інноваційного приладу.

Таблиця 3.1 – Характеристика інтерактивних стендів з сенсорними екранами

| Параметр | Опис |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тип пристрою | Інтерактивний стенд з сенсорним екраном |
| Тип сенсора | Ємність мультитач (Multi-Touch, до 10 торкань) |
| Діагональ екрана | 32–43 4К (залежно від конфігурації) |
| Операційна система | Android |
| Мова інтерфейсу | Українська та англійська (з можливістю перемикання) |
| Можливості | Перевірка наявності на складі, навігація по торговельному центру, 3D-візуалізація товару |
| Підключення до мережі | Wi-Fi |
| Матеріал приладу | Метал та спеціально захищене скло |
| Розміщення | На вході та проходах торговельного центру |
| Енергоспоживання | Пристрій буде мати енергоощадливий режим |
| Додаткові функції | Реклама та акції на товари |
| Переваги | Зручність, компактність, сучасність, зменшення навантаження персоналу |

Встановлення інтерактивних стендів з сенсорними екранами забезпечить позитивному сприйняттю бренду ТОВ «Епіцентр К» та підтвердить, що підприємство є сучасним та уважним до потреб кожного клієнта.

Календарний план розвитку та впровадження етапів інвестиційно-інноваційного проекту наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Календарний план впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К»

| Етап | Січень 2026 | Лютий 2026 | Березень 2026 | Квітень 2026 | Травень 2026 | Червень 2026 | Липень 2026 | Серпень 2026 | Вересень 2026 | Жовтень 2026 | Листопад 2026 | Грудень 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|------|------|------|------|------|
| 1. Розробка концепції проєкту та аналіз ринку технологічних рішень у сфері роздрібної торгівлі | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Визначення технічних вимог до інтерактивних стендів з урахуванням умов експлуатації та функцій | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Розробка дизайну приладу з адаптацією до стилю та бренду підприємства | | | XX | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Створення архітектури інтеграції з ІТ-системами (CRM, мобільний додаток), а також підготовка технічної документації | | | | | X | | | | | | | | | | | | |
| 5. Підготовка торгових залів (вибір локації та електропостачання) | | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| 6. Закупівля інтерактивних сенсорних дисплеїв фірми «Samsung», антивандальних кіосків фірми «Pyramid Computer», комунікаційного обладнання для підключення до локальної мережі фірми «D-Link», джерел безперебійного живлення фірми «APC», мікрокомп'ютерів фірми «Intel NUC» та сканерів штрихкодів фірми «Zebra» | | | | | | | XX | | | | | | | | | | |
| 7. Створення програмного забезпечення для сенсорних стендів | | | | | | | | | X | | | | | | | | |
| 8. Поставка сенсорних стендів в торговельні зали та їх монтаж | | | | | | | | | X | | | | | | | | |
| 9. Відбір, найм та навчання персоналу щодо обслуговування та експлуатації сенсорних стендів | | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| 10. Аналіз результатів, запуск пілотної експлуатації для перевірки ефективності та точності в обмеженій кількості магазинів | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| 11. Усунення виявлених недоліків та вдосконалення процесу виробництва | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| 12. Стабілізація продукції та введення на ринок | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X |

Розрахунок інвестицій, що необхідні ТОВ «Епіцентр К» для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведений в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок необхідних інвестицій для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, млн. грн

| Види робіт | Сума |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Розробка концепцій проєкту та аналіз ринку конкурентів | 7 |
| 2. Визначення технічних вимог до сенсорних екранів для взаємодії з клієнтами | 7 |
| 3. Вибір оптимальних матеріалів для інтерактивних стендів та розробка дизайну інтерфейсу | 10 |
| 4. Розробка програмного забезпечення та технічної документації для обслуговування клієнтів | 10 |
| 5. Ремонт та облаштування спеціального приміщення для налаштування та монтажу даних стендів | 73 |
| 6. Закупівля інтерактивних сенсорних дисплеїв фірми «Samsung», антивандальних кіосків фірми «Pyramid Computer», комунікаційного обладнання для підключення до локальної мережі фірми «D-Link», джерел безперебійного живлення фірми «APC», мікрокомп'ютерів фірми «Intel NUC» та сканерів штрихкодів фірми «Zebra» | 1660 |
| 7. Розробка та адаптація програмного забезпечення для сенсорних екранів | 200 |
| 8. Закупівля комплектуючих матеріалів для інтерактивних стендів | 1223 |
| 9. Відбір, найм, навчання та налаштування персоналу для виробництва | 10 |
| 10. Запуск пілотного виробництва і тестування ефективності використання сенсорних стендів | 20 |
| 11. Усунення виявлених недоліків і вдосконалення системи роботи стендів | 20 |
| 12. Стабілізація роботи інтерактивної системи та запровадження в мережі торговельних центрів ТОВ «Епіцентр К» | 10 |
| 13. Всього | 3250,000 |

3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту для ТОВ «Епіцентр К» та оцінка його ефективності

Наступними етапами є розрахунок динаміки виручки від реалізації (таблиця 3.4) та розрахунок витрат, що мають місце при виробництві інтерактивних стендів з сенсорними екранами (таблиця 3.5). Відповідно до Ф.2 Звіту про фінансовий результат ТОВ «Епіцентр К» [29] витрати на оплату праці у 2024 р. склали 8950758 тис. грн. При наявності цих даних розраховано місячну заробітну плату одного працівника

На даний момент місячна заробітна плата працівника ТОВ «Епіцентр К»

складає 26700 грн./міс. За проектом ми плануємо найняти 25 осіб, яким буде сплачуватися заробітна плата в розмірі 30000 грн./міс.

Таблиця 3.4 – Заплановані показники виручки, собівартості та прибутку від операційної діяльності після запровадження сенсорних стендів

| № | Показник | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Обсяг встановлених стендів, тис. од | 5 | 5,5 | 6,05 | 6,65 | 7,32 |
| 2 | Виручка від цифрових сервісів на 1 стенд тис. грн | 355,00 | 390,50 | 429,55 | 472,51 | 519,76 |
| 3 | Собівартість 1 стенду, тис. грн | 260 | 265 | 290 | 315 | 345 |
| 4 | Дохід від експлуатації, млн грн (n.1*n.2) | 1775,000 | 2147,750 | 2598,778 | 3142,158 | 3804,607 |
| 5 | Собівартість впровадження, млн грн (n.1*n.3) | 1300,000 | 1457,500 | 1754,500 | 2094,750 | 2525,400 |
| 6 | Операційний прибуток, млн грн (n.4–n.5) | 475,000 | 690,250 | 844,278 | 1047,408 | 1279,207 |
| 7 | Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % (n.6/n.5*100) | 36,54 | 47,36 | 48,12 | 50,00 | 50,65 |
| 8 | Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % (n.6/n.4*100) | 26,76 | 32,14 | 32,49 | 33,33 | 33,62 |

Запланований дохід від експлуатації враховує інфляцію (збільшення на 10% кожний рік).

Таблиця 3.5 – Заплановані витрати на виробництво, млн. грн

| Показник | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|----------|----------|
| Заробітна плата (витрати на заробітну плату з операційних витрат) | 9 | 9,900 | 10,890 | 11,979 | 13,177 |
| Нарахування на заробітну плату (22%), (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат) | 1,98 | 2,18 | 2,40 | 2,64 | 2,90 |
| Повна собівартість, (таблиця 3.4, ряд 5) | 1300 | 1457,500 | 1754,500 | 2094,750 | 2525,400 |
| З повної собівартості: | | | | | |
| Постійні витрати (70%) | 910 | 910 | 910 | 910 | 910 |
| Змінні витрати (30%) | 390 | 547,500 | 844,500 | 1184,750 | 1615,400 |

У таблиці 3.6 наведено інвестиційні потреби і їх розподіл за джерелами формування. ТОВ «Епіцентр К» планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів – чистого прибутку (Звіт про фінансові результати, Ф.2, рядок 2350 – Чистий фінансовий результат: прибуток). Чистий фінансовий результат: прибуток підприємства становить 2251,836 млн. грн [29]. Для реалізації проєкту бракує 998,164 млн. грн. Дана сума буде отримана у вигляді кредиту за структурою, що представлена в таблиці 3.7. Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгострокового залучення капіталу, вартість власного капіталу прийнято вищою на 1–2% за вартість залученого капіталу. Підприємство отримує кредит у АТ КБ «ПриватБанк» [21] під 20% річних.

Таблиця 3.6 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

| Засіб фінансування | Питома вага, % | Сума, млн. грн | Вартість капіталу, % |
|--------------------|----------------|----------------|----------------------|
| Власний капітал | 69,29 | 2251,836 | 22 |
| Залучений капітал | 30,71 | 998,164 | 20 |
| Всього | 100,000 | 3250,000 | 21 |

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

| № | Показник | Значення |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | тривалість проєкту, років | 6 |
| 2 | загальний обсяг інвестицій, млн. грн (таблиця 3.3) | 3250 |
| 3 | кінцева вартість основних коштів, % | 8 |
| 4 | питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.6) | 69 |
| 5 | вартість власного капіталу, % (таблиця 3.6) | 22 |
| 6 | вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.6) | 20 |
| 7 | виручка від реалізації у перший рік, млн. грн (таблиця 3.4) | 1775,00 |
| 8 | постійні витрати у перший рік, млн. грн (таблиця 3.5) | 910,00 |
| 9 | змінні витрати у перший рік, млн. грн (таблиця 3.5) | 390,00 |
| 10 | оборотність дебіторської заборгованості, дні (за балансом [29], формула 3.1) | 60 |
| 11 | оборотність кредиторської заборгованості, дні (за балансом [29], формула 3.2) | 90 |
| 12 | оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (за балансом [29], | 120 |

Кінець таблиці 3.7

| 1 | 2 | 3 |
|----|------------------------------------------------------|----------|
| | <i>формула 3.3)</i> | |
| 13 | термін служби обладнання, років | 7 |
| 14 | вартість обладнання, млн. грн (<i>таблиця 3.3</i>) | 1660 |
| 15 | вартість оборотних коштів, млн. грн | 3083,000 |

1) Оборотність дебіторської заборгованості (таблиця 3.7, ряд 10) розраховується за даними балансу на кінець звітної періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства:

$$T_{ДЗ} = \frac{365 * ДЗ}{ВР}, \quad (3.1)$$

де $T_{ДЗ}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

ВР – виручка від реалізації, млн. грн;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості, млн. грн.

Сума дебіторської заборгованості:

$$5979,440 + 606,645 + 19,020 + 2449,676 = 9054,78$$

$$T_{ДЗ} = \frac{365 * 9054,78}{77627,463} = 42,57 \approx 43 \text{ (дні)}$$

Пропонуємо в проєкті прийняти дебіторську заборгованість в термін 60 днів

2) Оборотність кредиторської заборгованості (таблиця 3.7, ряд 11) розраховується схожим методом:

$$T_{КЗ} = \frac{365 * КЗ}{ВР}, \quad (3.2)$$

де $T_{КЗ}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

КЗ – сума кредиторської заборгованості, млн. грн.

Сума кредиторської заборгованості:

$$6696,503 + 41027,099 = 47723,602;$$

$$T_{КЗ} = \frac{365 * 47723,602}{77627,463} = 224,39 \approx 225 \text{ (дні)}.$$

Пропонуємо в проєкті прийняти кредиторську заборгованість в термін 90 днів.

3) Оборотність товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.7, ряд 12) залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за

формулою:

$$T_{\text{ТМЗ}} = \frac{365 \cdot \text{ТМЗ}}{S_p}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{ТМЗ}}$ – оборотність товарно-матеріальних заборгованості, дні;

ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, млн. грн;

S_p – собівартість реалізованої продукції, млн. грн.

Сума товарно-матеріальних запасів: 24440,85;

$$T_{\text{ТМЗ}} = \frac{365 \cdot 24440,847}{54193,224} = 164,61 \approx 165 \text{ (дні)}.$$

Пропонуємо в проєкті прийняти товарно-матеріальні запаси в термін 120 днів.

Графік обслуговування боргу наведено у таблиці 3.8

Другий рядок знаходиться із рівняння:

$$S = \frac{\text{PMT}}{(1+i)^1} + \frac{\text{PMT}}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{PMT}}{(1+i)^n}, \quad (3.4)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), млн. грн;

РМТ – невідомий розмір річної виплати, млн. грн;

i – річна відсоткова ставка кредиту, млн. грн;

n – кількість періодичних платежів, років проєкту.

Відтак, РМТ знаходимо за рівнянням:

$$\text{PMT} = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.5)$$

$$\text{PMT} = \frac{998,2}{\frac{1}{(1+0,20)^1} + \frac{1}{(1+0,20)^2} + \frac{1}{(1+0,20)^3} + \frac{1}{(1+0,20)^4} + \frac{1}{(1+0,20)^5} + \frac{1}{(1+0,20)^6}} = 300,2 \text{ млн.}$$

грн.

Таблиця 3.8 – Графік обслуговування боргу, млн. грн

| Рік | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Початковий баланс | 998,2 | 897,6 | 776,9 | 632,1 | 458,3 | 250 |
| 2. Річна виплата | 300,2 | 300,2 | 300,2 | 300,2 | 300,2 | 300,2 |
| 3. Процентні платежі | 199,6 | 179,5 | 155,4 | 126,4 | 91,7 | 50,0 |
| 4. Основна частина | 100,6 | 120,7 | 144,8 | 173,8 | 208,5 | 250 |
| 5. Кінцевий результат | 897,6 | 776,9 | 632,1 | 458,3 | 250 | 0 |

В межах даного інвестиційного-інноваційного проєкту виноситься рішення, що кредит обслуговується при річній виплаті за амортизаційною схемою. Мається на увазі, що ТОВ «Епіцентр К» щороку повинен сплачувати одну і ту ж суму коштів, яка містить в собі виплати процентів та погашення основної частини боргу. Відсотки нараховуються виходячи з розміру початкового на поточний рік балансу боргу на підставі процентної ставки (вартості кредиту). Спільно із кінцевим платежем суму кредиту погашують.

Є наявною схема періодичних внесків («повітряна куля»), за якою основну суму кредиту оплачують упродовж всього терміну кредитування. Водночас процедура погашення така, що по завершенню строку від суми кредиту залишається значна сума, що підлягає погашенню.

У даній ситуації використано метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності тільки власних коштів ТОВ «Епіцентр К». Облік кредитної компоненти інвестицій виконується прями засобом. Тобто, процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Амортизація знаходиться методом прямо пропорційного або лінійного розподілу, застосовуючи:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a} \quad (3.6)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, млн. грн;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, млн. грн (*таблиця 3.7, ряд. 14*);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (*таблиця 3.7, ряд. 3*);

a – термін служби обладнання, років (*таблиця 3.7, ряд. 13*).

$$A_p = \frac{1660 * (1 - 0,08)}{7} = 218,17$$

Тобто, упродовж всього терміну реалізації проєкту за ТОВ «Епіцентр К» сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним

розподілом за роками.

Податок на прибуток приймається на рівні 18%.

Розрахунок прогнозу чистого прибутку підприємства розміщено в таблиці 3.9. Дана таблиця розрахована за 2026–2031 рр. шляхом розрахунку доходів, витрат, податків і чистого прибутку.

Таблиця 3.9 – Прогноз чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К», млн. грн

| Рік | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Виручка (таблиця 3.4) | 0 | 1775,00 | 2147,75 | 2598,78 | 3142,16 | 3804,61 |
| 2. Змінні витрати (таблиця 3.5) | 0 | 390,00 | 547,50 | 844,50 | 1184,75 | 1615,40 |
| 3. Постійні витрати без амортизації (таблиця 3.5) | 0 | 910,00 | 910,00 | 910,00 | 910,00 | 910,00 |
| 4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (ряд. 1 – ряд. 2 – ряд. 3) | | 475,00 | 690,25 | 844,28 | 1047,41 | 1279,21 |
| 5. Амортизація (формула 3.6) | | 218,17 | 218,17 | 218,17 | 218,17 | 218,17 |
| 6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (ряд. 4 – ряд. 5) | | 256,83 | 472,08 | 626,11 | 829,24 | 1061,04 |
| 7. Процентні платежі (таблиця 3.8, ряд. 3) | 199,6 | 179,5 | 155,4 | 126,4 | 91,7 | 50,0 |
| 8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (ряд. 6 – ряд. 7) | | 77,31 | 316,70 | 499,69 | 737,57 | 1011,08 |
| 9. Податок на прибуток (ряд. 8 * 0,18) | | 13,92 | 57,01 | 89,94 | 132,76 | 181,99 |
| 10. Чистий прибуток (ряд. 8 – ряд. 9) | | 63,39 | 259,69 | 409,74 | 604,81 | 829,08 |

Прогноз балансу даного інвестиційно-інноваційного проекту знаходиться у таблиці 3.10.

Заповнення балансу починається зі статей пасиву:

1) величина власного капіталу дорівнює значенню власних коштів інвестованих у проект та є величиною незмінною;

2) сума нерозподіленого прибутку станом на кінець кожного року є рівним значенню нерозподіленого прибутку на початок року із додаванням суми прибутку одержаного упродовж року;

3) довгострокові зобов'язання продемонстровані у графіку обслуговування боргу;

4) кредиторська заборгованість обчислюється опираючись на припущення щодо незмінності оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$ (таблиця 3.7, ряд. 11), для цього розраховується коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$K_{кз} = \frac{365}{T_{кз}} \quad (3.7)$$

де, $K_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів.

$$K_{кз} = \frac{365}{T_{кз}} = 365/90 = 4,06.$$

У подальшому визначаємо розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного періоду:

$$КЗ = \frac{Вр}{K_{кз}} \quad (3.8)$$

Статті активну заповнюються у зазначеному порядку:

5) дебіторська заборгованість розраховується аналогічно кредиторській заборгованості із застосуванням значення оборотності дебіторської заборгованості $T_{дз}$ (таблиця 3.7, ряд. 10):

$$K_{дз} = \frac{365}{T_{дз}} \quad (3.9)$$

де, $K_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;

$$K_{дз} = \frac{365}{T_{дз}} = 365/60 = 6,08.$$

6) товарно-матеріальні запаси знаходяться аналогічно із застосуванням значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів $T_{тмз}$ (таблиця 3.7, ряд. 12):

$$K_{тмз} = \frac{365}{T_{тмз}} \quad (3.10)$$

де, $K_{тмз}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;

$$K_{\text{ТМЗ}} = \frac{365}{T_{\text{ТМЗ}}} = 365/120 = 3,04.$$

7) стаття необоротні активи включає початкову вартість обладнання, амортизацію і залишкову вартість, яка стає початковою кожного наступного року;

8) Заключними оцінюються грошові кошти тому, що сума статей активу дорівнює суму статей пасиву, поміж активних статей невідомим залишається тільки значення грошових коштів проекту, тому:

а) перш за все визначають сумарне значення активів без грошових коштів (оформлюється додатковим рядком у таблиця 3.10) (*таблиця 3.10, ряд. б*);

б) далі визначають суму грошових коштів разом із інвестиційними вкладеннями (оформлюється додатковим рядком у таблиця 3.10) (*таблиця 3.10, ряд. 7*);

в) величина грошових коштів зобов'язана бути, по перше, позитивною, по-друге, не перевищувати 15% валюти балансу; в цьому випадку запропоновано до розрахунку прийняття величину грошових коштів у розмірі 12% валюти балансу;

г) надлишок грошових коштів пропонуємо вкладати у фінансові інвестиції (облігації і акції) інших суб'єктів підприємницької діяльності та держави (*таблиця 3.10, ряд. 9*).

У зв'язку із зменшенням суми амортизації і суми сплачуваних відсотків валюта балансу також поступово скорочується, проте при цьому помічається зростання накопиченого прибутку, що підтверджується розрахунками ефективності інвестиційного проекту.

Таблиця 3.10 – Прогноз балансу інвестиційного проекту, млн. грн

| Стаття балансу | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| АКТИВ | | | | | |
| 1. Необоротні активи, початкова вартість | 1660,00 | 1441,83 | 1223,66 | 1005,49 | 787,31 |

Кінець таблиці 3.10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2. Накопичена амортизація | 218,17 | 248,51 | 278,85 | 309,19 | 339,53 |
| 3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд. 1 – ряд. 2) | 1441,83 | 1223,66 | 1005,49 | 787,31 | 569,14 |
| 4. Запаси (таблиця 3.9 (ряд. 2 + ряд. 3 + ряд. 5)) / формула 10 | 499,12 | 550,91 | 648,55 | 760,41 | 902,00 |
| 5. Дебіторська заборгованість (таблиця 3.9, ряд. 1) / формула 9 | 291,78 | 353,05 | 427,20 | 516,52 | 625,41 |
| 6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд 3 + ряд.4 + ряд.5) | 2232,73 | 2127,62 | 2081,23 | 2064,25 | 2096,55 |
| 7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд. 11 – ряд. 6) | 1297,08 | 1545,59 | 1679,46 | 1816,96 | 1922,03 |
| 8. Грошові кошти (ряд. 11*0,12) | 423,58 | 440,78 | 451,28 | 465,74 | 482,23 |
| 9. Фінансові вкладення (ряд. 7 – ряд. 8) | 873,50 | 1104,81 | 1228,18 | 1351,22 | 1439,80 |
| 10. Оборотні активи, всього (ряд. 4 + ряд 5 + ряд. 7) | 2087,99 | 2449,55 | 2755,21 | 3093,89 | 3449,44 |
| 11. Активи, всього (ряд. 3 + ряд 10) | 3529,82 | 3673,21 | 3760,69 | 3881,21 | 4018,58 |
| ПАСИВ | | | | | |
| 12. Власний капітал (таблиця 3.6) | 2251,8 | 2251,8 | 2251,8 | 2251,8 | 2251,8 |
| 13. Нерозподілений прибуток (таблиця 3.9, ряд. 10) | 63,39 | 259,69 | 409,74 | 604,81 | 829,08 |
| 14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (таблиця 3.8, ряд. 5) | 776,9 | 632,1 | 458,3 | 250 | 0 |
| 15. Кредиторська заборгованість (таблиця 3.9, ряд. 1) / формула 7 | 437,67 | 529,58 | 640,79 | 774,78 | 938,12 |
| 16. Пасиви, всього | 3529,82 | 3673,21 | 3760,69 | 3881,21 | 4018,58 |

У таблиці 3.11 представлено прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту для ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 3.11 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту для ТОВ «Епіцентр К»

| Рік | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Чистий прибуток (таблиця 3.10, ряд. 13) | 63,39 | 259,69 | 409,74 | 604,81 | 829,08 |
| 2. Амортизація (таблиця 3.9, ряд. 5) | 218,17 | 218,17 | 218,17 | 218,17 | 218,17 |
| 3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.7, ряд. 15) | | | | | 3083 |
| 4. Залишкова вартість необоротних активів | | | | | 132,80 |
| 5. Сума надходжень (ряд. 1 + ряд 2 + ряд. 3 + ряд. 4) | 281,56 | 477,86 | 627,91 | 822,98 | 4263,06 |
| 6. Сплата основної частини боргу (таблиця 3.8, ряд. 4) | 120,7 | 144,8 | 173,8 | 208,5 | 250 |
| 7. Зміна дебіторської заборгованості | 0,00 | 61,27 | 74,14 | 89,32 | 108,90 |

Кінець таблиці 3.11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| <i>таблиця 3.10, ряд 5)</i> | | | | | |
| 8. Зміна товарно-матеріальних запасів <i>(таблиця 3.10, ряд. 4)</i> | 0,00 | 51,78 | 97,64 | 111,86 | 141,58 |
| 9. Зміна кредиторської заборгованості <i>(таблиця 3.10, ряд. 15)</i> | 0,00 | 91,91 | 111,21 | 133,98 | 163,34 |
| 10. Чистий грошовий потік <i>(ряд. 5 – ряд. 6 – ряд. 7 – ряд. 8 + ряд. 9)</i> | 160,88 | 311,90 | 393,56 | 547,24 | 3925,68 |

Залишкова вартість основних засобів розраховується за:

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a \quad (3.11)$$

де, $F_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів, млн. грн;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, млн. грн *(таблиця 3.7, ряд. 14)*;

A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, млн. грн;

a – термін служби обладнання, років *(таблиця 3.7, ряд 13)*.

$$F_{\text{зал}} = 1660 - 218,17 * 7 = 132,80 \text{ (млн. грн)}$$

Ефективність інвестиційно-інноваційного проекту оцінюється за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.12)$$

де, INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), млн. грн *(таблиця 3.6)*;

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), млн. грн *(таблиця 3.11, ряд. 10)*;

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. *(таблиця 3.6)*.

Тому,

$$NPV = -2251,836 + \frac{160,88}{(1+0,22)^1} + \frac{311,90}{(1+0,22)^2} + \frac{393,56}{(1+0,22)^3} + \frac{547,24}{(1+0,22)^4} + \frac{3925,68}{(1+0,22)^5} =$$

$$= 1661,786 \text{ млн. грн.}$$

За наших обставин, при вартості власного капіталу 22% розміру власних коштів 2251,836 млн. грн та чистих грошових потоках, що наведені у таблиці

3.11, розмір NPV складає 1661,786 млн. грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за формулою:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.13)$$

Відповідно до визначення IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що здобуті через внесення інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів в усілякі фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. Водночас генеруємий реальними інвестиціями грошовий потік останній для того, щоб покрити первинні інвестиції і забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR.

Тобто, IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проєкту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проєкт необхідно відхилити.

$$(160,9+311,9+393,6+547,2+3925,9 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} + \frac{1}{(1+x)^6} \right)) =$$

$$= 2251,836$$

$$1067,853 * k = 2251,836$$

$$k = 2,109$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці – «Сучасне значення анuitету протягом n періодів» [25].

Для розглянутого випадку (n дорівнює 6 років):

$$x = 41 \% \rightarrow k = 2,129;$$

$$x = 42 \% \rightarrow k = 2,091.$$

Тобто IRR знаходиться між 41 та 42 %, використовуючи лінійну

інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \cong 41\% + \frac{2,129-2,109}{2,129-2,091} * 2,109 = 42,11\%.$$

Зазначене рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У даному випадку IRR дорівнює 42,11% і перевищує вартість власного капіталу на 20,11%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності, який визначається за допомогою таблиці 3.12. Дисконтований термін окупності складає: $4 + (-1446,65) / 1452,50 = 4,99$ р., тобто 4 роки та 11 місяців з початку впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К» і 5 років та 11 місяців з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Таблиці 3.12 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, млн. грн

| Рік | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| Чистий грошовий потік (таблиця 3.11, ряд. 10) | -2251,836 | 160,88 | 311,90 | 393,56 | 547,24 | 3925,68 |
| Дисконтований грошовий потік (складові формули 3.12) | -2251,836 | 131,87 | 209,55 | 216,74 | 247,03 | 1452,50 |
| Акумуляований грошовий потік | -2251,836 | -2119,96 | -1910,41 | -1693,67 | -1446,65 | 5,85 |

Підбиваючи підсумки до третього розділу, можна стверджувати що інвестиційно-інноваційний проєкт впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К» є досить корисним. Дані прилади дозволять покупцям мережі досліджуваного підприємства зручно та швидко знаходити необхідну річ в торговельних залах, допоможуть консультантам зменшити навантаження, поліпшити імідж підприємства, дізнаватися про наявність продукції на складі, дізнаватися про вартість товару,

технічні характеристики та різні знижки, а також бронювати товари на самовивіз. Обрана стратегія може бути реалізована з 2026 р. по 2031 р.

Для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту підприємство планує залучити власні кошти у сумі 2251,836 млн. грн та взяти кредит в АТ КБ «ПриватБанк» під 20% річних в розмірі 998,164 млн. грн. Тобто, загальна вартість проєкту складає 3250,000 млн. грн. До даного проєкту буде залучено 25 осіб із середньою заробітною платою 26700 грн на місяць. Запропонована ресурсна стратегія має важливе соціальне значення, бо вона забезпечує надходження до державного бюджету через сплату внесків на соціальні потреби, створює нові виробничі місця, що позитивно впливає на імідж підприємства.

Ефективність ресурсної стратегії оцінилася за трьома показниками. Перший показник – це чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). У досліджуваному випадку розмір NPV складає 1661,786 млн. грн, при вартості власного капіталу 22%, розміру власних коштів 2251,836 млн. грн і наявних чистих грошових потоках, та свідчить про ефективність даного проєкту. Другий показник – це внутрішня норма прибутковості (IRR), яка складає 42,11%. Такий результат перевищує вартість власного капіталу на 20,11% і вказує на те, що проєкт може бути прийнятий до впровадження. Третій досліджуваний показник – дисконтований термін окупності, який складає 5 років та 11 місяців. Це менше тривалості проєкту і можна стверджувати, що дана стратегія може бути прийнята до реалізації.

Отже, є підстави вважати, що інвестиційно-інноваційний проєкт з впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К» є соціально значущим та економічно доцільним. Завдяки даному проєкту у підприємства збільшиться конкурентоспроможність та підвищиться рівень цифровізації обслуговування. Всі розраховані показники дають гарантію реалізувати даний проєкт у встановлені терміни.

ВИСНОВКИ

Основну мету кваліфікаційної роботи, а саме: теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій та прийняття управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства – було виконано. На основі цього можна дійти до висновку, що рівень конкурентоспроможності забезпечує успіх підприємства, а також його здатність в майбутньому пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і тому обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням.

За результатами дослідження можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства має комплекс заходів, які потрібно здійснити, щоб задовільнити потреби споживачів краще, ніж це роблять його конкуренти. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність можна поділити на зовнішні (державне регулювання, ринкове середовище політична та економічна ситуація) та внутрішні (якість продукції, система управління, інноваційний потенціал, кадрова політика, мотивація персоналу).

Щоб підприємство було успішним, необхідно правильно обґрунтовувати свої управлінські рішення. Тобто, детально проводити аналіз своєї діяльності, який дозволяє зрозуміти, що саме необхідно покращити.

Ефективною при розробці стратегії підприємства є матриця SWOT-аналізу, яка дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Завдяки такому методу підприємству більш зручно розглядати, які саме нюанси необхідно покращити, щоб підвищити конкурентоспроможність.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе якщо правильно приймати управлінські рішення, дослідити вподобання споживачів, покращити внутрішні нюанси та сформулювати правильну стратегію розвитку підприємства.

ТОВ «Епіцентр К» є №1 серед найбільших торгово-роздрібних

підприємств України у сфері будівництва, дому та саду. Підприємство розпочало своє існування у 2003 р. і до 2024 р. досягло великих масштабів. ТОВ «Епіцентр К» активно відкриває торговельні центри по всій території України, розширює онлайн-продажі, встановлює власні поштомати, відкриває пункти видачі товару, запроваджує інновації, інвестує у виробництво, логістику і аграрний сектор. Підприємство акцентує свою увагу на впровадженні екологічної свідомості, яка передбачає впровадження енергоощадливих технологій, сонячних електростанцій, підтримку екологічних ініціатив та переробку вторсировини. В процесі аналізу підприємства було сформовано його місію: «Бути надійним партнером для клієнтів та працівників. Забезпечувати українців якісними товарами для дому, будівництва та ремонту».

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» підтверджує лідерство підприємства на ринку. При даному аналізі розглянуто конкурентне середовище за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу. За результатами PEST-аналізу сприятливими для підприємства є технологічні фактори (1,28), соціальні фактори (0,55) та економічні фактори (0,03). Політичні фактори є негативними (-0,29), причиною цього є вплив повномасштабної війни, торговельні бар'єри та нестабільна податкова політика. SWOT-аналіз показав, що власна логістика, широкий асортимент товарів, впізнаваний бренд та розвинена мережа є сильними сторонами підприємства. Внутрішні слабкості підприємства: великі витрати, економічна залежність та кадрові проблеми. Попри загрози існуючої конкуренції, низької платоспроможності населення та воєнних ризиків, у підприємства є значні можливості: вихід на міжнародні ринки, розвиток онлайн-продажів та розширення асортименту завдяки екологічним товарам. Матриця БКГ графічно показала, що найперспективнішими напрямками торгівлі підприємства є будівельні суміші, плитка, кераміка, сантехніка та інструменти. Оцінка ТОВ «Епіцентр К» за методом Портера свідчить, що конкуренція серед підприємств є високою, тому що в них також представлений схожий асортимент товару, також існує середній

бар'єр входу нових компаній та є загроза з боку товарів-замінників. У результаті експертного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» здобув найвищий бал – 8,65, що перевищило результати ТОВ «ТБД Олді» (5,54) та ТОВ «Леруа Мерлен Україна» (4,47) і свідчить про те, що підприємство є лідером на ринку в своїй галузі.

Фінансово-господарський стан підприємства у 2024 р. показав, що виручка зросла до 77627,463 млн. грн, що на 12,26% більша, порівняно з 2023 р. Середня ціна одиниці продукції зросла на 100 грн і становила у 2024 р. 2500 грн. Обсяг реалізованої продукції збільшився на 7,77% у 2024 р. та становив 31,051 млн. од. Підприємство є прибутковим, однак чистий прибуток у 2024 р. був менший на 813,712 млн. грн, порівняно із 2023 р. та становив 2251,836 млн. грн. Це призвело до зниження рентабельності підприємства з 4,34% у 2023 р. до 2,86% у 2024 р. Не дивлячись, що у 2024 р. був менший прибуток, підприємство продовжило інвестувати свої фінансові ресурси. Необоротні активи зросли у 2024 р., порівняно із 2023 р., на 11,61%, оборотні кошти зросли на 10,78%, також підвищилася продуктивність праці у вартісному вимірі на 10,13%, що свідчить про ефективне управління персоналом. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів покращився з 2,218 обертів у 2023 р. до 2,248 обертів у 2024 р. Також збільшився власний капітал підприємства на 7,75% у 2024 р. і становив 30934,225 млн. грн, довгострокові зобов'язання збільшилися на 30,38% у 2024 р. та становили 6696,503 млн. грн. Ці показники вказують на зростання інвестиційної активності. Активи підприємства у 2024 р. зросли на 7951,010 млн. грн та становили 78657,827 млн. грн, тим самим підтверджують розширення бізнесу і посилення конкурентних позицій підприємства.

Інвестиційно-інноваційний проєкт впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К» є досить корисним. Дані прилади дозволять покупцям мережі досліджуваного підприємства зручно та швидко знаходити необхідну річ в торговельних залах, допоможуть консультантам зменшити навантаження, поліпшити імідж підприємства, дізнаватися про наявність продукції на складі, дізнаватися про вартість товару,

технічні характеристики та різні знижки, а також бронювати товари на самовивіз. Обрана стратегія може бути реалізована з 2026 р. по 2031 р.

Для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту підприємство планує залучити власні кошти у сумі 2251,836 млн. грн та взяти кредит в АТ КБ «ПриватБанк» під 20% річних в розмірі 998,164 млн. грн. Тобто, загальна вартість проєкту складає 3250,000 млн. грн. До даного проєкту буде залучено 25 осіб із середньою заробітною платою 26700 грн на місяць. Запропонована ресурсна стратегія має важливе соціальне значення, бо вона забезпечує надходження до державного бюджету через сплату внесків на соціальні потреби, створює нові виробничі місця, що позитивно впливає на імідж підприємства.

Ефективність ресурсної стратегії оцінилася за трьома показниками. Перший показник – це чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). У досліджуваному випадку розмір NPV складає 1661,786 млн. грн, при вартості власного капіталу 22%, розміру власних коштів 2251,836 млн. грн і наявних чистих грошових потоках, та свідчить про ефективність даного проєкту. Другий показник – це внутрішня норма прибутковості (IRR), яка складає 42,11%. Такий результат перевищує вартість власного капіталу на 20,11% і вказує на те, що проєкт може бути прийнятий до впровадження. Третій досліджуваний показник – дисконтований термін окупності, який складає 5 років та 11 місяців. Це менше тривалості проєкту і можна стверджувати, що дана стратегія може бути прийнята до реалізації.

Отже, є підстави вважати, що інвестиційно-інноваційний проєкт з впровадження інтерактивних сенсорних стендів у торговельних залах ТОВ «Епіцентр К» є соціально значущим та економічно доцільним. Завдяки даному проєкту у підприємства збільшиться конкурентоспроможність та підвищиться рівень цифровізації обслуговування. Всі розраховані показники дають гарантію реалізувати даний проєкт у встановлені терміни.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Акулюшина М.О., Золотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.
2. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
3. Безус П.І., Терещенко В.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <https://surl.li/njwtkg>.
4. BCG матриця: Ефективне управління асортиментом мережі. *Datawiz.io*. URL: <https://surl.li/jlxtmk>.
5. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможності підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
6. Брінь П.В., Звонко Є.О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 6. С. 89–93. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-15>.
7. Брінь П.В., Мохамед Нехме. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 36-43. <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>.
8. Вінниченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 327–333. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>.
9. Воронюк Т.А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. *Інноваційна економіка*. 2018. №7-8 (76). 63–67. URL:

<https://surl.li/fmqnex>.

10. Герасимова, В.О., Резанов, Е.О. Конкуренстоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.

11. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51–54. URL: <https://surl.li/kzmylg>.

12. Євтушенко, Н.О., Дрокіна, Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

13. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.

14. Коцюбівська К.І., Грушина А.І. Стратегічний аналіз підприємства за методикою SWOT. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 342-347. URL: <https://surl.li/fwselw>.

15. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.

16. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкуренстоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40>.

17. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>.

18. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 33. С. 112–116. URL: <https://surli.cc/ufhlch>.

19. Лищенко М.О., Чайка М.О. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку

аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. № 1(101). <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.6>.

20. Марков М.Є. Напрями розвитку методичних підходів до оцінки та прогнозування банкрутства підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №11. С. 154–161. URL: <https://surl.li/uxwtoq>.

21. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>.

22. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/>.

23. Офіційний сайт ТОВ «Леруа Мерлен Україна». URL: <https://www.leroymerlin.ua/>.

24. Офіційний сайт ТОВ «ТБД Олді». URL: <https://surl.li/lvygvj>.

25. Present Value Interest Factor of an Annuity of 1\$ Per Period Cumulative for 50 Years and 100%. *SlideShare*. URL: <https://surl.lu/haaujv>.

26. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142–148. URL: <https://surl.li/dqnmyu>.

27. Сало Я.В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-аналіз малого та середнього підприємства в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>.

28. Технології прийняття управлінських рішень: монографія; за заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. URL: <https://surl.li/eivwye>.

29. Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244/yearly-finances>.

30. Фінансова звітність ТОВ «ТБД Олді». URL: <https://clarity-project.info/edr/24738845/yearly-finances>.

31. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>.

32. Халімон Т.М., Сазанова С.В. Управління технологічним розвитком, як основа конкурентоспроможності підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2020. № 4. С. 58–62. URL: <https://surl.li/qjvpvc>.
33. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 135–141. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>.
34. Щурко У.В. Підходи до формування конкурентних стратегій. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 17. С. 402–412. URL: <https://surl.lu/rctwjv>.
35. Юр'єв В.В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.201>.

**Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент
Терновського Віталія Миколайовича**

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства

1) Актуальність теми: Актуальність обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємств вкрай важлива у сучасному глобалізованому світі. Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до ринкових змін та ефективно конкурувати. В умовах економічної нестабільності, інтенсивної конкуренції та швидких технологічних змін стратегічно обґрунтовані управлінські рішення стають вирішальним чинником розвитку. Вони дозволяють підвищити якість продукції, зменшити витрати, покращити внутрішні процеси і сформувати стійкі конкурентні переваги. Підприємства, які впроваджують дієві управлінські механізми, мають змогу зміцнювати свої позиції на ринку та досягати довгострокового успіху.

2) Терновський Віталій Миколайович показав високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується відсутністю помилок або описок. Також має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, порівняльного аналізу, прямого структурного аналізу, моделювання.

3) Бакалавр проявив уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності.

4) Студент виявив високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) Мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження і доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

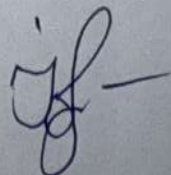
6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Терновський В.М. показав високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості

Науковий керівник дипломної роботи
проф., д.е.н.



М.І. Іванова

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

Терновського Віталія Миколайовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати внутрішні процеси та посилювати свої позиції на ринку. В умовах економічної нестабільності, інтенсивної конкуренції та швидких технологічних змін стратегічно обґрунтовані управлінські рішення стають вирішальним чинником розвитку. Рациональне управління сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та вдосконаленню організаційної структури. Формування чітких управлінських рішень забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та стійкого розвитку.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: в процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у дипломній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Терновський Віталій Миколайович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Терновський В.М., аргументовано й грамотно виклав матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо висвітлено досвід впровадження сенсорних стендів в других спеціалізованих магазинах роздрібної торгівлі іншими невживаними товарами.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

П.В.Н. Дем'яненко
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]
(підпис)

Касьяненко І.В.
(ініціали та прізвище)