

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«10» січня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегії розвитку підприємства: розробка і реалізація»
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»)

*зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент
і адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»*

Виконавець роботи

Авдієвська Тетяна Вікторівна

Науковий керівник

к.е.н., доц. Чайка І.П.

Рецензент

.....
(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2024

Затверджую

Погоджено

Зав. кафедрою _____

Науковий керівник _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

к.е.н. Чайка І.П.

«5 » вересня 2023 р.

«4» вересня 2023 р.

План кваліфікаційної роботи студентки ступеня вищої освіти **магістр**, спеціальності **073 «Менеджмент»**, освітньої програми **«Менеджмент і адміністрування»**

Авдієвської Тетяни Вікторівни

на тему «Стратегії розвитку підприємства: розробка і реалізація»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація.

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства

1.3. Етапи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Характеристика ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічної системи та його бізнес-середовища

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

2.3. Аналіз стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Напрями удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

3.2. Напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»

3.3. Стратегія захисту ринкової позицій ТОВ «Епіцентр К»

ВИСНОВКИ

Список використаних джерел

Додатки

Студент _____

.....

«4 » вересня 2023 р.

ЗМІСТ

№ з/п	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація.	
1.2 Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства	
1.3 Етапи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»	
2.1 Характеристика ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічної системи та його бізнес-середовища	
2.2 Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К»	
2.3 Аналіз стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К».	
РОЗДІЛ 3. . НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К».	
3.1 Напрями удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»	
3.2 Напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»	
3.3 Стратегія захисту ринкової позицій ТОВ «Епіцентр К»	
Висновки	
Список використаних джерел	
Додатки	

ВСТУП

Змінність економічного середовища існування бізнесу створює певні умови невизначеності. Із метою забезпечення стабілізації й посилення стійкості роботи та існування у вибраному сегменті кожен бізнес має виробити і обґрунтувати власну стратегію діяльності. Вибрана стратегія має бути створена за принципом оптимізації витрат, максимізації прибутків та ефективного використання наявних ресурсів, тобто давати максимально можливі віддачі від використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, регулювати роботу з асортиментом продуктів чи послуг. Оптимальна стратегія покликана не лише описувати план дій для регулювання роботи підприємства, фірми, організації, а й указувати на шляхи виходу з критичних ситуацій, адаптації під зміни ринку.

Незважаючи на значну кількість публікацій, не існує єдиного підходу до трактування сутності та класифікації стратегій розвитку підприємства. Необхідність подальших досліджень у сфері зазначених проблем зумовила вибір теми дослідження, її актуальність та мету.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Досягнення поставленої мети здійснюється в роботі послідовним вирішенням таких завдань:

- дослідити стратегію розвитку підприємства: сутність та класифікацію;
- проаналізувати методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства;

- обґрунтувати етапи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;

- надати характеристику ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічній системі та його бізнес-середовищу;

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К»;

здійснити аналіз стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К»;

запропонувати напрями удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»;

розробити напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К»;

надати пропозиції з удосконалення стратегії захисту ринкової позицій ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процес розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Для вирішення поставлених в роботі завдань була використана система методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій), комплексний аналіз (при аналізі діяльності з розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства), аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (при діагностиці виробничо-комерційної діяльності підприємства).

Інформаційну базу дослідження склали документи і матеріали органів державної влади і управління, матеріали періодичних видань, інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К».

Дипломна магістерська робота викладена на 95 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Вона містить 14 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел містить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація.

Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства має містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й урахувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

У науковій літературі часто порушуються питання, які стосуються стратегій розвитку підприємства. У працях вітчизняних сучасних науковців, серед яких – Л.П. Артеменко, В.А. Власенко, Ю.В. Гончаров, І. Денисюк, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко, В.М. Кобелєв, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, Ю.С. Погорєлов, С.М. Ступчук, О.В. Тур, М.В. Хацер та ін., зокрема, представлено сутність стратегії розвитку, її відмінності та узгодженість із генеральною стратегією підприємства, розглянуто чинники, які впливають на прийняття рішення про вибір стратегії. Значна кількість опрацювань проведена у сфері класифікації стратегій розвитку, які

різняться між собою кількістю таких стратегій, способами їх позиціонування, вихідними даними для обґрунтування конкретного вибору [11, с. 346].

На основі дослідження періодичних видань автор Гудзь О. І. подає синтезовану інформацію щодо сутності «стратегії розвитку підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

[11, с. 348]

№	Сутність	Джерело
1	2	3
1	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	[2, с. 12]
2	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	[8, с. 34]
3	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	[9, с. 195]
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.	[12, с. 113]
5	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.	[20, с. 247]
6	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	[21, с. 109]
7	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	[22, с. 345]
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.	[23, с. 300]
9	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.	[26, с. 116]
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.	[27, с. 371]

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
11	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	[40, с. 78]
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.	[48, с. 170]
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства	[51, с. 41]
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	[55, с. 111]

Стратегії розвитку підприємства здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику. На ризики потрібно звернути увагу під час формування стратегії розвитку. До основних чинників негативного впливу належать [11, с. 347]:

- неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків;
- зниження результатів ефективності діяльності підприємства;
- втрата контролю над ризиками;
- можливість збитків через зниження якості активів;
- надлишкове інвестування;
- невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо.

Окрім того, здатністю до ризикових операції не наділені всі керівники, тому часто виникають ситуації, коли проєкти відхиляються навіть за мінімального ризику. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно заздалегідь закласти можливості підприємства до відповідних дій на зміну ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і

зовнішнього середовища. Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому.

Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства. Основні характеристики стратегії розвитку представлено на рис. 1.1.

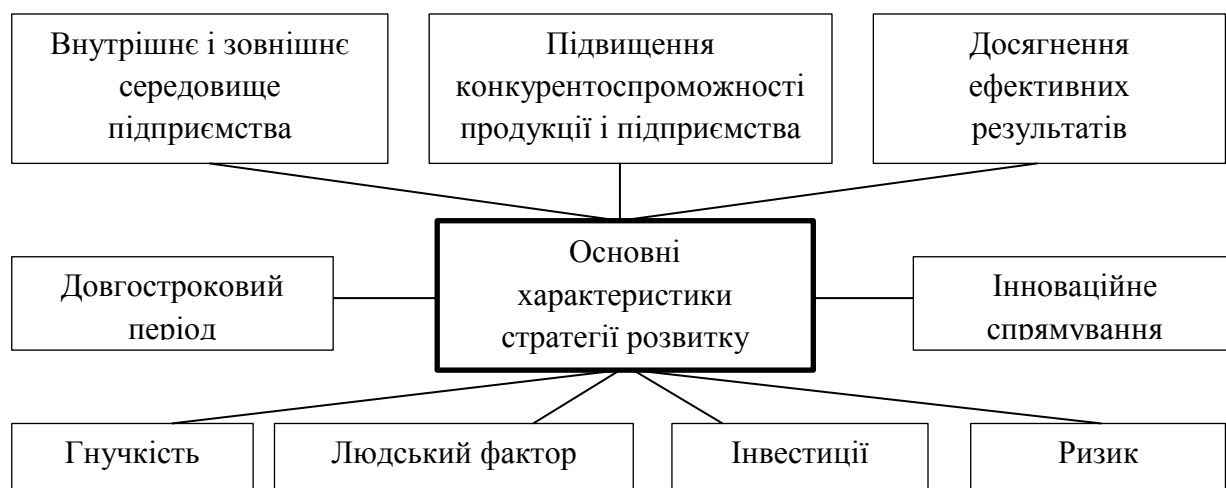


Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства [11, с. 349]

Нам імпонує підхід Гудзь О.І., згідно якого автор ділить стратегії розвитку підприємства на дві групи: активні та пасивні стратегії. При цьому активні стратегії передбачають:

швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;

гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; – можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;

постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними [11, с. 347]. Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку підприємства наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства [11, с. 349].

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивнонаступальна, захисна (рис. 1.2).

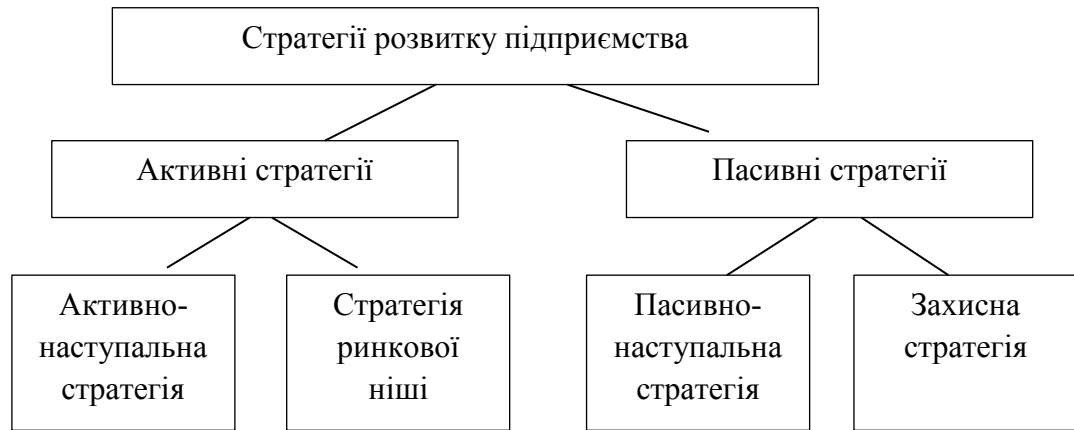


Рис. 1.2. Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії [11, с. 350].

Основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути [55, с. 110–111]:

спрямування на довгострокові цілі підприємства;

багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

безперервність розроблення стратегії;

комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну реалізацію стратегічних змін у розвитку підприємства. Її суть полягає у тому, щоб підприємство було першим у розробках і впровадженні нових видів продукції та нових технологічних процесів у виробництво. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних зростаючих позицій. Активно-наступальна стратегія спрямовується на активізацію інтенсивності використання всіх видів ресурсів сировини, матеріалів, обладнання, праці, фінансів. Для цієї стратегії характерні високий рівень ризику та значна потреба в інвестиціях. Активно-наступальна стратегія використовується на етапах зростання життєвого циклу підприємства, а також можливе використання на початку етапу спаду, коли

потрібно активувати всі ресурси і можливості для поліпшення результативності діяльності підприємства.

Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства.

Активні стратегії розвитку характеризуються збільшенням обсягів реалізації продукції, зниженням витрат виробництва, збільшенням прибутків, високим рівнем фінансової стійкості, зростанням оборотності оборотних активів, розширенням збутової мережі тощо.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємствлідерів. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, які забезпечать підтримку і рівномірне зростання результатів діяльності підприємства. Ця стратегія створює всі передумови для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Захисна стратегія передбачає оптимізацію виробничого процесу у співвідношенні «витрати – випуск», удосконалення продукції до такого рівня, як у конкурентів. Така стратегія потребує інвестиційних коштів та характеризується середнім рівнем ризику. Використання захисної стратегії відбувається переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Завданням стратегії є пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестійкими обсягами збуту продукції, несуттєвим зниженням оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства.

Стратегії класифікують і залежно від інших параметрів. Так, їх розділяють за набором основних позицій і пріоритетами поставлених цілей і саме виділяють такі види стратегій [5, с. 32]:

продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації;

стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності;

стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування;

маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо маркетингу діяльності;

конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі;

стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, введення в експлуатацію нових технологій.

Автори Брінь П.В. і Голтвянська Ю.В. пропонують класифікацію за періодом існування бізнесу [5, с. 32-33]. Згідно цього підходу розглядаються стратегії, що є фундаментальними чи базисними, тобто такі, що прописуються і розраховуються до створення підприємства, організації та інвестування в них. Вони зазвичай дають правила діяльності глобального характеру на загальних підставах та допомагають на початку розвитку діяльності. Така стратегія обов'язково потребує корегування в період, коли будуть наявні реакції галузі на нового гравця, дані про лояльність споживачів та партнерів, фінансові обсяги, прибуток тощо.

Наступна група стратегій – стратегії розвитку. Вони розробляються уже безпосередньо в команді, ураховують перші показники реальної

діяльності, порівнюють із плановими, містять адаптовані правила роботи під реальну діяльність та потужність і включають чіткі прогнозування результатів майбутньої діяльності. Зазвичай ця група стратегій є однією з найскладніших, оскільки має вказувати на дії для розвитку діяльності, її масштабування, збільшення прибуткової частини. Слід відзначити, що для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій компанія може використовувати стратегію аутсорсингу.

Ще одна група стратегій – стратегії підтримки. Це заключна група стратегій у циклі розвитку, що спрямована на утримання результатів від діяльності та підтримки заданого рівня. Зазвичай такі стратегії вибираються як проміжний варіант між проведенням змін, коли є необхідність зафіксувати рівень прибутку чи діяльності, або ж як постійні у тому разі, коли будь-яке масштабування не розглядається, як і вибір інших стратегій покращення і розвитку діяльності.

І остання група стратегій – стратегії згасання або згортання діяльності. Вони застосовуються на етапі переходу до іншої діяльності, виведення частини діяльності з обороту, галузі або ж на етапі повного згортання діяльності. Для таких стратегій характерні збереження вартісного значення ресурсів, оптимізація процесу розірвання відносин із галуззю та можливі виходи. Роль таких стратегій надзвичайно важлива, оскільки від них залежать ефективність виведення ресурсів із діяльності та їх подальше розміщення, ефективність роботи з ними. Слід відзначити, що під час розроблення даних стратегії можливе використання принципів реінжинірингу. Детальніше групи стратегій подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Класифікація стратегій розвитку підприємства [5, с. 33]

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

Підсумовуючи, зазначимо, що стратегія розвитку підприємства – фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його

позиціонування на ринку. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства.

Існує кілька стратегічних моделей поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливішій, на їхню думку, характеристиці. У кваліфікаційній роботі досліджено підходи класифікувати стратегії розвитку: 1) як активні та пасивні; 2) за часовим етапом розвитку підприємства та цільовим застосуванням стратегії. Метою активних стратегій (активно-наступальна стратегія, стратегія ринкової ніші) є випередження конкурентів, запровадження інноваційних рішень у виробничу та управлінську діяльність, такі стратегії є більш ризиковими і вимагають значних інвестицій. Метою пасивних стратегій (пасивно-наступальна стратегія, захисна стратегія) є наслідування конкурентів. Такі стратегії є середньоризиковими і потребують дещо менших інвестицій. Згідно другого підходу (за етапом розвитку підприємства та цілепокладанням) виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства.

Глобалізація світової економіки визначає нові вимоги до функціонування локальних ринків усіх рівнів та видів, а міра відповідності цим вимогам визначає не лише конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, а й його можливість розвиватися та рухатися далі. У подібних умовах якісний рівень управління та швидкість вирішення виникаючих проблем можуть зіграти важливу роль. Це стосується всіх господарюючих суб'єктів, адже забезпечити відповідність новим, раніше не наявним, нормам економічної діяльності застарілими методами неефективно,

а часто й неможливо. В умовах, коли зовнішнє середовище динамічне, смаки та вподобання споживачів стрімко змінюються, життєвий цикл товару скорочується, а умови гри часто видозмінюються, на плаву лишаються лише ті суб'єкти господарювання, які можуть швидко та без значимих утрат адекватно відповісти на ці зміни, а часто й передбачити та випередити їх. Виконанню поставлених цілей удало відповідає належним чином розроблена та впроваджена стратегія розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства забезпечує і відповідність викликам зовнішнього середовища, і формує вектор розвитку, найбільш прийнятний з огляду на потенціал підприємства та зовнішні умови.

Якщо проаналізувати види класифікації стратегій розвитку підприємства, наведені у розділі 1.1 кваліфікаційної роботи, та іншу наукову літературу, можна визначити п'ять основних підходів до розуміння сутності поняття стратегії розвитку підприємства:

- 1) розгляд стратегії як плану;
- 2) розгляд стратегії розвитку як набору рішень, завдань, цілей;
- 3) розгляд стратегії як множини можливих напрямів розвитку підприємства;
- 4) ототожнення стратегії розвитку зі стратегією підприємства (загальною, конкурентною, ринковою і т. ін.);
- 5) розгляд стратегії розвитку як властивості стратегії на певних рівнях ієрархії, що може розвинути за сприятливих умов.

Незважаючи на різні підходи, всі вони не суперечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, виявляючи основні принципи, методи і способи формування і реалізації стратегії як технологію управління підприємством, що забезпечує його максимально ефективну діяльність і сталий розвиток в умовах постійно мінливого зовнішнього ділового середовища і внутрішньої організації підприємства. Кожен із цих підходів відображає певну грань поняття «стратегія розвитку підприємств», що у цілому утворює комплексне уявлення про сутність поняття «стратегії розвитку».

На сьогоднішній день економічною наукою розроблено багато варіантів стратегій поведінки підприємства на ринку. Однак не всі вони можуть успішно застосовуватись до діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Для обрання стратегії поведінки певного підприємства необхідно, перш за все, оцінити його сучасний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення.

До характерних ознак стратегії діяльності підприємства відносять такі [34, с. 120-121]:

1. Процес розробки стратегії не закінчується певною дією – розробляється лише загальний напрямок дій.
2. Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах.
3. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ виводить підприємство на бажані позиції.
4. При складанні стратегії використовують узагальнену, неповну, неточну інформацію.
5. Стратегія – це засіб для досягнення цілей підприємства.
6. На різних рівнях організації стратегія та орієнтири підприємства можуть взаємозамінюватись: те, що на вищих рівнях є стратегією, для нижчих рівнів є орієнтиром.

Варто зауважити, що успішне досягнення стратегічних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління торговельною діяльністю та ефективного використання можливостей підприємства. У зв'язку із цим набуває важливого значення питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві.

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційноправової форми та виду діяльності. Ринкова економіка формує

нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм, і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Аналіз багатьох публікацій показує, що науково-методичні підходи щодо формування стратегій і структуризація процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств. Для того, щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів.

Як зазначалось вище, для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналі підприємства, професіоналізм топменеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.).

Виходячи з цього, при виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори:

- вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство;
- сильні і слабкі сторони підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- напрямки діяльності;

базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція.

Модель стратегічного менеджменту крім стратегічного планування включає в себе реалізацію виробленої стратегії, в тому числі її оцінку і контроль. Система стратегічного менеджменту визначається як технологія управління компанією, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування компанії на зміну факторів зовнішнього середовища і цінової кон'юнктури, яке призводить до необхідності здійснення стратегічного маневру, і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії.

Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як сукупності таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом тощо. Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожен функціональну сферу підприємства. В процесі стратегічного управління розвитку підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. Серед особливостей цього процесу можна відзначити безупинність процесу стратегічного управління, специфіку його часового горизонту і трудомісткість.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства [34, с. 123]

Процес формування і розробки стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії [34, с. 124].

При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно, перш за все, визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, що в подальшому забезпечить можливість розробки моделі стратегічного управління. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд його з позиції сукупності складових підсистем. У системі управління підприємства виділяють такі підсистеми, як: інформаційно-аналітична, планування, мотивації, прийняття рішень, організаційна.

Система стратегічного управління підприємством ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень стратегічними, а також механізмом коригування і контролю реалізації стратегії. Стратегічне управління як процес здійснення функцій управління охоплює такі підсистеми, як стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління. Даний підхід акцентує увагу на таких важливих його компонентах, як процес формування стратегії та її реалізації.

Вважається за доцільне всю сукупність функцій стратегії розвитку підприємства диференціювати на такі групи [34, с. 124]:

- 1) функції управління процесом визначення цільових орієнтирів;
- 2) функції управління процесом розробки стратегії;
- 3) функції управління процесом реалізації стратегії.

До першої групи належать функції, пов'язані з управлінням аналітичним процесом визначення цільових орієнтирів підприємства. Функції, пов'язані з управлінням процесами формування множини стратегічних альтернатив, вибором стратегій і розробкою стратегічного плану, належать до другої групи. До третьої групи належать функції, пов'язані з управлінням процесами мобілізації ресурсів, мотивацією персоналу, здійсненням стратегічних змін, а також контролем і оцінкою реалізації стратегії.

Заключним етапом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей підприємства та рівень ризику.

Особливу увагу слід звернути на такий чинник як внутрішнє середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Так, сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягненню цілей. Тоді як слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку.

Ще одним важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є фактор часу. Адже, навіть найкраща стратегія, нова технологія чи новий продукт не зможуть забезпечити успіху, якщо вони не з'являться на ринку вчасно.

Оскільки на вибір стратегії впливає безліч факторів, це зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо.

Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою. Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

На даний момент в Україні існує значна макроекономічна нестабільність. Вона викликана початком повномасштабних бойових дій і втратою контролю над частиною території країни. В подібних умовах функціонування ринку для бізнесу стає важливою адаптація до негативного впливу зовнішнього середовища усієї структури і діяльності разом. Найефективніше така адаптація забезпечується через стратегічне планування та управління організаційною системою з використанням аналізу. На цій основі будується прийняття стратегічних рішень з найважливіших напрямів функціонування та розвитку підприємства.

З початком повномасштабного вторгнення росії до України, вітчизняні підприємства зуміли у короткий термін переформатувати управління всіма процесами до умов невизначеності та критичності. Крім того, процес конкурентної боротьби звести до пошуку таких способів розвитку і функціонування на ринку, які могли б у довгостроковій перспективі забезпечити переваги підприємства над конкурентами [6].

Наразі в Україні точиться широка дискусія щодо відновлення бізнесу. Як один із прикладів можна навести конференцію, організовану Українською Радою Бізнесу 23 січня 2023 року в Києві, на якій обговорили конкретні кроки для відновлення української економіки та стійкості бізнесу. Тут обговорювали і виклики, які стоять перед національною економікою: «...з початку великої війни в Польщі активно реєструються українські підприємці. 45% усіх іноземних компаній, зареєстрованих торік у Польщі, – це українські компанії. Дві третини з підприємців сказали, що залишатимуть

свої компанії в Польщі, навіть коли отримають можливість повернутися» [43].

15 березня 2023 р. на конференції Business Wisdom Summit понад 15 власників великого бізнесу та управлінців поділилися стратегіями, які допоможуть українським підприємцям відновити, релокувати, зміцнити та масштабувати бізнес. Цей саміт є щорічним і об'єднує виключно бізнес-практиків, надаючи можливість тисячам учасників перейняти досвід перших та використати перевірені стратегії зростання бізнесу. Цього року він був присвячений ефективним стратегіям розвитку бізнесу під час війни, говорили про:

Порятунок бізнесу за війни: релокація та відбудова виробництва на новому місці, пошук фінансування, виклики, пов'язані з міграцією людського капіталу та режимом воєнного стану.

Маркетинг та комунікації у нових умовах: як зберегти репутацію бренду у складних умовах та головні зміни маркетинг-, диджитал- та комунікаційної стратегій.

Проактивні HR-стратегії: збереження команди та наймання в умовах міграції трудових ресурсів, побудова роботи зі співробітниками, що були мобілізовані та повернулися з війни, нові реалії ринку праці.

Точки зростання повоєнної України: які проєкти/галузі стануть найбільш інвестиційно привабливими у найближчому майбутньому.

Соціальну відповідальність бізнесу: як бізнес узявся вирішувати питання військових та зобов'язався допомагати цивільним [14].

Отже, в процесі розгляду основних теоретико-методологічних засад стратегії підприємства на ринку нами встановлено, що практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективної роботи підприємства в перспективі залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного підходу в діяльності підприємства. Формування стратегії підприємства представляє комплексну систему управління, яка заснована на прогнозуванні зовнішнього навколишнього середовища і

вироблення методів адаптації підприємства до її змін. При розробці стратегії розвитку менеджмент підприємства детально аналізує зовнішнє ділове середовище та напрямки розвитку (стратегічні фактори). Метою аналізу стратегічних факторів зовнішнього ділового середовища є виявлення потенційних загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства для формування і вибору стратегій.

1.3. Етапи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Розробка стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства. Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку сьогочасних умов, в рамках яких працює визначене підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проектів розвитку, які, у свою чергу, зумовлюють вибір такого варіанту стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати.

Стратегічна концепція розвитку підприємства повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій державної економічної політики, яка реалізується. У практичному плані це зумовлює необхідність постійного коректування стратегічної парадигми розвитку підприємства у рамках схеми: ситуація в економіці – державна економічна політика – стратегія підприємства – ефективність реалізації. Не можна розділити плани підприємства і держави, основоположні принципи їх політики. Всі спроби їх відокремлення один від одного можна розглядати як негативні. Підприємство, природно, має свої корпоративні інтереси, але вони не повинні протистояти економічним інтересам держави. Зміцнення становища підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках відповідає інтересам як

його самого, так і держави. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку і саме тому стратегія є невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою.

Розвиток сучасного підприємництва завжди був пріоритетним напрямком розвитку економіки будь-якої країни. Актуальність підтримки і розвитку підприємництва обумовлена тим, що воно сприяє вирішенню найбільш важливих завдань держави: зниження безробіття, наповнення бюджету, задоволення запитів населення, підвищення якості продукції, що веде до розвитку економічної, інвестиційної, соціальної, інноваційної політики.

В умовах невизначеності на ефективність функціонування і конкурентоспроможності підприємницьких структур значно впливає якість розробленої і формалізованої стратегії, здатність топ-менеджменту забезпечити її реалізацію. Оскільки підприємці постійно зосереджені на вирішенні оперативних завдань, стратегічні питання залишаються, як правило, без належної уваги, що згодом негативно впливає на ринкове позиціонування і систему взаємовідносин всередині компанії. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання стратегічного планування та подальшого прогнозування функціонування підприємств, вирішення яких направлено на забезпечення моніторингу стану факторів зовнішнього середовища і оцінки їх впливу, визначення превентивних заходів щодо зниження їх негативного впливу, розробку стратегії розвитку.

Дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємством визначило, що процедура розробки та реалізації стратегії розвитку є дискусійним питанням серед науковців. Зарубіжними і вітчизняними науковцями визначено декілька методичних підходів щодо основних етапів розробки і впровадження стратегії, складових елементів цього процесу, взаємозв'язку та взаємозалежності між ними. Розробку та

втілення стратегії І. Ансофф визначає як необхідні рішення, які потрібно прийняти, а саме: внутрішня оцінка підприємства; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей, вибір завдань; рішення про диверсифікацію та вибір її стратегії; вибір загальноконкурентної стратегії; формування компонентів стратегії диверсифікації і конкурентних стратегії у вигляді окремих проектів [1].

А. Томпсон і Д. Стрікланд стверджують, що в основі створення і реалізації стратегії визначено п'ять взаємозалежних завдань, таких як: визначення сфери діяльності та формування стратегічних установок; встановлення стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії направленої на досягнення цілей; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і можлива зміна стратегічного плану або його методів реалізації [50]. Також, як п'ять взаємозалежних управлінських процесів, об'єднаних в динамічну сукупність, пропонує розглядати процес формування стратегії О. Віханський [7]. Такими процесами він визначає: аналіз середовища; визначення місії та відповідних їй цілей; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка і контроль її виконання, що є практично ідентичним розробкам А. Томпсона і Д. Стрікланда.

Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. [3, с. 15–16], узагальнюючи праці британських експертів, визначають 7 етапів, включаючи підготовчі процеси розробки стратегії. Такими етапами визначено: ініціація розробки стратегії; створення організаційних структур або робочої групи зі стратегічного планування; аналіз середовища (SWOT-аналіз); визначення місії, цілей та завдань; планування; реалізація стратегічного плану; моніторинг та оцінювання стратегії.

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська [59, 60] зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Сформована в їх працях концептуальна схема формування стратегії розвитку підприємства, на відміну від раніше запропонованих, включає розширений та чіткий опис категорійного апарату

всіх етапів, при цьому зазначається, що процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [31].

Отже, узагальнюючи методологічні підходи до процесу розробки стратегії, зазначимо, що в науковців відсутня чітка універсальна послідовність етапів розробки стратегій, проте більшість з них включають в цей процес такі кроки: аналіз середовища, розроблення стратегічного плану, його реалізацію і контроль за виконанням. На цій основі українські науковці Н. Бленда та І. Чернега пропонують визначити три стадії процесу розробки стратегії, що об'єднують вісім етапів (рис. 1.4).

Перша стадія – підготовча або аналітична, включає поетапний комплексний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Друга стадія визначає процес розробки стратегії, що включає чотири етапи: формулювання місії; обґрунтування стратегічних цілей та визначення стратегічної прогалини-розриву; розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень та можливих ризиків, визначення перспективних та пріоритетних напрямів розвитку; вибір стратегії розвитку. Обрана стратегія розвитку є основою для подальших управлінських дій щодо її реалізації, оцінки та заходів із коригування стратегічного розвитку підприємства відповідно до непрогнозованих змін в середовищі його діяльності. Етапи реалізації стратегії, її оцінки та коригування є третьою стадією – реалізація стратегії.



Рис. 1.4. Етапи (алгоритм) формування та реалізації стратегії розвитку підприємства [4, с. 41].

Визначені етапи розробки стратегії характеризують сучасний стан об'єкту, прогнозовані цілі його розвитку і дії щодо їх досягнення. Важливою стадією розробки стратегії є аналітична. Саме вона визначає внутрішній стан системи та необхідні її зміни, у відповідності на прогнозовані зміни зовнішнього середовища, для досягнення визначених стратегічних цілей.

Динамічність змін зовнішнього середовища вимагає швидкої й адекватної реакції для підтримки та покращення стану підприємства. Це потребує детального аналізу та постійного перегляду стану та розвитку зовнішнього середовища, встановлення чинників, що надають можливості розвитку або несуть загрози. Серед вітчизняних і зарубіжних науковців найпоширенішими методами оцінювання впливу факторів макросередовища є PEST-аналіз як метод стратегічного аналізу, призначений для виявлення політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних аспектів зовнішнього середовища та SWOT-аналіз як інструмент, який дозволяє не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища, а виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Після проведення стратегічного аналізу наступним важливим етапом розробки стратегії є формулювання місії, формування системи стратегічних цілей розвитку та визначення стратегічної прогалини-розриву між можливостями, зростання зумовленими наявним виробничим потенціалом та бажаними орієнтирами системи, необхідними для досягнення поставлених цілей. Заповнення стратегічної прогалини – це поле стратегічних рішень, направлених на вирішення виявлених проблем для наближення наявних тенденцій розвитку до бажаних, що обумовлені межами визначеної стратегічної прогалини.

Багатоплановий характер діяльності підприємства обумовлює необхідність існування взаємопов'язаних стратегій, що об'єднані у так званий «стратегічний набір». Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [59, с. 40].

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Згідно [59, с. 42] існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір»:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Отже, вдало сформований стратегічний набір має з часом заповнити «стратегічну прогалину», тобто створити необхідний потенціал внутрішнього середовища, що відповідає реалізації поставлених цілей.

Реалізація стратегії розвитку один із найважчих етапів, який передбачає:

- доведення стратегічних змін до персоналу підприємства, залучення їх до впровадження стратегії, створення системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- розробку системи показників для оцінки стратегічних змін, їх результативності та ефективності;
- впровадження і застосування системи управління бізнес-процесами реалізації стратегії, щодо контролю поетапного виконання стратегічного плану;
- регулярний моніторинг зовнішнього середовища та корегування стратегічних планів.

Заключним етапом процесу стратегічного управління є оцінка реалізації стратегії – співставлення досягнутих результатів її впровадження з поставленими цілями. При цьому, оцінка має здійснюватися комплексно та системно, з метою визначення нових тенденцій розвитку і здійснення коригування існуючих та перспективних планів. Загалом, стратегічний

розвиток підприємства – це безперервний процес формування та реалізації управлінських рішень, направлений на забезпечення стратегічної динамічності та ефективної його діяльності в умовах підвищеної складності та непередбачуваності бізнес-середовища.

Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників, їх моніторинг, можуть стати основною стратегічного планування і прогнозування функціонування підприємства. До основних принципів, які повинні бути враховані при побудові ефективного зворотного зв'язку у системі стратегічного планування відносяться принципи системності, якості, добровільності [24]:

Перший принцип – системність. Підприємство має розглядатися як система з входом і виходом і відповідними елементами системи. Зазначений принцип буде відповідати традиційному розгляду підприємства як системи. Це дасть можливість використовувати методи і підходи, які використовуються при аналізі ефективності функціонування підприємства.

Другий принцип – якість. Якість інформації має бути наріжним каменем будь-якого статистичного спостереження. Неякісна інформація може призвести до небажаних негативних наслідків.

Третій принцип – добровільність. При здійсненні моніторингу інформація повинна надаватися добровільно та відповідати другому принципу – принципу якості.

Автори [24] зазначають, що при цьому проведенні моніторингу може набувати як активної, так і пасивної форми. Пасивний моніторинг передбачає простий збір інформації з подальшим накопиченням інформації, її систематизацією, виведенням загальних закономірностей і розробкою політичних і економічних рішень, спрямованих на досягнення тих чи інших цілей. Активний моніторинг передбачає впровадження механізму зворотного зв'язку. Саме використання активного моніторингу дозволить працювати в двох напрямках: не тільки збирати інформацію, а й активно впливати на ефективність функціонування.

Іще один принцип – конфіденційність. Вся інформація має бути суто конфіденційною, закритою для зовнішнього користування. У деяких країнах при проведенні дослідження підприємства накладають великий штраф на інспекторів при порушенні конфіденційності інформації.

Підводячи підсумок всього сказаного вище, можна зробити узагальнюючий висновок про роль і значення стратегічного планування в менеджменті підприємства:

1. Спираючись на філософію місії компанії, стратегічне планування - це перманентний процес формалізації цілей підприємства і постановки коректних задач для виконання і наближення до мети.

2. Розробляються стратегічні плани з урахуванням загальних цілей підприємства без врахування впливу особистих мотивів менеджменту.

3. Стратегічне планування дає фундамент для реалізації управлінських рішень менеджменту.

4. Фундаментальною базою стратегічного планування виступають ключові етапи планування діяльності, директиви прийняття ключових рішень, постановка цілей.

5. Існує тісний взаємозв'язок між стратегічним плануванням і ефективністю діяльності організації.

6. Ключовою метою підприємства має стати виконання місії, яка полягає у досягненні філософського сенсу існування самої компанії на ринку. Місія завжди є діловим орієнтиром, з яким менеджмент підприємства звіряє всі управлінські рішення і коригує їх за потребою.

7. Вибір стратегії необхідно провести за результатами аналізу можливостей і загроз, що виникають ззовні, сильних і слабких сторін всередині підприємства, а також критичної оцінки альтернатив і варіантів застосування стратегії в майбутньому.

Комплексне створення програми розвитку підприємства, пошук конкурентних переваг, взаємодія з усіма аудиторіями потенційних клієнтів, реалізація протидіючих заходів щодо потенційних і явних загроз діяльності

підприємства і ризиків неотримання вигод, якісний аналіз конкурентного середовища підприємства забезпечують явні довгострокові конкурентні переваги, що дозволяють зробити істотний інноваційний прорив у розвитку підприємства, створити сучасний конкурентоспроможний бізнес, ключовою функцією менеджменту в якому стає стратегічне планування.

Дослідження діяльності ТОВ «Епіцентр К», його бізнес-середовища та стратегічного планування на підприємстві буде здійснено у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Характеристика ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічної системи та його бізнес-середовища.

На даний момент в Україні існує значна макроекономічна нестабільність. Вона викликана початком повномасштабних бойових дій і втратою контролю над частиною території країни. В подібних умовах функціонування ринку для окремого підприємства стає важливою адаптація до негативного впливу зовнішнього середовища усієї структури і діяльності разом. Найефективніше така адаптація забезпечується через стратегічне планування та управління організаційною системою з використанням аналізу. На цій основі будується прийняття стратегічних рішень з найважливіших напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Із різкою зміною ситуації в країні 24 лютого 2022 року стало зрозуміло, що вся економіка країни різко та вимушено переходить у новий для себе стан – стан воєнної економіки. Звісно, у такій ситуації кожний бізнес починає терміново переглядати свої плани, перш за все основні – це стратегії з метою їх корегування або кардинального перегляду. І першим таким етапом, і тут ми поділяємо думку [30, с. 68–69], повинно стати вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність самого підприємства.

Автори [47, с. 144-145] здійснили аналіз умов зовнішнього середовища, що піддалися змінам, методом звужування фокусу у такій послідовності (рис. 2.1). Як видно з рис. 2.1, аналіз зовнішнього середовища запропоновано проводити у два етапи. Спочатку проаналізувати, як змінилась економіка України під час війни, а потім внутрішнє середовище підприємства.



Рис 2.1. Логічна схема економічного аналізу умов середовища підприємства у 2022 році [47, с. 144].

Згідно даних Національного банку України [44], кожен тиждень війни коштує економіці України понад 50 млрд грн. І це без підрахунку втрат від руйнувань. Оцінка МВФ про втрати від військового вторгнення – 35% ВВП. Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачу сировини.

За даними ООН [44], станом на осінь 2022 р. Україну покинули близько 10 мільйонів громадян. Близько 40 % з них люди працездатного віку. Майже всі з них жінки. Велика частина чоловіків працездатного віку була мобілізована, частина виїхала у безпечніші регіони. Тому бізнес, який не міг переїхати, відчував та відчуває зараз нестачу працівників.

Доволі велика частка підприємств, що припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом – це підприємства міро-бізнесу, які є найбільш чутливими до змін навколишнього макроекономічного середовища. Інші – зокрема середні і великі, здебільшого, майже повністю відновили свою діяльність до серпня 2022 р., що частково пояснюється наявністю в них значного обсягу оборотних коштів і субсидій від держави.

Держава відреагувала на відповідну ситуацію низкою рішень [13]:

1) фізичні особи-підприємці I та II груп звільнятимуться від сплати державного мита на період дії воєнного стану та протягом року після його закінчення;

2) підприємства та фізичні особи-підприємці III групи будуть звільнені від сплати ЄСВ за працівників, які були призвані до лав Збройних Сил, інших збройних формувань (у тому числі територіальної оборони). Збір сплачуватиметься за рахунок держави;

3) відстрочується сплата податків для всіх підприємств, які не в змозі їх сплатити;

4) відтерміновується впровадження РРО (реєстратори розрахункових операцій) для всіх фізичних осіб-підприємців;

5) заходи ринкового та споживчого нагляду з усіх питань, крім цінового регулювання та контролю за цінами, скасовані. Також для бізнесу було встановлено мораторій на всі види перевірок.

Все це свідчить про нестабільний економічний стан країни, що вимагає від підприємств оперативного реагування на зміни. Далі проаналізуємо, які зміни спричинили військові дії на території країни у бізнесі ТОВ «Епіцентр К».

Станом на початок 2022 р. ритейл другий рік поспіль знаходився в п'ятірці найбільш прибуткових галузей економіки України. Сумарно за рік ритейлери заробляли понад 430 млрд грн [18].

Кількість працюючих торгових об'єктів в Україні протягом місяця бойових дій скоротилась на 29 %, свідчить дослідження Асоціації ритейлерів України. Загальна кількість працюючих торговельних точок в Україні склала 9701 при загальній чисельності 13 674 (станом на 21 березня 2022 року).

Що стосується безпосередньо ТОВ «Епіцентр К», то станом на 2 квітня 2022 р. діючими залишалися 67 із 75 торговельних центрів «Епіцентр» та «Нова лінія», повністю зруйновано — три. Решта ТЦ тимчасово не працювала через активні бойові дії [18].

Через бойові дії були повністю знищені ТЦ компанії у Чернігові, Маріуполі та Бучі (Київська обл.). Також внаслідок ракетного удару було втрачено п'ять магазинів у столичному ТРЦ Retroville (Intersport, 4F, TAF, E.Pic та «Галереї Деко»). Онлайн-майданчик ТЦ «Епіцентр» продовжував виконувати свої основні функції. Сайт став важливим елементом комунікації з клієнтами. Служба доставки не зупинялася і продовжувала роботу в усіх регіонах, де це було можливим. Також «Епіцентр» продовжував співпрацювати з низкою логістичних партнерів, які забезпечували доставку замовлень клієнтам. Через бойові дії в деяких регіонах компанія не завжди могла вчасно виконати свої замовлення, проте намагалася оперативно вирішувати всі проблемні питання. Служба підтримки «Епіцентру» працювала в посиленому режимі.

У перші дні війни кількість замовлень істотно скоротилася, проте згодом відбулося відновлення споживчого попиту і навіть збільшення кількості замовлень (особливо в західних регіонах країни, куди виїхала значна частина українців). Найбільшим попитом в інтернет-магазині користувалися такі групи товарів: взуття\кросівки, автошини, зоотовари, а також товари, які закупають для військових: тактичні рюкзаки, ножі, ліхтарі, генератори, електроінструмент тощо [18].

«Перші дні війни нам дали чітке розуміння, що ми потрібні людям. Це дало впевненість, що ми можемо далі розвиватися та інвестувати. Незважаючи на значні втрати, компанія «Епіцентр К» торік відкрила два нових ТЦ у Києві та Львові та провела реновацію двох діючих ТЦ (в Івано-Франківську та на столичній Оболоні), а загальна сума інвестицій становить майже 7 млрд грн. На сьогодні ми ведемо роботи з будівництва нового ТРЦ у Бучі на місці знищеного під час російської окупації міста. Загалом плани компанії передбачають інвестиції не лише в розвиток ритейлу, а й у логістику, аграрний сектор, виробництво» - повідомив Дмитро Танько на конференції «Від принципів до дій: на шляху до Ukraine Recovery Conference 2023» [17].

За словами Танька, інвестиції в ТРЦ у Львові (90 тис. кв. м) становили близько 2,9 млрд грн, у Києві (Дніпровська набережна, 30 тис. кв. м) - 1,8 млрд грн. Реновація ТРЦ у Бучі передбачає не лише значне збільшення об'єкта (з 20 тис. кв. м майже до 100 тис. кв. м), а й абсолютно новий формат із підземним паркінгом і приміщеннями подвійного призначення, сонячними панелями на покрівлі тощо. Орієнтовні інвестиції - близько 7 млн грн.

За аналогічною концепцією, з розширенням у рази площі (до 95 тис. кв. м), підвищеними вимогами до безпеки, комфорту, інклюзивності та енергоефективності триває реконструкція ще одного комплексу в передмісті Києва, в Чабанах. Орієнтовні інвестиції - близько 6,3 млн грн.

«Роботи вже розпочалися. У Бучі наразі триває демонтаж зруйнованих конструкцій, у Чабанах уже триває реконструкція. Згідно з планами, відкриття обох ТРЦ плануються 2024 року. Це будуть взірці ТРЦ нових форматів», - каже Дмитро Танько [17].

Також цього року буде реконструйовано ще близько десяти об'єктів - у столиці та області, Харкові, Кременчуці тощо.

ТОВ «Епіцентр К» створено 2003 року, відкрило свій перший гіпермаркет у Києві в грудні того самого року. На сьогодні розвиває найбільшу в країні мережу торговельних центрів «Епіцентр», яка є лідером ринку в сегменті роздрібної торгівлі товарами для дому та ремонту. Входить до групи компаній «Епіцентр К», що розвиває також інтернет-магазин із маркетплейсом Epicentrk.ua, мережі гіпермаркетів «Нова лінія», спортивних товарів Intersport, 4F та The Athlete's foot (TAF), а також агрокомпанію «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки та керамограніту Epicentr Ceramic Corporation і «Карпатська кераміка», деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода».

До повномасштабного вторгнення РФ в Україну мережа «Епіцентр» об'єднувала понад 80 торговельних центрів у всіх регіонах країни. Унаслідок артилерійських і ракетних обстрілів агресора низку ТЦ було суттєво

пошкоджено, а чотири центри в Маріуполі, Херсоні, Чернігові та Бучі - повністю знищено.

Попри суттєві втрати, компанія активно допомагає країні: виділила на допомогу українським військовим сотні мільйонів гривень і створила три гуманітарні штаби для забезпечення ЗСУ, ТрО і населення (у столиці, на заході та в центрі України). З початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну група компаній «Епіцентр К» направила власні ресурси на допомогу військовим та громадянам країни. Як заявила співвласниця компанії Галина Герега, Епіцентр вже виділив допомогу для країни на загальну суму понад 150 млн грн.

Компанія докладает максимум зусиль, щоб не допустити гуманітарної катастрофи в Києві. Для цього Епіцентр створив у столиці Гуманітарний штаб із забезпечення потреб військових, територіальної оборони та мирних мешканців. Сюди щоденно надходять десятки тонн вантажу: їжа, медикаменти, одяг та інші товари першої необхідності. Завдяки власним логістичним потужностям компанія вибудувала повний ланцюжок постачання гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану. Епіцентр надає не лише власні приміщення і транспортний парк, але й робочу силу та стратегічні запаси товарів. Водночас, у співпраці з міськими та обласними адміністраціями на сході країни Епіцентр надає допомогу містам, які найбільше потерпають від ворожих обстрілів.

З перших днів війни Епіцентр створив можливості для евакуації співробітників та їхніх сімей з небезпечних регіонів. Компанія робить все від себе залежне задля забезпечення потреб військових та українських споживачів. Попри військові дії, авіаційні та артилерійські обстріли міст, торговельна мережа Епіцентр продовжує роботу всюди, де це можливо, і ні на мить не зупиняє роботу з подальшого постачання в Україну найбільш необхідних країні товарів [10].

Компанія «Епіцентр К» була заснована в 2003 році подружжям Олександра та Галини Герег, які побудували бізнес на надійному фундаменті

сімейних і національних цінностей. Історія компанії почалася з невеличкого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м на вул. Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і 1997 року з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом Епіцентру була французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Геріга вивчав, відвідуючи Польщу. 6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр» [38].

Перші три торгові об'єкти компанія відкрила в Києві, після чого почала освоювати регіони. Першим Епіцентром за межами столиці став магазин у Львові, потім у Полтаві. Слідом – інші міста-мільйонники – Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк. Зараз торговельні об'єкти компанії працюють в 35 населених пунктах України. Найбільше – в Києві (сім), а також у Львові, Одесі та Харкові (по три).

Сьогодні мережа Епіцентр налічує 75 торговельних центрів (ТЦ), у які входять 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа 1,5 млн кв. м. Найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м).

Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки. Спочатку магазини Епіцентр працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату, ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси.

Щоб наблизити свої товари та послуги до жителів віддалених міст та селищ України, «Епіцентр» розробив та успішно реалізовує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату - площею 4-6 тис. кв. м, що відкриваються у районних центрах і містах обласного

підпорядкування. Кожне нове будівництво та відкриття «Епіцентру» у великих та малих містах України стає позитивним поштовхом для розвитку громад, які за рахунок відрахувань отримують ресурс на розвиток територій. За роки існування мережа торговельних центрів «Епіцентр» пройшла якісну трансформацію від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів та перетворилася на потужну мережу торговельних центрів.

Сьогодні група компаній «Епіцентр» — це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності [38].

У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія». З 2019 року «Нова лінія» почала перебудовуватися з гіпермаркетів у торговельні центри «Епіцентр». У 2014 році «Епіцентр» почав перехід від формату «будівельно-господарські гіпермаркети» до формату «сучасні торговельні центри». У 2015 році «Епіцентр» підписав ліцензійний договір із однією з найбільших мереж магазинів спортивних товарів у світі — швейцарською компанією INTERSPORT. У 2015 році також розпочався розвиток аграрного напрямку групи компаній «Епіцентр» — «Епіцентр Агро». Компанія вирощує зернові та олійні культури в п'яти областях майже на 160 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство. 2016 року був запущений партнерський проєкт — інтернет-магазин 27.ua. У 2019 році на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua. з асортиментом близько 1,5 млн товарів та сучасними центрами видачі товарів у всіх торговельних центрах мережі.

Група компаній «Епіцентр» має власні виробничі потужності. До структури групи компаній входить Epicenter Ceramic Corporation, яка об'єднує потужні заводи з виробництва плитки керамічної в Київській та

Івано-Франківській областях. До групи компаній також входить виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.), що здійснює повний цикл переробки деревини.

Діяльність групи компаній «Епіцентр» забезпечується розгалуженою логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка» площею 100 тис. кв. м централізовано забезпечує 75 % поставок товарів у торгівельні центри мережі. На території логістичного центру розміщено митний термінал, який надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом.

У 2019 році компанія збільшила власні потужності, відкривши фулфілмент центр (order fulfillment — «виконання замовлення») на вул. Полярній у Києві (14 тис. кв. м) та потужний фулфілмент центр «Віскозна» загальною площею 30 тис. кв. м, які обробляють замовлення online клієнтів з високою точністю і швидкістю. Власний автопарк групи компаній складається з майже 1000 одиниць комерційних та легких вантажних автомобілів, вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів та легкових автомобілів.

Важливі цифри компанії:

63 млн. осіб щороку відвідують ТЦ компанії;

1,5 млн. м² – загальна торгова площа ТЦ;

34 тис. співробітників у групі компаній;

500 тис. артикулів складає асортимент найбільшого ТЦ;

Більше 3000 постачальників співпрацюють з компанією;

2300 груп товарів представлено у мережі.

З мотенту державної реєстрації Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» є юридичною особою, що створено і діє згідно із законодавством України, має власний Статут, відокремлене майно, що враховується на самотійному балансі, поточні рахунки та рахунки в цінних парерах в банківських та інших установах (Додаток А). В результаті

реорганізації Товариства у 2021 р. шляхом відділу створене нове Товариство – Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр Н», яке є правозаступником Товариства в частині майна, прав та обов’язків, визначених у розподільчому балансі ТОВ «Епіцентр К».

Структурні підрозділи Товариства не є юридичними особами, створюються на підставі наказу генерального директора Товариства. і діють на підставі положень Товариства. Дочірні підприємства Товариства є юридичними особами, створюються рішенням загальних зборів учасників, не відповідають по зобов’язаннях Товариства, а Товариство не відповідає по зобов’язаннях цих підприємств, якщо інше не передбачено їх статутами. Статути дочірніх підприємств затверджуються загальними зборами Учасників (Додаток А).

Учасниками Товариства є: громадяни України Герєга Олександр Володимирович, Герєга Галина Федорівна, Суржик Тетяна Федорівна. Кількість учасників Товариства не обмежується. Рощмір статутного капіталу Товариства становить 158 609 700,00 грн. і розподіляється між Учасниками таким чином (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Розподіл статутного капіталу ТОВ «Епіцентр К» між Учасниками
(Додаток А)**

№ з/п	Прізвище, ім’я, по-батькові Учасника	Номінальна вартість частки, грн.	Розмір частки у статутному капіталі, %
1	Герєга Олександр Володимирович	81 366 76,10	51,30
2	Герєга Галина Федорівна	76 085 073, 09	47,97
3	Суржик Тетяна Федорівна	1 157 850, 81	0,73
4	Всього	158 609 700,00	100,00

Товариство самостійно здійснює такі види зовнішньоекономічної діяльності: експорт, реекспорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили; міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами; спільна підприємницька діяльність між Товариством та іноземними суб’єктами, що

включає створення спільних підприємств та ін. Вищим органом Товариства є загальні збори учасників. Виконавчим органом (одноособовим) є Генеральний директор, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства, підзвітний загальним зборам учасників і Наглядовій раді та організовує виконання їх рішень. Детальний аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К» за три останні звітні періоди проведемо у розділі 2.2. кваліфікаційної роботи.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К».

На початку аналізу господарсько-фінансової діяльності Товариства зазначимо, що у 2023 році «Епіцентр К» став переможцем міжнародного конкурсу «Партнерство заради сталого розвитку-2023». Компанія отримала нагороду за проєкт «Екосистема майбутнього», який передбачає облаштування сонячними панелями всіх торгових центрів компанії задля зменшення викидів CO₂ та скорочення споживання електроенергії. Крім екологічних переваг, сонячні панелі – це й про стійкість та незламність торгових центрів в темні часи блекаутів. Компанія вкотре доводить, що є трендсетером sustainability бізнесу. Загалом на конкурс подано 160 кейсів з 12 країн світу. Цьогоріч увага міжнародного журі була сфокусована на проєкти, спрямовані на підтримку України під час повномасштабного вторгнення, а також інші найкращі практики сталого розвитку, що можуть стати прикладом для майбутнього відновлення. Нагороду, що символізує єднання бізнесу, громадського сектору та держави, вручила Олена Фроляк, шеф-редакторка Факти ICTV, амбасадорка екологічного напрямку ГД ООН в Україні. «Мережа ТЦ «Епіцентр» – перший український ритейлер, що масштабно встановлює сонячні електростанції для потреб бізнесу. Попри війну та інші виклики, які постають на шляху розвитку, у 2023 році на дахах п'яти торгових центрів Києва, Вінниці та спорткомплексу в Городку на

Хмельниччині в рекордні 45 днів встановлено понад 10 000 сонячних панелей, які вже закумулювали 2 650 000 кВт сонячної енергії. Їх робота дозволить запобігти забрудненню атмосфери викидами CO₂ до 2 млн тонн/рік, а загальна потужність до 6000 кВт, що дорівнює понад 1 млн лампочок по 5 Вт. Вже зараз встановлені сонячні панелі покривають майже 40 % потреб торгових центрів. У перспективі – обладнати сонячними панелями всі ТЦ та інші підприємства групи компаній «Епіцентр», – зазначили в компанії [38].

За підрахунками експертів, встановлення планового об'єму СЕС на дахах ТЦ «Епіцентр» надасть можливість скоротити видобуток, споживання та транспортування 244 929 т вугілля/рік або зменшити щорічну вирубку лісів на 43 727 400 дерев. Компанія готова інвестувати в нові технології та проєкти майбутнього, щоб втілити мету – сталий розвиток та захист довкілля. Для цього Епіцентр планує стати партнером та драйвером у відновленні України, взяти активну участь у повоєнній відбудові інфраструктури громад, гуманітарному розмінуванні та декарбонізації – зменшенні викидів та перехід на відновлювані джерела енергії.

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К» буде проведено на основі матеріалів, оприлюднених у відкритих джерелах [58] – Річної інформації емітента цінних паперів за 2020-2022 рр., яка подається державним органам. Спочатку проаналізуємо показники господарської діяльності Товариства у 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022 рр. [58]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5 101,0	61 646,7	86 865,7	56 563,7	25219
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	991,2	1574,3	1364,15	583,1	-210,15

Дані табл. 2.1, свідчать таке:

1. Не зважаючи на початок війни у 2022 році чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг), розрахований без урахування податків та зборів, зріс на 25 219 тис. грн., що склало 40,9 % відносно 2021 р.

2. Що стосується показника середньорічної вартості основних засобів, тобто матеріальних активів, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі поставки товарів, надання послуг та т.ін, термін експлуатації яких більше одного оборотного періоду, то у 2022 р. бачимо його суттєве скорочення відносно попереднього року, а саме на 57,26 %, що, без сумніву, пов'язано зі збитками, спричиненими бойовими діями на території кількох областей України.

Наступним етапом є аналіз динаміки показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати
господарської діяльності ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022 рр.**

[розраховано автором на основі 58]

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5101	61646,7	86865,7	81764,7	25219
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	20746,5	21 243,6	23 162,70	2416,2	1919,1
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	80285	52222	122691	42406	70469
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	5 101,0	73 865,4	86 865,7	68764,4	13 000,0
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	55 231,8	102 675,9	54 053,4	-1178,4	-48622,5
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	-50 130,8	-28 810,5	32 812,3	82943,1	61622,8
Чистий прибуток, тис. грн.	-50 130,8	-28 810,5	32 812,3	82 943,1	61622,8

Показники динаміки чистого доходу, що відображають зміну загальної суми доходів, одержаних підприємством від реалізації товарів, робіт, послуг демонструють щорічне зростання. Слід зауважити, що у 2021 р. чистий дохід зріс у 12 разів порівняно з попереднім фінансовим роком. Це пов'язано з тим, що у 2021 році компанія відкрила 13 нових та перебудованих торгових центрів.

У табл. 2.2 спостерігаємо і щорічне збільшення собівартості реалізованої продукції. Щодо динаміки показника прибутку до оподаткування, то у 2020-2021 рр. Товариства мало збитки. Але у 2022 р. підприємство вже мало прибуток у 32 812,3 тис. грн., показує, що воно успішно стабілізувало свою діяльність.

Далі визначимо ефективність складу активів підприємства за звітний період та чинники, що вплинули на процес їх формування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу та розміщення активів ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022 рр. [розраховано автором на основі 58]

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Нематеріальні активи	55 455,0	39,64	128	0,13	35,6	0,03	-55419,4	-92,4
Незавершені капітальні інвестиції	57 755,2	41,29	94 334,1	95,32	102 894,2	94,88	45139,0	8560,1
Основні засоби	1 428,3	1,02	1 720,3	1,74	262,1	0,24	-1166,2	-1458,2
Запаси	20,7	0,01	57,6	0,06	0	0	-20,7	-57,6
Дебіторська заборгованість	25218,3	18,03	2109,9	2,13	5251,8	4,84	-19966,5	3141,9
Гроші та їх еквіваленти	380,6	0,27	1 265,5	1,27	18 751,20	14,74	18370,6	17485,7
Інші оборотні активи	87	0,06	0	0	0	0	-87,0	0
Разом	140345	100	99615	100	127195	100	-13150	27580

З розрахунків, наведених у табл. 2.3 видно, що у Товариства в аналізованому періоді суттєво зріс показник кількості грошей та їх еквівалентів, а дебіторську заборгованість у 2021 р. вдалось скоротити. І хоча цей показник дещо зріс у 2022 р., у порівнянні з результатами 2020 р. він залишився незначним. Така динаміка говорить про оптимізацію активів підприємства. В аналізованому періоді спостерігаємо значну частку(біля 95 %) у складі активів незавершених капітальних інвестицій. Цей показник відображає капітальні інвестиції Товариства у будівництво, модернізацію, придбання об'єктів необоротних матеріальних активів, введення яких в експлуатацію на дату балансу не відбулося, а також авансові платежі для фінансування будівництва – тобто про активні інвестиції у розвиток бізнесу.

Важливе значення у процесі оцінки активів має склад активів підприємства, що впливає на рівень його платоспроможності. Проведемо структурний аналіз активів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури активів ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022 рр.

[розраховано автором на основі 58]

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020		2021		2022		2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	59 331,3	76,59	96 182,4	82,95	103 191,9	81,13	43860,6	7009,5
Оборотні активи	18 132,5	23,41	19 775,10	17,05	24 003,0	18,87	5870,5	4227,9
Разом	77464	100	115958	100	127195	100	x	x

Структурний аналіз активів показав несуттєві коливання показника необоротних активів Товариства в аналізованому періоді, їх частка у 2022 р. склала 82,95 % у структурі активів. Необоротні активи – це сукупність майнових цінностей, які багаторазово (тривалістю використання більше одного операційного циклу) беруть участь у процесі господарської

діяльності підприємства – основні засоби, капітальні інвестиції, нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість та т. ін. Що стосується оборотних активів, тобто таких, що призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу, то їх питома вага пропорційно зросла у досліджуваному періоді. Така динаміка активів відображає специфіку діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Наступним кроком дослідження є аналіз показників платоспроможності (ліквідності) підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022

рр. [розраховано автором на основі 58]

Показники	Роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2020	2021	2022		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	380,6	1265,5	18751,2	х	х	х	х
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	25218,3	2109,9	5251,8	х	х	х	х
Оборотні активи (всього), тис. грн.	18133	19775	24003	х	х	х	х
Необоротні активи (всього), тис. грн.	59331	96182	103192	х	х	х	х
Власний капітал, тис. грн.	64 131,70	80 375,40	113 187,60	х	х	х	х
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	13 332,10	18 841,70	14 005,70	х	х	х	х
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,03	0,07	1,3	>0,2	-0,17	-0,13	1,1
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	1,9	0,2	1,7	>0,7	1,2	-0,5	0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	1,4	1,1	1,7	>1	0,4	0,1	0,7
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,3	0,1	0,7	>0,1	0,2	0	0,6

Як показали розрахунки, у 2022 році ТОВ «Епіцентр К» було платоспроможним, всі показники ліквідності досягли або перевищували

нормативні значення, що свідчить про стійке положення підприємства на ринку.

Наступним кроком фінансового аналізу є дослідження показників фінансової стійкості підприємства. Проаналізуємо джерела фінансування активів підприємства, визначивши їх динаміку та структуру (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022 рр. [розраховано автором на основі 58]

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2022 р. від	
	2020		2021		2022		2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	64131,7	82,37	80375,4	80,69	113188	88,99	6,6	8,3
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	398,3	0,51	398,3	0,4	1,6	0,00	-0,5	-0,4
Поточні зобов'язання і забезпечення	13332,1	17,12	18841,7	18,91	14005,7	11,01	-6,1	-7,9
Разом	77862,1	100	99615,4	100	127195	100	x	x

Структура джерел фінансування впливає на рівень фінансової стійкості підприємства та стабільність його функціонування. Як бачимо з табл. 2.6, фінансова стійкість Товариства в аналізованому періоді зросла за рахунок збільшення власного капіталу та зменшення частки поточних зобов'язань, тобто таких, які мають бути погашені протягом року.

Структура джерел фінансування (співвідношення позикового та власного капіталу, а також довгострокових і короткострокових джерел фінансових ресурсів) впливає на рівень фінансової стійкості підприємства та стабільність його функціонування. З метою дослідження фінансової стійкості підприємства здійснимо відповідні розрахунки у табл. 2.7. та проаналізуємо отримані дані.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022 рр. [розраховано автором на основі 58]

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2020	2021	2022		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Власний капітал, тис. грн.	64131,7	80375,4	113187,6	х	х	х	х
Позичковий капітал, тис. грн.	13730,4	19240	14007,3	х	х	х	х
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	398,3	398,3	1,6	х	х	х	х
Всього використано капіталу, тис. грн.	77862,1	99615,4	127194,9	х	х	х	х
Коефіцієнт автономії	0,82	0,81	0,89	>0,5	0,32	0,31	0,39
Коефіцієнт фінансування	0,21	0,24	0,12	<1	0,79	0,76	0,88
Коефіцієнт заборгованості	0,18	0,19	0,11	<0,5	0,32	0,31	0,39
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,83	0,81	0,89	→1	0,17	0,19	0,11
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,67	4,18	8,08	>1	3,67	3,18	7,08

Розрахунки відносних показників фінансової стійкості, проведені у табл. 2.7, підтвердили, що Товариство є фінансово стійким, обсяг його власних коштів перевищує позикові. Протягом аналізованого періоду всі показники залишаються в межах нормативних значень і спостерігається їх поступове покращення.

Наступним кроком аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства є дослідження його ділової активності. Спочатку проаналізуємо власні оборотні активи підприємства, які забезпечують його поточну господарську діяльність (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка структури власних оборотних коштів ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022 рр. [розраховано автором на основі 58]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Власний капітал, тис. грн.	64131,7	80375,4	113188	49055,9	32812,2
Необоротні активи, тис. грн.	59331,3	96182,4	103192	43860,6	7009,5
Власні оборотні кошти, тис. грн.	4800,4	-15807	9995,7	-20607,4	25802,7

Як бачимо з табл. 2.8, сума і власних оборотних коштів, і розміру власного капіталу зросли в аналізованому періоді. Це свідчить про покращення фінансових можливостей підприємства.

Наприкінці оцінимо фінансову політику підприємства, проаналізувавши ефективність використання ресурсів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів
ТОВ «Епіцентр Н» у 2020-2022 рр. [розраховано автором на основі 58]**

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020р.	2022 р. від 2021р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5101	61646,7	86865,7	81764,7	25219
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Ододенний чистий дохід, тис. грн.	14,2	171,2	241,3	227,1	70,1
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	3862	4640	7243	3381	2603
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	1,32	13,29	11,99	10,67	-1,29
Тривалість 1 обороту активів, дні	273	27	30	-242,54	2,92
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,76	0,08	0,08	-0,67	0,01

Головним завданням управління оборотними коштами підприємства є максимально можливе скорочення тривалості їх обороту через те, що від тривалості обороту оборотних коштів залежить величина необхідних підприємству коштів для здійснення процесу реалізації продукції. Як видно з розрахунків, у Товариства коефіцієнт оборотності (показує, скільки оборотів можуть зробити оборотні кошти за певний період часу) у 2021 році стрімко зріс, а у 2022 р. скоротився, зоча і залишився значно вищим, ніж у 2020 р. Це свідчить про ефективне використання підприємством наявних ресурсів. Тривалість 1 обороту активів зменшився від 273 днів до 30 днів протягом аналізованого періоду, що є позитивною динамікою.

Коефіцієнт завантаження активів в обороті показує суму обігових коштів, що авансуються на 1 грн. виручки від реалізації. Чим менший коефіцієнт завантаження активів, тим ефективніше використовуються обігові кошти. Як видно з табл. 2.9., цей показник не покращився в аналізованому періоді.

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К» дозволяє визнати підприємство фінансово стійким, таким, що міцно утримує свої лідерські ринкові позиції, не зважаючи на негативні наслідки впливу війни на його діяльність, руйнування магазинів і втрату іншого майна в кількох областях України.

Наступним кроком аналізу є оцінка системи прийняття стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К».

2.3. Аналіз стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К».

«Епіцентр К» — група компаній та найбільший непродуктовий рітейлер України. Володіє найбільшою в Україні мережею торговельних центрів ТЦ «Епіцентр» та онлайн-магазином Epicentrk.ua. Група є лідером у сегменті роздрібної торгівлі товарами для дому та ремонту на ринку. Станом на жовтень 2022 року компанія мала 64 ТЦ «Епіцентр» та 9 гіпермаркетів «Нова лінія» в Україні. 9 було зруйновано російськими військами чи не працювали [16].

Як зазначається на офіційному сайті компанії, «Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки» [38]. Також зазначається, що «Епіцентр» реалізовує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату (площею 4-6 тис. кв. м,) з метою наблизитися

до жителів віддалених міст та селищ України. ТЦ відкриваються у районних центрах і містах обласного підпорядкування.

Сьогодні «Епіцентр К» як ринковий лідер продажу товарів для дому в Україні має можливість визначати зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Тобто, «Епіцентр К» є законодавцем маркетингового комплексу на цьому ринку.

Бути ринковим лідером — і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером. Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера [29].

Слід зазначити, що «Епіцентр К» доволі жорстко відстоює свої ринкові позиції. Так, на початку 2021 року в Епіцентру з'явився новий конкурент — шведська ІКЕА, що зайшла на український ринок, спочатку відкривши інтернет-магазин та збираючись відкрити перший торговельний центр у київському Blockbuster Mall. В «Епіцентрі» вирішили до цього «підготуватися», розмістивши навпроти ТРЦ банер-пародію на гасло «ІКЕА. Ідеї для вашого дому». На ньому було написано «Є ІДЕЯ і є рішення. В Епіцентрі є все!» (рис. 2.2). Компанія почала роздавати безкоштовні брендовані маски, через що на відкритті магазину ІКЕА були присутні люди в масках із гаслом Епіцентру. Шведська мережа поскаржилася на це адміністрації Blockbuster Mall, після чого роздавати такі маски було заборонено [19].



Рис. 2.2. Банер-пародія на гасло «ІКЕА. Ідеї для вашого дому»

У серпні того ж року стало відомо, що «Епіцентр» стає якірним орендарем третьої черги Blockbuster Mall, аби відкрити торговельний центр поруч із першим в Україні ІКЕА. Ритейлер зайняв двоповерхову локацію та розпочав роботу восени 2021 року. Він став першим в історії мережі магазином, що відкрився в ТРЦ, а не в збудованій саме для нього будівлі. «Стратегія розвитку «Епіцентр К» передбачає активне масштабування торговельної мережі в найближчі роки. Відкриття Епіцентру в найбільшому ТРЦ країни Blockbuster Mall — це ще один амбітний проект, який дозволить нам закріпити позицію на столичному ринку і стати ще ближчими до споживача», — прокоментував заступник гендиректора, директор з роздрібної торгівлі «Епіцентр К» Володимир Гончаров [35].

Шостого грудня 2023 року Національна мережа Епіцентр відзначила 20-ти річний ювілей. Варто зазначити, що на сьогодні до групи компаній Епіцентр входить не лише роздрібний бізнес, але й агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation, деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності. При цьому Епіцентр робить вагомий внесок в українську

економіку за рахунок значних інвестицій та податків. Прогнозна сума сплачених податків та обов'язкових платежів групи компаній Епіцентр за 2023 рік складає понад 7 млрд грн. У наступні 20 років група компаній планує не припиняти активний розвиток. Тільки в роздрібній торгівлі Епіцентр планує збільшити свій бізнес щонайменше в сім разів. Реалізація амбітних та масштабних проєктів також відбуватиметься в інших галузях економіки. В тому числі в агрокомплексі, виробництві, логістиці, енергетиці та інших сферах бізнесу [38].

Ще одним із напрямів стратегічного розвитку компанії сьогодні є розвиток співпраці з бюджетними установами. Пропозиції і переваги співпраці, на яких наголошує Епіцентр, полягають у такому [38]:

надання повного комплексу документів (рахунок-фактура, видаткова накладна, акт виконаних робіт (якщо є послуга доставки), договір, специфікація);

товар переміщується без оплати;

послуга безкоштовного зберігання товарно-матеріальних цінностей на складі відвантаження;

доставка товару в будь-яку точку України (крім окупованих територій);

індивідуальний підхід – окремо закріплений фахівець за контрагентом.

Таким чином компанія застосовує стратегію розширення місткості ринку. Зазвичай вона може бути реалізована трьома способами: пошук нових споживачів, пошук нових потреб, збільшення обсягів споживання товарів фірми. У даному випадку компанії знайшла спосіб задовольнити потребу у її товарах за допомогою нового підходу до надання послуги – обслуговування корпоративних потреб бюджетних установ шляхом здійснення оптових або дрібнооптових покупок із супроводом з оформлення необхідних для звітності клієнтів документів спеціалістами Епіцентру. Це

новий і зручний формат для клієнтів, який дозволить Епіцентру зміцнити свої позиції на ринку.

Наступна сфера, у якій компанія прагне до лідерства сьогодні – активна екологічна стратегія, яка характеризується достатньою, іноді високою екологічною відповідальністю суб'єктів господарювання за вплив на навколишнє природне середовище [41, с. 41]. Динамічне зростання бізнесу групи компаній «Епіцентр К» призводить до збільшення потреб в енергії та природних ресурсах. Сталість компанії в майбутньому залежить від її дій зі збереження ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля. Тому еко-фокус компанії сьогодні спрямований на кілька ключових стратегічних напрямків і реалізується в мережі за допомогою впровадження важливих соціально-екологічних ініціатив.

«Епіцентр К» розробив та запровадив Екологічну політику, яка відображає зобов'язання компанії щодо дотримання вимог природоохоронного законодавства та спрямована на збереження сприятливого навколишнього середовища. Окрему увагу компанія приділяє екологічному маркуванню товарів у торговельних центрах усієї своєї мережі, а також проводить навчання працівників ТЦ про значення маркування продукції та співпрацює з провідними громадськими організаціями щодо поліпшення ситуації із наданням достовірної інформації про еко-маркування українським споживачам.

Дбаючи про довкілля та захист навколишнього середовища, компанія інтегрує еко-проекти у цікаві маркетинг-комунікаційні ініціативи, в систему клієнт-сервісу та свою щоденну роботу. «Епіцентр» прагне зробити екологічне і усвідомлене споживання нормою серед якомога більшої кількості людей. «Епіцентр К» застосовує recycle (вторинна переробка) та zero waste («нуль відходів») технологій в різних напрямках діяльності [38]:

повторне використання паперу та картону – переробка макулатури та виготовлення з цієї сировини упаковки та канцтоварів. Збір макулатури відбувається в усіх торговельних центрах мережі. Щорічно «Епіцентр»

відправляє понад 20 000 тонн макулатури, яка потім перетворюється на гігієнічні паперові вироби, картон і гофрокартон;

скорочення споживання пластикової тари та упаковки – поступова відмова від використання поліетиленових пакетів, заміна їх на екологічне пакування;

підтримка на території України збору й екологічної утилізації та переробки використаних батарейок. У 2020 році компанія разом із партнерами оплатила переробку близько 60 тонн батарейок. Відпрацьовані батарейки збирались із 2013 року по всій країні зусиллями волонтерів та еко-активістів, проте лежали на складах без можливості потрапити на переробку. Двічі протягом 2020 року з України до Європи вирушали на переробку великі партії відпрацьованих батарейок для їхнього подальшого рециклінгу: переробки з дотриманням відповідних міжнародних екологічних вимог. За попередніми оцінками, ця ініціатива дозволила зберегти від забруднення близько 4800 гектарів землі. Ініціатива продовжується і нині;

відновлювальна енергетика – компанія використовує енергоощадливі технології в усій своїй мережі. Сьогодні кілька торговельних центрів вже використовують «зелену» енергію для генерації тепла та забезпечення побутових потреб ТЦ від сонячних батарей. Пілотні проєкти з використанням сонячних батарей реалізовані в Києві, Одесі, Миколаєві, Львові, Вінниці, Житомирі, Хмельницькому. У планах – обладнати дахи всіх своїх об'єктів сонячними панелями, загальна площа яких становитиме 2 млн. квадратних метрів;

використання технології recycling у будівництві своїх інноваційних торговельних центрів;

організація всеукраїнських еко-марафонів. Всеукраїнський еко-марафон «Збережи природу» є частиною глобальної соціальної стратегії «Епіцентр». Компанія інтегрувала еко-проєкти у власні маркетингові ініціативи. Так, мережа «Епіцентр» взяла на себе частину відповідальності за озеленення і рішення еко-проблем міст. 2021 р. співробітники компанії

висадили 400 саджанців шипшини, символу міста Прип'ять, на території Національного експоцентру ВДНГ, нові хвойні та листяні дерева з'явилися там і в сквері пам'яті ліквідаторів наслідків аварії на ЧАЕС. Подібні активності пройшли й в інших містах;

підтримка руху zero waste задля максимального зменшення кількості відходів. Мета – збереження ресурсів шляхом сумлінного виробництва, споживання, повторного використання і відновлення всіх предметів, упаковки і матеріалів. У 2021 році «Епіцентр» і агентство Postmen продовжили мистецький проект «Леся Українка: 150 імен», і організували в його рамках першу Zero Waste виставку, спрямувавши на вторинну переробку всі промо-матеріали виставки, використавши їх для створення дизайнерських речей. Унікальна колекція апсайклінг-сумок із банерів Zero Waste виставки «Леся Українка: 150 імен» включає широкий асортимент: рюкзаки, тулбеги, шопери, кейси для ноутбуків, сумки-«бананки» та інші вироби в стилістиці урбан стайл. До проекту були залучені відомі українські дизайнери. Кошти, отримані з продажу апсайклінг-сумок, передані на підтримку літературно-меморіального музею Лесі Українки в Новограді-Волинському.

Отже, «Епіцентр К» свідомо інвестує в екологію, очищення навколишнього середовища і майбутнє. Крім того, у квітні 2023 р. «Епіцентр К» приєднався до Глобального договору ООН. Компанія зобов'язалась дотримуватися Десяти принципів Глобального договору ООН за чотирма напрямками: міцне здоров'я, доступна і чиста енергія, боротьба зі зміною клімату та сталий розвиток громад.

Зважаючи на внесок компанії у розвиток вітчизняного ритейлу, «Епіцентр К» прагне зробити свій вклад в досягнення Україною Глобальних Цілей ООН у сфері сталого розвитку, впроваджує як складову політики розвитку товариства такі основні принципи екологічної політики [38]:

1. Запобігання забрудненню довкілля – дотримання природоохоронного законодавства, ефективне використання природних

ресурсів, землі, води і електроенергії; застосування устаткування, технології, матеріалів та методів управління, спрямованих на зменшення впливів на довкілля, зокрема скорочення викидів парникових газів; забезпечення вторинної переробки матеріалів і відходів, зменшення кількості відходів споживання і виробництва.

2. Турбота про споживача – через прагнення задовольняти вимоги клієнтів щодо якості, безпеки, екологічності та інших характеристик товарів; здійснення контролю асортименту, орієнтуючись виключно на підтверджувальні документи, видані акредитованими органами, організаціями.

3. Інформування і комунікації – через забезпечення відкритості і доступності екологічної інформації, пов'язаної з діяльністю компанії і продукцією, що представлена в мережі; системне навчання персоналу щодо підвищення його екологічної компетентності.

У жовтні 2023 р. Епіцентр вперше взяв участь у міжнародній конференції Глобального договору ООН. Підсумковою активністю конференції стала панельна дискусія за участі компанії «Епіцентр К», яка фокусувалася на реагуванні бізнесу на кризи. Як зазначила генеральна директорка Глобального Договору ООН в Україні Тетяна Сахарук, повномасштабна війна проти нашої держави призвела до важких довгострокових гуманітарних, економічних та екологічних наслідків. Відключення електроенергії, атаки на атомну електростанцію, спроби відключення електричних підстанцій в Україні та удари по нафтогазовій системі впливатимуть на мільйони людей та стан нашого довкілля в найближчі роки [38]. Як відповідь, Епіцентр реалізовує масштабні соціальні проєкти для досягнення цілей сталого розвитку. Це, зокрема, впровадження енергоощадних технологій, які допоможуть стати компанії енергонезалежною. Допомога дітям, медикам, громадам є пріоритетними завданнями для Епіцентру на шляху до досягнення Цілей сталого розвитку.

Підсумовуючи, зазначимо, що сьогодні «Епіцентр К» міцно утримує позицій на ринку завдяки стратегії лідерства, яка полягає у:

- орієнтації діяльності на дослідження і задоволення потреб споживачів;

- орієнтації на довгострокові перспективи розвитку;

- розширенні товарного асортименту і переліку послуг, що надаються;

- активній рекламній діяльності, активній політиці зв'язків із громадськістю;

- значній увазі до посередників, формуванні та управлінні каналами розподілу товарів;

- конкурентній стійкості, активній охороні своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджувального захисту.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Напрями удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр К».

Стратегія розвитку — це, по суті, пошук розумного балансу між ресурсами компанії, її можливостями щодо використання цих ресурсів та задоволенням попиту на ринку. Якщо бізнес планує зростати, масштабуватися й розвиватися, йому потрібна стратегія, що слугуватиме дорожньою картою для досягнення цілей. Стратегічне планування, визначення візії та місії компанії, формулювання завдань і затвердження переліку осіб, відповідальних за виконання планів, — задача топменеджменту компанії. У цьому процесі не може бути випадкових людей [33].

Управлінський апарат компанії невідривно пов'язано з конкретними функціями управління, що виникають на основі розподілу та спеціалізації наявних в організації функціональних підрозділів. Функції, які виконуються різними службами підприємства, не повинні перетинатися, кожен функцію має виконувати один конкретний підрозділ чи служба. Узагальнено можна сказати, що скільки підрозділів входить до складу компанії, стільки вона й виконує функцій. Сьогодні в діяльності підприємств виділяють такі основні функції [49, с. 46]: загальне управління; маркетинг; наукові дослідження та проектно-конструкторські розробки (НДіПКР); виробництво; управління фінансами; управління персоналом; матеріально-технічне забезпечення. Кожна функція планується, організується, мотивується, контролюється та координується. А коли це так, то всі ці функції можуть бути виділені як окремі функціональні стратегії: маркетингова стратегія; стратегія НДіПКР;

виробнича стратегія; фінансова стратегія; кадрова стратегія, або стратегія управління персоналом; стратегія матеріально-технічного постачання, логістична й ін. Нанашу думку, сьогодні для ТОВ «Епіцентр К» першочергову актуальність має удосконалення стратегії управління персоналом (кадрової стратегії).

Наша думка ґрунтується на тому, що наприкінці вересня 2023 р. кількість вакансій у ритейлі перевищила довоєнний показник на 27 % - це дані сайту пошуку роботи Work.ua. Ритейлери стикаються з проблемою пошуку працівників через виїзд українців за кордон та дефіцит кваліфікованих кадрів у країні [53]. «Брак талантів відчувався завжди. Тільки до війни їх було мало на ринку через високу конкуренцію ритейлерів, а тепер – через виїзд багатьох жінок-фахівців за кордон та перехід на службу в ЗСУ чоловіків» [61].

Слід відмітити, що компанія «Епіцентр К» і до початку повномасштабної війни діяла проактивно у сфері кадрової політики, адже і тоді відчувала істотний дефіцит кадрів, особливо фахівців робочих спеціальностей. Україна стала одним з найбільших ринків праці в Європі і конкурувати за трудові ресурси доводилося не тільки з гравцями на внутрішньому ринку, але й іншими країнами. Так, з метою кращого ознайомлення з «Епіцентр» і галуззю торгівлі загалом потенційних працівників влітку 2019 р. було запущено «Літню школу бізнесу» для студентів. У ній завдяки тренінгам, вебінарам, майстер-класам і практичним завданням відкривається, що собою являє великий ритейл [32]. Це, у свою чергу, дозволило компанії зрозуміти, що нове покоління шукає в роботодавця, що його мотивує і як стати привабливішими для майбутніх кандидатів.

Сучасні стратегії управління персоналом узагалі спрямовано на формування керованої та керівної підсистем, їхнього доцільного співвідношення з метою підвищення ефективності функціонування організації й досягнення генеральної мети. Керована підсистема

підприємства є об'єктом управління і являє собою взаємозалежні структурні підрозділи (основні й допоміжні цехи, служби і т. ін.) і процеси безперервного руху виробничих фондів, виражених у грошовій, продуктивній і товарній формах. Центральною ланкою будь-якого об'єкта управління є колективи працівників, тобто персонал організації.

Керівна підсистема – це сукупність органів управління підприємства. У керівній підсистемі процеси мають інформаційний характер і завершуються виробленням управлінських впливів на об'єкт управління, тобто на персонал. Оскільки керівна й керована підсистеми є елементами такої системи, як підприємство, то між останніми (керованою й керівною підсистемами) повинно бути дотримано якоїсь розумної відповідності в кількісному та якісному аспектах. Чим вищим є ступінь відповідності керівної системи до керованої, то ефективніше здійснюється управління підприємством.

Ефективність управління персоналом підприємства базується на оптимальному використанні таких стратегій [49, с. 52]:

- стратегія добору й навчання персоналу;
- стратегія винагороди та мотивації;
- стратегія формування трудових відносин і т. ін.

Перераховані стратегії, які постійно використовують сильні компанії, як правило, є цементавальними цеглинками філософії управління персоналом, яка формується десятиріччями.

У перший рік повномасштабної війни, а особливо на початку, було дуже багато невизначеності. У цей час HR-фахівці здебільшого говорили про утримання та різноманітну підтримку персоналу. Тепер бізнес поступово відновлюється і йому потрібні фахівці, адже, як зазначають експерти, «ритейл є найбільш чутливою галуззю до змін на ринку праці та найкраще демонструє стан справ у країні» [61].

Одним із напрямів удосконалення управління персоналом для ТОВ «Епіцентр К» має стати зміна підходу до категорій найманих працівників. Багато чоловіків пішло захищати свою країну, тож компанії змушені шукати

нестандартні рішення. На нашу думку, однією з бажаних категорій працівників з цієї точки зору мають стати люди старшого віку.

До теперішнього часу, не зважаючи на врегульованість питання запобігання віковій дискримінації на законодавчому рівні, у реальності люди стикалися з ейджизмом при прийомі на роботу доволі часто. За даними всеукраїнського опитування дослідницького бюро SocioLogist, проведеного за підтримки Європейської комісії, кожен третій українець визнає наявність дискримінації при працевлаштуванні [15], особливо це стосується дискримінації за віком. Люди, намагаючись влаштуватися на роботу, чують наступні слова: “Ви нам не підходите. Нам потрібні молоді, амбітні, здатні творчо зростати!” Часто кваліфіковані працівники з багаторічним досвідом роботи виявляються не потрібні роботодавцю тільки через свій вік.

Сьогодні ситуація для роботодавця кардинально змінилася. І вже є досвід великих компаній, які беруть на роботу пенсіонерів і задоволені результатом. Так, компанія «ОККО» – мережа АЗС – почала залучати людей старшого віку для роботи на заправках. За їхніми спостереженнями, серед літніх людей майже немає плинності кадрів, це дуже стабільна категорія [61].

Інший важливий канал пошуку кадрів – співпраця з навчальними закладами. І хоча на сьогодні “в пулі” компанії «Епіцентр К» є вже понад 50 вишів, з яких в мережі проходять онлайн-практику понад 1500 студентів [61], досвід співпраці необхідно поширювати на коледжі і загальноосвітні школи. В Епіцентру є вдалий досвід запуску YouTube-каналу “Epicentr K Online education”, на якому запустили подкаст менеджерів компанії, які заохочували студентів проходити практику в компанії. Аналогічні підкасти можна розробити і для студентів коледжів, і для старшокласників, наприклад, із пропозиціями пройти певне навчання (мерчандайзинг, підвищення екологічної компетенції, тощо) чи працевлаштуватися на період канікул.

Також поки малорозвиненим, але перспективним напрямом співпраці між компанією і закладами вищої та середньої спеціальної освіти є впровадження програм дуальної форми здобуття професійної освіти –

способу навчання, за яким теоретичний матеріал опановується в закладі з педагогом, а практичне навчання проходить на виробництві. Такий підхід суттєво відрізняється від «практичних відпрацювань», оскільки в його основі не тільки закріплення теорії на практиці, а саме навчання в умовах виробництва. Після випуску учні, які навчалися за дуальною формою, вміють працювати з технікою, розуміють технологічні процеси та отримують досвід взаємодії з досвідченими фахівцями підприємства. Потім їм пропонують відкриті вакансії.

Ще одним кадровим резервом є внутрішньо переміщені особи (ВПО). Вимушені переселенці стикаються із масою проблем, серед яких чи не найбільшою є проблема працевлаштування. Так, під час пошуку роботи на новому місці внутрішньо ВПО зазнають суттєвих складностей [42]:

- 1) наявні робочі місця пропонують дуже низьку заробітну плату;
- 2) небажання роботодавця наймати на роботу ВПО;
- 3) брак вакансій за спеціальністю та рівнем освіти;
- 4) брак професійних навичок та досвіду роботи для працевлаштування;
- 5) брак навичок пошуку роботи;
- 6) проблеми з оформленням на роботу через брак документів;
- 7) нерозірвані трудові відносини з попереднім роботодавцем.

Експерти вказують на деякі проблемні моменти, пов'язані з нестиковками в законодавстві. Так, факт внутрішнього переміщення підтверджується довідкою про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи, що діє безстроково, крім деяких випадків, передбачених законом. Прийняття на роботу таких осіб, якщо вони звільнені з попереднього місця роботи, здійснюється за загальними правилами прийняття на основне місце праці. Але якщо людина не встигла звільнитися, прийняття її на роботу здійснюється за загальними правилами прийняття на роботу за сумісництвом. ВПО, яка не мала можливості припинити трудовий договір за попереднім місцем проживання, для набуття статусу безробітного та отримання

допомоги по безробіттю і соціальних послуг за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням на випадок безробіття може припинити такий трудовий договір в односторонньому порядку, подавши до центру зайнятості за місцем проживання внутрішньо переміщеної особи відповідну заяву. У випадку, якщо ВПО не має на руках трудову книжку, за новим місцем роботи вона може отримати дублікат документу [36].

Також законодавчого обов'язку людям реєструватись за новим місцем перебування сьогодні немає, і відповідно, кількість зареєстрованих ВПО є нижчою за їхню фактичну чисельність. Так, чоловіки, які переїхали зі своїх домівок на інші території України, часто не реєструються як ВПО, оскільки вони тоді мусять стати на облік в територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки (колишніх військкоматах), але не всі готові мобілізуватись [36]. Тож у цій категорії потенційних працівників також буде більше жінок і людей старшого віку.

Але все перелічене вище буде даремним, на нашу думку, якщо в основі всієї стратегії управління персоналом компанії «Епіцентр К» не лежатиме увага до людини. Чому часто претенденти вибирають роботу в тій чи іншій компанії навіть у разі меншої зарплати? Люди сьогодні не поділяють своє життя на роботу і решту життя, тому для них робота — це теж значимі взаємовідносини з іншими. І щоб бути привабливим на ринку праці, роботодавець повинен надавати співробітникам не тільки соціальний пакет (медобслуговування, харчування, можливості для занять спортом і навчання), а й можливість для самовираження. Це і прямий зв'язок з керівником, шанс проявити себе в новій ролі в проектній роботі або можливості з користю провести час з колегами. Потрібно зробити все, щоб співробітникам хотілося приходити на роботу, і вони цінували компанію не тільки в день зарплати.

Вирішення цього завдання вимагає формування і постійного удосконалення інформаційно-комунікативного простору (ІКП) компанії (рис. 3.1.).

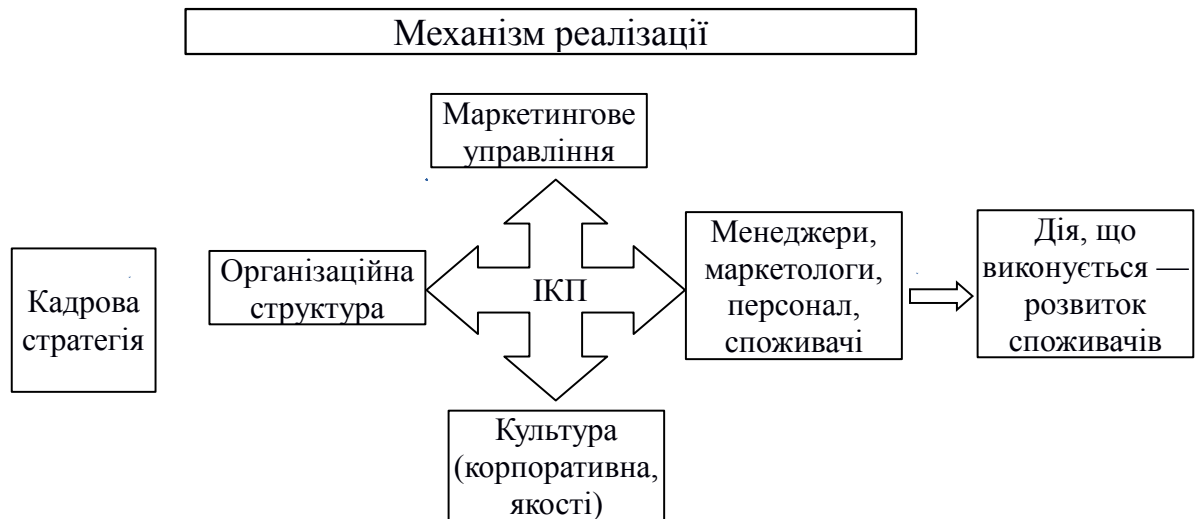


Рис. 3.1. Вплив інформаційно-комунікативного простору на стратегію управління персоналом компанії [Удосконалено автором на основі 57, с. 168].

Метою управління ІКП є створення умов переведення інтелектуального потенціалу особистості, групи в продуктивний інтелектуальний капітал підприємства, здатний безпосередньо створювати вартість. По суті, ІКП має вирішувати соціально-економічні протиріччя, що виникають внаслідок взаємодій соціальних груп та окремих індивідів (які часто важко сприймають нововведення, прагнуть відстоювати особисті інтереси), формуючи між ними системну взаємодію, спрямовану на досягнення маркетингових цілей компанії [57, с. 168].

Управління ІКП вимагає впровадження відповідної корпоративної культури – певної сукупності моделей поведінки співробітників компанії. Моделі поведінки співробітників у межах корпоративної культури формуються шляхом адаптації до зовнішнього середовища та завдяки внутрішній інтеграції [56, с. 305].

Як відомо, компонентами корпоративної культури є [25, 45]:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- дієва система комунікації;
- положення індивіда в організації;

особливості гендерних і міжнаціональних взаємин;
 прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Також погоджуємося з думкою Л.В. Романової, що «фундаментом маркетингового менеджменту має стати цільова установка менеджменту на систему цінностей» [46, с. 163]. Спираючись на зазначені вище дослідження, виокремимо основні компоненти корпоративної культури на окремих рівнях управління ІКТ компанії «Епіцентр К» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив корпоративної культури ТОВ «Епіцентр К» на стратегію управління персоналом [удосконалено автором на основі 56, с. 306]

Важелі впливу корпоративної культури на окремих рівнях ІКТ		
«зовнішній маркетинг»: товар, ціна, розподіл, просування	«внутрішній маркетинг»: навчання і мотивація персоналу	«інтерактивний маркетинг»: вміння персоналу обслужити клієнта
висока якість товарів та послуг	система лідерства	система комунікацій зі споживачами і стейкхолдерами
якість надання супутніх послуг	положення індивіда в компанії	гендерні і міжнаціональні взаємини
ціноутворення, що сприймається споживачами як справедливе	навчання персоналу надавати якісні послуги	заохочення споживачів надавати пропозиції
зручні способи доступу споживачів до товарів та послуг	мотивація персоналу до постійного самовдосконалення	своєчасне реагування на запити споживачів
зручні години обслуговування споживачів		
доступ стейкхолдерів до достовірної інформації про компанію і її послуги		
стилі вирішення конфліктів		
символіка: гасла, табу, ритуали		

Як видно з табл. 3.1, імплементація корпоративної культури у стратегію управління персоналом дозволяє зробити партнерські стосунки між стейкхолдерами стратегічним ресурсом компанії. Будь-який контакт стейкхолдера (зовнішнього чи внутрішнього) з компанією є його персональним досвідом відносно діяльності останньої. Якою мірою цей досвід

буде позитивним – важливе питання для підприємства. Таким чином, механізм управління ІКП «Епіцентр К» формується з урахуванням вагомості взаємодії внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, у результаті якої виробляються схожі, прийнятні для всіх набори цінностей. Тому задля успішного удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» цей пріоритет має бути закріплений як цінність на корпоративному рівні – як частина корпоративної культури, основний стандарт поведінки.

Підсумовуючи, зазначимо, що з метою удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» напрями визначено і запропоновано такі напрями:

1. Зміна підходу до категорій найманих працівників за рахунок найму людей старшого віку, внутрішньо переміщених осіб.
2. Розширення співпраці з закладами середньої і вищої освіти шляхом розширення пропозицій особам що навчаються – проходження практики, тимчасове працевлаштування на період канікул, освітні програми від компанії, запровадження дуальної освіти.
3. Управління інформаційно-комунікативним простором компанії на основі постійного удосконалення корпоративної культури.

3.2. Напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К».

У ринкових умовах для більшості підприємств маркетингова стратегія є першою і провідною функціональною стратегією. По-перше, маркетингова стратегія забезпечує ринкову спрямованість підприємства і є генератором характеристик, що задаються продукту, який потрібен споживачеві. По-друге, маркетингова стратегія передбачає вибір і формування:

- а) цільового ринку;

- б) номенклатури та асортименту продукції, яку потребує ринок;
- в) цінової політики на обраному цільовому ринку;
- г) ефективної системи розподілу продукції;
- д) необхідного формату реклами та її організації.

Тому маркетингова стратегія – «це стратегія, що орієнтує на ринкові цінності» [49, с. 46]. Відповідно до зазначеного, справедливим буде таке твердження: маркетингова стратегія перетворює звичайне підприємство на компанію, що працює на ринок. Лідер ритейлу України «Епіцентр» успішно засвоїв філософію маркетингу і став дійсно гарною маркетинговою компанією

Ключовими складовими маркетингової стратегії є наступні прийоми:

- а) створення системи маркетингової інформації;
- б) оптимізація ціноутворення;
- в) робота з товаром;
- г) організація системи збуту;
- д) використання просування.

У загальному вигляді формалізація стратегії маркетингу на сучасному підприємстві складається з наступних етапів:

- 1) аналіз співвідношення «споживач – товар»;
- 2) визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- 3) створення стратегій «маркетинг-мікс» (сукупності маркетингових рішень, прийнятих керівниками для реалізації стратегії позиціонування і вирішення поставлених завдань) [49, с. 47].

Для більш ефективного і стійкого функціонування підприємства маркетингова служба формує маркетинговий «стратегічний набір», що становить собою своєрідну систему маркетингових стратегій, які забезпечують ринкову спрямованість підприємства. Так, «Епіцентр» успішно використовує такий маркетинговий «стратегічний набір»:

1. Стратегію розвитку ринку – орієнтація на нові цільові групи споживачів – шляхом відкриття нових магазинів – лише у 2022 р. (в умовах війни) два нових ТЦ у Києві та Львові;

2. Стратегію проникнення – концепцію вживання агресивних дій для значного розширення частки від загального обсягу продажів на ринку. Отриманий результат дозволяє бізнесу отримувати товари з меншими витратами і, як наслідок, отримувати більший відсоток прибутку. Крім того, оскільки «Епіцентр» набуває більшої частки ринку, це зменшує обсяги продажів його конкурентів, змушуючи деяких вибувати з ринку. «Епіцентр» бере участь у стратегії проникнення шляхом зниження цін (диктує цінову політику на ринку); покращенням умов оплати та політикою повернення товару; диференціацією продуктів (компанія постійно розширює пропозицію нових продуктів, які помітно відрізняються найкраще, у 2022 р. було реноваційовано два діючих ТЦ в Івано-Франківську та у Києві); розширення каналу розподілу (розповсюдження товарів здійснюється через Інтернет).

4. Стратегію репозиціонування – використання власних ресурсів для виходу на нові ринки, у результаті чого поступово розширюється сфера інтересів компанії. «Епіцентр» успішно освоює нові напрямки діяльності, сміливо виходячи за межі ритейлу. У 2015 р. розпочався розвиток аграрного напрямку групи компаній “Епіцентр К” – “Епіцентр Агро”. області. У 2015-2017 роках відбулося швидке зростання агробізнесу за рахунок придбання сільськогосподарських підприємств та елеваторів у Хмельницькій, Вінницькій, Київській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях. Сьогодні за обсягом земельного банку аграрний напрям “Епіцентр К” входить у десятку найбільших аграрних компаній України. Компанія вирощує зернові та олійні культури, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство. Крім того, до структури групи компаній входить Epicentr Ceramic Corporation, яка об’єднує потужні заводи з виробництва керамічної плитки на новітньому високотехнологічному

обладнанні світового лідера – компанії SACMI, завдяки якому українська кераміка успішно конкурує із провідними світовими виробниками (60 % продукції експортується на зовнішні ринки). Українську кераміку постачають до Польщі, Голландії, Бельгії, Швейцарії, Угорщини, Німеччини, Литви, Естонії, Таджикистану та Туркменістану. Також вітчизняною керамікою зацікавилися у Франції, Великобританії, Швеції, Ізраїлі та Ісландії. До групи компаній також входить виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.), що здійснює повний цикл переробки деревини. Діяльність групи компаній «Епіцентр К» забезпечується власною розгалуженою логістичною системою - логістичним центром «Калинівка», фулфілмент центрами «Полярна» та «Віскозна» [38]. Пітер Дойль відзначає, що «збільшення обсягів продажу шляхом репозиціонування торговельної марки відбувається не за рахунок розширення ринку, а за рахунок ринкових часток конкурентів» [49, с. 48].

За оцінками фахівців, ринок ритейлу в Україні і надалі зростатиме на 3-5 % щороку, наразі він вже сягнув 27,34 трлн доларів на рік [54]. Щоб підтримувати такі темпи зростання, бізнесу доведеться впроваджувати різні новітні технології. Пропонуємо групі компаній «Епіцентр К» з метою подальшого удосконалення портфелю маркетингових стратегій стати піонерами впровадження нових технологій.

Так, інженери компанії GlobalLogic впевнені, що найбільш затребуваними для ритейлерів будуть Internet of Things (IoT), Віртуальна реальність/Доповнена реальність (VR/AR), програми на основі штучного інтелекту (ШІ), роботизація складів та безпілотний транспорт [54]. Сьогодні технології значно впливають на купівельні звички споживачів, приклад цього - популярність торгівлі в соцмережах. Фахівці GlobalLogic створили відповідну цифрову екосистему для діджитал-терміналів найпопулярнішого ресторану швидкого харчування у світі. Цей досвід можна запозичити і для мережі «Епіцентр», яка теж містить власні заклади швидкого харчування і продуктові магазини.

Ось ще п'ять розробок, які дозволять вивести ритейл групи компаній «Епіцентр К» на новий рівень:

1. IoT – концепція мережі фізичних речей, чиє місцезнаходження і показники можна відслідкувати за допомогою спеціальних датчиків і софту. Це дає змогу ритейлерам оптимізовувати товари на складах і прогнозувати строки доставки, а також збирати дані про поведінку відвідувачів у торгових залах. Приклад використання IoT - це магазини, у яких товар оплачується повністю безконтактно.

2. Технологія VR/AR. Спочатку вона стала популярною у відеоіграх, а тепер допомагає ритейлерам у покращенні клієнтського досвіду. Віртуальна реальність дає змогу побувати в магазині та оцінити асортимент товарів, при цьому не виходячи з дому. Так, можна пропонувати клієнтам цифровий тест використання різних товарів у VR (наприклад, сервірування столу до обіду, новорічного столу і т.ін.).

3. III. Ця технологія вже давно використовується ритейлерами і допомагає:

- формувати персоніфіковані пропозиції для споживачів;
- покращувати ланцюги поставок;
- запобігати відсутності товарів і їх надлишку;
- створювати прогнози споживання.

У 2021 році ринок III в ритейлі оцінювався у 4,84 млрд доларів, а вже до 2028 року досягне 31 млрд доларів, за прогнозами експертів [54].

4. Автоматизовані склади. Ця новація росте ще швидше і очікується, що до 2025 року їх глобальний ринок виросте вдвічі - до 30 млрд. доларів. Роботизація складських приміщень значно спрощує та пришвидшує роботу, а також попереджає людський фактор на складах.

5. Безпілотний транспорт. Ця ланка у ланцюгу роботи ритейлера забезпечить доставку зі складу до кінцевого споживача. На думку експертів, технологія потенційно стане революційною для логістики, оскільки дає

клієнту можливість обирати швидкість доставки та найбільш комфортний час для отримання посилки.

Саме поєднання цих п'яти технологій, на нашу думку, є запорукою розширення аудиторії бренду та надання клієнту багатоканального досвіду спілкування з групою компаній «Епіцентр К».

Завжди є доречним у маркетинговій діяльності будь-якої компанії удосконалювати систему зв'язків із громадськістю. Це завжди сприяє кращій реалізації стратегії розвитку підприємства. Гарним прикладом, який можна наслідувати роздрібній мережі «Епіцентр» і її магазинів «Intersport», є досвід австралійського магазину – пропозиція клієнтам розрахуватись «Intersport», пройденими кроками за будь-який товар. Тимчасова ініціатива запрацювала на честь Свята подарунків. Щоб зробити покупку, відвідувачі мали показати кількість пройдених кроків на своєму телефоні або носимих пристроях. Чим більше кроків - тим вищою є купівельна спроможність [52].

Пропонуємо також залучити до акції у спортивних магазинах мережі «Епіцентр» і «Intersport» фітнес-експертів, які допомогли б мотивувати учасників збільшувати кількість кроків на спеціально створеній біговій доріжці та тренажерах прямо у магазині.

Акція в Австралії мала величезний успіх. Протягом дня відвідувачі пред'явили інформацію про понад 7 мільйонів кроків, а середньостатистичний покупець зробив понад 20 тис. кроків. Люди купували навушники, годинник Garmin, ваучери на покупки у магазині спортивного одягу Rebel Sport, а двоє бігунів оплатили поїздку на Нью-Йоркський марафон, пройшовши по 70 тис. кроків кожен [52].

Така подія здатна об'єднати любов українців до шопінгу та фітнесу, щоб створити абсолютно новий досвід комунікації з торговельною мережею «Епіцентр». Реалізація такого проєкту здатна утворити справжнє партнерство між компанії і її клієнтами, дозволяє по-новому розбудувати позиціонування.

3.3. Стратегія захисту ринкової позицій ТОВ «Епіцентр К».

Стратегія захисту позицій — важливий і необхідний напрям стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій. Застосування стратегії захисту позицій у діяльності ТОВ «Епіцентр К» є дуже складним, бо компанія, як ринковий лідер, має значну кількість товарних позицій і ринків збуту. Виникає проблема: які товарно-ринкові позиції треба утримати, які посилювати, а від яких доречно відмовитися?

Існують загальні принципи, використання яких забезпечує утримання стійких ринкових позицій.

Найголовнішим принципом утримання першості є активна інноваційна політика. Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челенджерів першість ринкового лідера була усунена.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, що ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці. Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарно-ринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче. Свого часу фірма "Дженерал Моторс" залишила сегмент малих автомобілів на ринку США, як безприбутковий, і це стало початком експансії японських фірм на автомобільний ринок США. Таким чином, ринковий лідер інколи свідомо повинен випускати на деяких сегментах збиткову продукцію для утримання на них своїх конкурентних позицій.

Третій принцип реалізується у тому разі, коли конкуренти застосовують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера, і роблять на це наголос під час позиціонування своїх товарів. Цей принцип полягає у використанні моделі «Захисник», яку розробили професори США

Джон Хаузер та Стів Шуган. Основні положення цієї моделі включають рекомендації щодо елементів комплексу маркетингових:

лідер мусить знижувати ціни, якщо ринок несеґментований. У разі сегментованого ринку ціна може залишатися високою на деяких найменш вразливих сегментах. Рішення у сфері цінової політики матимуть вирішальне значення і впливатимуть на інші елементи маркетингового комплексу;

лідер повинен переглянути свої витрати на фізичне розподілення товарів, тобто товарорух, з метою винайдення шляхів їх зменшення. Так, наприклад, доречно відмовитися від послуг торговельних посередників, які не в змозі підтримувати низьку ціну реалізації кінцевому споживачеві;

у галузі товарної політики лідер основну увагу мусить приділяти сформованій конкурентній перевазі свого товару, а не репозиціонувати свої зусилля на ті якості, на яких робить наголос конкурент, котрий атакує;

у політиці просування лідер повинен використовувати не інформативний, а престижний, іміджевий характер реклами [39].

Характерна риса діяльності ринкових лідерів полягає в тому, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері маркетингової діяльності, а на всіх аспектах маркетингу. Тобто ринковий лідер повинен оптимізувати маркетинговий комплекс взагалі та окремі елементи маркетингу зокрема.

Розглядаючи ринок як арену конкурентної боротьби, а ринкового лідера та його конкурентів як суб'єктів «військових дій» на цій арені, все розмаїття захисних стратегій ринкового лідера науковці поділяють на такі різновиди (рис. 3.2): позиційний захист, фланговий захист, випереджувальний захист, контрнаступ, мобільний захист, відступ [39].

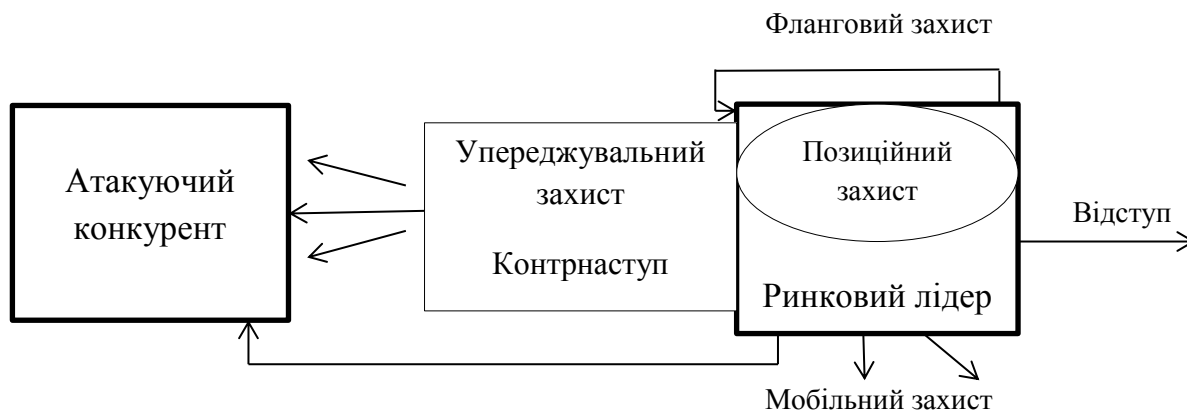


Рис. 3.2. Різновиди стратегії захисту ринкового лідера [39].

Розглянемо їх детальніше з точки зору бізнесу «Епіцентр К».

1. Позиційний захист полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам фірми-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірне розподілення уваги ринкового лідера щодо всіх його товарно-ринкових позицій. Але у ринкових умовах необхідно також передбачати виділення певних пріоритетів діяльності залежно від зміни маркетингового середовища і необхідність інноваційного розвитку.

Для «Епіцентру» цю стратегію пропонуємо реалізовувати шляхом підкріплення товарної номенклатури існуючої мережі новими послугами, наприклад, обладнанням на території функціонуючих ТЦ дитячих розважальних центрів. Дитячі розважальні центри - це місця, де діти можуть розважитися, відсвяткувати день народження, провести час із користю для свого розвитку. Зазвичай вони містять атракціони, майданчики для свят, програму святкування організовують аніматори, є готові розроблені шоу-програми. Те, як побудовані ТЦ компанії та їх місце розташування дозволяють добудовувати відносно невеликі модулі до існуючої споруди і відкривати там нові локації. Новий формат дозволить покупцям під іншим кутом зору поглянути на ТЦ, змінить формат відвідування і розширить споживчий кошик.

2. Фланговий захист означає оборону слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість. Така ситуація потребує ретельного вивчення, оскільки відмова від сегментів, які втрачають прибутковість, може бути початком вторгнення в даний сегмент фірм-конкурентів і втрати лідером своїх конкурентних позицій.

Ще у 2021 р. «Епіцентр К» започаткував відкриття магазинів нового формату – shop-in-shop. Це формат, який об'єднує різноманітні товари одного бренду у рамках спеціально виділеної площі на привабливому нестандартному обладнанні, що дозволяє показати всю ширину і красу певних колекцій. На нашу думку, цей напрямок може бути розширений не лише за рахунок кількості магазинів такого формату, а і за рахунок колаборації із зовнішніми торговими мережами, запросивши їх на свої торговельні площі. Це дозволить з меншими витратами значно розширити асортимент продуктів та послуг, які зможе отримати покупець на одній локації.

3. Упереджувальний захист означає перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Це той випадок, коли кращим засобом захисту є наступ. Основна мета стратегії упереджувальної оборони полягає в тому, щоб завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції і позбавити конкурента бажання атакувати.

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту кілька:

упровадження «партизанських атак», тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином підтримування загального конкурентного балансу, який склався на ринку і влаштовує ринкового лідера;

тактика законодавця пропорцій маркетингового середовища;

використання стратегій цінового лідера та диференціації як засобу створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту.

Як показало проведене дослідження господарської діяльності «Епіцентр», компанія зазвичай послуговується останніми двома засобами. Те, що дозволить підсилити цю складову маркетингової діяльності компанії — ще більша технологічність та інноваційність процесів за рахунок технології ІІІ та інших, детально розглянутих у пункті 3.2 кваліфікаційної роботи.

4. Контрнаступ — це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. У разі агресивних конкурентних дій необхідно ретельно вивчити ситуацію з метою вибору стратегії контрнаступу. Основна складність полягає в тому, щоб адекватно оцінити обстановку, не перебільшуючи, але й не зменшуючи її важливості. Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента вибирають стратегію наступу по всіх позиціях конкурента або на його найвразливіші сторони.

У розділі 2.3 кваліфікаційної роботи було розглянуто приклад застосування стратегії контрнаступу компанією «Епіцентр К» на шведську компанію ІКЕА. З метою її реалізації «Епіцентр К» вперше у своїй історії відкрив ТЦ не у власному, а в орендованому приміщенні поруч із першим в Україні ІКЕА.

5. Мобільний захист — це більше, ніж оборона позицій ринкового лідера. Ця стратегія передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Стратегія мобільного захисту реалізується шляхом використання двох стратегій — стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації. Таким чином, стратегія мобільної оборони передбачає дію ефекту синергії: взаємопосилюючими у цьому разі є стратегії захисту та росту.

Для реалізації стратегії мобільного захисту компанії «Епіцентр» потрібно іти далі та доповнювати свої торгові центри більшою кількістю

орендарів, покупкою франшиз від відомих брендів. Це дозволить створити ще більш комфортний досвід шопінгу покупцям, представивши не тільки товари, яких немає в «Епіцентрі», але й поглибивши вже наявну пропозицію, розвивати масштабні торгово-розважальні центри.

6. Стратегія відступу як різновид стратегій захисту позицій ринкового лідера використовується в тому разі, коли лідер усвідомлює неможливість захисту всіх своїх товарно-ринкових позицій у результаті виснажливої конкурентної боротьби. Стратегічний відступ не завжди означає відмову ринкового лідера від того чи іншого виду бізнесу. Це може бути тимчасовим послабленням маркетингової активності. Основне завдання під час реалізації цієї стратегії— виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних стратегічних наслідків. Як правило, стратегія відступу підкріплюється стратегією концентрації зусиль ринкового лідера на стратегічно важливих товарно-ринкових позиціях: лідер відмовляється від найслабкіших позицій з метою концентрації зусиль і утримання своїх конкурентних переваг.

На нашу думку, така стратегія є поки не актуальною для компанії «Епіцентр» у широкому розумінні, хоча локально, у розрізі тих чи інших товарних груп або наданих орендарям площ, може застосовуватися.

Підсумовуючи, зазначимо, що компанія такого масштабу, як «Епіцентр К» має великий рівень впливу на економіку, вона є стратегічно важливим підприємством для держави та громадян. Незважаючи на непросту ситуацію у державі, компанія продовжує активно розвивати бізнес в Україні, створює нові робочі місця.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі проведених досліджень на тему «Стратегії розвитку підприємства: розробка і реалізація» і аналізі діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» зроблено висновки і пропозиції, які полягають у такому:

1. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія має сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства має містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й ураховувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов. Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

2. Розглянуто теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства, їх класифікацію. Запропоновано поетапний підхід до розробки процесу формування стратегії розвитку підприємства, який має складатися з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії.

3. В якості методологічного обґрунтування процесу формування стратегії розвитку підприємства деталізовано його алгоритм, який розділено на три стадії, що об'єднують вісім етапів процесу розробки стратегії. Такий комплексний підхід до створення програми розвитку підприємства, пошук конкурентних переваг, взаємодія з усіма аудиторіями потенційних клієнтів, реалізація протидіючих заходів щодо потенційних і явних загроз діяльності підприємства і ризиків неотримання вигод, якісний аналіз конкурентного середовища підприємства забезпечують явні довгострокові конкурентні переваги, що дозволяють зробити істотний інноваційний прорив у розвитку підприємства, створити сучасний конкурентоспроможний бізнес, ключовою функцією менеджменту в якому стає стратегічне планування.

4. Дослідження галузі ритейлу України показало, що кількість працюючих торгових об'єктів в Україні протягом лише першого місяця бойових дій скоротилась на 29 %, загальна кількість працюючих торговельних точок в Україні склала 9701 при загальній чисельності 13 674 (станом на 21 березня 2022 року). За даними ООН, станом на осінь 2022 р. Україну покинули близько 10 мільйонів громадян. Близько 40 % з них люди працездатного віку. Майже всі з них жінки. Велика частина чоловіків працездатного віку була мобілізована, частина виїхала у безпечніші регіони. Тому бізнес, який не міг переїхати, відчував та відчуває зараз нестачу працівників.

Що стосується безпосередньо ТОВ «Епіцентр К», то станом на 2 квітня 2022 р. діючими залишалися 67 із 75 торговельних центрів «Епіцентр» та «Нова лінія», повністю зруйновано — три. Решта ТЦ тимчасово не працювала через активні бойові дії. Через бойові дії були повністю знищені ТЦ компанії у Чернігові, Маріуполі та Бучі (Київська обл.). Також внаслідок ракетного удару було втрачено п'ять магазинів у столичному ТРЦ Retroville.

Незважаючи на значні втрати, компанія «Епіцентр К» торік відкрила два нових ТЦ у Києві та Львові, та провела реновацію двох діючих ТЦ (в Івано-Франківську та на столичній Оболоні), а загальна сума інвестицій

становить майже 7 млрд грн. Ведуться роботи з будівництва нового ТРЦ у Бучі на місці знищеного під час російської окупації міста. Загалом плани компанії передбачають інвестиції не лише в розвиток ритейлу, а й у логістику, аграрний сектор, виробництво.

5. ТОВ «Епіцентр К» створено 2003 року. На сьогодні розвиває найбільшу в країні мережу торговельних центрів «Епіцентр», яка є лідером ринку в сегменті роздрібної торгівлі товарами для дому та ремонту. Входить до групи компаній "Епіцентр К", що розвиває також інтернет-магазин із маркетплейсом Epicentrk.ua, мережі гіпермаркетів «Нова лінія», спортивних товарів Intersport, 4F та The Athlete's foot (TAF), а також агрокомпанію «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки та керамограніту Epicentr Ceramic Corporation і «Карпатська кераміка», деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода».

В результаті реорганізації Товариства у 2021 р. шляхом відділу створене нове Товариство – Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр Н», яке є правонаступником Товариства в частині майна, прав та обов'язків, визначених у розподільчому балансі ТОВ «Епіцентр К».

Проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр Н» дозволив з'ясувати, що не зважаючи на початок війни у 2022 році чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг), розрахований без урахування податків та зборів, зріс на 25 219 тис. грн., що склало 40,9 % відносно 2021 р. Що стосується показника середньорічної вартості основних засобів (тобто матеріальних активів), то у 2022 р. відбулось його суттєве скорочення відносно 2021 - на 57,26 %, що, без сумніву, пов'язано зі збитками, спричиненими бойовими діями на території кількох областей України.

В цілому, проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К» показав, що підприємство є фінансово стійким, міцно утримує лідерські ринкові позиції, всі показники ліквідності досягли або перевищували нормативні значення.

6. Аналіз стратегічних рішень ТОВ «Епіцентр К» дозволив з'ясувати, що «Епіцентр К» є ринковим лідером продажу товарів для дому в Україні, має найбільшу ринкову частку у цьому сегменті. Це дозволяє визначати зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Тобто, «Епіцентр К» є законодавцем маркетингового комплексу на цьому ринку. Бути ринковим лідером — і вигідно, і ризиковано водночас. З одного боку лідер має тверді ринкові позиції, з іншого — на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця. Ході дослідження ми з'ясували, що «Епіцентр К» доволі жорстко відстоює свої ринкові позиції. Так, на початку 2021 року в Епіцентрі з'явився новий конкурент — шведська ІКЕА, що відкрила перший торговельний центр у київському Blockbuster Mall. «Епіцентр» на це розмістив навпроти ТРЦ банер-пародію на гасло «ІКЕА. Ідеї для вашого дому». На ньому було написано «Є ІДЕЯ і є рішення. В Епіцентрі є все!». Компанія почала роздавати безкоштовні брендовані маски під ТРЦ, через що на відкритті магазину ІКЕА були присутні люди в масках із гаслом Епіцентру. Крім того, «Епіцентр» став якірним орендарем третьої черги Blockbuster Mall, аби відкрити ТЦ поруч із першим в Україні ІКЕА, відкривши перший в історії мережі «Епіцентр»магазин в ТРЦ, а не в збудованій саме для нього будівлі.

Ще одним із напрямів стратегічного розвитку компанії сьогодні є розвиток співпраці з бюджетними установами. Таким чином компанія застосовує стратегію розширення місткості ринку за рахунок задоволення потреби у її товарах за допомогою нового підходу до надання послуги — обслуговування корпоративних потреб бюджетних установ.

Наступна сфера, у якій компанія прагне до лідерства сьогодні — активна екологічна стратегія. «Епіцентр К» розробив та запровадив Екологічну політику, яка відображає зобов'язання компанії щодо дотримання вимог природоохоронного законодавства та спрямована на збереження сприятливого навколишнього середовища.

7. Для удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Домінік Ко» було запропоновано напрями з удосконалення стратегії управління персоналом. Наша думка ґрунтується на тому, що наприкінці вересня 2023 р. кількість вакансій у ритейлі перевищила довоєнний показник на 27 %. Ритейлери стикаються з проблемою пошуку працівників через виїзд українців за кордон та дефіцит кваліфікованих кадрів у країні. Компанія «Епіцентр К» і до початку повномасштабної війни діяла проактивно у сфері кадрової політики, адже і тоді відчувала істотний дефіцит кадрів, особливо фахівців робочих спеціальностей. З метою удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» напрями визначено і запропоновано такі напрями:

зміна підходу до категорій найманих працівників за рахунок найму людей старшого віку, внутрішньо переміщених осіб;

розширення співпраці з закладами середньої і вищої освіти шляхом розширення пропозицій особам що навчаються – проходження практики, тимчасове працевлаштування на період канікул, освітні програми від компанії, запровадження дуальної освіти;

управління інформаційно-комунікативним простором компанії на основі постійного удосконалення корпоративної культури.

8. Для подальшого удосконалення портфелю маркетингових стратегій ТОВ «Епіцентр К» запропоновано стати піонером з упровадження нових технологій, таких як Internet of Things, Віртуальна реальність/Доповнена реальність, програм на основі штучного інтелекту, роботизації складів та безпілотного транспорту. Саме поєднання цих п'яти технологій, на нашу думку, є запорукою розширення аудиторії бренду та надання клієнту багатоканального досвіду спілкування з групою компаній «Епіцентр К».

Завжди доречним у маркетинговій діяльності будь-якої компанії є удосконалення системи зв'язків із громадськістю. Це завжди сприяє кращій реалізації стратегії розвитку підприємства. У цьому напрямку у кваліфікаційній роботі запропоновано варіант проведення заходу подієвого характеру у мережі ТІЦ «Епіцентр».

9. Для подальшого розвитку ТОВ «Епіцентр К» запропонована стратегія захисту ринкової позиції бізнесу, яка полягає у такому:

підкріплення товарної номенклатури існуючої мережі новими послугами, а саме, обладнанням на території функціонуючих ТЦ дитячих розважальних центрів;

збільшення у мережі магазинів нового формату – shop-in-shop, запрошення зовнішніх торгових мереж на торговельні площі Епіцентру для значного розширення асортименту продуктів та послуг з меншими витратами;

покупка франшиз відомих брендів для представлення товарів, яких немає в «Епіцентрі»;

поглиблення наявної пропозиції за рахунок розвитку масштабних торгово-розважальних центрів.

Вважаємо, що ці пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К» дозволять зміцнити його бізнес на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Пер. з англ. під ред. Євченко Л. І. К.: Економіка, 1989 р. 519 с.
2. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
3. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
4. Бленда Н. О., Чернега І. І. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/909607df-862f-4d30-96aa-a996b52a5f88/content> (дата звернення: 12.12.2023).
5. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31–34. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5af192ec-92b0-43e2-9cee-b94cb2f07477/content> (дата звернення: 01.12.2023).
6. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск № 56, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952> (дата звернення: 01.12.2023).
7. Виханський О. С. Стратегічне управління. К., 1995. 252 с.
8. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41.
9. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.

10. Гроші, гуманітарка і транспорт: як Епіцентр допомагає країні в умовах війни. URL: <https://projects.lb.ua/epicenter-helps-ukraine> (дата звернення: 12.12.2023).
11. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами. Мукачівський державний університет*. 2018. Випуск 18. С. 346–352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 01.12.2023).
12. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 112-115.
13. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати. *ЕБА: веб-сайт*. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty/> (дата звернення: 03.12.2023).
14. Дієві стратегії розвитку бізнесу за війни на Business Wisdom Summit 2023. *Офіційний сайт АПІТУ*. 2023. URL: <https://apitu.org.ua/strong-diievi-strategii-rozvytku-biznesu-za-viyny-na-business-wisdom-summit-2023-strong/> (дата звернення: 17.12.2023).
15. Ейджизм по-українськи або як протидіяти дискримінації за віком. URL: <http://surl.li/pjbnv> (дата звернення: 20.12.2023).
16. «Епіцентр К» втратив контроль над торговельними центрами в Херсоні. *Interfax-Україна. Інформаційне агентство*. URL: <https://ru.interfax.com.ua/news/economic/836784.html> (дата звернення: 12.12.2023).
17. «Епіцентр К» із початку війни інвестував у розвиток торговельної нерухомості 7 млрд грн. *Інформаційне агентство Interfax-Україна*. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/investments/917172.html> (дата звернення: 12.12.2023).
18. «Епіцентр» втратив три ТЦ, частину закрито через бойові дії. Як працює гіпермаркет в умовах війни. *Журнал Forbes Ukraine*. URL:

<https://forbes.ua/news/epitsentr-vtrativ-tri-tts-chastina-zakriti-cherez-boyovi-dii-yak-pratsyue-gipermarket-pid-chas-viyni-04042022-5274> (дата звернення: 12.12.2023).

19. «Епіцентр» потролив ІКЕА на відкритті першого магазину. *LB.UA*. URL: <http://surl.li/piaoi> (дата звернення: 12.12.2023).

20. Захарчин Р. М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення: 11.12.2023).

21. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11 (162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 01.12.2023).

22. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

23. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

24. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. № 5, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення: 13.12.2023).

25. Корпоративная культура. *Alterozoom*. 2014. URL: <https://alterozoom.com/ru/about> (дата звернення: 10.12.2023).

26. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.

27. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (1). С. 369–373.

28. Маркетингові конкурентні стратегії. URL: <http://surl.li/pkeve>

29. Маркетингові конкурентні стратегії. URL: <http://surl.li/pianq> (дата звернення: 12.12.2023).
30. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (6). 2021. С. 65–71.
31. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К.: Економіка, 1995. 817 с.
32. Місія здійсненна. Як компанії не стати жертвою кадрової кризи. 2019. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/kadrova-kriza-yak-perekonati-kandidata-obrati-vashu-kompaniyu-50032986.html> (дата звернення: 20.12.2023).
33. Оберкович С. Стратегія розвитку. *Pravo*. URL: <https://pravo.ua/articles/strategiia-rozvytku/> (дата звернення: 20.12.2023).
34. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31), 2018. С. 118-126.
35. Оновлений Blockbuster Mall. Якірним орендарем третьої черги ТРЦ стане Епіцентр. URL: <http://surl.li/pmkvl> (дата звернення: 20.12.2023).
36. Організація роботи персоналу в умовах воєнного стану. Веб-портал TradeMasterGroup. URL: <https://trademaster.ua/articles/313537> (дата звернення: 20.12.2023).
37. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 32-35.
38. Офіційний веб-сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення: 01.12.2023).
39. Підтримка внутрішньо переміщених осіб: поточний стан та що робити далі? Веб-портал Вокс Україна. URL: <http://surl.li/pmkze> (дата звернення: 20.12.2023).

40. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
41. Попова О. Ю., Герасименко Т. В. Особливості екологічно ініціативної стратегії розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 36. С. 37–42.
42. Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. *Офіційний веб-портал КМДА*. URL: <https://darn.kyivcity.gov.ua/news/20338.html> (дата звернення: 20.12.2023).
43. Пріоритети на 2023: відновлення економіки, дерегуляція і повернення підприємців після релокації. *Офіційний сайт АПІТУ*. 2023. URL: <https://apitu.org.ua/priorytety-na-2023-vidnovlennia-ekonomiky-derehuliaciia-i-povernennia-pidpriemtsiv-pislia-relokatsii/> (дата звернення: 12.12.2023).
44. Рихліцький В. І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Українська правда: офіційний веб-сайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 03.12.2023).
45. Рогова К. А. Корпоративна культура в організації та її удосконалення. URL: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/652/Рогова.pdf> (дата звернення: 10.12.2023).
46. Романова Л. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку маркетингового менеджменту на промислових підприємствах. *Economics and management: Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. 2017. № 3–4. С. 158–165.
47. Семенча І. Є, Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. № 181, 2022. С. 143-150. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166/1125> (дата звернення: 18.12.2023).

48. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
49. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
50. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: підр. для вузів. пер. з англ.; під ред. Л. Г. Зайцева, М. І. Соколової. К.: Економіка, 1998. 576 с.
51. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.
52. У Австралії магазин запропонував розрахуватись пройденими кроками за будь-який товар. *Веб-портал UCSC*. 2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/40873/> (дата звернення: 20.12.2023).
53. У мереж магазинів проблема – дуже важко знайти нових працівників. Що вигадують найбільші ритейлери, щоб подолати кадровий голод. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <http://surl.li/pmkwf> (дата звернення: 20.12.2023).
54. Українські інженери назвали п'ять технологій для розвитку ритейлу. *Веб-портал UCSC*. 2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/ukrayinski-inzheneriy-nazvaly-pyat-tehnologij-dlya-rozvytku-rytejlu/> (дата звернення: 20.12.2023).
55. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
56. Чайка І.П. Корпоративна культура як складова маркетингу закладу вищої освіти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25), 2020. С. 304-309.

57. Чайка І.П. Управління інформаційно-комунікативним простором закладу вищої освіти. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(18), 2020. С. 167-170.

58. Швидкий пошук та аналіз інформації з відкритих реєстрів та системи публічних закупівель Prozorro. Веб-сайт *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/43457691/finances?current_year=2022 (дата звернення: 12.12.2023).

59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

60. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

61. Як війна змінила кадрову політику ритейлу – думки гравців ринку. Веб-портал *UCSC*. 2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/yak-vijna-zminyla-kadrovu-polityku-rytejlu-dumky-gravcziv-rynku/> (дата звернення: 20.12.2023).