

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Анна СТОРОЖУК

(підпис)

Виконала:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41 Анна СТОРОЖУК

Керівник:

доктор економічних наук, професор

Олена ВІНОГРАДОВА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Ольга ГУСЄВА

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Олена ВІНОГРАДОВА

«___» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

СТОРОЖУК Анні Миколаївні

1. Тема кваліфікаційної роботи: Маркетингова стратегія ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

керівник кваліфікаційної роботи Олена ВІНОГРАДОВА, д.е.н., професор
затверджені наказом закладу вищої освіти від «24» лютого 2024 року № 26

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 15 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства

2) Стратегічний аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

3) Рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

Таблиць – 16

Рисунків - 9

6. Дата видачі завдання 24.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	<i>01.02. - 21.02</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>22.02 - 15.03</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>16.03 - 12.04</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>13.04 - 30.04</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.05 - 05.05</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>06.05-09.05</i>
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	<i>10.05 - 13.05</i>
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	<i>14.05-15.05</i>
9.	Рецензування роботи керівником	<i>15.05-16.05</i>
10.	Зовнішнє рецензування	<i>15.05-16.05</i>
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	<i>14.05-16.06</i>
12.	Попередній захист	<i>17.05-18.05</i>
13.	Захист кваліфікаційної роботи	<i>17.06-18.06</i>

Здобувач вищої освіти _____

Анна СТОРОЖУК

Керівник роботи _____

Олена ВІНОГРАДОВА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Сторожук Анна Миколаївна до захисту кваліфікаційної роботи
за спеціальністю 075 - Маркетинг
освітньо-професійної програми Маркетинг
на тему: Маркетингова стратегія ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Сторожук Анна Миколаївна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства; проведено стратегічний аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР»; розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, у ТОВ «ЕПІЦЕНТР» сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти їй кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена ВІНОГРАДОВА
“15” травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Сторожук А.М. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 68 стор., 9 рис., 16 табл., 38 джерел.

Мета роботи - обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо маркетингової стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Об'єкт дослідження - процес маркетингової стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти маркетингової стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Короткий зміст роботи:

У роботі систематизовано систему стратегій підприємства; розглянуто класифікацію стратегій розвитку організації; наведено підходи до розробки стратегій; надано визначення терміну «маркетингова стратегія організації»; наведено етапи розробки маркетингової стратегії; систематизовано досягнення мети підприємства за допомогою комплексу маркетингових інструментів; розглянуто елементи маркетингового плану; представлено зміст маркетингового плану.

Надано загальну характеристику показників діяльності групи компаній «Епіцентр»; надано загальну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР»; розглянуто історію розвитку та видатні дати ТОВ «ЕПІЦЕНТР»; наведено найважливіші цифри компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР», розглянуто shop-in-shop у ТОВ «ЕПІЦЕНТР»; розглянуто показники фінансово-господарської діяльності підприємства. динаміку активів та пасивів ТОВ «ЕПІЦЕНТР» за 2021-2023 роки; представлено динаміку показників для аналізу фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР» за 2021-2023 роки; проведено SWOT-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Побудовано синергетичну модель формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР»; представлено алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР»; проведено експертну оцінку на основі методу прибуткового підходу дисконтування грошових потоків; розраховано витрати на використання пропозицій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, стратегія, маркетингова стратегія, стратегічний аналіз, стратегії розвитку організації, маркетингова стратегія організації.*

ЗМІСТ

ВСТУП		7
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1.	Наукові підходи щодо визначення сутності стратегії....	10
1.2.	Теоретичні засади розробки маркетингових стратегій для підприємства.....	18
	Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2.	СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ЕПЦЕНТР».....	27
2.1.	Загальна характеристика ТОВ «ЕПЦЕНТР».....	27
2.2.	Аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегічний аналіз ТОВ «ЕПЦЕНТР».....	37
	Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3.	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕПЦЕНТР».....	45
3.1.	Комплекс заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку організації	45
3.2.	Оцінка економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів	53
3.3.	Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР».....	55
	Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....		65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		69

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність роботи визначається тим, що сучасне стратегічне управління організацією базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягти конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість організації виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому поставлених цілей та завдань. Проблеми стратегічного управління найчастіше виникають внаслідок дії численних зовнішніх чинників. При виборі стратегії важливо визначити, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші фактори вплинуть на розвиток організації в перспективі. Модель стратегічного управління сучасної української організації необхідно формувати з урахуванням чинників середовища, і навіть зовнішніх ризиків, як політичних, і економічних. Оскільки надмірна активність фундаментальних потрясінь та зовнішніх ризиків – це одна з ключових причин фіаско-стратегічного планування багатьох організацій.

Дослідження окремих аспектів маркетингової стратегії знайшли відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Антофій Н.М., Артеменко Л.П., Бабічева О.І., Бондаренко О.С., Борисова Т., Виноградова О.В., Вествуд Д., Дарчук В.Г., Діб А., Довгань Л.Є., Дорофєєв В.Д., Дрокіна Н.І., Дрєв'янніков В.А., Дудяк П.П., Дикань В.Л., Забуранна Л.В., Іванечко Н., Ігнатова Є.М., Ігнатєва І.А., Каракай Ю.В., Коваленко О.В., Косар Н.С., Котлер Ф., Крижко О.В., Крикавський Є.В., Кутліна І.Ю., Ларіна Я.С., Лабурцева О.І., Левицький В.В., Луцій О.П., Мусієнко Д.О., Остролуцький О.О., Піжук О.І., Портер М., Процишин Ю.Т., Потабенко М.В., Романова Л.В., Савіна С.С., Совершенна І.О., Сумець О.М., Тарасюк А.В., Третьякова Л.І., Черчик Л.М., Шестопад Ю.Т., Янковець Т.М., Яцишина Л.К. та ін.

Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Проте слід зазначити, що питання формування комплексу заходів,

які зможуть поліпшити маркетингову діяльність підприємства з урахуванням умов функціонування, сучасного інструментарію стратегічного маркетингу, передових тенденцій та практик завжди є актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо маркетингової стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- розглянути наукові підходи щодо визначення сутності стратегії;
- визначити теоретичні засади розробки маркетингових стратегій для підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність та стратегічний аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР»;
- виокремити комплекс заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку організації;
- надати оцінку економічній ефективності від впровадження запропонованих заходів;
- надати рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Об'єктом дослідження є процес розробки маркетингової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти маркетингової стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Теоретичну та методологічну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, стратегічного маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем маркетингової стратегії ТОВ «ЕПІЦЕНТР».

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і

зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем вдосконалення стратегічного маркетингу, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

Обсяг і структура роботи. Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 68 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи щодо визначення сутності стратегії

Поняття «стратегія» вже досить давно і широко використовується в теорії та практиці маркетингу. Враховуючи багатогранність цього поняття, досить важко дати єдине та повне його визначення. Тому логічним є розкриття сутності стратегії через сукупність наступних визначень.

Стратегія – якісно певний напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації у навколишньому середовищі [1].

Стратегія – це спосіб досягнення стратегічних цілей організації та розміщення її ресурсів [2].

Стратегія – це внутрішній документ, що визначає дії організації щодо зовнішніх можливостей та загроз з урахуванням її внутрішніх сильних та слабких сторін протягом певного проміжку часу або у певній ситуації [3].

Стратегія – це концепція дій на довгострокову перспективу на користь досягнення основних цілей підприємства, а основі стратегічного управління лежать стратегічні рішення. Стратегічні рішення – це управлінські рішення, прийняті стратегічному рівні (тобто стратегія – вершина стратегічного рішення) [4].

Сутність стратегії підприємства полягає у відповіді на питання: як, яким чином і за допомогою яких дій організація зможе досягти своєї мети в умовах змінного та конкурентного оточення. Розмаїття стратегічних цілей розвитку організацій, специфіка зовнішніх та внутрішніх умов їх функціонування зумовили існування значної частини стратегій діяльності організацій та підходів до їх класифікації.

У стратегічному маркетингу використовуються кілька ознак, якими можна класифікувати стратегії [5-6], як основні критерії класифікації дослідники використовують такі: рівень прийняття рішень; базову концепцію досягнення конкурентних переваг; стадію життєвого циклу попиту; стан середовища, в якому діє підприємство; становище фірми у бізнесі; спрямованість процесів фірми; ступінь ризику у діях; ступінь активності дій; прийняті організацією виробничі рішення та стратегічні аспекти внутрішньофірмового управління. Для обґрунтування стратегії управління організацією розглянемо ієрархію стратегій, сформовану з рівня прийняття стратегічних рішень (таблиця 1.1) [5-7].

Таблиця 1.1

Система стратегій підприємства, сформована, виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень

Рівень стратегії	Приклади стратегій стратегічні альтернативи	Характеристика рівня стратегій
Генеральна (базова) стратегія	Інтенсивне зростання, інтегроване зростання, обмежене зростання, скорочення діяльності	Стратегія є базовим планом управління підприємством, що поширюється на всю організацію, охоплює всі напрямки діяльності підприємства
Ділова (конкурентна) стратегія	Диференціація, диверсифікація, лідерство у витратах, фокусування діяльності на конкретній стратегічній зоні господарювання	Стратегія обґрунтовує дії та способи забезпечення конкурентних переваг у конкретній стратегічній зоні господарювання.
Функціональна стратегія	Виробнича, фінансова маркетингова, інноваційна та ін.	Стратегія формує план поточної діяльності окремого підрозділу або функціонального спрямування всередині підприємства
Операційна стратегія	Конкретні розробки в галузі товарного міксу, здійснення інновацій, ціноутворення тощо	Стратегія визначає зміст заходів при реалізації конкурентних функціональних заходів

В основі управління розвитком організації лежить розробка стратегії, її адаптація до специфіки компанії та реалізація. Розробка стратегії організації – безперервний процес, пов'язаний із постійною зміною положень стратегії, яке, своєю чергою, обумовлено змінами середовища організації. Завдання стратегічного управління полягає у пристосуванні організації до цих змін.

На формування стратегії компанії впливають багато чинників. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі та компанії та завжди змінюється в часі. До основних чинників, які формують стратегії, можна віднести такі [5-8]: соціальні, політичні, цивільні та регулюючі норми; привабливість галузі та умови конкуренції; специфічні ринкові можливості та загрози; сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні можливості; особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди маркетологів; цінності та культура компанії. Класифікація стратегій організації представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій розвитку організації

Ознака	Класифікація
З погляду ієрархії управління	1. Корпоративна стратегія
	2. Ділова стратегія
	3. Функціональна стратегія
	4. Операційна стратегія
З погляду розвитку підприємства	1. Стратегія зростання: концентрованого зростання; інтегрованого зростання; диверсифікованого зростання
	2. Стратегія скорочення
	3. Комбінована стратегія
З погляду досягнення конкурентних переваг	1. Лідерство у витратах
	2. Диференціація продукції
	3. Фокусування: на витратах; на диференціації продукції
З погляду розвитку галузі	1. На стадії зародження галузі
	2. На стадії зрілості галузі
	3. На стадії спаду галузі

Всі перелічені стратегії є комплексними та охоплюють стратегічні дії на тому чи іншому ступені управління. Відповідальність за розробку стратегії лежить на відповідних керівниках. За корпоративну стратегію відповідають керівники вищого рангу, рішення у разі зазвичай приймаються радою директорів корпорації. Ділова стратегія перебуває у віданні генеральних директорів і керівників підприємств, тоді як у функціональних стратегіях рішення приймають керівники середньої ланки. Операційні стратегії розробляють керівники на місцях (менеджери нижчої ланки управління). Якщо компанія займається монопрофільною діяльністю, то корпоративного

рівня немає, і стратегія розробляється для стратегічного господарського центру або центру прибутку, тобто на діловому рівні [5-7].

Насправді підприємства можуть одночасно здійснювати не одну, а відразу кілька стратегій. І тут реалізується комбінована стратегія. Таким чином, можна говорити про те, що стратегія розвитку є фундаментом, на базі якого підприємство організує свою діяльність та адаптується до змін довкілля для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Лідером розробки процедур формування стратегій вважається Гарвардська бізнес-школа. К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел та К. Прахалад розробили головні підходи до формування стратегій, основні положення яких наведені в таблиці 1.3 [2, 8-9].

Таблиця 1.3

Підходи до розробки стратегій

Розробники	Основний зміст розробок	Стратегія	Період
К. Ендрюс	SWOT-аналіз	Економічна	1970-ті роки
М. Портер	П'ять сил конкуренції, типові стратегії	Стратегія бізнесу	1980-ті роки
Г. Хемел, К. Прахалад	Стрижневі компетенції	Стратегія лідерства	1990-ті роки

К. Ендрюс запропонував стратегію, засновану на відповідності між існуючими ринковими можливостями та здібностями організації за заданого рівня ризиків (економічну стратегію). Підходи до розробки стратегії бізнесу, що базуються на конкурентній позиції організації, та й самі конкурентні стратегії, розробив М. Портер, а концепція стрижневих компетенцій належить К. Прахаладу та Г. Хемелу [9].

Протягом багато часу було прийнято вважати, що вироблення стратегії одна із головних завдань менеджерів підприємств. У численних роботах зі стратегічного планування зазвичай стверджувалося, що зовнішнє середовище визначає стратегію підприємств. Сьогодні розуміння стратегії значно розширилося. Можна виділити принаймні три підходи до її розробки, коли стратегія визначається [10]: структурою галузі; ресурсами, які має фірма; маркетингологами підприємства.

Згідно з першим підходом М. Портера з позицій галузевої структури, підприємство має адаптувати внутрішнє середовище до змін у зовнішньому середовищі шляхом проведення ринкового аналізу. Ця схема працює в умовах досить стабільного середовища. Якщо навколишнє середовище динамічна, її зміни є важко прогнозованими. Для переорієнтації великих підприємств потрібен час [2].

В основі другого підходу лежить ресурсна концепція, яка останнім часом зайняла домінуючу позицію [11]. Одиницею аналізу у ньому не галузь, а фірма. Високий рівень ринкової конкуренції вимагає від компаній не так адаптації до зовнішніх сил бізнес-середовища, скільки проактивного розвитку конкурентних переваг, заснованих на унікальних компетенціях. Базовими поняттями нової концепції є ресурси, здібності та ключові компетенції. При цьому відбувається усунення фокусу ключових компетенцій від окремих компаній до мережі.

Ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємств, розглядаються як джерело конкурентних переваг, діляться на матеріальні та нематеріальні. До другої групи ресурсів крім репутації та організаційних здібностей відносять взаємовідносини з ринковими контрагентами. Замість пристосування до середовища компанія створює та розвиває свої унікальні ресурси та здібності, що забезпечують їй отримання ренти.

Ресурси є стабільним елементом, їх гнучкість обмежена. Але зміни в оточенні підприємства можуть знецінити його конкурентні переваги та призвести до виходу фірми з бізнесу. Взаємини компанії з ключовими суб'єктами ринку є унікальним ресурсом, здатним відігравати роль позиційного бар'єру. Тому без тісного зв'язку з ринком ресурсний підхід до стратегії також не вичерпний. Поступово теоретично стратегічного управління акцент зміщується на міжорганізаційні аспекти формування стратегій.

Третій підхід заснований на активній участі підприємства у створенні середовища, в якому воно функціонує. Наприклад, фірма може долати

турбулентність навколишнього середовища за рахунок наявних у неї надлишкових ресурсів, що дозволяють вирішувати проблеми і використовувати можливості, що виникають на ринку. У такій ситуації компанія має мати значний запас усіх важливих ресурсів. Оскільки жодна організація нездатна володіти всіма необхідними їй ресурсами, джерелами додаткових ресурсів та можливостей підприємств є інші організації, тобто. зовнішнє середовище [12].

Інтеграційна стратегія розвитку фірм проявляється одночасно у двох тенденціях: у формуванні вертикально-інтегрованих організацій, що збільшують концентрацію капіталу; у розвитку міжфірмових мереж (формальних угод та неформальних об'єднань) у рамках горизонтальної та вертикальної інтеграції [13]. Таким чином, компанія може певною мірою убезпечити себе від нестабільності зовнішнього середовища шляхом формування та підтримки довготривалих стійких зв'язків із партнерами по ринку.

Зростаючі темпи глобалізації світової економіки, динамічний розвиток технологій у поєднанні з мережею ринку поставили під сумнів корисність традиційних методів стратегічного планування. Тому найбільш прийнятним для використання підприємствами став третій підхід до стратегії. Він певною мірою поєднує у собі традиційний стратегічний та ресурсний підходи. Але якщо згідно з останнім ресурси контролюються самою компанією, третя модель, відповідно до якої менеджери мають вирішальний вплив на стратегію підприємства, передбачає, що компанії, крім власних ресурсів, можуть за допомогою розвитку міжорганізаційних відносин отримувати доступ до ресурсів, контрольованих іншими учасниками мережі. Тому першим кроком формування мережі є визначення ключових компетенцій фірм. Шляхом налагодження мережових відносин компанії виробляють відносно стабільне зовнішнє оточення. Міжфірмові взаємодії дозволяють фірмам розвивати відносини, що забезпечують їм стійкі конкурентні переваги та отримання «мережевої», або «відносницької» ренти. Її основними джерелами є

специфічні інвестиції в бізнес-партнерів, спільне використання взаємодоповнюючих ресурсів, зниження невизначеності, зростання прихильності та ін.

Новий погляд зміст стратегії, який отримав розвиток у межах мережного підходу, змінив ставлення до проблеми управління ефективністю фірми. У мережевому підході ефективність організації визначається не рівнем її «адаптації» зовнішнього оточення, а досягненням сумісності з ринковим «контекстом», що формується за допомогою взаємодії та розвитку взаємин з іншими суб'єктами [14]. Тому стратегічне управління фірмою має бути спрямоване на конструювання «контексту» та управління «портфелем взаємин» з агентами ринку.

Зниження ефективності стратегічного планування відбувається в організацій різних галузей та масштабів діяльності. Більшою мірою, невдачу зазнають організації, які здійснюють зовнішньоекономічну торговельну активність з іншими країнами. Наприклад, зміцнення гривні – це із системних ризиків сучасної економіки України, оскільки знижує експортну виручку найбільших корпорацій країни є негативним сигналом для загальної тенденції економічного розвитку як окремих організацій, так і української економіки загалом.

З метою мінімізації ризиків, зниження впливу зовнішніх чинників, контролю за виконанням стратегічних планів необхідно проводити детальний аналіз стратегічного управління діяльності організації. Ключовим об'єктом проведення аналізу стратегічного управління є результати діяльності та їх прогностні показники, «зацікавлені особи» (стейкхолдери) та особи, які беруть участь в управлінні організацією. Результати такого аналізу необхідно використовувати для розробки стратегії розвитку організації у взаємозв'язку з дослідженням ринку, вивченням внутрішніх факторів, дослідженням тенденцій розвитку галузі з визначенням ключової місії діяльності організації.

Для проведення стратегічного аналізу управління організацією у сучасних українських умовах його процедури необхідно систематизувати у певні етапи [15].

Першим етапом аналізу стратегічного управління є дослідження місії та цілей організації, які формуються у стратегічному плані. Ключовими інструментами аналізу першого етапу є «дерево цілей» та модель системи стратегічного управління. Завдяки їм, менеджмент організації може коригувати місію, цілі та структуру «дерева цілей», які відповідає за розвиток діяльності організації.

Другим етапом є аналіз внутрішнього середовища та його впливу на функціонування організації. При цьому здійснюється оцінка стратегічного потенціалу, який у разі своїх можливостей може стати причиною коригування поточної стратегії організації. Інструментами аналізу другого етапу виступають результати життєвого циклу товарів, технології, бізнес-процесів, графік Портера «рентабельність – частка ринку» та крива навчання. В результаті керівництво зобов'язано зробити висновки з вирішення питань: вибору структури внутрішнього середовища, вибору методів та способів оцінки потенціалу.

Третій етап – аналіз довкілля та оцінка стратегічних умов у розвиток організації. Інструментами третього етапу є STEP-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера, ключові чинники успіху та контактні аудиторії Ф. Котлера. Керівництву необхідно визначити структуру довкілля, здійснити вибір методів оцінки стратегічних умов [2, 11].

Четвертий етап – аналіз середовища загалом і оцінка стратегічного місця організації та її конкурентоспроможності проти іншими економічними суб'єктами своєї галузі. Ключові інструменти аналізу: матриця Ансофф, матриця BCG, SWOT-аналіз та інші методи. В результаті організація отримає бачення на такі проблеми, як вибір варіанта структури стратегічного простору, вибір методів та оцінки позиції, ідентифікація стратегії за позицією.

Найважливішим аспектом ефективності діяльності організації є якість стратегії, що реалізується [16]. Як продукт діяльності, остання має споживчі властивості, відповідні цілі розвитку, місії та призначення організації. Якісна стратегія створює стабільну конкурентну перевагу, підвищує інтенсивність діяльності фірми [17].

Таким чином, результатом аналізу стратегічного управління розвитком організації мають бути альтернативні варіанти її перспективної стратегії чи методи коригування поточного стратегічного плану. Постійна динамічність споживчих ринків та світової економічної кон'юнктури – це одні з ключових факторів найважливішого аспекту стратегічного аналізу сучасної організації, яка зацікавлена у високому рівні ефективності своєї діяльності та безперервного зростання своєї конкурентоспроможності. Проведення аналізу є гарантом розроблення ефективної стратегії організації.

1.2. Теоретичні засади розробки маркетингових стратегій для підприємства

На сьогоднішній день поняття «маркетингова стратегія» можна трактувати по-різному:

1) На нашу думку, *маркетингова стратегія організації* - це розділ загальної стратегії, який охоплює діяльність організації за елементами комплексу маркетингу, передбачає використання поточних ресурсів для досягнення ключових цілей таких як збільшення ринкової частки, обороту, кількості унікальних споживачів тощо.

2) Ф. Котлер вважав, що планування маркетингової стратегії складається із трьох частин:

1 – Цільові ринки. Стратегія маркетингу має точно вказувати ринкові сегменти, у яких організація концентрує свої зусилля.

2 – Маркетинг мікс. Маркетингова стратегія має розбиватися на елементи комплексу маркетингу такі як: нові товари, місце збуту,

маркетингові комунікації, стимулювання збуту, цінова політика, і навіть система розподілу товару.

3 – Обсяг маркетингових витрат. Маркетинговий бюджет, необхідний реалізації раніше запропонованих стратегій.

3) Сучасний економічний словник трактує поняття маркетингової стратегії як комплекс заходів компанії зі сталого просування своїх товарів ринку, включаючи цілепокладання, аналіз та планування заходів маркетингового характеру.

4) О. Уолкер молодший у книзі «Маркетингова стратегія: курс MBA» визначає маркетингову стратегію як ефективно розподілені та скоординовані ринкові види діяльності та ресурси, які спрямовані на виконання завдань фірми на певному ринку продукції та послуг [18].

Спираючись на запропоновані визначення, виявимо особливості стратегічного маркетингового планування:

1 - Результатом стратегічного планування є не тільки розробка та впровадження поточних заходів, а й встановлення стратегічних цілей, які включають основні напрями довгострокового розвитку організації;

2 - При розробці стратегічних кроків, компаніям доводиться займатися прогнозуванням, яке спирається на неповний об'єм інформації, ніж при виробленні оперативних дій;

3 - У період розробки та подальшої реалізації стратегічних дій необхідно враховувати, що в реаліях ринкових відносин відбувається постійна зміна, і те, що було актуально деякий час тому, вже не таке значуще. Тому стратегічне планування має бути циклічним та актуальним;

4 - Суттєва відмінність оперативних дій від стратегічних у тому, що значно складніше прорахувати повний перелік необхідних показників та їх значущість у кінцевому результаті.

5 - Вона має суперечити принципам загальнокорпоративної стратегії: місії компанії, основоположним цінностям тощо.

Враховуючи всі ці особливості кожної організації, необхідно встановлювати основні етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії. Дані дії необхідні для уникнення помилок, а також визначення на ранніх етапах кордонів та можливостей компанії для того, щоб обрана маркетингова стратегія була реалістичною та здійсненою. На рис. 1.1. представлений типовий план розробки маркетингової стратегії організації [17-18].



Рис. 1.1. Етапи розробки маркетингової стратегії (побудовано за [17-18])

Стратегія маркетингу включає чотири напрями: товар, ціна, канали розподілу та способи просування. Стратегії маркетингу дуже різноманітні, і

класифікуються з таких підстав: виробничо-технологічного критерію, за товарно-ринковою або географічною детермінованістю, за послідовністю просування товару на ринку, за способами входження на міжнародні ринки чи взаємодії з конкуруючими компаніями.

Залежно від виробничо-технологічного критерію компанії ефективно застосовують стратегію технологічного вштовхування, стратегію ринкового втягування або стратегію зниження витрат.

За критерієм географічної детермінованості стратегія маркетингу то, можливо національної (великі країни), регіональної, багатонаціональної, глобальної.

За критерієм товарно-ринкової детермінованості стратегія маркетингу буває спрямовано розвиток ринку (збільшення обсягів продажу нових ринках), вузький асортимент, диверсифікацію (буває концентрична, горизонтальна, конгломератна), розширення асортименту чи індивідуалізацію споживачів. По послідовності просування товарів на ринки стратегія маркетингу може виражатися одночасному входженні попри всі доступні ринки чи поступової (каскадна стратегія маркетингу).

При першому варіанті компанія веде агресивну цінову та рекламну політику, вкладаючи величезні кошти у період входження. Така стратегія маркетингу можлива для великих компаній, а середній і дрібний бізнес найчастіше застосовує каскадну стратегію, освоюючи ринок поступово [19-23].

Маркетингова стратегія компанії зазвичай закріплюється у документі, що має однойменну назву або назву «маркетингова політика».

Маркетингова стратегія розробляється як складова частина загальної стратегії розвитку компанії [24].

Залежно від галузевої приналежності, ситуації над ринком і сформованих особливостей управління організацією маркетингова стратегія може розроблятися терміном від 1 року по 25 років.

Найчастіше в Україні нині використовується горизонтальне планування, рівне 1-3 років, але вже зараз можна зустріти підприємства, які розробляють стратегії терміном 5 і навіть 10 років.

Маркетингова стратегія визначається на ринку чи кількох ринках з урахуванням динаміки розвитку конкурентного оточення та розвитку споживчого попиту. Вона розробляється з урахуванням тих самих етапів, як і загальна стратегія розвитку.

Маркетингове планування починається з комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього оточення, з маркетингового аудиту в компанії, далі визначається альтернативні ринкові стратегії, а закінчується процес оцінкою та вибором оптимальної конкурентної стратегії, та складанням плану її реалізації.

Для досягнення поставленої мети компанії потрібно привернути до свого товару чи послуги максимум уваги потенційних споживачів, щоб не тільки задовольнити поточний попит на ринку, а й самостійно сформувати потрібний обсяг попиту на свої товари та послуги, впливаючи на ринок за допомогою комплексу маркетингових інструментів (рис 1.2) [24-25].

Основні компоненти: товар/послуга, ціна, канали реалізації, маркетингові комунікації, персонал. Крім того, до складу включаються додаткові компоненти: реклама, обслуговування, сервіс, процеси виробництва.

Стратегічне планування потребує дотримання трьох основних умов. Перше – менеджмент будується на засадах управління видами діяльності підприємства як інвестиційним портфелем. Друге – необхідні ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників зростання відповідних ринків та позицій компанії на цих ринках. Третє – вироблення стратегії [24-25].

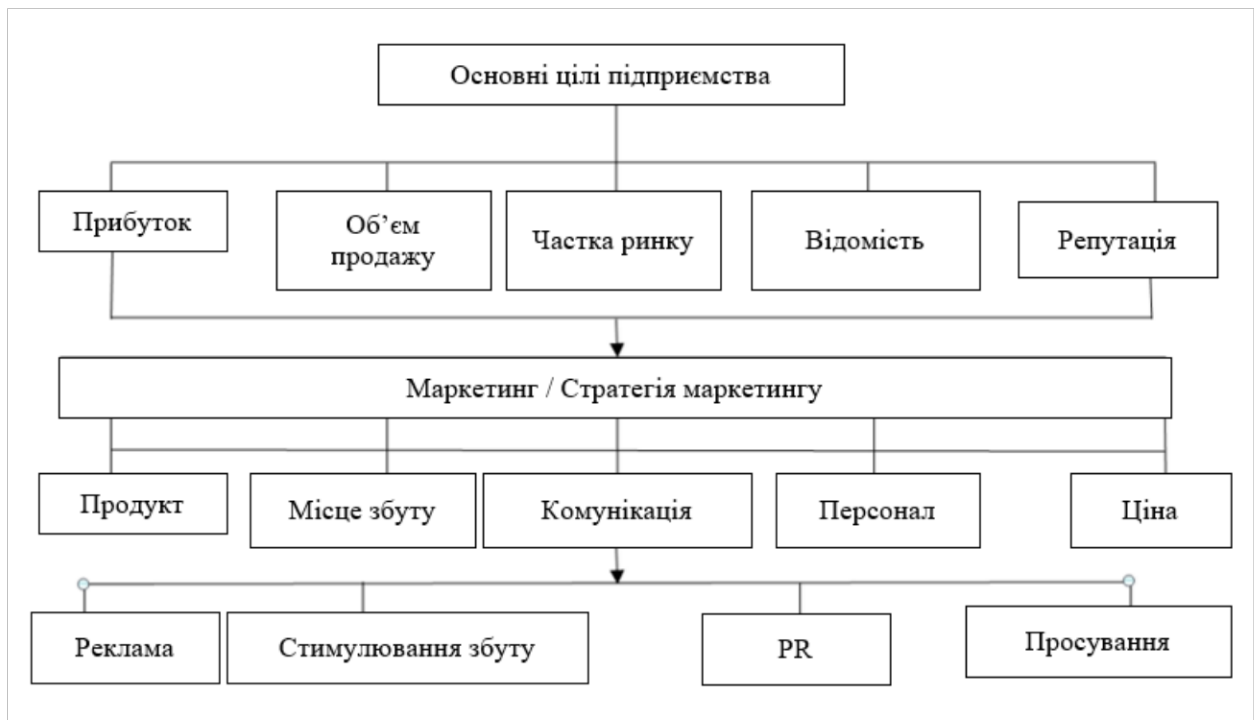


Рис. 1.2. Досягнення мети підприємства за допомогою комплексу маркетингових інструментів

До кожного виду діяльності компанією розробляється план досягнення довгострокових цілей.

Основна умова освоєння маркетинг менеджменту - розуміння таємниць стратегічного планування. Організаційна конструкція основної маси великих фірм включає чотири значення: колективний, дивізійний, ступінь бізнес – одиниця і товарний.

Маркетинговий план – це основний інструмент напрямком і координація маркетингових зусиль, він розробляється у двох рівнях.

Перший рівень – стратегічний маркетинговий план, заснований на аналізі ринкової ситуації та можливостей, визначає цільові ринки та пропозицію цінності.

Другий рівень – тактичний маркетинговий план спрямований на рішення поточних маркетингових завдань. У ньому вказуються необхідні характеристики товарів, просування, мерчандайзингу, ціноутворення, каналів розподілу, сервісу та ін.

У багатьох організацій маркетингові плани розробляються командами, які включають співробітників провідних відділів, і реалізуються на відповідних рівнях управління. Потім проводиться моніторинг отриманих результатів і за необхідності у план вносяться корективи [26].

У маркетинговий план входить шість елементів: аналіз ситуації, цілі, стратегія, тактика, бюджет та контроль (табл. 1.4) [26-28].

Таблиця 1.4

Елементи маркетингового плану

Найменування	Характеристика
Аналіз ситуації	У процесі аналізу фірма вивчає зовнішні чинники, що діють на макрорівні, а також гравців, або учасників ситуації. Компанія проводить аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Тут слід переміщатися від зовнішніх чинників до внутрішніх.
Цілі	Після того, як у процесі аналізу ситуації були виявлені найкращі можливості для компанії, ці можливості ранжуються, після цього формулюються цілі компанії та визначаються терміни їх досягнення. Цілі повинні встановлюватися з урахуванням інтересів всіх учасників бізнесу, репутації компанії та інших важливих чинників.
Стратегія	Вибір кращого курсу задля досягнення мети - завдання стратегії.
Тактика	Стратегію слід розвинути, ретельно представивши деталі, що стосуються інструментарію маркетингу та певних заходів. Для заходів обираються відповідальні та строки виконання.
Бюджет	Заплановані події та роботи пов'язані з видатками, які приплюсовуються до бюджету, необхідного для досягнення цілей фірми.
Контроль	Компанія має встановити періодичність перегляду плану і контрольні показники, дозволяють визначити, як просувається робота з досягненням мети. Якщо показники відстають від планових, фірма має переглянути мету, стратегію чи перелік подій, щоб виправити становище.

Маркетинговий план - це письмовий документ, що відображає всі знання підприємства про ринок і показує, як воно має намір досягати своїх цілей. Зміст маркетингового плану наведено у таблиці 1.5 [26-27].

Таблиця 1.5

Зміст маркетингового плану

Найменування	Характеристика
Резюме та зміст	Короткий огляд основних цілей та рекомендацій для швидкої оцінки положення плану.
Аналіз ситуації на ринку	Заносяться актуальні дані щодо обсягів продажу, витрат, ринку, конкурентів, фактори макросередовища для складання SWOT-аналізу.
Маркетингова стратегія	Визначення місії, маркетингових та фінансових цілей. Визначаються купівельні групи та їх потреби.
Фінансові прогнози	Прогноз обсягу продажів, витрат і аналіз беззбитковості.
Контроль запровадження	Визначається заходами щодо контролю виконання плану: моніторингу його стану та внесення змін.

Таким чином, у маркетинговому плані вказано тактичні розробки маркетингових програм та розподіл фінансових ресурсів протягом періоду планування. Це один із найбільш суттєвих результатів маркетингового процесу. В умовах ринкової ситуації, що стрімко змінюється, планування перетворюється на безперервний процес.

Висновки до першого розділу

1. Систематизовано систему стратегій підприємства, сформовану, виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень (генеральна (базова) стратегія, ділова (конкурентна) стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія). Розглянуто класифікацію стратегій розвитку організації за наступними ознаками: з погляду ієрархії управління, з погляду розвитку підприємства, з погляду досягнення конкурентних переваг, з погляду розвитку галузі. Наведено підходи до розробки стратегій.

2. Надано визначення терміну «маркетингова стратегія організації» (розділ загальної стратегії, який охоплює діяльність організації за елементами комплексу маркетингу, а даний стратегічний план передбачає використання

поточних ресурсів для досягнення ключових цілей таких як збільшення ринкової частки, обороту, кількості унікальних споживачів та ін.). Наведено етапи розробки маркетингової стратегії (дослідження ринкової кон'юнктури; аналіз внутрішнього стану організації; аналіз основних конкурентів та аналіз конкурентоспроможності організації; цілепокладання; сегментація ринку та споживачів та розробка позиціонування організації; попередня економічна оцінка та прогнозування ефективності маркетингових заходів; складання плану маркетингу). Систематизовано досягнення мети підприємства за допомогою комплексу маркетингових інструментів. Розглянуто елементи маркетингового плану (аналіз ситуації, цілі, стратегія, тактика, бюджет, контроль). Представлено зміст маркетингового плану (резюме та зміст, аналіз ситуації на ринку, маркетингова стратегія, фінансові прогнози, контроль запровадження).

РОЗДІЛ 2.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (EPICENTR K) є українською компанією, що займається роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, товари для дому та господарства, інструментами, електротехнікою та іншими товаровими категоріями. Компанія має значний досвід на ринку та займає провідні позиції в секторі будівельних матеріалів в Україні.

Основна мета ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» полягає у задоволенні потреб клієнтів, наданні широкого асортименту товарів високої якості та конкурентних цін. Компанія працює над забезпеченням зручності та доступності для покупців, шляхом розташування своїх магазинів у зручних локаціях та впровадженням сучасних технологій обслуговування (рис. 2.1) [29].



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Група компаній «Епіцентр» — це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні центри «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки ЦБМ «Осмолода» й логістичні потужності (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Загальна характеристика показників діяльності групи компаній «Епіцентр»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має розвинуту мережу магазинів, які охоплюють багато регіонів України. Компанія постійно розширює свою присутність на ринку шляхом відкриття нових філій та розвитку існуючих магазинів.

Загальна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» згрупована у табл. 2.1 [29].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Показник	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕПІЦЕНТР К
Скорочена назва	ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY EPICENTR K (EPICENTR K LLC)
Код ЄДРПОУ	32490244
Дата реєстрації	27.08.2003 (20 років 9 місяців)
Розмір статутного капіталу	158 609 700,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Засновники	Герєга Олександр Володимирович - засновник ТОВ «Епіцентр К», Герєга Галина Федорівна - засновниця, голова ТОВ «Епіцентр К», Суржик Тетяна Федорівна - засновниця, перший заступник голови ТОВ «Епіцентр К»

Історія розвитку та видатні дати ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» наведені у табл. 2.2 [29].

Таблиця 2.2

Історія розвитку та видатні дати ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Рік	Характеристика
2003 рік	Успішний і потужний бізнес заснувало подружжя Олександр та Галина Гереги, які побудували Епіцентр на надійному фундаменті сімейних і національних цінностей. Історія компанії почалася з невеличкого магазину керамічної плитки площею 25 м ² на вул. Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і 1997 року з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом Епіцентру стала французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герега вивчав, відвідуючи Польщу. 6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр».
2013 рік	У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія».
2014 рік	У 2014 році Епіцентр почав перехід від формату «будівельно-господарські гіпермаркети» до формату «сучасні торговельні центри».
2015 рік	У 2015 році Епіцентр підписав ліцензійний договір із однією з найбільших мереж магазинів спортивних товарів у світі швейцарською компанією INTERSPORT. У 2015 році розпочався розвиток аграрного напрямлення групи компаній «Епіцентр» – «Епіцентр Агро». Компанія вирощує зернові та олійні культури в 6 областях майже на 168 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство.
2016 рік	У 2016 року був запущений партнерський проект - інтернет-магазин 27.ua.
2019 рік	З 2019 року розпочався процес перебудови гіпермаркетів «Нова лінія» у торговельні центри «Епіцентр». На технічній платформі 27.ua створено epicentrk.ua, який за 2 роки виріс у 7 разів і став одним із найвідвідуваніших інтернет-магазинів серед українських споживачів. Асортимент на сьогодні перевищує 4 млн товарів.
2024 рік	Сьогодні мережа «Епіцентр» налічує 72 ТЦ. Загальна торгова площа становить понад 2 млн кв. м. Для порівняння, на цій площі могли б поміститися 270 футбольних полів міжнародного стандарту. Найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній, 20Д в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Старокостянтинові Хмельницької області (3880 кв. м), а найінноваційніший відкрито у с. Соکیلники на Львівщині. 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 (від англ. 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.

Найважливіші цифри компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» представлені на рис. 2.3 [29].

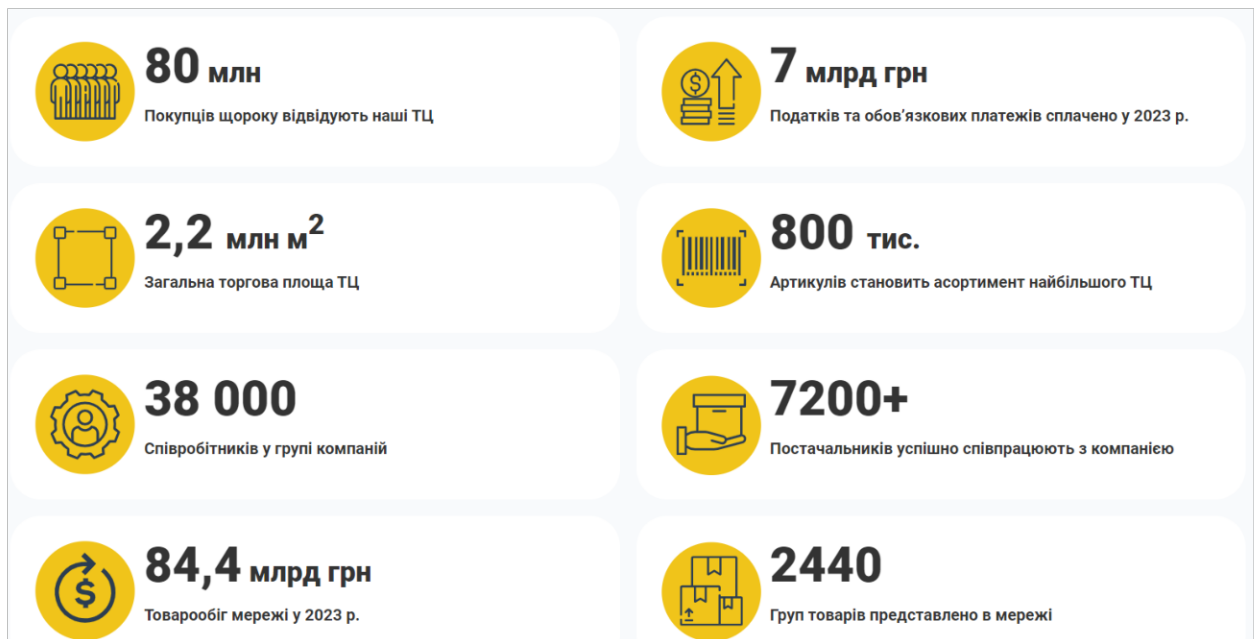


Рис. 2.3. Найважливіші цифри компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Крім того, компанія пропонує послуги доставки товарів, онлайн-замовлення та інші сервіси, що спрощують процес покупок для клієнтів. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» активно використовує інформаційні технології та електронну комерцію, щоб забезпечити зручність та швидкість обслуговування своїх клієнтів.

Компанія також виробляє власні товари під своїми торговими марками, що дозволяє контролювати якість та забезпечує конкурентоспроможність цін.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» визнана одним з найбільших українських роздрібних продавців будівельних матеріалів і товарів для дому. Компанія активно співпрацює зі своїми клієнтами та партнерами, ставлячи на перше місце задоволення їх потреб і вимог.

Особливості функціонування ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» включають наступні аспекти:

1. Широкий асортимент товарів: Компанія пропонує широкий вибір будівельних матеріалів, товарів для дому та господарства, інструментів, електротехніки та інших товарових категорій. Це дозволяє задовольнити різноманітні потреби клієнтів усіх сфер життя.

2. Розташування магазинів: ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» активно розширює свою присутність на ринку шляхом відкриття нових філій та розвитку існуючих магазинів. Магазини компанії розташовуються у зручних локаціях, що робить їх доступними для клієнтів.

3. Онлайн-присутність: Компанія активно використовує інформаційні технології та електронну комерцію. Клієнти мають можливість здійснювати покупки онлайн через веб-сайт або мобільний додаток, а також користуватися іншими електронними сервісами, такими як онлайн-замовлення та доставка товарів.

4. Власні торгові марки: ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» виробляє власні товари під своїми торговими марками. Це дозволяє контролювати якість продукції та забезпечує конкурентоспроможність цін. Група компаній «Епіцентр» має власні виробничі потужності. До структури групи компаній входить Epicentr Ceramic Corporation — найтехнологічніші заводи керамічної плитки в Європі. Розташоване підприємство в у смт Калинівка Київської області. Річний обсяг виготовлення продукції становить 9,5 млн кв. м й вона на сьогодні експортується в понад 20 країн світу. ЦБМ «Осмолода» — деревообробне підприємство в Івано-Франківській області, що функціонує з 2001 року. Підприємство є лідером деревообробної галузі України в сегменті виробництва пиломатеріалів і погонажних виробів з дерева.

5. Клієнтська підтримка: компанія надає високоякісну обслуговування своїм клієнтам. Вона пропонує консультації та допомогу у виборі товарів, а також післяпродажний сервіс.

6. Соціальна відповідальність: ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» займається соціально відповідальною діяльністю, спрямованою на підтримку громадських ініціатив, благодійних проектів та розвиток спільнот. У 2017 році мережі «Епіцентр» і «Нова Лінія» долучилися до Всеукраїнської програми «Соціальна картка учасника АТО «Українці-разом!» та запропонували власникам карток - учасникам бойових дій та членам їх родин вигоду на різні групи товарів до 7%. У вересні 2021 року компанія була серед представників

бізнесу, які в першу добу після пожежі в київському костелі Св. Миколая заявив про виділення коштів на його відновлення [30]

Ці особливості функціонування допомагають ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» зайняти провідні позиції на ринку та задовольнити потреби своїх клієнтів у якісних товарах і послугах.

Компанія активно розвиває концептуальні магазини всередині торгових центрів. Створювати окремі напрями Епіцентр розпочав ще у 2008 році, відкривши перші концептуальні магазини Галереї ДЕКО. 2018 рік став новим етапом розвитку — відбулося оновлення концепції торговельних підрозділів та створено на їх базі магазини формату shop-in-shop. Shop-in-shop - це окремі торговельні островці з власною айдентикою й оформленням, широким асортиментом, особливим зонуванням площ, спеціальним обладнанням та окремою системою роботи з постачальниками (табл. 2.3) [29-30].

Таблиця 2.3

Shop-in-shop у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Назва	Характеристика
ДЕКО	Галереї ДЕКО — це унікальний український ритейл-проект товарів для дому, який було виділено в окремий напрям мережі «Епіцентр» у 2008 році. Тут широко представлений посуд для приготування їжі та сервірування столу, кухонне приладдя, ємності для зберігання продуктів, постільна білизна, домашній текстиль, подарунки, елементи домашнього декору та предмети інтер'єру. А щоб покупці мали можливість оформити житло в єдиному стилі та дизайні, товари для дому в ДЕКО підібрані колекціями. Саме Галереї ДЕКО стали першим торговельним напрямом, який вийшов за межі національної мережі «Епіцентр»
Е.РІС	Зайшовши в Е.РІС, клієнти потрапляють у світ дитинства, де представлено широкий асортимент продукції для дітей від 0 до 14 років. Тут ви знайдете все необхідне, щоб забезпечити кожен аспект дитячого життя — товари для всебічного розвитку дитини, книги, іграшки, одяг, дитяче харчування, засоби гігієни та догляду, дитячі меблі, товари для творчості та активного відпочинку. Ваші покупки разом з дитиною в Е.РІС точно будуть захопливими й цікавими
Пиши, малой	Магазини канцтоварів “Пиши, малой” покликані зробити навчання школярів і роботу офісних працівників комфортною та результативною. У нашому асортименті ви знайдете широкий вибір канцелярського приладдя і товарів для офісу, школи, творчості та креативного дозвілля. Тут є все від стильних блокнотів, записників і зошитів до зручних портфелів і рюкзаків. “Пиши, малой” — місце, де кожен зможе знайти необхідний інструмент для досягнення цілей чи реалізації свого потенціалу
Mon Chéri	Це не просто косметика, це спосіб виразити себе, підкреслити свою особистість, відчувати себе бажаною та впевненою в будь-якій ситуації. У мультибрендовому магазині представлено преміальні засоби догляду за волоссям, шкірою, декоративна косметика, парфумерія й багато іншого від відомих світових брендів. Кожна людина — унікальна, тому ми прагнемо надати нашим клієнтам широкий вибір продуктів, які допоможуть підкреслити їхню природну красу та індивідуальний стиль

Продовження табл. 2.3

Назва	Характеристика
Центр техніки ЦЕ ТЕ	Центри техніки ЦЕ ТЕ — світ інновацій та технологій, що роблять життя більш комфортним, зручним і сучасним. Перші концептуальні магазини техніки було відкрито у березні 2019 року. На окремих experience- та бренд-зонах представлений широкий вибір побутової техніки та електроніки в усіх цінових сегментах — холодильники, пральні й сушильні машини, плити, системи для прасування, гаджети для персонального догляду, електротранспорт, смартфони, ноутбуки, телевізори й багато іншого. Також у ЦЕ ТЕ ви можете придбати ексклюзивні моделі провідних брендів і новинки преміальної техніки та електроніки
Центр меблів	Мережа торговельних центрів “Епіцентр” розвиває “Центри меблів” з 2014 року. Широкий вибір кухонь, корпусних, столових, офісних, м яких і концептуальних меблів допоможуть створити затишний та функціональний інтер'єр на будь-який смак. Акцент у торговому залі робиться на готові рішення, зокрема на дизайнерські інтер'єри в різних стилях. Новим етапом розвитку напрямлення стало відкриття у 2023 році Центру меблів Grand із продукцією середнього та преміум класу. Центр меблів Grand — це 4 концепти на одному майданчику: DESIGN: інтер'єрні рішення; CUSTOM: меблі під замовлення; FAMILY: фабричні меблі; MARKET: величезний вибір меблів — тут і зараз
Кераміка центр	Це концептуальний простір формату shop-in-shop, де поєднано керамічну плитку та сантехніку. Зручна й цікава презентація готових рішень дає змогу оцінити весь проект у магазині перед покупкою, а не після його реалізації вдома. У “Кераміка центр” представлений широкий асортимент світових та українських брендів, що відображає останні тренди в дизайні інтер'єрів. Додатково відвідувачі можуть скористатися послугою дизайну інтер'єру.
All4Rest	Перші концепти All4Rest було відкрито у 2021 році в Запоріжжі, Кропивницькому та Хмельницькому. У магазинах представлено широкий асортимент товарів для відпочинку та кемпінгу: меблі садові, крісла-кокони, садові павільйони, гойдалки, садові й пляжні парасолі, валізи, намети, спальні мішки, казани, автохолодильники, мангали, грилі та багато іншого. В All4Rest є все для комфортного та приємного відпочинку
Студія світла	Це сучасний інноваційний простір, де ви зможете знайти своє ідеальне освітлення. Новий формат дає змогу презентувати в одному місці різні стилі освітлювальної продукції на будь-який смак: модерн, LED модерн, loft, мінімалізм, сканді, класика. У концептуальних салонах представлено понад 12 000 позицій різних моделей, а різноманіття форм, кольорів і матеріалів дає змогу втілити в життя найсміливіші дизайнерські рішення
Студія інтер'єрів	Перша концептуальна Студія інтер'єрів з'явилась в Епіцентрі в Запоріжжі у 2020 році. Тут зібрані найактуальніші колекції внутрішнього декору — шпалери й фарби, що представлені в кількох експозиційних зонах за різними стилями. Завдяки інтер'єрним інсталяціям покупець має можливість ознайомитися із сучасними техніками нанесення фарб, бачити готові рішення та бути в курсі останніх тенденцій в оформленні стін. Додатково в ТЦ “Епіцентр” доступне тонування фарби.
Sleep studio	У цьому концепті представлений широкий асортимент товарів для здорового й комфортного сну — ортопедичні матраци, намотрацники, подушки, ковдри, топери. Основною перевагою Sleep studio є те, що покупці можуть потестувати кожну одиницю продукції у торговому залі, отримати професійну консультацію, а також замовити матрац за індивідуальними розмірами
Aromo studio	Це неповторні аромати, затишна атмосфера та розслаблення. Понад 300 різноманітних запахів, що охоплюють всю палітру: від солодких до терпких, від мускусних до квіткових, від пудрових до пряних. В асортименті ви знайдете ароматичні свічки, дифузори, ефірні олії, аромалампи з Італії, США, Болгарії, Польщі, Туреччини та України. Представлений premium сегмент італійських аромасвічок
Садовий центр	Садові центри — куточок природи з особливим мікрокліматом безпосередньо в торгових залах. Окрім широкого асортименту кімнатних і вуличних рослин, у центрах представлено засоби для догляду за ними та аксесуари, найсучасніше обладнання для поливу і зрошення, товари для саду й городу, насіння, садовий інвентар і декор, а також товари для відпочинку. Новим концептом є вуличний формат Садового Центру — Dream Garden. Додатково покупці можуть скористатися послугою пересадки рослин. Флора-центр «Букет» Зробити кожен момент особливим і незабутнім допоможуть квіти, а створити чарівні квіткові композиції й букети, які стануть втіленням ваших почуттів та емоцій, можна у флора-центрі “Букет”. Наші професійні флористи, декоратори і дизайнери індивідуально підберуть кожну квітку та створять унікальну композицію, щоб ви могли передати близькій людині свою любов і турботу

Продовження табл. 2.3

Назва	Характеристика
Lapki	Це місце щасливих власників задоволених і здорових улюбленців! У магазинах зоотоварів Lapki є все для ваших маленьких друзів від високоякісних кормів до зручних годівниць, поїлок та акваріумів. Також у магазинах представлений широкий вибір засобів гігієни та аксесуарів, які допоможуть забезпечити домашньому улюбленцю комфорт і здоров'я.
Automall	У Automall ви знайдете корисні автоаксесуари для будь-якої марки автомобіля і все необхідне для тюнінгу вашого авто. Ми пропонуємо широкий вибір товарів вітчизняних і світових брендів — автомобільні комплектуючі та запасні частини, автошини, масла, косметики, хімію, технічні рідини, товари для безпеки, електроніку тощо. Подбайте про безпеку та комфорт вашого автомобіля разом з Automall.
WORKSHOP	Це новий підхід для комплексної покупки, унікальне місце для будівельників, майстрів і всіх, хто робить ремонт або любить щось створювати власноруч. Тут представлений широкий асортимент ручних та електроінструментів, аксесуарів, витратних матеріалів, ящиків і сумок для інструментів, засобів індивідуального захисту, вимірювальної техніки, компресорів, генераторів, зварювального й будівельного обладнання. Унікальною частиною Workshop є «ПРОФІЦЕНТР», де представлено світові бренди професійних інструментів
Expert	Концепт створений для справжніх любителів активного відпочинку, щоб зробити пригоди на природі незабутніми й безпечними. У нашому асортименті ви знайдете товари для полювання, кемпінгу, риболовлі, активного дозвілля і туризму, широкий вибір військового й тактичного одягу, військового спорядження відомих світових та українських брендів. Також маємо ліцензію на продаж вогнепальної зброї і набоїв
Торговельне обладнання	Власний бізнес став доступним кожному! Безпосередньо в ТЦ “Епіцентр” ви можете обрати професійний кухонний інвентар для барів, піцерій, ресторанів або спеціалізований одяг. Також є можливість замовити торговельне обладнання для власного бізнесу — бару, кав’ярні, фаст-фуду, піцерії, їдальні, ресторану, пекарні, м’ясних і рибних цехів, холодильних цехів і камер; продовольчих чи непродовольчих магазинів, складів, баз відпочинку, організацій кейтерингу, готельного бізнесу, пунктів обміну валют, пралень і хімчисток
Food Market	Food Market - це широкий вибір продуктів харчування та готової їжі. Сучасні продовольчі супермаркети в інноваційному форматі з’явилися у торговельних центрах Епіцентр з 2020 року. В асортименті є свіже м’ясо й риба, молочні продукти, бакалія, хлібобулочні вироби, солодоші, овочі, фрукти, зелень, заморожені продукти, консервація, безалкогольні та алкогольні напої. Багато магазинів Food Market мають власне виробництво напівфабрикатів, м’ясних і рибних виробів, а також пекарні та фудкорті із стравами різних кухонь світу, де можна відпочити й смачно поїсти.
Аптека 100+	Цей напрям мережа “Епіцентр” почала розвивати з 2020 року. В Аптеках 100+ представлений великий асортимент лікарських засобів, вітамінів, біологічно-активних добавок, товарів для мам і дітей, засобів гігієни й лікувальної косметики, фіточаїв та ароматичних олій, товарів для реабілітації. А розташування біля входу в торговельні центри робить відвідування аптек комфортним. Аптеках 100+ — це Епіцентр вашого здоров’я
Дім Води	Shop-in-shop «Дім Води» працює в мережі ТЦ Епіцентр з 2020 року та пропонує комплексне розв’язання проблем з питною водою. У салонах представлений широкий асортимент продукції. Тут можна придбати як бутильовану та очищену воду з автомата, так і різноманітні складні системи фільтрації, що забезпечать якісною питною водою квартиру або будинок
Мультисервіс	Спеціалізовану мережу з надання побутових послуг «Мультисервіс» компанія запустила у березні 2023 року. У новому концепті можна дати нове життя старим речам. Зокрема доступні такі послуги: професійна хімчистка одягу, взуття, подушок і текстилю, прання, прасування, ремонт одягу та взуття, відновлення кросівок і шкіряних сумок, а також виготовлення будь-яких ключів у пункті «Ключ Майстер». Відтепер в одному місці можна не лише здійснити всі необхідні покупки, а й вирішити побутові справи.

Продовження табл. 2.3

Назва	Характеристика
Intersport	У 2015 році група компаній «Епіцентр» підписала ексклюзивний контракт зі швейцарською Intersport International Corporation GMBH та отримала право на розвиток в Україні мультибрендової мережі спортивного одягу, взуття й аксесуарів Intersport. В Україні мережа магазинів Intersport представлена чотирма форматами: концептуальними магазинами Intersport, магазинами формату «аутлет» Intersport Outlet, концептуальним Intersport Outlet City у форматі Outlet Sport&Fashion площею 7000 кв. м, а також магазинами до 200 кв. м з базовим асортиментом та акцентом на велосипеди й фітнес аксесуари в невеликих регіональних містах. The Heart of Sport – не просто слоган. Магазини Intersport є серцем спортивного ком'юніті і створені для тих, хто любить спорт та активне життя всією душею
4F	У 2020 році група компаній «Епіцентр» уклала угоду про розвиток в Україні польської мережі монобрендових магазинів спортивного одягу й аксесуарів 4F. Перший магазин бренду 4F відкрито у київському ТРЦ Retroville. 4F спеціалізується на створенні високоякісного спортивного одягу та аксесуарів для зайняття активними видами спорту, фітнесом у сегменті medium. Також 4F розвиває лінійку товарів для туризму й повсякденного використання. Наразі амбасадором бренду є один з кращих футболістів світу – Роберт Левандовський. 4F – партнер Олімпійських комітетів багатьох країн, який створює ексклюзивні колекції для спортсменів олімпійських збірних, зокрема й української.
TAF	Бренд TAF (The Athlete's foot) з 50-річною історією на правах франшизи розвиває в Україні група компаній «Епіцентр». Перший магазин було відкрито наприкінці 2020 року в київському ТРЦ Blockbuster Mall. TAF – це трендсеттер спортивного вуличного стилю. Тут зосереджений асортимент спортивних брендів категорії sport style, який створено для щоденного комфортного носіння. У мережі TAF представлені бренди — світові зірки, такі як Nike, Puma, Vans, Converse, Adidas, Reebok, New Balance, Asics, Jordan, Stance, Fila. У TAF можна знайти цікаві новинки, капсульні колекції та sustainable асортимент товарів, виготовлених з перероблених матеріалів або за екотехнологіями. У першому київському магазині TAF створена бібліотека з літературою про вуличний стиль та сучасну снікер-культуру

Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» представлена на рис. 2.4 [29].



Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» включає кілька рівнів керівництва та функціональних підрозділів, що спрямовані на ефективне управління компанією. Нижче наведено загальний опис організаційної структури:

1. Власник: ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» може мати одного або кількох власників, які приймають стратегічні рішення та встановлюють загальну спрямованість компанії.

2. Керівництво: На рівні вищого керівництва розташовані виконавчі директори або керівники компанії, які відповідають за загальне керівництво, стратегічне планування та прийняття стратегічних рішень.

3. Функціональні підрозділи: Компанія може мати різні функціональні підрозділи, такі як:

- Відділ закупівель: відповідає за пошук та закупівлю товарів для компанії, ведення переговорів з постачальниками та контроль якості товарів.

- Відділ продажів: займається розвитком стратегій продажу, просуванням товарів, взаємодіє з клієнтами та забезпечує досягнення продажних цілей.

- Відділ маркетингу: планує та реалізовує маркетингові стратегії, проводить рекламні кампанії, вивчає ринок та конкуренцію.

- Відділ фінансів: відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, операційний контроль, управління фінансовими ресурсами та податкові питання.

- Відділ персоналу: здійснює підбір та найм персоналу, розвиток кадрів, організацію навчання та розвитку, а також управління трудовими відносинами.

- Відділ логістики: відповідає за організацію транспортування та постачання товарів, складське господарство та управління ланцюгом постачання.

4. Регіональні підрозділи: Залежно від масштабів діяльності, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» може мати регіональні підрозділи, відповідальні за управління та координацію діяльності в конкретних регіонах.

5. Магазини та склади: компанія може мати розташовані в різних місцях магазини та склади, які забезпечують зберігання товарів і обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» може змінюватися в залежності від потреб компанії та ринкових умов, забезпечуючи ефективне функціонування та успішну реалізацію стратегії бізнесу.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегічний аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки (табл. 2.4) [29].

Таблиця 2.4

Показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+,-)		Темп зростання, %	
				2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2021
1. Виторг у діючих цінах, млн. грн.	20416,8	23623,7	22804,6	3206,9	2387,8	115,7	111,7
2. Виручка у порівнянні цін, млн. грн.	20416,8	22181,9	20471,0	1765,1	54,2	108,6	100,3
3. Собівартість продажів, млн. грн.	15071,2	16855,8	16597,3	1784,6	1526,1	111,8	110,1
4. Рівень собівартості, %	73,8	71,3	72,8	-2,5	-1	-	-
5. Комерційні витрати, млн. грн.	454,0	587,7	393,1	133,7	-60,9	129,4	86,6
6. Рівень комерційних витрат, %	2,22	2,49	1,72	0,27	-0,5	-	-
7. Прибуток від продажів, млн. грн.	3864,3	4818,4	4249,3	954,1	385,0	124,7	110
8. Рентабельність продажів, %	18,93	20,4	18,63	1,47	-0,3	-	-
9. Чистий прибуток, млн. грн.	2460,8	3448,1	3035,5	987,3	574,7	140,1	123,3

Статутний капітал ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» складає 158 609 700,00 грн.

З даних таблиці 2.4 видно, що показники фінансово-господарської діяльності підприємства говорять про позитивну динаміку розвитку, проте показники зростання у 2023 році по відношенню до 2021 року нижчі, ніж у 2022 році до 2021 року, що говорить про зниження темпів зростання розвитку.

Далі проаналізуємо динаміку активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки за даними бухгалтерського балансу у таблиці 2.5 [29-30].

Таблиця 2.5

Динаміка активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+,-)		Темп зростання, %	
				2022 / 2021	2023 / 2021	2022 / 2021	2023 / 2021
1. Необоротні активи, зокрема:	8754170	13966940	15339460	5212770	6585290	159,5	175,2
основні засоби	6515100	10852260	13058960	4337160	6543860	166,6	200,4
2. Оборотні активи, зокрема:	12530850	10166960	12205830	-2363890	-325020	81,1	97,4
запаси	4659360	6228830	6218230	1569470	1558870	133,7	133,5
дебіторська заборгованість	7232240	2911540	5752010	-4320700	-1480230	40,3	79,5
грошові засоби	142420	41950	22060	-100470	-120360	29,5	15,5
Усього активів	21285020	24133900	27545290	2848880	6260270	113,4	129,4

З даних таблиці 2.5 видно, що з аналізований період спостерігається значне збільшення необоротних активів переважно за рахунок збільшення основних засобів. Оборотні активи за період, що розглядається, знизилися: так запаси збільшилися в середньому на 33%, дебіторська заборгованість має тенденцію до зниження, грошові засоби сильно скоротилися.

Далі проаналізуємо динаміку пасивів та її структуру ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки (таблиця 2.6) [29].

З даними таблиці 2.6 видно, що у пасиві балансу найбільший приріст спостерігається за довгостроковими зобов'язаннями. Серед статей пасиву, що негативно змінилися, можна виділити «кредиторську заборгованість» у пасиві (-149760 тис. грн. відповідно). Власний капітал організації станом на

31.12.2023 дорівнював 2 413 3630 тис. грн., що суттєво (на 547 4010 тис. грн., або на 29,3%) вище за значення станом на 31.12.2021 р.

Таблиця 2.6

Динаміка пасивів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+,-)		Темп зростання, %	
				2022 / 2021	2023 / 2021	2022 / 2021	2023 / 2021
1. Власний капітал	18659620	21102240	24133630	2442620	5474010	113,1	129,3
2. Довгострокові зобов'язання	393200	531770	1329220	138570	936020	135,2	338,1
3. Короткострокові зобов'язання	2232200	2499890	2082440	267690	-149760	112,0	93,3
Разом пасивів	21285020	24133900	27545290	2848880	6260270	113,4	129,4

Динаміка структури пасивів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2021-2023 роки представлена у таблиці 2.7 [29].

Таблиця 2.7

Динаміка структури пасивів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2021-2023 рр., %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+,-)	
				2022 / 2021	2023 / 2021
1. Власний капітал	87,7	87,4	87,6	-0,3	-0,1
2. Довгострокові зобов'язання	1,8	2,2	4,8	0,4	3
3. Короткострокові зобов'язання	10,5	10,4	7,6	-0,1	-2,9
Разом пасивів	100	100	100	-	-

З даних таблиці 2.7 видно, що найбільшу частку у структурі пасивів займають власні кошти, їх у 2023 році становить 87,6%. Позикові кошти у 2023 році займали 12,4% від усіх пасивів підприємства.

Наочно динаміку структури пасивів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2021-2023 роки представлено на рис. 2.5 [29].

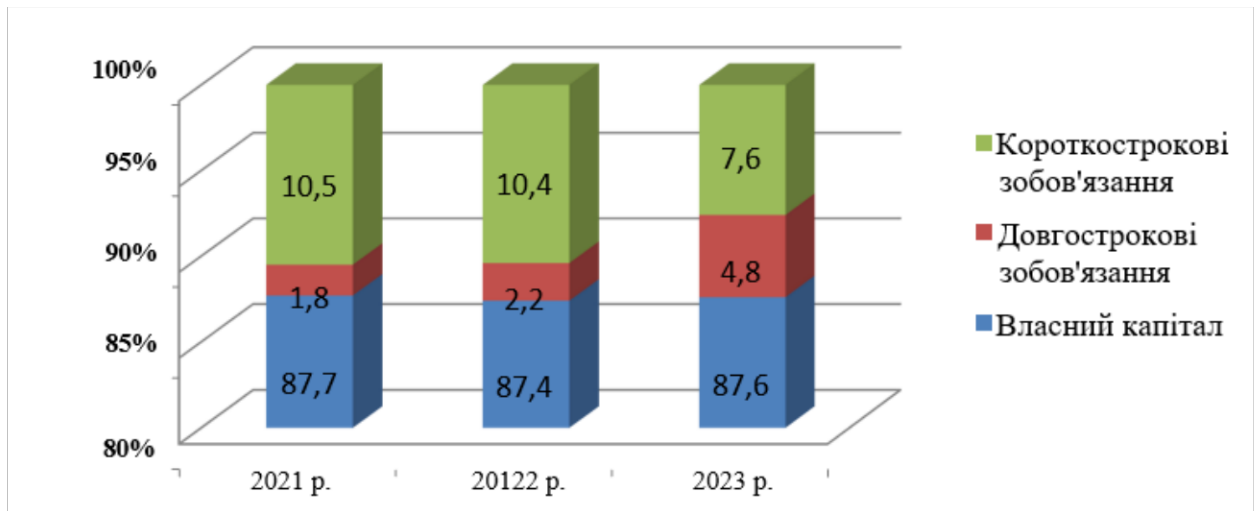


Рис. 2.5. Динаміка структури пасивів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки (табл. 2.8) [29].

Таблиця 2.8

Динаміка показників для аналізу фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки

Найменування показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+,-)	
				2022 / 2021	2023 / 2021
1. Показники платоспроможності:					
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,61	4,13	5,98	-1,48	0,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,37	2,94	3,16	0,57	0,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,41	0,11	0,12	-0,18
2. Показники фінансової стійкості:					
Коефіцієнт автономії	0,88	0,87	0,88	-0,01	-
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,14	0,14	0,14	-	-
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,53	0,34	0,36	-0,19	-0,17
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів	1,43	0,73	0,80	-0,7	-0,63

З даних таблиці 2.8 видно, що практично всі показники платоспроможності підприємства, що аналізується, вкладають у нормативні значення, крім показника абсолютної ліквідності в 2023 році, його значення становило 0,11 за норми 0,2, це означає, що з підприємства недостатньо знизилася сума найбільш ліквідних активів (коштів). Загалом можна сказати, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» - платоспроможне підприємство.

Показники фінансової стійкості також вищі за нормативні значення, це говорить про те, що підприємство не залежить від зовнішніх інвесторів і кредиторів. За даними аналізу фінансової стійкості можна сказати, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є абсолютно платоспроможним підприємством і не залежить від зовнішніх кредиторів.

Отже, можна дійти висновку, що досліджуване підприємство є конкурентоспроможним і займає гарне становище над ринком, регулярно завойовуючи нові сегменти і ніші. Крім того, аналіз фінансових показників дозволяє говорити про фінансову стабільність організації. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» на сьогоднішній день є одним із лідерів на ринку, надаючи велику кількість робочих місць та якісні умови праці для своїх співробітників, що робить компанію привабливим роботодавцем.

Наведені дані аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» дозволяють провести SWOT-аналіз (табл. 2.9) [29].

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

S - strengths - сильні сторони:	W - weaknesses - слабкі сторони:
—лідер на ринку роздрібних послуг; —географічний масштаб; —розвинена логістика; —стійке фінансове становище; —диференціація форматів магазинів; —впевнене становище на ринку непродовольчих товарів.	—залежність від орендодавців; —негативний показник грошового потоку; —магазини вузькоспрямовані однією аудиторією покупців; —висока конкуренція на ринку; —високі витрати на транспортування товарів.
O – opportunities - можливості:	T - threats - погрози:
—активний розвиток у менш розвинених регіонах країни; —зміцнення позицій у таких форматах, як ТЦ та магазини дрогери; —контроль витрат; —відкриття магазинів нових форматів.	—прихід на ринок іноземних конкурентів; —збільшення позикового капіталу у зв'язку з відкриттям нових одиниць; —зростання цін на транспортні витрати; —посилення законодавчого регулювання.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у процесі своєї діяльності реалізує як продовольчі товари, так і товари господарського призначення (непродовольчі товари). Важливо відзначити, що у 2014 році компанія організувала діяльність з реалізації цих товарів за допомогою спеціалізованих магазинів дрогерів. Даний хід є однією з конкурентних переваг компанії, оскільки серед основних конкурентів цей формат не реалізується. Для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» відсоток продовольчих товарів становить 20%, що є добрим додатковим джерелом підвищення рівня виручки.

Компанія ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має гарне фінансове становище. Співвідношення позикових та власні кошти становить 0,4 гривні на 1 гривню власних. Лише негативний грошовий потік у звітному періоді може бути негативним чинником конкурентоспроможності підприємства на ринку. В основному це пов'язано з активною діяльністю компаній у галузі фінансової діяльності та інвестицій.

Стратегія розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» полягає у наступних взаємозалежних положеннях [31-32]:

- подальше органічне зростання мережі: розвиток існуючої бізнес-моделі на ринках, що діють, і цільове розширення географічної присутності;
- розвиток мультиформатної бізнес-моделі для задоволення потреб покупців із різним рівнем доходів;
- подальше вдосконалення логістичних процесів та інвестиції в ІТ-систему для максимально ефективного управління запасами та транспортними потоками;
- розвиток свого імпорту.

Менеджмент ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» виділяє такі пріоритетні напрямки розвитку:

- подальше розширення мережі магазинів з допомогою зростання щільності покриття ключових ринків присутності, і навіть органічного розвитку у найменш освоєних регіонах України;

- збереження у фокусі уваги на ефективність мережі;
- утримання існуючих покупців та залучення нових, покращення загального іміджу бренду, у тому числі за рахунок редизайну магазинів;
- створення унікальної ціннісної пропозиції для покупців у кожному форматі;
- організація та розвиток нових каналів продажів;
- побудова ефективного маркетингу, що відповідає очікуванням споживачів;
- розвиток цифрових каналів комунікацій із покупцями.

Таким чином, проведений аналіз фінансових показників та стратегічний аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», безумовно, є одним із лідерів ринку роздрібної торгівлі.

Висновки до другого розділу

1. Представлено загальну характеристику показників діяльності групи компаній «Епіцентр» (72 торговельні центри «Епіцентр»; більше 310 центрів видачі замовлень; 51 спортивний магазин Intersport; онлайн-магазин та маркетплейс epicentrk.ua; 168 тис. га земель в обробці агрохолдингу «Епіцентр Агро» та 17 сучасних елеваторів; виробництво – заводи керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода»; логістика – власні логістичні потужності, загальною площею 175 тис. кв. м; 5 сучасних спортивних комплексів «Епіцентр»). Надано загальну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (повне найменування юридичної особи, скорочена назва, назва англійською, код ЄДРПОУ, дата реєстрації, розмір статутного капіталу, організаційно-правова форма, види діяльності, засновники). Розглянуто історію розвитку та видатні дати ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Наведено найважливіші цифри компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», а саме: 80 млн. покупців щороку відвідують ТЦ; 2,2 млн. м² – загальна торгова площа ТЦ; 38000 – співробітники у групі компаній; 84,4 млрд. грн. – товарообіг

мережі у 2023 р.; 7 млрд. грн. – податків та обов’язкових платежів сплачено у 2023 р.; 800 тис. артикулів становить асортимент найбільшого ТЦ; 7200 постачальників співпрацюють з компанією; 2440 груп товарів представлено у мережі. Розглянуто shop-in-shop у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (ДЕКО, Е.РІС, Пиши, малюй, Mon Chéri, Центр техніки ЦЕ ТЕ, Центр меблів, Кераміка центр, All4Rest, Студія світла, Студія інтер’єрів, Sleep studio, Aromo studio, Садовий центр, Lapki, Automall, WORKSHOP, Expert, Торговельне обладнання, Food Market, Аптека 100+, Дім Води, Мультисервіс, Intersport, 4F, TAF). Розглянуто організаційну структуру ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

2. Розглянуто показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки (виторг у діючих цінах, виручка у порівнянні цін, собівартість продажів, рівень собівартості, комерційні витрати, рівень комерційних витрат, прибуток від продажів, рентабельність продажів, чистий прибуток). Представлено динаміка активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 рр. за наступними показниками: необоротні активи (основні засоби), оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти). Наведено динаміку пасивів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 рр. (власний капітал, довгострокові зобов’язання, короткострокові зобов’язання, разом пасивів). Представлено динаміку показників для аналізу фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки за наступними показниками: показники платоспроможності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності), показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів; коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів; коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів). Проведено SWOT-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Комплекс заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку організації

Основною перевагою стратегічного підходу до управління розвитком ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є те, що заохочується активне використання ефективних і передових технологій управління підприємством, наприклад, таких як:

- інтегрована система менеджменту (ИСМ) – сукупність підсистем менеджменту організації, що відповідають вимогам певних стандартів у галузі системи менеджменту та мають повністю або частково об'єднані елементи, які функціонують в організації як єдине ціле;
- формат А3 – метод опису процесу у компактній формі, що передбачає практичне вирішення проблем, подання пропозицій, планування та оцінки ходу процесу на аркуші паперу формату А3;
- система «5S» – це ергономічна організація робочого місця (робочого простору), що базується на візуалізації. Вона допомагає покращити корпоративну культуру, підвищити продуктивність праці та скоротити втрати.

Незважаючи на досягнуті успіхи у розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», існують ще й резерви, якими керівництво підприємства поки не скористалося. Це відноситься до обліку в рамках ухвалення управлінських рішень особливостей самоорганізації, що виникають у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства. Отже, доцільним є розробка синергетичної моделі формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та оцінка її економічної ефективності.

Синергетичний підхід до управління соціально-економічними системами полягає у становленні та закріпленні самоврядування та розвитку,

що самопідтримується [31-32]. Отже, у розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» можна назвати динамічні атрактори і точки біфуркації, у яких вирішальне значення мають флуктуації (стохастичні процеси). В рамках даної моделі стратегічного розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ентропія може інтерпретуватися як міра його невизначеності (невпорядкованості), яка може призводити до різних результатів, а отже, і кількості інформації, що використовує керівництво підприємства як у рамках здійснення процесу управління загалом, так і стратегічного розвитку, зокрема [33].

Використання синергетичного підходу дозволяє в такий спосіб описати поведінку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у точках біфуркації (точках продовження розвитку):

- 1) точки біфуркації часто провокуються зміною керуючого параметра або керуючої підсистеми ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що тягне за собою його організаційно-економічну систему в новий стан;
- 2) потенційних траєкторій розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» багато і точно передбачити у який стан воно перейде після проходження точки біфуркації, неможливо;
- 3) вибір вектору розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» більшою мірою пов'язаний із конкурентоспроможністю та фінансовою стійкістю на конкретний момент часу;
- 4) чим більш нерівноважний буде стан ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», тим з більшої кількості можливих шляхів та стратегій розвитку воно може обирати у точці біфуркації;
- 5) два близькі стани можуть породити зовсім різні траєкторії розвитку підприємства;
- 6) одні й самі вектори розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» можуть реалізовуватися неодноразово.

На основі викладеного можна зробити висновок, що стратегічний розвиток ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» може бути інтерпретований як рух від однієї точки біфуркації до іншої. Синергетична модель формування стратегії

розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» включає наступні основні елементи (рис. 3.1) [29-33]:



Рис. 3.1. Синергетична модель формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (систематизовано автором)

1) синергетичні характеристики ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;

- 2) принципи синергетичного аналізу;
- 3) модель процесу формування стратегії розвитку;
- 4) синергічні ефекти розвитку;
- 5) форми прояву ефектів синергії розвитку;
- 6) метод аналізу економічної ефективності.

Розглянемо докладніше кожен із зазначених елементів і зробимо деякі роз'яснення щодо кожного з них.

1. Синергетичні характеристики ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Синергетичне бачення передбачає, що це підприємство характеризуватиметься як система:

- відкрита, що вона має можливість безперервного обміну ресурсами та інформацією з середовищем;
- нелінійна, яка передбачає безперервний процес вибору альтернатив свого розвитку;
- дисипативна, у межах якої протікають процеси трансформації, адаптації, використання інформації, фінансових засобів, нематеріальних активів, кадрового потенціалу на підприємстві;
- атрактивна, яка постійно прагне досягнення певних станів (цілей-атракторів);
- біфуркативна, тобто, що знаходиться перед вибором можливих варіантів функціонування або шляхів розвитку і схильна до впливу флуктуації (випадкових обставин або подій) можуть кардинально змінити напрямок подальшого розвитку;
- фрактальна, яка передбачає наявність властивості самоподібності елементів системи підприємства за принципом «від простого до складного», наприклад, у рамках організаційної структури, делегування повноважень, реакції на процеси змін тощо;
- емерджентна, у процесі функціонування якої властивості системи, що не притаманні її елементам окремо (підрозділам, керівникам, підлеглим), а виникають завдяки об'єднанню цих елементів у єдину систему (можливість збільшувати прибутковість, прибутковість, рентабельність підприємства).

Таким чином, характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», як соціально-економічної системи, відповідає всім вимогам синергетичної моделі та дозволяє повною мірою говорити про існування у рамках підприємства процесів самоорганізації у різних їх проявах.

2. Принципи синергетичного аналізу. Як основні принципи синергетичного підходу до формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» нами рекомендується використовувати такі процеси. Процес формування стратегії розвитку підприємства є відкритою системою у нерівноважному стані, що характеризуються інтенсивним обміном ресурсами між підрозділами ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», а також між підприємством та його оточенням.

Розрізняються процеси організації та самоорганізації. Їхня загальна ознака - зростання порядку, обумовлене перебігом процесів, незалежно від впливу взаємодіючих елементів зовнішнього середовища. Організація на відміну самоорганізації може характеризуватися, наприклад, утворенням однорідних стабільних статичних структур. Результатом самоорганізації можуть стати виникнення, взаємодія, і навіть кооперація складніших взаємодій в інформаційному сенсі. Спрямованість самоорганізації процесу формування стратегії розвитку буде зумовлена внутрішніми властивостями існуючої організаційно-управлінської системи підприємства у її індивідуальному та колективному прояві.

Процеси самоорганізації поряд з іншими процесами, зокрема, мають протилежну спрямованість і здатні в окремій фазі функціонування ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» як переважати процеси самоорганізації, так і поступатися ним. У цьому саме підприємство загалом може характеризуватися сталою тенденцією розвитку, зазнавати коливань до еволюції чи деградації і розпаду.

3. Модель процесу формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Узагальнення та виділення провідних параметрів управління стратегічним розвитком ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» дозволяє позначити алгоритм

формування стратегії розвитку. Він передбачає проходження п'яти послідовних етапів:

- визначення місії та стратегічних цілей розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- формування стратегії розвитку підприємства;
- реалізація стратегії розвитку підприємства;
- оцінка та контроль стратегії розвитку підприємства.

На рис. 3.2 відображено короткий зміст кожного з етапів алгоритму формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що рекомендується [29-33].

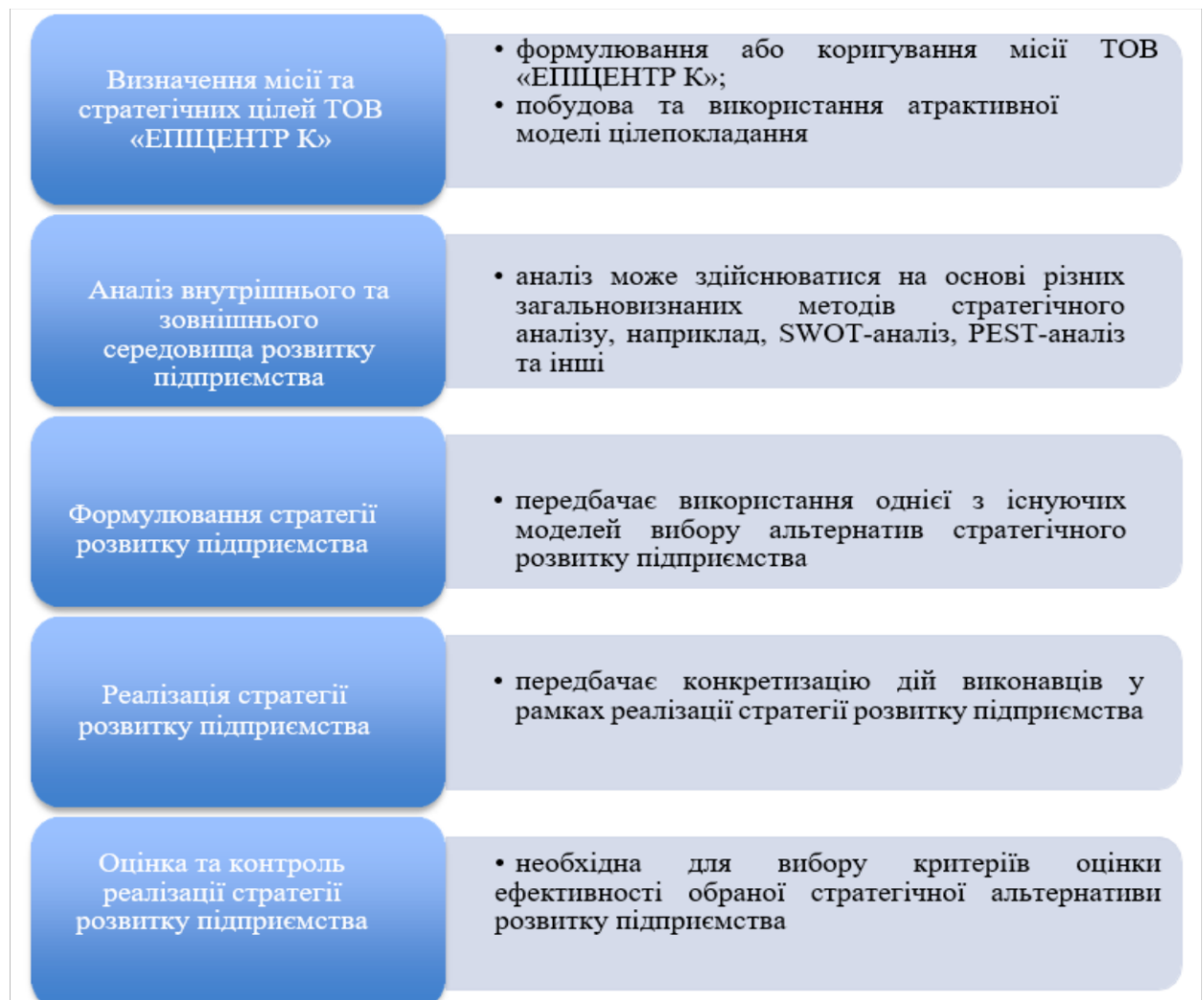


Рис. 3.2. Алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що рекомендується

В даний час місія ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» сформульована так – «Ми працюємо для підвищення добробуту наших покупців, скорочуючи їх витрати на купівлю якісних товарів повсякденного попиту, дбайливо ставлячись до ресурсів компанії, покращуючи технологію та гідно винагороджуючи співробітників». Це вже скориговане керівництвом підприємства формулювання місії, яке було затверджено у 2023 р. Тому доцільно вже не здійснювати його додаткове коригування.

Рекомендована атрактивна модель цілепокладання ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» схематично включає чотири атрактори процесу цілепокладання:

1- атрактор (метаатрактор) «Стратегічні цілі розвитку», передбачає дії щодо вибору підсумкової базової стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» на найближчу перспективу.

2- атрактор «Адаптивність структури управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та взаємодія її елементів». Даний елемент системи цілепокладання включає в себе:

- стратегічний рівень: управління проектами та персоналом;
- тактичний рівень: управління активами та майном;
- оперативний рівень: управління інфраструктурою підприємства та виробництвом.

3- атрактор «Завершеність та саморегуляція бізнес-процесів». Можливий алгоритм саморегуляції бізнес-процесів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» повинен включати мобілізуючу частину і результуючу частину.

4- атрактор: «Режим функціонування». Передбачає оцінки інтенсивності мети розвитку та вектор її спрямованості (зростання, стабілізація чи скорочення).

Не менш важливим є заключний етап. Вибрані критерії оцінки ефективності обраної стратегії розвитку вплинуть і на очікувані форми прояву синергії розвитку.

4. Синергічні ефекти розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Особливо віділімо, що суть запропонованого нами синергетичного підходу до розвитку

полягає в тому, що виникає в процесі формування та реалізації стратегії розвитку синергія може використовувати низку переваг (синергічних ефектів). Очікувані синергічні ефекти, що виникають в результаті використання синергетичної моделі, що рекомендується, можуть бути реалізовані у вигляді:

1) функціональної синергії, яка передбачає використання конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;

2) стратегічна синергія – прискорення руху підприємства зі стратегічної траєкторії: швидше вирішуються завдання зростання (зростає швидкість розширення ринку, створення нових продуктів);

3) фінансової синергії (фінансової економії): розвиток компанії може зробити внесок у зміцнення платоспроможності, покращити покриття виплат за позиковими коштами за рахунок додаткових потоків грошових коштів, і, зрештою, призвести до зниження фінансового ризику компанії, а отже, до зниження витрат на капітал, здешевити його залучення та полегшити до нього доступ.

Крім покращення фінансових показників діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» синергія розвитку може сприяти покращенню клімату, формуванню сприятливої корпоративної культури, зростанню продуктивності праці.

5. Форма прояву ефектів синергії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». У цьому випадку це буде комбінована дія, яка передбачає стабілізацію потоків коштів, удосконалення корпоративної стратегії та організаційної культури.

6. Метод аналізу економічної ефективності заходів, що рекомендуються. У практиці оцінки ефекту синергії найбільш достовірну вартість підприємства можна отримати, використовуючи методи дохідного підходу. Ці стандартні методи оцінки (передусім метод дисконтування грошових потоків) враховують прояв ефекту синергії, як приріст дисконтованих грошових потоків у результаті приросту виручки, економії на витратах, податках, капіталовкладеннях, інвестиціях у оборотний капітал.

3.2. Оцінка економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів

Метод дисконтування грошових потоків дозволяє врахувати все різноманіття форм прояву ефекту синергії, а також провести аналіз розподілу ефектів синергії в часі. Як свідчить результати досліджень [33-37], синергічні ефекти розвитку характеризуються такими особливостями:

- в основі синергетичного ефекту фундаментальна властивість систем – емерджентність (несвідомість властивостей цілого до простої суми властивостей елементів);
- величина синергетичного ефекту варіативна і може бути точно спрогнозована;
- джерелами синергетичного ефекту є організаційно-управлінська праця і праця у галузі наукових досліджень.

Ефективність рекомендованої синергетичної моделі пропонується оцінювати шляхом розгляду синергічних ефектів, що виникають у процесі реалізації стратегії розвитку ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Керівництву підприємства важливо побачити сукупний позитивний економічний ефект досягнення синергії розвитку. Адже це дозволить підприємству у майбутньому суттєво покращити фінансові показники діяльності, посилити інвестиційну привабливість, скоротити витрати на управління, оптимізувати завантаження виробничого обладнання.

Як зазначають у своїх наукових публікаціях деякі дослідники, «найчастіше у практиці оцінки ефекту синергії використовуються, як й у разі оцінки бізнесу, методи прибуткового підходу. Ці стандартні методи оцінки ефекту синергії (насамперед, метод дисконтування грошових потоків) враховують прояв ефекту синергії як приріст дисконтованих грошових потоків (у результаті приросту виручки, економії на витратах, податку на прибуток, капіталовкладення, інвестиції в оборотний капітал)» [33-37]. Пропонована

І. Івашковською модель кількісної оцінки ефекту синергії на основі методу дисконтування грошових потоків представлена таким чином:

$$\Delta V_{senerge} = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta FCFE_i}{1+Re^{anj}}, \text{ де} \quad (3.1)$$

$$\Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta C_{apex} + \Delta D_{dept}, \text{ де} \quad (3.2)$$

де $\Delta FCFE$ – потік коштів;

ΔS – приріст виручки;

ΔC – економія на витратах;

ΔT – економія з податку на прибуток;

ΔNWC – економія на інвестиціях у оборотний капітал;

ΔC_{apex} – економія на капіталовкладеннях;

ΔD_{dept} – зміна чистого боргу (з урахуванням фінансової синергії);

Re – дохідність капіталу підприємства (бар'єрна ставка).

У рамках економічної оцінки ефективності передбачуваної синергії зростання було проведено експертну оцінку на основі даного методу дисконтування грошових потоків. Отриманий результат становив близько 58 млн. грн. Обмеження використання синергетичного підходу до формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є кілька умов. По-перше, розробка стратегії розвитку підприємства через свою сутність не може дати точної та детальної картини майбутнього. Вибрана стратегія розвитку формулює якісне побажання до того, у якому стані має бути організація у майбутньому, яку позицію займати на ринку тощо.

По-друге, стратегічне управління, засноване на синергетичному підході, може бути зведено до набору рутинних процедур і схем. Кожним маркетологом воно розуміється і реалізується значною мірою за своїм, але не кожен має стратегічне передбачення і розуміння як досягти очікуваних синергетичних ефектів.

По-третє, потрібні значні зусилля, витрати часу та ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися ефективний процес стратегічного управління. Також виникають труднощі з економічною оцінкою різних синергічних ефектів, що виникають у розвитку підприємства.

По-четверте, різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення.

Проведений аналіз дозволяє говорити про те, що синергізм розвитку – це вміння грамотно використовувати у процесі управління стратегічний потенціал підприємства, елементи та чинники, які сприяють ефективному виробництву товарів та послуг, якісному та ефективному досягненню стратегії розвитку. Таким чином, практичне застосування синергетичної моделі формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» підтвердило її доцільність та економічну ефективність. Нам представляється перспективним її використання в рамках удосконалення процесів стратегічного управління та в інших підприємствах та організаціях.

Таким чином, хотілося б відзначити, що синергетичний підхід до стратегічного управління підприємствами можна розглядати як сучасну технологію управління бізнесом, засновану на системному підході та нелінійному мисленні. Він виступає не протиставленням, а скоріше доповненням до вже існуючого системного підходу, відображаючи його різновид.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Напрямок підвищення ефективності використання торгової мережі є розробка та використання програм лояльності покупців, політики знижок, програм стимулювання покупців – програм з аукціонами, знижками.

Такі традиційні та сильнодіючі інструменти стимулювання купівельного попиту потрібно застосовувати дуже обдуманно, зважуючи всі «за» та «проти».

Важливим чинником підвищення ефективності використання оптової торгової мережі є формування асортименту. Якщо асортимент мережі широкий, обробка даних краще проводиться за принципом від більшого до меншого, тобто. створюються звіти з відділів чи великих груп, потім переходять на підгрупи, види, марки товарів. Звіти з великих блоків дозволяють побачити зміну попиту, появу нових тенденцій, величину сезонних коливань тощо [38]

Одна із причин успіху – своєчасне оновлення асортименту. Цей обов'язковий чинник який завжди враховується торговими організаціями. Керівники вважають за краще скласти нерозпродану продукцію до наступного сезону, а потім виставити цей товар під виглядом нового асортименту. Видаючи за новий товар, що раніше пропонувався, магазин може назавжди втратити лояльність покупця.

Загальні засади формування асортименту та цінової політики ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» мають бути такими:

1. Надання максимальних можливостей постачальникам використовувати просування товару потенціал торгової точки й мережу загалом.
2. Введення нового асортименту до товарної бази на постійній основі за даними власних експертних оцінок тестового періоду, даних, що надаються постачальником, маркетингових та аналітичних форм.
3. Двоетапна цінова політика новий товар. Проведення рекламних акцій з «розкручування» товарів.

З метою полегшення роботи з обліку товару на об'єктах торгівлі впроваджується автоматизація.

Помилка багатьох компаній – відсутність комплексної автоматизації. На якомусь етапі автоматизація лише окремих процесів дійсно заощадить грошові вкладення, але рано чи пізно постане питання про перехід до загальноприйнятих у світовій практиці стандартів управління діяльністю підприємства.

Не всі запропоновані на ринку програмні засоби автоматизації пристосовані під специфіку тієї чи іншої галузі. Тому при виборі програм для автоматизації замовнику необхідно врахувати цей факт, глибоко продумати та прописати всі процеси ведення торгівлі та основні аспекти галузі відповідно до вимог законодавства.

Для компанії - автоматизатора оформлюють технічне завдання, на яке можуть накладати відбиток такі галузеві особливості: законодавство, специфіка обліку та опису товару, комплектація та розукомплектація, обсяг номенклатури (кількість найменувань та розмірів), зберігання інформації щодо операцій протягом необхідної кількості років тощо.

Необхідно використати певний підхід до впровадження автоматизації у мережі:

- спочатку формують групу впровадження проекту з обов'язковим включенням до неї товарознавців та співробітників відділу інформаційних технологій;
- потім впроваджують проект, відпрацьовують його, виправляють помилки, допрацьовують програмне забезпечення і лише потім, прийнявши цей проект за типовий, впроваджують його в торговельну мережу;
- навчають продавців та інших співробітників;
- розробляють дисциплінарні норми щодо обслуговування техніки та програмного забезпечення.

У будь-якому разі успіх компанії на ринку визначається якістю сервісу та довірою покупців.

Стосовно ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» слід використовувати таку програму вдосконалення методів боротьби з конкурентами, яка включатиме кілька етапів:

- запровадження програми з регулювання та адаптації цінової політики;
- поліпшення якості послуг;
- розширення переліку послуг;

- розробка рекламної політики;
- післяпродажне обслуговування;
- впровадження нових видів послуг, пов'язаних із продовольчими та непродовольчими товарами.

Така програма дозволить завжди оминати на крок своїх конкурентів. Крім такої програми, існує ще кілька способів конкурентної боротьби. Необхідно переглянути організаційну структуру управління, саме створити аналітичний відділ, здатний планувати, організовувати і управляти конкурентоспроможністю підприємства. Також необхідно розробити більш удосконалену програму оцінки стану використовуваних методів співробітництва.

Слід застосовувати три основні розробки стратегії конкурентоспроможності компанії на ринку.

Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації втрат виготовлення. Цей вид стратегій пов'язаний з тим, ніби компанія досягає найнижчих втрат виготовлення на реалізацію власної продукції та послуг. В результаті цього вона може за рахунок низьких цін на таку продукцію досягти підкорення більшої частини ринку. Підприємства, що реалізують такий вид стратегії, повинні мати хорошу фірму виробництва та забезпечення, а також хорошу систему розподілу продукції та послуг. щоб досягати менших втрат на найвищому рівні має виконуватися все те, ніби пов'язане із собівартістю продукції.

Друга область розробки стратегії конкурентоспроможності пов'язана з кваліфікацією у продажу продукції та наданні послуг. У цьому випадку компанія повинна здійснювати високоспеціалізований маркетинг для того, щоб стати лідером у наданні послуг, зокрема, продажу продовольчих товарів. Це призводить до того, що покупці обирають цю марку або бренд, навіть якщо ціна досить висока. Компанії, що реалізують цей вид стратегії, мають гарну систему постачання високої якості послуг, а також розвинену систему менеджменту.

Третя область визначення стратегії конкурентоспроможності фірми належить до фіксації конкретного сектора ринку та зосередженні зусиль компанії на обраному ринковому секторі.

У разі магазин може прагнути зниження витрат чи проводити політику спеціалізації у продажу продукції. Можливе і поєднання двох підходів. Проте цілком обов'язковим щодо стратегії третього виду і те, що магазин будує свою діяльність на аналізі потреб покупців певного сегмента ринку, тобто, повинна у своїх намірах виходити з потреб ринку взагалі, та якщо з потреб, цілком певних і навіть конкретних покупців.

Розробка методів удосконалення конкурентоспроможності магазину має переслідувати дві основні цілі:

1) ефективний розподіл та використання ресурсів (внутрішня стратегія). Планується використання обмежених ресурсів, як капітал, технології, люди. Крім того, здійснюється завоювання нових галузей та вихід з небажаних галузей;

2) адаптація до умов середовища. Ставиться завдання забезпечити ефективне пристосування зміни зовнішніх чинників (економічні зміни, політичні чинники, демографічна ситуація та ін.) [10].

Необхідно вибирати стратегію із двох і більше можливих альтернатив. Кожна з альтернатив відкриває різноманітні можливості для магазину.

Кожна з вищезгаданих стратегій є базовою стратегією, яка у свою чергу має безліч альтернативних варіантів. Стосовно ТЦ ТОВ «Епіцентр К» слід розвивати стратегію зростання, оскільки вона найбільше підходить на ринку непродовольчих та продовольчих товарів.

При реалізації підприємством стратегії, пов'язаної із захопленням часткою ринку за рахунок захоплення їх в інших торгових центрах можна використовувати два варіанти [12]:

- здійснення атаки на лідера;
- здійснення атаки на більш слабого і малого конкурента.

Атаку на лідера компанія може приступати тільки в тому випадку, якщо у неї є очевидні конкурентоздатні переваги, а у лідера - недоліки, які торговий центр може використовувати в конкурентній боротьбі [10].

Перебуваючи в конкурентоспроможному оточенні, торгові центри вдаються до великої кількості різних форм і методів конкурентоспроможної боротьби, найчастіше виходять за межі класичної конкурентної боротьби. Проте зміст і роль конкурентної боротьби товару чи послуги у конкурентоспроможній боротьбі підприємства не зменшується. Більш того, саме суперництво за товаром чи послугою, в остаточному підсумку, вважається вирішальною для довгострокового виживання підприємства. Поряд із оборонною стратегією ТЦ ТОВ «Епіцентр К» необхідно використовувати метод мотивації дилерів та впровадження нового продукту.

Укладання угод з дилерами дасть побудову тісних взаємин із посередниками та взаємодію з ними такими способами, які покращать бізнес.

Розрахуємо економічний ефект проведення рекламних заходів. У ТЦ ТОВ «Епіцентр К» необхідне проведення рекламних досліджень, які дозволять отримати інформацію про очікування клієнтів щодо якості обслуговування та її реального рівня. Для ТОВ «Епіцентр К» рекомендуємо облік всіх претензій клієнтів і випадків повернення товару. Щодня складати доповіді і перетворювати їх у службу купівельного обслуговування до вживання необхідних заходів. Щоб зменшити розрив у стандартах, керівництво ТОВ «Епіцентр К» має:

- зробити висновок про рівень наданого торговим центром обслуговування,
- створити спрямованості знищення виявлених проблем;
- визначити цілі сервісу.

Керівництво ТОВ «Епіцентр К» має визначити стереотипи обслуговування, а клерки торгових центрів забезпечити їх придбання. Щоб адаптувати і збільшити якість обслуговування клієнтів, торговим центрам

ТОВ «Епіцентр К» передбачається використовувати нові технології, що дозволяють автоматизувати виконання звичайних, циклічних завдань.

З метою підвищення ефективності торгівлі було реалізовано такі заходи:

1. Виявлення та вивчення цільової аудиторії.
2. Проведення конкурентного аналізу.
3. Формування товарного асортименту.
4. Стимулювання торговельного персоналу. Розглянемо витрати

кожного процесу.

Перший етап першого процесу є обґрунтуванням нових форм формування асортименту ТОВ «Епіцентр К», укладення договору про додаткові поставки.

Витрати складаються з:

- витрат на відрядження директора для зустрічі з постачальниками та представницькі витрати у розмірі 5400 грн. (1 день).
- витрат на розробку та просування офіційного сайту компанії: зарплата працівникам відділу маркетингу за додаткову роботу за договором підряду у розмірі 15000 грн. (7-10 днів);
- витрат на розміщення інформації про компанію в Інтернет-каталогах: зарплата працівникам відділу маркетингу за понаднормову роботу та роботу у вихідні дні, оплата з'єднання інтернет, оплата провайдером та ін. у розмірі 16000 грн. (4 дні).

Загальна сума витрат за етапом дорівнює 36400 грн.

Другий етап – витрати на оплату товарів та доходи від їх реалізації. Розглянемо етап, включаючи повні поставки запланованого обсягу товару, за 3 місяці 2023 р.

Заплановані обсяги додаткових поставок на 3 місяці - 1355 600 грн.

Загальна сума витрат на впровадження рішення – 1392000 грн.

4. Розробка програми просування.
5. Розробка програми стимулювання торгового персоналу. Більш детально величину витрат можна побачити у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на використання пропозицій, тис. грн.

Найменування витрат	Сума, грн.	Відповідальний
Виявлення та вивчення цільової аудиторії	У рамках заробітної плати	Відділ маркетингу
Проведення конкурентного аналізу	У рамках заробітної плати	Менеджер з постачання, Відділ маркетингу
Витрати формування товарного асортименту	1392000	Відділ маркетингу, Менеджер з постачання
Розробка та просування офіційного сайту компанії	15000	Відділ маркетингу
Розміщення інформації про компанію в Інтернет-каталоги	16000	Відділ маркетингу
Витрати на розробку плану постачання нового асортименту та підготовку його виконання	У рамках заробітної плати	Відділ збуту
Витрати на відрядження та представницькі витрати	5400	Комерційний директор
Витрати на постачання та оплату нового обсягу товарів	1355600	Відділ збуту, головний бухгалтер
Витрати стимулювання торгового персоналу	47750	Генеральний директор
Витрати на нагородження менеджерів організації	7150	Керівник відділу кадрів
Витрати на навчання продавців (тренінги, семінари та ін.)	У рамках заробітної плати	Фахівець відділу кадрів
Подарунки продавцям	10600	Відділ збуту
Подарунки найкращим роздрібним точкам	30000	Відділ збуту
Витрати на формування каналів розподілу	У рамках заробітної плати	Керівник відділу збуту
Разом:	1439750	

Розрахунок економічної ефективності впровадження управлінського рішення запровадження у товарообіг нових товарів (табл. 3.2) проведено на основі розрахункових показників результатів роботи за 3 місяці 2022 р. та 2023 р. [29].

Таким чином, з розрахунку, наведеного вище, видно, що при проведенні запропонованих заходів на підприємстві відбудуться зміни наступних показників:

- збільшення виручки від продажів;
- збільшення чистого прибутку;

- збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів;
- підвищення рентабельності продажів.

Таблиця 3.2

**Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К»,
тис. грн.**

Показники	Лютий-квітень 2022 р.	Лютий-квітень 2023 р.	Відхилення (+; -)
1. Виторг від продажів	48970,75	56316,36	+7345,61
2. Прибуток від продажу	9794,25	12952,68	+3158,43
4. Рентабельність продажів, %	20	23	-
5. Рентабельність активів, %	16,4	17,6	+1,2
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	7	12	+5
7. Витрати		1439,7	
8. Економічна ефективність		8,9	

Таким чином, підвищення ефективності торговельної мережі важливе завдання, яке постає перед керівництвом торгової організації, що досягається шляхом використання всього набору методів організації торгівлі: вибір місця розміщення магазину, вибір формату, створення зовнішніх та внутрішніх стандартів, формування асортименту, зручного розміщення та викладення товарів, застосування політики знижки, програм лояльності для покупців та ін.

Висновки до 3 розділу

1. Систематизовано синергетична модель формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (синергетичні характеристики ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; принципи синергетичного аналізу; модель процесу формування стратегії розвитку; синергічні ефекти розвитку; форми прояву ефектів синергії розвитку; метод аналізу економічної ефективності). Представлено алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що рекомендується (визначення місії та стратегічних цілей ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку підприємства;

формулювання стратегії розвитку підприємства; реалізація стратегії розвитку підприємства; оцінка та контроль реалізації стратегії розвитку підприємства).

2. Проведено експертну оцінку на основі методу прибуткового підходу дисконтування грошових потоків та виокремлено: розробка стратегії розвитку підприємства через свою сутність не може дати точної та детальної картини майбутнього; стратегічне управління, засноване на синергетичному підході, може бути зведено до набору рутинних процедур і схем; потрібні значні зусилля, витрати часу та ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися ефективний процес стратегічного управління; різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення.

3. Запропоновано з метою підвищення ефективності торгівлі реалізувати наступні заходи: виявлення та вивчення цільової аудиторії; проведення конкурентного аналізу; формування товарного асортименту; стимулювання торговельного персоналу. Розраховано витрати на використання пропозицій за наступним найменуванням витрат: виявлення та вивчення цільової аудиторії; проведення конкурентного аналізу; витрати формування товарного асортименту; розробка та просування офіційного сайту компанії; розміщення інформації про компанію в інтернет-каталоги; витрати на розробку плану постачання нового асортименту та підготовку його виконання; витрати на відрядження та представницькі витрати; витрати на постачання та оплату нового обсягу товарів; витрати стимулювання торгового персоналу; витрати на нагородження менеджерів організації; витрати на навчання продавців (тренінги, семінари та ін.); подарунки продавцям; подарунки найкращим роздрібним точкам; витрати на формування каналів розподілу.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження маркетингової стратегії зроблені такі висновки:

1. Розглянуто наукові підходи щодо визначення сутності стратегії. Систематизовано систему стратегій підприємства, сформовану, виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень (генеральна (базова) стратегія, ділова (конкурентна) стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія). Розглянуто класифікацію стратегій розвитку організації за наступними ознаками: з погляду ієрархії управління, з погляду розвитку підприємства, з погляду досягнення конкурентних переваг, з погляду розвитку галузі. Наведено підходи до розробки стратегій.

2. Визначено теоретичні засади розробки маркетингових стратегій для підприємства. Надано визначення терміну «маркетингова стратегія організації» (розділ загальної стратегії, який охоплює діяльність організації за елементами комплексу маркетингу, а даний стратегічний план передбачає використання поточних ресурсів для досягнення ключових цілей таких як збільшення ринкової частки, обороту, кількості унікальних споживачів та ін.). Наведено етапи розробки маркетингової стратегії (дослідження ринкової кон'юнктури; аналіз внутрішнього стану організації; аналіз основних конкурентів та аналіз конкурентоспроможності організації; цілепокладання; сегментація ринку та споживачів та розробка позиціонування організації; попередня економічна оцінка та прогнозування ефективності маркетингових заходів; складання плану маркетингу). Систематизовано досягнення мети підприємства за допомогою комплексу маркетингових інструментів. Розглянуто елементи маркетингового плану (аналіз ситуації, цілі, стратегія, тактика, бюджет, контроль). Представлено зміст маркетингового плану (резюме та зміст, аналіз ситуації на ринку, маркетингова стратегія, фінансові прогнози, контроль запровадження).

3. Надано загальну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Представлено загальну характеристику показників діяльності групи компаній «Епіцентр» (72

торговельні центри «Епіцентр»; більше 310 центрів видачі замовлень; 51 спортивний магазин Intersport; онлайн-магазин та маркетплейс epicentrk.ua; 168 тис. га земель в обробці агрохолдингу «Епіцентр Агро» та 17 сучасних елеваторів; виробництво – заводи керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода»; логістика – власні логістичні потужності, загальною площею 175 тис. кв. м; 5 сучасних спортивних комплексів «Епіцентр»). Надано загальну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (повне найменування юридичної особи, скорочена назва, назва англійською, код ЄДРПОУ, дата реєстрації, розмір статутного капіталу, організаційно-правова форма, види діяльності, засновники). Розглянуто історію розвитку та видатні дати ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Наведено найважливіші цифри компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», а саме: 80 млн. покупців щороку відвідують ТЦ; 2,2 млн. м² – загальна торгова площа ТЦ; 38000 – співробітники у групі компаній; 84,4 млрд. грн. – товарообіг мережі у 2023 р.; 7 млрд. грн. – податків та обов’язкових платежів сплачено у 2023 р.; 800 тис. артикулів становить асортимент найбільшого ТЦ; 7200 постачальників співпрацюють з компанією; 2440 груп товарів представлено у мережі. Розглянуто shop-in-shop у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (ДЕКО, Е.РІС, Пиши, малюй, Mon Chéri, Центр техніки ЦЕ ТЕ, Центр меблів, Кераміка центр, All4Rest, Студія світла, Студія інтер’єрів, Sleep studio, Aromo studio, Садовий центр, Lapki, Automall, WORKSHOP, Expert, Торговельне обладнання, Food Market, Аптека 100+, Дім Води, Мультисервіс, Intersport, 4F, TAF). Розглянуто організаційну структуру ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

4. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність та стратегічний аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Розглянуто показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки (виторг у діючих цінах, виручка у порівнянні цін, собівартість продажів, рівень собівартості, комерційні витрати, рівень комерційних витрат, прибуток від продажів, рентабельність продажів, чистий прибуток). Представлено динаміка активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 рр. за наступними показниками:

необоротні активи (основні засоби), оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти). Наведено динаміку пасивів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 рр. (власний капітал, довгострокові зобов'язання, короткострокові зобов'язання, разом пасивів). Представлено динаміку показників для аналізу фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2021-2023 роки за наступними показниками: показники платоспроможності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності), показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів; коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів; коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів). Проведено SWOT-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

5. Виокремлено комплекс заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку організації. Систематизовано синергетична модель формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (синергетичні характеристики ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; принципи синергетичного аналізу; модель процесу формування стратегії розвитку; синергічні ефекти розвитку; форми прояву ефектів синергії розвитку; метод аналізу економічної ефективності). Представлено алгоритм формування стратегії розвитку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що рекомендується (визначення місії та стратегічних цілей ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку підприємства; формулювання стратегії розвитку підприємства; реалізація стратегії розвитку підприємства; оцінка та контроль реалізації стратегії розвитку підприємства).

6. Надано оцінку економічній ефективності від впровадження запропонованих заходів. Проведено експертну оцінку на основі методу прибуткового підходу дисконтування грошових потоків та виокремлено: розробка стратегії розвитку підприємства через свою сутність не може дати точної та детальної картини майбутнього; стратегічне управління, засноване на синергетичному підході, може бути зведено до набору рутинних процедур і схем; потрібні значні зусилля, витрати часу та ресурсів для того, щоб в

організації почав здійснюватися ефективний процес стратегічного управління; різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення.

7. Надано рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Запропоновано з метою підвищення ефективності торгівлі реалізувати наступні заходи: виявлення та вивчення цільової аудиторії; проведення конкурентного аналізу; формування товарного асортименту; стимулювання торговельного персоналу. Розраховано витрати на використання пропозицій за наступним найменуванням витрат: виявлення та вивчення цільової аудиторії; проведення конкурентного аналізу; витрати формування товарного асортименту; розробка та просування офіційного сайту компанії; розміщення інформації про компанію в інтернет-каталоги; витрати на розробку плану постачання нового асортименту та підготовку його виконання; витрати на відрядження та представницькі витрати; витрати на постачання та оплату нового обсягу товарів; витрати стимулювання торгового персоналу; витрати на нагородження менеджерів організації; витрати на навчання продавців (тренінги, семінари та ін.); подарунки продавцям; подарунки найкращим роздрібним точкам; витрати на формування каналів розподілу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шестопал, Ю.Т. Дорофєєв В.Д., Древ'янніков В.А. Стратегічний менеджмент: *Навчальний посібник*. – К.: КноРус, 2013. – 320 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. - 424 с.
3. Совершенна І.О., Остролуцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №1. <http://bit.ly/2wTsuW9>
4. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
[URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23027/1/SM-KL-2023.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23027/1/SM-KL-2023.pdf)
5. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: *підручник*. Київ: Каравела, 2018. - 480 с.
6. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: *підручник*. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. - 208 с.
7. Duhaime, Irene M., Michael A. Hitt, and Majorie A. Lyles (eds), *Strategic Management: State of the Field and Its Future* (New York, 2021; online edn, Oxford Academic, 21 Oct. 2021)
8. _____ Andrews Strategy Framework. _____ [URL: https://thinkinsights.net/strategy/andrews-strategy-framework/](https://thinkinsights.net/strategy/andrews-strategy-framework/)
9. _____ Hamel _____ G., Prahalad _____ C.K. Competing for the Future. _____ [URL: https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=22](https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=22)
10. Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Романова Л.В., Антофій Н.М. Стратегічний маркетинг. *Навчальний посібник*. К. Олді-плюс, 2019. – 352 с.
11. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
12. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: *електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої*

освіти магистр. – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD.pdf

13. Піжук О.І. Стратегія підприємства: *навч. посібник*. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

14. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К., Бондаренко О.С., Янковець Т.М. Стратегічний маркетинг: *підручник* – Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 248 с. <https://knute.edu.ua/file/MzA4MjA=/e0d222e6005729e7c7d3aba92b665046.pdf>

15. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf

16. Мусієнко Д.О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах. *Молодий вчений*, 2013. №2, с. 83-84.

17. Крикавський Є.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: *Навчальний посіб.* Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 255 с.

18. Уолкер-молодший О. Маркетингова стратегія. Курс МВА, перекл. з англ. І. Ключова. К: Світло, 2006. 496 с.

19. Коваленко О.В., Кутліна І.Ю., Потабенко М.В. Реклама: *Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.* К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 98 с.

20. Міжнародний кодекс рекламної практики. URL: www.rada.gov.ua.

21. Виноградова О. В., Совершенна І. О., Крижко О. В., Тарасюк А. В. Види ефективності рекламної діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Вип. №8 (88) /2020. URL: <https://bit.ly/2AYVRZR>

22. Закон України «Про рекламу». URL: www.rada.gov.ua.

23. Луцій О.П., Ларіна Я.С., Забуранна Л.В. Рекламний менеджмент: *підручник*. Київ, 2017. 307 с.
24. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Стратегічний маркетинг: *Навчальний посібник* Х.: Міська друкарня, 2011. Ч. 1: Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція. 2011. 191 с.
25. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.- URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf
26. Діб А. Маркетинговий план на одну сторінку: *Навчальний посібник*. Київ: Vivat, 2020. 288 с.
27. Вествуд Д. Як скласти маркетинговий план. К.: Litres, 2022. 460 с.
28. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. 138-187 с.
29. _____ ЕПІЦЕНТР К. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/
30. _____ ЕПІЦЕНТР К. _____ Соціально-освітні проекти. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialno-osvitni-proyekty>
31. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: *Навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури. 2019. 440 с.
32. Дрокіна Н.І., Дарчук В.Г., Крижко О.В. Інструменти бізнес-аналітики для візуалізації маркетингових даних. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса, 2018. 26/2018. С.128-138. URL: <https://bit.ly/3hxBxiv>
33. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: *навч. посіб.* - Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
34. Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О. Економічна діагностика: *Підручник*. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8612/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
35. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: *Підручник*. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». –

Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
<https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>

36. Решетняк Т.І., Бабіч Ю.Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. Функціональна економіка. Вчені записки. № 17. с. 74-82. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8bc1a3b5-56d9-4a56-b9ec-fa8246201988/content>

37. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>

38. Дудяк П.П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2015. № 649. С. 268-27