

1
03.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



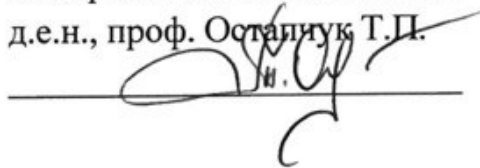
Шпак Дар'я Вадимівна
(здобувач вищої освіти групи ПВ-7)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

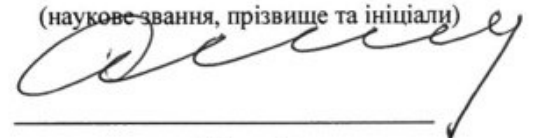
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.

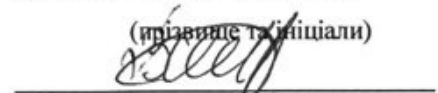
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., Вікарчук О. І.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття, структура та складові економічної безпеки підприємства	6
1.2. Система управління економічною безпекою підприємства	11
1.3. Методичні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємства	16
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства	20
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	27
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	34
2.3. Оцінка системи забезпечення економічної безпеки підприємства	40
2.4. Напрями підвищення рівня економічної безпеки підприємства	48
Висновки до розділу 2	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах сьогодення безпека підприємств стає пріоритетним напрямом управлінської діяльності. Військові конфлікти, непередбачуваність зовнішніх загроз та внутрішніх викликів значно підвищують ризики для підприємств усіх галузей. Особливо важливим стає адаптація управлінських структур до нових реалій, що вимагає ефективного реагування на загрози та збереження стійкості бізнесу.

Окрім традиційних ризиків, таких як економічні коливання та конкуренція, підприємства мають справу з загрозами, які виникають через фізичне знищення майна, втрату земельних ресурсів, мобілізацію працівників та обмеження щодо бронювання.

Для підприємств, які здійснюють свою діяльність у таких умовах, впровадження системи безпекоорієнтованого управління є основою для мінімізації ризиків, забезпечення фізичної та інформаційної безпеки, а також гарантування безперервності операцій. Створення такої системи дозволяє оптимізувати ресурси, ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та гарантувати стабільність функціонування в умовах високого рівня загроз.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання безпеки підприємств в умовах кризових ситуацій, включаючи воєнний стан, досліджувались багатьма вченими та практиками. Теоретичні основи безпекоорієнтованого управління були розглянуті в роботах таких авторів, як А. Хаммонд, М. Ліч, І. Іванова, а також сучасними дослідниками у сфері управління ризиками та корпоративної безпеки, зокрема Л. Долинська, В. Мельник, О. Чабан. Зокрема, дослідження щодо адаптації організаційних структур до умов надзвичайних ситуацій підкреслюють важливість системного підходу до забезпечення безпеки, що передбачає інтеграцію превентивних заходів, інформування співробітників та розробку стратегій реагування на кризові ситуації.

Мета дослідження полягає в аналізі та розробці безпекоорієнтованої моделі управління для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що дозволяє зберегти стійкість та

ефективність функціонування підприємства в умовах сьогодення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- визначити поняття, структура та складові економічної безпеки підприємства;
- дослідити систему управління економічною безпекою підприємства;
- розглянути методичні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити систему забезпечення економічної безпеки підприємства;
- визначити напрями підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Об'єкт дослідження — процес управління безпекою ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» в умовах сьогодення.

Предмет дослідження — теоретичні та практичні аспекти безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах сьогодення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано діалектичний метод, який дозволяє розглядати безпеку підприємства в контексті загальних економічних та соціальних процесів. Також застосовувались методи системного аналізу для дослідження організаційної структури підприємства, методи порівняльного аналізу для оцінки ефективності існуючих моделей управління безпекою та методи прогнозування для розробки рекомендацій щодо вдосконалення безпекоорієнтованої системи управління.

Наукова новизна полягає у розробці безпекоорієнтованої моделі управління для підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», яка базується на аналізі специфічних загроз сьогодення та індивідуальних особливостей діяльності підприємства.

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості їх використання для формування ефективних управлінських стратегій безпеки в інших підприємствах, що функціонують в умовах підвищених ризиків, зокрема під

час воєнних конфліктів або надзвичайних ситуацій.

Структура дослідження. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, структура та складові економічної безпеки підприємства

Економічна сутність поняття «безпека» має глибоке історичне коріння і стає особливо важливою в умовах військового стану, коли безпека підприємств виходить за межі економічних аспектів і охоплює широкий спектр загроз. В умовах повномасштабних військових дій в Україні, вона стає ключовим фактором, що визначає не лише стабільність економічної діяльності, а й успіх або провал підприємства. Безпекоорієнтоване управління спрямоване на формування стабільної та надійної економічної діяльності, мінімізацію ризиків і максимізацію результативності, що є необхідними умовами для виживання підприємств у складних умовах.

«Економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання» [41].

Незважаючи на загальне розуміння економічної безпеки, це поняття постійно еволюціонує, і його роздробленість може призвести до спрощеного трактування, що обмежує його роль лише комерційними інтересами певних груп. Тому існує необхідність відновлення цілісного розуміння економічної безпеки, яке охоплювало б не лише комерційний вимір, а й більш широкі соціальні та політичні аспекти

Критичний огляд трактувань поняття «безпека» показує широкий спектр підходів до його визначення, що відображає різноманітність поглядів на цю важливу категорію (табл. 1.1). Визначення, запропоновані науковцями, охоплюють різні аспекти безпеки: від загальної захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз (Єрмошенко М., Горячева К., Крихтін Є., Ляшенко О.) до соціально-політичних і

економічних характеристик безпеки (Кауфман Д., Мак-Кітрік Дж., Лені Т., Мельник П. В., Нижник Н. Р.).

Деякі автори акцентують увагу на безпеці як на відсутності небезпек і загроз (Нікіфорова П., Куперівська С., Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є.), інші ж трактують безпеку як складну діяльність, спрямовану на виявлення, запобігання та усунення загроз (Фішер Д.). Це свідчить про те, що поняття безпеки має багато вимірів і залежить від контексту – від індивідуального рівня до глобального.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «безпека» у визначенні науковців

Автор	Визначення
Єрмошенко М., Горячева К. [15]	«...стан захищеності від негативного впливу якихось чинників»
Кауфман Д., Мак-Кітрік Дж., Лені Т. [61]	«...в об'єктивному плані безпека відображає відсутність загроз базовим цінностям суспільства, а в суб'єктивному – відсутність страху, що ці цінності можуть зазнати руйнації»
Крихтін Є. [50]	«...стан захищеності найбільш важливих інтересів особистості, суспільства та держави від загроз»
Ляшенко О. [25]	«...це властивість об'єкта, що дозволяє йому не допускати ситуацій, небезпечних для людей і навколишнього середовища»
Марова С. [26]	«...стан, при якому сума впливів на систему зовнішніх та внутрішніх енергетичних та інформаційних потоків не перевищує допустимого значення, яке може призвести до руйнації самої системи безпеки»
Мельник П. В., Нижник Н. Р. [29]	«...складне соціально-політичне та державне явище, яке охоплює багато сторін життя. Його можна розглядати як стан, коли немає небезпеки»
Нікіфорова П., Куперівська С. [30]	«...це поняття, яке стосується усіх сторін життя і діяльності людини та означає певний стан суспільства, при якому немає будь-яких загроз»
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [34]	«...стан, що характеризує захищеність від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
Фішер Д. [59]	«...діяльність людей, суспільства, держави, світового співтовариства народів з виявлення (вивчення), запобігання, послаблення, усунення (ліквідації) і відвернення загрози, здатної знищити їх, позбавити матеріальних і духовних цінностей, завдати невідшкодованих збитків, заблокувати шляхи для прогресивного розвитку тощо»

Джерело: систематизовано автором

На основі цих визначень можна сформулювати власне розуміння поняття «безпека», яке має універсальний характер та включає в себе як захищеність від зовнішніх і внутрішніх загроз, так і активні заходи, спрямовані на забезпечення стабільності та збереження життєво важливих цінностей в межах суспільства,

держави чи організації.

«Безпека – це динамічний стан захищеності, що передбачає не лише відсутність загроз, але й здатність ефективно протистояти потенційним небезпекам і ризикам, забезпечуючи стабільність і розвиток на всіх рівнях».

Узагальнення існуючих підходів до поняття «безпека» представлено на рис. 1.1.

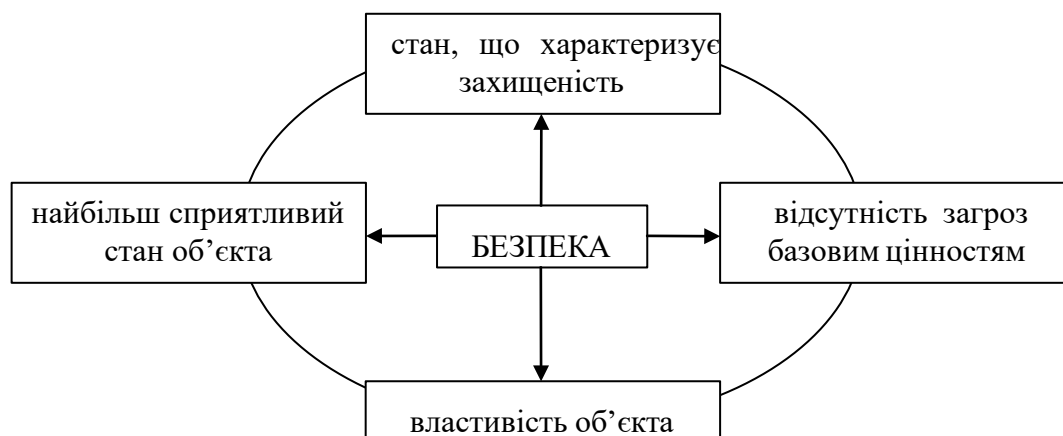


Рис. 1.1. Узагальнення існуючих підходів до поняття «безпека»

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Отже, безпека є комплексним поняттям, що охоплює захист від різноманітних загроз, ризиків та небезпек, які можуть негативно вплинути на суб'єкт. Вона включає фізичну, інформаційну, психологічну та інші форми безпеки, що є особливо актуальними в умовах сучасних викликів, таких як війна, екологічні кризи, кіберзлочинність та економічні ризики. Для підприємств важливою складовою безпеки є економічна безпека, яка забезпечує стабільність та збереження прибутковості, що є основою ефективного функціонування в умовах постійних загроз та нестабільності.

Економічна безпека є складним та багатограним поняттям, яке охоплює не лише захист від загроз у сфері товарообміну, а й забезпечення стабільності економічних відносин на різних рівнях. Вивчення цієї теми на Заході було зосереджено на зовнішніх загрозах, зокрема військових і економічних, які можуть впливати на національні інтереси. Українські науковці, в свою чергу, акцентували увагу на внутрішньоекономічних факторах, що виникли через перехід до ринкової економіки та труднощі цього процесу. Це відображає різницю в підходах до аналізу

економічної безпеки в залежності від політичних та економічних умов кожної країни.

Зі збільшенням кількості аспектів, які впливають на економічну безпеку, поняття починає розпадатися на більш вузькі та спеціалізовані категорії. Це призводить до втрати цілісності і зменшення ефективності заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки. Зокрема, через комерціалізацію безпека стає важливою лише для тих, хто отримує вигоду від процесу, що створює значну нерівність у впливі та результатах.

Водночас важливо розуміти, що економічна безпека не обмежується лише економічними аспектами. Це поняття також включає в себе якість навколишнього середовища, соціальну стабільність, розвиток інститутів громадянського суспільства і здатність задовольняти основні потреби людей. Інтегральний підхід до економічної безпеки дозволяє забезпечити не лише стабільність фінансової системи, а й сприяти розвитку суспільства в цілому, що є важливим фактором для довгострокового процвітання.

Забезпечення економічної безпеки підприємств можливе лише в умовах сталого фінансового розвитку. Підприємства повинні мати гнучкий фінансовий механізм, здатний адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечить їх стійкість перед економічними потрясіннями. Успішне управління фінансами підприємства і правильно сплановані заходи для збереження економічної безпеки дозволяють забезпечити йому стабільне існування навіть в умовах високих ризиків.

Процес забезпечення економічної безпеки підприємства включає кілька ключових етапів. Серед них — виявлення загроз для фінансової та виробничої діяльності підприємства, розробка заходів ідентифікації цих загроз, створення обмежень на основі індикаторів рівня загрози та впровадження механізмів для нейтралізації негативних впливів. Врахування як зовнішніх, так і внутрішніх загроз є необхідним для збереження та розвитку підприємства, адже ефективне управління внутрішніми загрозами є більш контрольованим процесом, ніж вплив на зовнішні фактори ризику (табл. 1.2).

Актуальність проблеми економічної безпеки організацій є безумовною, оскільки зростаючі фінансові ризики суттєво впливають на стійкість підприємств. Зокрема, загрози, такі як втрата ліквідності активів, прострочена кредиторська заборгованість, банкрутство та зниження рентабельності, становлять серйозну небезпеку для фінансової стабільності бізнесу. Ці фактори можуть призвести до негативних наслідків, включаючи фінансові втрати та навіть ліквідацію підприємства, якщо належні заходи не будуть прийняті вчасно.

Таблиця 1.2

Загрози економічної безпеки підприємства

Зовнішні загрози економічної безпеки	Внутрішні загрози економічної безпеки
Несприятливі макроекономічні умови: криза грошової та фінансово-кредитної системи	Некваліфіковане управління, помилки або відсутність стратегічного планування
Кризи політичної влади	Слабке маркетингове опрацювання ринку
Несприятливі умови кредитування підприємств, зміна процентних ставок	Відсутність на підприємстві поточного фінансового планування
Природні катаклізми	Неконкурентна цінова політика
Несприятлива криміногенна обстановка у регіоні, зокрема у фінансово-кредитній сфері	Застаріле або недостатнє технічне озброєння підприємства та пов'язані з цим перебої у роботі
Рівень інфляції та прогноз інфляції	Низький рівень бізнес-репутації підприємства
Несумлінна конкуренція на ринку	Недотримання договірних зобов'язань

Джерело: складено автором на основі [8]

Серед внутрішніх проблем, що виникають у процесі забезпечення економічної безпеки, важливими є недооцінка управління ризиками, низька якість інформації для прийняття управлінських рішень та недостатній аналіз фінансової ефективності. Ці проблеми не лише знижують ефективність управління, але й підвищують ймовірність виникнення фінансових труднощів, що може поставити під загрозу функціонування компанії.

На сучасному етапі підприємства стикаються з рядом фінансових та ринкових ризиків, які можуть порушити їх стабільність. Зокрема, зміни на валютних ринках, коливання цін на продукцію та нестабільність фінансових потоків можуть значно знизити платоспроможність компанії. Врахування цих

факторів є важливим для прогнозування економічної безпеки підприємства та для запобігання можливим збиткам.

Функції економічної безпеки підприємства включають підтримку рівноваги між власними та позиковими коштами, збереження кредитоспроможності та забезпечення рентабельності. Кожен із цих аспектів має важливе значення для стабільного розвитку компанії, оскільки оптимальне управління фінансами дозволяє забезпечити стійкість і мінімізувати ризики (рис. 1.2).

Скеровуюча	• Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством з урахуванням довгострокової перспективи. У рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний строк.
Координуюча (узгодження)	• Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їх дії та необхідні ресурси в часі і просторі..
Мобілізуюча (стимулююча)	• цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей.

Рис. 1.2. Функції управлінських рішень

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Загалом, проблема економічної безпеки організацій є багатогранною і потребує комплексного підходу до управління ризиками. Врахування внутрішніх і зовнішніх загроз, а також розвиток механізмів, що забезпечують фінансову стійкість, є необхідним для підтримки стабільності підприємств у сучасних умовах.

1.2. Система управління економічною безпекою підприємства

Інтеграція постулатів безпекоорієнтованого управління на рівні підприємства дозволяє не лише знизити рівень економічних загроз, але й

забезпечити стабільний розвиток організації. Важливість таких заходів особливо актуальна в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів, які потребують оперативного реагування та адаптації стратегії управління ризиками на всіх рівнях.

Система управління економічною безпекою підприємства – це сукупність організаційних, технічних, інформаційних та правових заходів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування, захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності та ризиків. Основна мета цієї системи полягає у створенні умов для збереження та розвитку економічного потенціалу підприємства, мінімізації негативних впливів і запобігання можливим втратам.

Структура системи управління економічною безпекою

Система управління економічною безпекою підприємства складається з кількох ключових компонентів:

1) Організаційно-управлінський компонент – охоплює створення спеціалізованих підрозділів, розподіл функцій і повноважень між працівниками, а також визначення політики безпеки підприємства. Ефективне управління включає регулярний моніторинг ризиків, розробку планів дій на випадок кризових ситуацій та контроль за їх виконанням.

2) Інформаційний компонент – забезпечує своєчасне отримання, аналіз і захист інформації, необхідної для прийняття рішень. Це включає збір даних про ринкове середовище, конкурентів, законодавчі зміни, а також про внутрішні процеси підприємства.

3) Фінансовий компонент – пов'язаний із забезпеченням фінансової стабільності, управлінням ризиками, пов'язаними з грошовими потоками, інвестиціями та кредитами. Це включає аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та стійкості підприємства.

4) Правовий компонент – спрямований на захист прав і законних інтересів підприємства, мінімізацію юридичних ризиків, дотримання законодавства та уникнення санкцій з боку регулюючих органів.

5) Технічний компонент – передбачає використання сучасних технологій для захисту інформаційних ресурсів, майна та інших матеріальних цінностей підприємства. Це включає системи контролю доступу, відеоспостереження, захист від кіберзагроз та технічне обслуговування критично важливих об'єктів.

Функціонування системи управління економічною безпекою відбувається у кілька етапів:

1) Виявлення загроз та ризиків – на цьому етапі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення можливих загроз: економічних, політичних, соціальних та технологічних.

2) Оцінка рівня ризиків – проводиться кількісна та якісна оцінка ймовірності виникнення загроз та їх потенційного впливу на підприємство.

3) Розробка стратегії економічної безпеки – визначаються цілі, завдання, інструменти та заходи щодо захисту підприємства від загроз.

4) Реалізація заходів безпеки – здійснюється впровадження заходів, спрямованих на запобігання, мінімізацію або ліквідацію негативних наслідків загроз.

5) Моніторинг та коригування – проводиться постійний контроль за ефективністю реалізованих заходів та коригування стратегії у разі зміни умов або виявлення нових загроз.

Управління економічною безпекою вимагає чіткої координації дій між різними підрозділами підприємства, а також високої кваліфікації управлінського персоналу. Від керівників залежить своєчасність виявлення ризиків, ухвалення ефективних рішень та здатність швидко реагувати на кризові ситуації. Рациональність управлінських рішень значною мірою залежить від процесу їхньої підготовки та прийняття (рис. 1.3).

Стосовно особливостей і структури цього процесу існують різні точки зору. Наприклад, американський вчений С. Янг вказує на десять етапів у процесі прийняття раціональних рішень. Цей підхід до управлінських рішень є найбільш доцільним для загальних, стратегічних та перспективних рішень. Однак він має свої недоліки, такі як те, що перший етап вже відбувається на етапі планування,

задовго до прийняття рішення, і недостатня чіткість у плануванні оптимізації управлінських рішень.

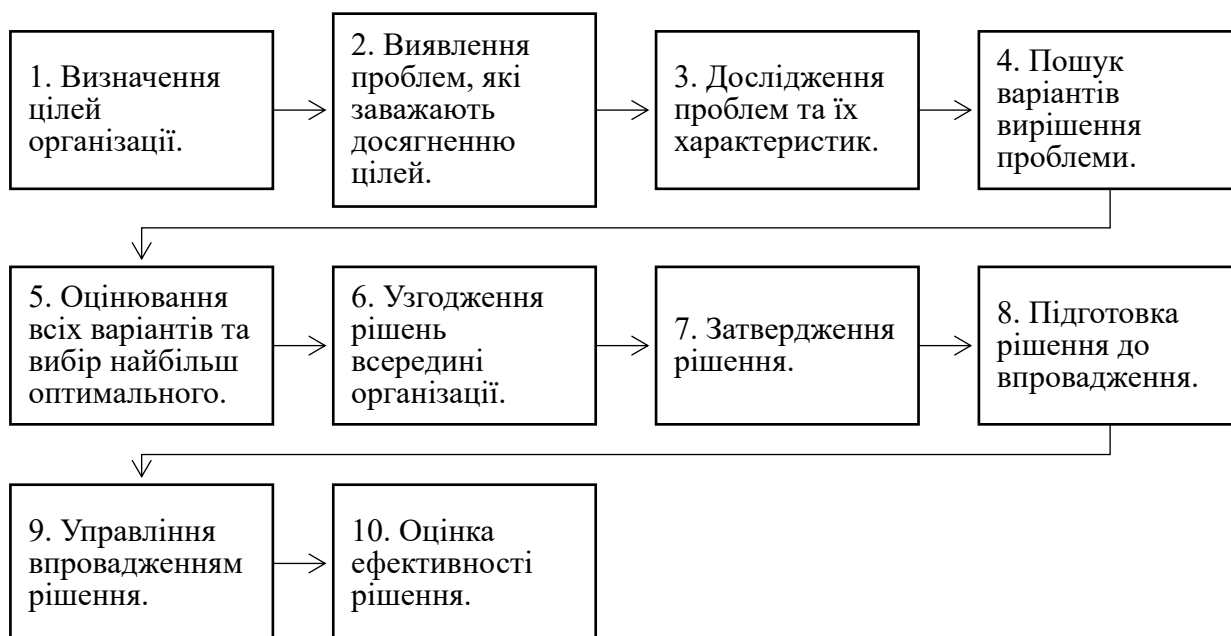


Рис. 1.3. Процес прийняття раціональних рішень

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Забезпечення належного рівня економічної безпеки є ключовим для стабільного та ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Однак у сучасних умовах виникає проблема достовірної оцінки цього рівня. Для вирішення цієї проблеми важливим є аналіз наявного методичного забезпечення оцінки економічної безпеки.

Для успішного застосування комплексного підходу до оцінки економічної безпеки важливим є аналіз переваг і недоліків різних методів оцінки, які ґрунтуються на відповідних підходах. Більш детально ключові пріоритети безпекоорієнтованого управління в діяльності підприємства представлено на рис. 1.4.

Забезпечення фізичної безпеки є невід'ємною складовою загальної системи безпеки підприємства, спрямованою на захист співробітників, обладнання, матеріальних активів та інформаційних ресурсів від фізичних загроз.

Водночас інформаційна безпека є важливою складовою, оскільки інформація

є одним із найцінніших активів підприємства, і включає захист даних, мереж, інформаційних систем, а також запобігання кіберзагрозам і втраті даних.

Забезпечення фізичної безпеки	• захист матеріальних активів • безпека персоналу
Забезпечення інформаційної безпеки	• захист даних і мереж • захист інформаційних систем • кібербезпека
Забезпечення фінансової безпеки	• управління фінансовими ризиками • - управління витратами
Забезпечення правової безпеки	• дотримання законодавства • захист інтелектуальної власності
Забезпечення екологічної безпеки	• захист довкілля • впровадження екологічно чистих технологій та практик
Забезпечення соціальної безпеки	• соціальна відповідальність • корпоративна етика
Забезпечення репутаційної безпеки	• управління громадською думкою та репутацією підприємства • антикризове управління
Забезпечення технологічно-інноваційної безпеки	• захист інновацій • моніторинг технологічних трендів

Рис. 1.4. Ключові пріоритети безпекоорієнтованого управління в діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Забезпечення фінансової безпеки орієнтоване на створення стабільного фінансового стану підприємства та його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, що можуть впливати на фінансову діяльність [43].

Одним із важливих аспектів є екологічна безпека, що зосереджується на мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та дотриманні екологічних норм і стандартів. Правова безпека полягає у захисті підприємства від правових ризиків і забезпеченні відповідності діяльності чинному законодавству, що створює умови для ефективного управління правовими аспектами бізнесу.

Соціальна безпека зосереджена на захисті соціальних прав працівників, створенні гідних умов праці та сприятливого соціального середовища в межах підприємства. Забезпечення репутаційної безпеки спрямоване на захист і підтримку позитивного іміджу компанії серед громадськості, споживачів, партнерів і інших стейкхолдерів.

Безпекоорієнтоване управління підприємством передбачає створення та підтримку системи управління, яка забезпечує захист від різноманітних ризиків і загроз, гарантує стабільність і безперервність діяльності підприємства. Для ефективної реалізації безпекоорієнтованого управління необхідно враховувати певні умови, які сприяють впровадженню та підтримці безпеки. Сукупність таких умов можна поділити на ті, що залежать від рішень і дій менеджменту підприємства, а також на ті, що виходять за межі їх впливу.

Таким чином, актуальність проблеми економічної безпеки організацій є надзвичайно високою, оскільки зростаючі фінансові ризики безпосередньо впливають на стабільність та життєздатність підприємств. Однією з основних загроз для фінансової стійкості бізнесу є втрата ліквідності активів, прострочена кредиторська заборгованість, банкрутство та зниження рентабельності, що може призвести до серйозних фінансових втрат або навіть до ліквідації компанії, якщо відповідні заходи не будуть вжиті вчасно.

1.3. Методичні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Забезпечення належного рівня економічної безпеки є ключовим для стабільного та ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Однак у сучасних умовах виникає проблема достовірної оцінки цього рівня. Для вирішення цієї проблеми важливим є аналіз наявного методичного забезпечення оцінки економічної безпеки.

Методичні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємства ґрунтуються на комплексному підході, який включає аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, визначення рівня стійкості до ризиків, а також оцінку здатності підприємства протидіяти негативним впливам на його фінансову, виробничу та

ринкову діяльність (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методичні засади оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Методичний підхід	Суть підходу	Показники оцінювання	Методи аналізу	Мета використання
Комплексний підхід	Включає аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, визначення стійкості до ризиків та здатності протидіяти негативним впливам.	Фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, ефективність використання ресурсів, рівень захищеності інформації, конкурентоспроможність, інноваційна активність, управлінська ефективність.	Балансовий, фінансовий, експертний, індексний.	Забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах ризиків і невизначеності.
Балансовий метод	Оцінює співвідношення активів і зобов'язань підприємства.	Коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, структура капіталу.	Балансовий аналіз.	Визначення фінансової стійкості та здатності підприємства покривати свої зобов'язання.
Фінансовий метод	Акцент на аналізі показників рентабельності, ліквідності та ділової активності.	Рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, загальна ліквідність, швидка ліквідність, оборотність капіталу.	Фінансовий аналіз.	Визначення ефективності використання фінансових ресурсів та здатності до фінансового відновлення.
Експертний метод	Залучення фахівців для оцінки рівня ризиків та можливих загроз.	Якісні показники ризиків, експертні оцінки загроз, вірогідність настання кризових ситуацій.	Опитування, анкетування, експертні висновки.	Визначення ступеня небезпеки ризиків для підприємства та їх потенційного впливу.
Індексний метод	Порівняння фактичних показників з нормативними або середньогалузевими значеннями.	Індекси фінансової стійкості, ринкової частки, конкурентоспроможності.	Індексний аналіз.	

Джерело: складено автором на основі [15]

Основою для такої оцінки є система показників, що відображає фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, ефективність використання ресурсів і

рівень захищеності інформації. Важливу роль у методиці оцінювання відіграють також показники конкурентоспроможності, інноваційної активності та управлінської ефективності, оскільки саме ці фактори визначають здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Методичний підхід включає використання кількісних і якісних методів аналізу, серед яких виділяють балансовий, фінансовий, експертний та індексний методи.

Балансовий метод дає змогу оцінити співвідношення активів і зобов'язань підприємства, тоді як фінансовий метод акцентує увагу на аналізі показників рентабельності, ліквідності та ділової активності. Експертний метод передбачає залучення фахівців для визначення ступеня ризику та можливих загроз, а індексний метод дозволяє здійснити порівняння з нормативними значеннями або середніми галузевими показниками.

Л. О. Волощук систематизує різні підходи до оцінки економічної безпеки, серед яких варто відзначити індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий, системно-цільовий, економіко-математичний, ітераційний та підхід на основі економічних ризиків [5].

І. П. Отенко також визначає різні підходи, такі як індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий, комплексний, та підхід на основі теорії економічних ризиків [34]. Більшість науковців визнає доцільність використання цих підходів. На наш погляд, найбільш ефективним є комплексний підхід, який базується на поєднанні декількох методів оцінки економічної безпеки.

Ключовим етапом у процесі оцінки є ідентифікація критичних зон ризику, що дозволяє розробити стратегії мінімізації їх впливу та підвищити рівень економічної безпеки. Для успішного застосування комплексного підходу до оцінки економічної безпеки важливим є аналіз переваг і недоліків різних методів оцінки, які ґрунтуються на відповідних підходах.

У табл. 1.4 наведено переваги та недоліки основних методологічних підходів до проведення аналізу економічної безпеки. Вибір конкретного методу для оцінки економічної безпеки визначається з урахуванням цілей та завдань оцінки,

специфіки діяльності підприємства, доступності необхідної інформації та інших об'єктивних факторів.

Кожне підприємство самостійно встановлює перелік показників економічної безпеки в залежності від його особливостей, використовуваних стратегій управління та участі у відповідній галузі. Ефективність визначення порогових значень параметрів індикаторів прямо залежить від достовірності та якості використаної інформації.

Механізм підвищення економічної безпеки підприємства полягає у досягненні максимально ефективних параметрів його функціонування, збереженні виробничого та кадрового потенціалу, формуванні конкурентоздатного та результативного підприємства, а також створенні умов для його стійкого розвитку.

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки основних методичних підходів до оцінки економічної безпеки

Підхід	Переваги	Недоліки
Індикаторний	Індикатори можуть бути як частковими, так і узагальнюючими, такими, що характеризують як окремі складові безпеки, так і її рівень в цілому	Складність визначення граничних чи еталонних значень індикаторів
Програмно-цільовий	Інтегрування показників дозволяє отримати об'єктивні результати	Складність правильного визначення методів інтегрування показників, що вимагає високої кваліфікації персоналу
Ресурсно-функціональний	Комплексно аналізується рівень безпеки за функціональними показниками	Необхідність в детальному вивченні функціональних процесів
Експертний	Можливість аналізу тих показників, що не підлягають кількісній оцінці	Складність підбору досвідчених експертів; суб'єктивність їх думки
Підхід на основі використання економіко-математичних методів	Можливість оцінювати стохастичні моделі, що визначають рівень економічної безпеки	Необхідність у знаннях математичного апарату, зборі детальної інформації за значний термін часу

Джерело: складено автором на основі [40]

Важливим елементом є забезпечення виконання визначеного алгоритму дій та впровадження попереджувальних заходів для забезпечення економічної безпеки [43].

При розробці ефективної системи комплексного забезпечення економічної безпеки слід враховувати всі можливі фактори, оскільки кожне підприємство є унікальним в цьому відношенні. Для протидії загрозам економічної безпеки та забезпечення стабільного функціонування підприємства необхідно не лише створити систему комплексного захисту, але й гарантувати її раціональне функціонування у майбутньому.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства

Інформаційне забезпечення є ключовим елементом системи економічної безпеки підприємства, оскільки саме доступ до достовірної, актуальної та повної інформації дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, швидко реагувати на загрози та мінімізувати ризики. В умовах сучасної глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій, підприємства стикаються з великим обсягом даних, що потребують систематизації, аналізу та захисту. Відповідно, якість і надійність інформаційних ресурсів безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення стабільності підприємства необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори ризику, що включають зміни на валютних ринках, коливання цін на сировину та інші економічні потрясіння. До внутрішніх проблем, що можуть виникнути в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, відносяться недостатня увага до управління ризиками, низька якість інформації для прийняття управлінських рішень та недостатній аналіз фінансової ефективності. Ці фактори можуть призвести до зниження ефективності управління та підвищити ймовірність виникнення фінансових труднощів, що ставить під загрозу функціонування організації. У сучасних умовах підприємства стикаються з численними фінансовими та ринковими ризиками, що потребують комплексного підходу до управління безпекою і розробки ефективних заходів для мінімізації можливих збитків.

Основна мета інформаційного забезпечення економічної безпеки полягає у створенні ефективної інформаційної інфраструктури, яка дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та оперативно реагувати на них. Це включає моніторинг ринкових змін, відстеження дій конкурентів, оцінку внутрішніх процесів та управлінських рішень, а також аналіз макроекономічної ситуації. Інформація, що отримується з внутрішніх та зовнішніх джерел, дозволяє не лише попереджувати можливі кризи, але й ефективно планувати розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства є важливою складовою системи управління, що базується на цілісному підході до збору, обробки та аналізу економічної інформації. Формування такого забезпечення відбувається через розробку інформаційної стратегії підприємства, а також через впровадження планування, бюджетування та фінансового контролю. Ці інструменти дозволяють створити надійне інформаційне середовище для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на запобігання загрозам, стабілізацію фінансового стану та забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання.

Одним із ключових джерел інформації для оцінки економічної безпеки підприємства є фінансова звітність, яка відіграє роль базового індикатора внутрішньої стабільності та ефективності діяльності. Зокрема, бухгалтерський баланс надає дані для оцінки структури активів і пасивів, співвідношення власного і залученого капіталу, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Аналізуючи ці показники, можна виявити потенційні загрози фінансовій безпеці, наприклад, перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами чи надмірну кредитну залежність.

Додатково, звіт про фінансові результати є важливим інструментом для моніторингу прибутковості, рентабельності та загальної ефективності господарської діяльності. Його показники відображають здатність підприємства генерувати дохід, управляти витратами та створювати вартість. Таким чином, регулярний аналіз фінансової звітності дозволяє керівництву вчасно виявляти

негативні тенденції, ухвалювати превентивні управлінські рішення та зміцнювати економічну безпеку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Важливим аспектом інформаційного забезпечення економічної безпеки є його захист від зовнішніх і внутрішніх загроз. Це стосується не лише кіберзлочинності, але й витоку конфіденційної інформації, що може завдати суттєвої шкоди репутації та фінансовій стабільності компанії. У зв'язку з цим, підприємства впроваджують системи інформаційної безпеки, що включають шифрування даних, обмеження доступу до критично важливої інформації, а також заходи щодо виявлення й нейтралізації інформаційних атак. Ефективне управління інформаційною безпекою сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню довіри з боку партнерів і клієнтів.

В Україні підхід до активізації дослідження проблем економічної безпеки та її складових почався у 1991 році після отримання країною статусу суверенної держави. Стабільний розвиток будь-якого підприємства залежить від захищеності до впливів зовнішніх та внутрішніх загроз. Наслідки глобальних економічних криз, нестабільності цін на споживані ресурси, мінливість чинного законодавства та безліч інших негативних факторів негативно впливають на фінансовий стан і можуть за відсутності на підприємстві розроблених захисних заходів призвести до незворотних наслідків, аж до банкрутства.

Діяльність підприємства постійно наражається на внутрішні та зовнішні загрози, тому в нестабільних ринкових умовах господарювання для запобігання банкрутству та ліквідації підприємства важливим є формування ефективної системи управління його фінансовою безпекою. Поняття «економічна безпека підприємства» є багатоаспектним та характеризується у сучасній фінансовій літературі з різних сторін.

Безпекоорієнтоване управління підприємством є важливою складовою загальної системи управління безпекою на державному, регіональному та галузевому рівнях. Створення Бюро економічної безпеки України в 2021 році є підтвердженням актуальності цієї проблеми та необхідності посилення захисту економічних інтересів країни. Основні завдання цього органу спрямовані на

виявлення та мінімізацію ризиків, усунення загроз економічній безпеці, а також протидію правопорушенням, що впливають на економічний стан держави [37].

Розглянуті завдання Бюро економічної безпеки України вказують на важливість системного підходу до забезпечення безпеки, який включає статистичний аналіз, оцінку загроз, розслідування правопорушень та розробку рекомендацій для покращення управлінських рішень. Ці принципи можуть бути адаптовані для підприємств, зокрема для агропродовольчої сфери, де також важливим є своєчасне виявлення ризиків та розробка ефективних заходів для їх нейтралізації.

Сьогодні основним нормативно-правовим актом, що визначає загрози національній безпеці України, є Стратегія національної безпеки України. Це документ, який окреслює актуальні загрози національній безпеці, а також визначає цілі, завдання та механізми захисту національних інтересів, і є основою для планування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки (п. 19 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про національну безпеку України» [42]).

Стратегія, затверджена указом Президента України від 14 вересня 2020 року №392/2020 [48], описує широкий спектр загроз національній безпеці України. Однак її недоліком є те, що вона не визначає найголовнішу та найсерйознішу загрозу — повномасштабне військове вторгнення російської федерації на територію України з метою знищення держави та українського народу, а також захоплення українських територій [19, с. 56].

Важливо відзначити, що Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року №121/2021 відповідно до вимог ст. 28 Закону України «Про національну безпеку України», проголосила основною метою забезпечення всеохоплюючої оборони України на засадах стримування, стійкості та взаємодії, що має гарантувати воєнну безпеку, суверенітет та територіальну цілісність держави в межах її кордонів, а також сприяти інтеграції України в євроатлантичний безпековий простір та набуттю членства в НАТО, передбачаючи активну участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки [49].

Однак на практиці непослідовність у реалізації цих цілей призвела до реалізації воєнної загрози національній безпеці України, що стало наслідком зростання дефіциту фінансових ресурсів та дисбалансу воєнних потенціалів між Україною та російською федерацією [49]. Ця загроза призвела до введення сьогodenня в Україні з початком широкомасштабної російської збройної агресії 24 лютого 2022 року.

Нормативною основою для введення сьогodenня став Указ Президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022 «Про введення сьогodenня в Україні», затверджений Законом України від 24 лютого 2022 року №2102-IX [23, с. 140].

Внаслідок невизначеності, що виникла у результаті широкомасштабної військової агресії Росії, не було повною мірою використано потенціал держави та її інститутів для належного захисту країни, що унеможливило звільнення окупованих територій на сході України та призвело до значних людських втрат. Президент України не скористався своїми конституційними повноваженнями, не забезпечивши переведення збройного опору Україні на належний рівень відсічі збройній агресії російської федерації, як це передбачено пунктами 1, 17, 20 ст. 106 Конституції України та Законом України «Про правовий режим сьогodenня» [43].

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні ґрунтується на низці стратегічних документів державного рівня. Зокрема, важливим орієнтиром є рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року, уведене в дію Указом Президента № 347/2021, яким затверджено Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року [37]. Документ визначає ключові загрози економічній безпеці та напрями державної політики з метою їх нейтралізації, акцентуючи на цифровізації, інноваціях, детінізації економіки, фінансовій стійкості та захисті критичної інфраструктури. Доповненням до цього є Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179, яка окреслює довгострокові цілі економічного розвитку країни, зокрема зростання інвестиційної привабливості, розвиток підприємництва, індустріалізацію та інтеграцію у глобальні ринки [38]. Обидва документи

формують базу для розробки внутрішніх політик підприємств у сфері економічної безпеки та адаптації до сучасних викликів і загроз.

Таким чином, на думку української дослідниці Т. Подковенко, формування та реалізація державної політики національної безпеки в Україні, зокрема в умовах сьогодення, залишається однією з найважливіших проблем ефективного управління суспільством, що зазнає трансформацій [31].

Українська політична практика підтверджує, що для ефективної реалізації доктрин, стратегій, концепцій і програм державної політики у сфері національної безпеки необхідно інтегрувати всі складові політичної активності держави, ґрунтуючись на науково обґрунтованих теоретичних засадах та враховуючи історичний досвід.

Висновки до розділу 1

Економічна безпека підприємства є ключовим елементом його стабільності та ефективного функціонування в умовах сучасних викликів, особливо під час війни. Вона охоплює широкий спектр загроз, включаючи макроекономічні ризики, політичну нестабільність, фінансові кризи та зміни ринкових умов. Здатність підприємства адаптуватися до таких викликів залежить від його фінансової стійкості, рівня управлінської компетентності та готовності оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Забезпечення економічної безпеки включає в себе не лише фінансову стійкість, а й захист інформаційних, матеріальних та людських ресурсів.

Одним із важливих аспектів економічної безпеки є наявність ефективної стратегії управління ризиками. Це включає виявлення потенційних загроз, розробку планів їхньої нейтралізації та моніторинг результатів. Підприємства, що використовують безпекоорієнтоване управління, здатні не лише мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій, а й використовувати їх як можливості для розвитку. В умовах війни актуальність таких підходів значно зростає, адже вони дозволяють зберігати конкурентоспроможність навіть у нестабільному середовищі.

Розуміння економічної безпеки не обмежується виключно фінансовими показниками. Вона також охоплює інформаційну безпеку, що захищає критичні дані підприємства від несанкціонованого доступу та кіберзагроз, а також фізичну безпеку – захист працівників, матеріальних активів та виробничих потужностей. В сучасних умовах особливу увагу слід приділяти репутаційній безпеці, оскільки втрата довіри з боку клієнтів і партнерів може мати руйнівні наслідки для підприємства.

Забезпечення належного рівня економічної безпеки вимагає від підприємства системного підходу, який враховує як стратегічні, так і оперативні аспекти управління. Ефективне планування, адаптивність до ринкових змін, гнучке управління ресурсами та обізнаність щодо можливих ризиків дозволяють підприємству залишатися стійким навіть у періоди економічних потрясінь. В умовах війни ці фактори набувають ще більшої ваги, оскільки здатність швидко реагувати на виклики та підтримувати стабільність є визначальними для виживання та розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» — одна з найбільших мереж торгових центрів в Україні, яка стрімко розвивалася з моменту свого заснування в 2003 році. Власниками компанії є Олександр та Галина Гереги, які за роки існування бізнесу перетворили його на потужну бізнес-імперію. Зараз група включає мережу торгових центрів «Епіцентр», гіпермаркети «Нова лінія», інтернет-магазин Epicentrk.ua, а також власні виробничі та аграрні підприємства, логістичні центри та франчайзингові спортивні мережі.

Навіть у складних умовах пандемії COVID-19 у 2021 році компанія продовжила активний розвиток. Було модернізовано багато торгових площ, відкрито нові формати магазинів і розширено асортимент товарів. Така стратегія дозволила компанії втримати стабільне місце на ринку роздрібної торгівлі України та навіть розширити його [11].

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» створило унікальний формат торгових центрів «shop-in-shop», що не має аналогів у світі. Це концептуальні магазини, оформлені як окремі бізнес-хаби з власним дизайном, зонуванням, обладнанням та відокремленою системою роботи з постачальниками. У межах цих магазинів покупці можуть знайти все: від будівельних матеріалів до товарів для дому.

Розвиток цього формату розпочався у 2009 році з відкриття перших концептуальних магазинів Галереї ДЕКО [11].

Пізніше у складі підприємства з'явилися такі підрозділи, як Меблевий центр, Інтерспорт, Технологічний центр ЦЕТе, Канцтовари, Епопея, Військовий, Букет.

В 2018 році ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» зважився на новий етап розвитку — оновлення концепції бізнес-підрозділів та створення на їхній базі магазинів «shop-in-shop». Сьогодні це «Галереї ДЕКО», «Е.ПК», «Технологічний центр»,

«Інтерспорт», «Меблевий центр», «Садовий центр», «Центр кераміки», «Автомол», «Студія світла», «Студія інтер'єру», «Мон Чері», «Мілітарі», «Центр Букет Флора», «Write-Draw», «FOOD Market», «Аптека 100+», «Засоби захисту», «All4Rest».

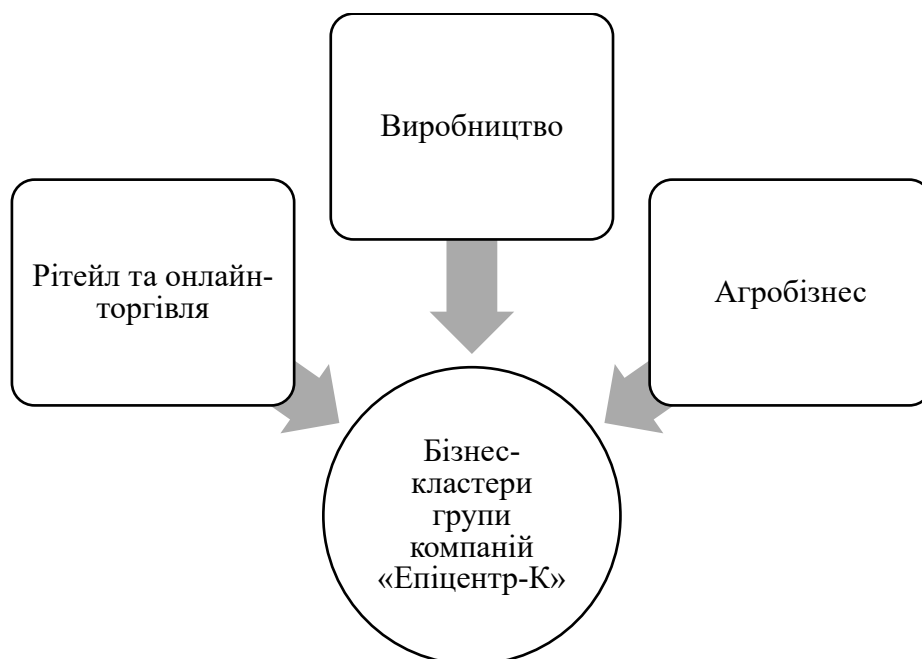


Рис. 2.1. Бізнес-кластери групи компаній «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Крім того, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» розвиває три мережі спортивних франшиз (мультибрендова мережа Intersport, монобрендова мережа польського бренду «4F» та мультибрендова мережа «ТАФ») та 11 торгових центрів «Нова лінія». Минулого року підприємство вперше, окрім розвитку власної однойменної мережі у форматі «shop-in-shop», вивело кілька своїх торгових площ за межі ТРЦ «Епіцентр» та почало відкривати окремі магазини в інших торгових центрів та центрів розваг.

Першими були магазини «Gallery Deco», «E.PIC» та «Intersport». Сьогодні група компаній «ЕПІЦЕНТР К» об'єднана в унікальну екосистему, що включає не лише ритейл, а й інші напрямки (Додаток А).

Гіпермаркети ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» представляють товари вітчизняного та іноземного виробництва. Вони призначені для всіх категорій клієнтів і можуть задовольнити будь-які потреби клієнтів. Вибір асортименту в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ґрунтується на гнучкому підході до задоволення попиту покупців, що дозволяє компанії забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Постійне відслідковування споживчих уподобань і оперативне реагування на зміну попиту дають змогу

швидко оновлювати асортимент і підтримувати наявність товарів, що користуються підвищеним попитом. Збалансоване управління різноманітністю асортименту сприяє задоволенню широкого кола потреб клієнтів, забезпечуючи зручність і легкість у виборі товарів.

Важливу роль у підтримці асортименту відіграють товарно-матеріальні запаси, які формуються на основі принципів ефективного управління. «ЕПІЦЕНТР К» чітко контролює рівень запасів, щоб уникнути як їх дефіциту, так і надмірного накопичення, яке може вплинути на витрати компанії. Підтримка належного рівня товарів першої необхідності дозволяє компанії мінімізувати ризики втрати продажів і підвищувати ефективність виконання бізнес-планів.

Завдяки купівлі товарів великими партіями компанія отримує вигідні умови постачання, що допомагає контролювати витрати й пропонувати конкурентні ціни для споживачів. Особлива увага приділяється товарам повсякденного попиту, які швидко продаються й забезпечують стабільний обіг коштів.

Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має чітко визначену ієрархію, на чолі якої стоїть генеральний директор. Під його керівництвом функціонують начальники підрозділів, зокрема маркетинг, замовлення, фінанси, кадри та транспорт (рис. 2.1).

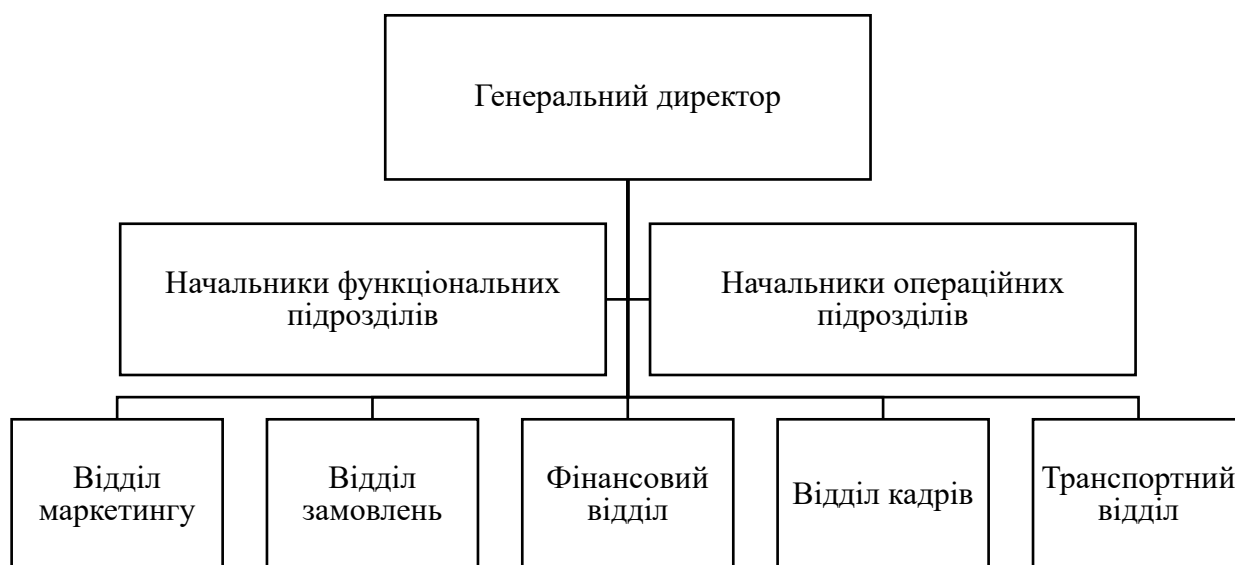


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Така структура дозволяє ефективно управляти різними аспектами діяльності компанії та забезпечувати злагоджену роботу всіх відділів.

Конкурентами ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є компанії: «Нова лінія», ТОВ «ЕРГО НПП», «Handels und Bauhaus», «OLDI», супермаркет «Тако», торгова група «Майстри», торгова мережа «Ганза-Україна», компанія Metro Cash & Carry, національна мережа зберігання «БудМакс», торгова компанія українського будівельного складу «21 століття». ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» займає лідируючі позиції серед конкурентів, таких як Rozetka та JYSK, за рівнем цін, хоча їх показники дещо перевищують рівень Comfy (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Фактори конкурентоспроможності	«ЕПІЦЕНТР К»	Конкуренти		
Продукція		«Rozetka»	«JYSK»	«Comfy»
Репутація	5	5	4	4
Рівень цін	4	4	3	4
Наявність кваліфікованого персоналу	4	4	3	4
Навички	5	5	4	4
Корпоративний принцип	5	4	4	4
Рівень якості продукції	5	4	4	4
Наявність досвіду роботи з підприємствами	5	5	3	4
Загальний результат	33	31	25	28

Джерело: розраховано автором на основі інформації інтернет-сайті в підприємств в балах від 1 до 5.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» підтверджує свою здатність успішно конкурувати на ринку, завдяки високим навичкам, корпоративному принципу та якості продукції. Ці фактори роблять компанію більш привабливою для споживачів у порівнянні з іншими гравцями ринку. Для підвищення доступності товарів та послуг у віддалених регіонах, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» активно розвиває мережу торговельних центрів із площами 4-6 тис. кв. м. у районних та обласних центрах, що сприяє позитивному розвитку місцевих громад.

Крім того, інтернет-магазин epicentrk.ua, ставши повноцінним маркетплейсом з 2020 року, досяг 20 мільйонів відвідувань на місяць, що підкреслює важливість електронної торгівлі у стратегії компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Відвідуваність сайтів найпопулярніших маркетплейсів та Інтернет-магазинів України у 2023 р

Маркетплейси та Інтернет-магазини	Середня кількість відвідувачів, млн. візитів	З них трафік через		
		соціальні мережі, %	e-mail розсилку, %	медійну рекламу, %
Rozetka	30,3	2,2	1,04	3,2
«ЕПІЦЕНТР К»	9,5	2,1	2	0,8
Kasta	1,2	2,9	3,3	0,9
Le Boutique	0,2	0,4	9,6	0,5
Allo	3,8	2	1,9	0,04
«Цитрус»	2,2	2,3	0,8	1,6
MOYO	2,6	0,8	0,8	2
Comfy	3,6	1,9	0,8	1,2
Foxtrot	2,1	1,2	1,02	0,2
Eldorado	1,4	0,5	0,4	0,5
MakeUp	4,4	0,8	1,1	0,6
Eva	2,8	0,5	0,2	0,9
Prostor	0,3	<0,01	<0,01	<0,01
Watsons	0,3	0,6	0,92	<0,01
«Сільпо»	0,4	1,5	0,6	1,7

Джерело: складено автором на основі [13]

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що у 2023 році найбільшу відвідуваність серед маркетплейсів та Інтернет-магазинів України мала Rozetka – 30,3 млн візитів. Слідом йдуть «ЕПІЦЕНТР К» (9,5 млн) та MakeUp (4,4 млн). Найвищий трафік із соціальних мереж спостерігався у Kasta (2,9%) та Rozetka (2,2%). Найефективніші показники e-mail розсилки виявили Le Boutique (9,6%) та Kasta (3,3%). Медійну рекламу найбільш активно використовували Rozetka (3,2%) та «Сільпо» (1,7%).

За останні роки «ЕПІЦЕНТР К» не тільки розвиває свої офлайн-проекти, але й активно нарощує свою онлайн-присутність, щоб забезпечити зручність покупок для споживачів (рис. 2.3).

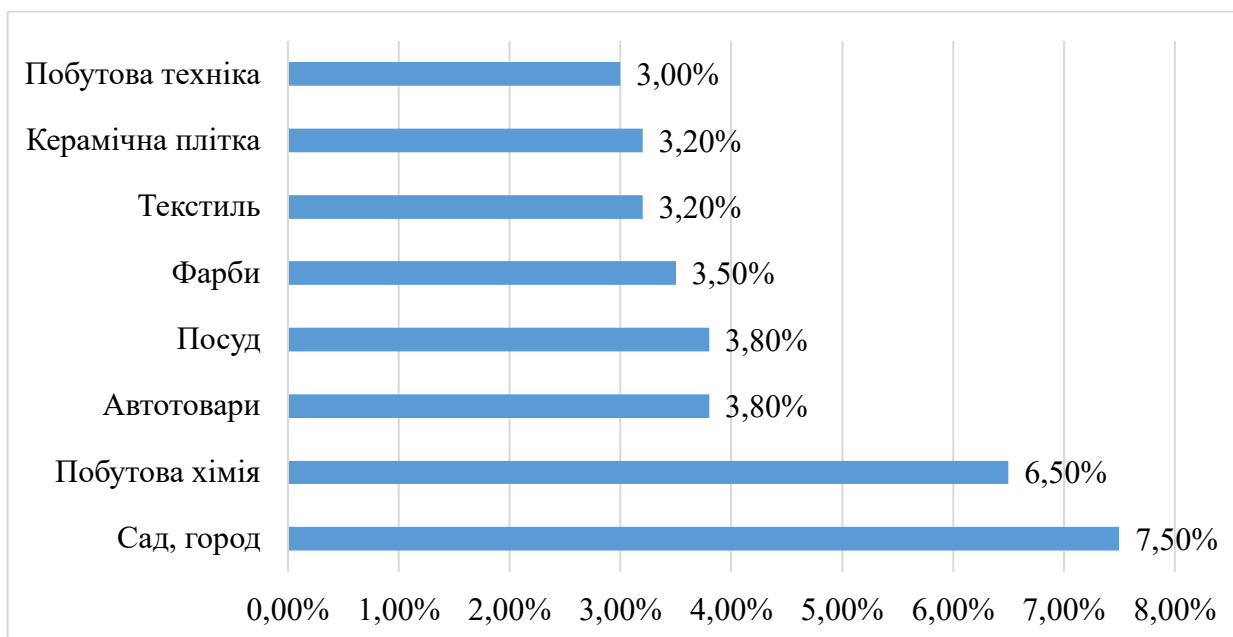


Рис. 2.3. Топ-категорій товарів у продажу через сайт ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: побудовано автором на основі [12]

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» активно реалізує стратегію розширення своїх ринкових позицій, орієнтуючись на різні напрямки розвитку, що дозволяють компанії адаптуватися до сучасних викликів та збільшити свою присутність на українському та міжнародному ринках. Одним із ключових аспектів є експансія за кордон.

SWOT-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» показує, що компанія має значні переваги у вигляді інтеграції онлайн та офлайн продажів, широкого асортименту товарів, відомого бренду та міцних партнерських відносин (табл. 2.3).

Водночас присутні виклики, пов'язані зі зростаючою конкуренцією, високими витратами та змінами в споживчих уподобаннях. Можливості для розвитку включають впровадження новітніх технологій, розширення власного виробництва та посилення програм лояльності, тоді як основні загрози становлять економічна нестабільність та нові конкуренти. Завдяки стратегічним рішенням компанія може продовжувати зміцнювати свої позиції на ринку.

Трансформація та розвиток ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» мають ключове значення для підтримки конкурентоспроможності та ефективності компанії. Основні

напрями розвитку включають постійну адаптацію бізнес-процесів до змінюваних умов ринку, впровадження інноваційних технологій, а також орієнтацію на максимальне задоволення потреб клієнтів та покращення внутрішньої ефективності. Для подальшого розвитку компанії важливо зберігати фокус на кількох критичних аспектах.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Ефективна інтеграція онлайн і офлайн продажів.	- Високі витрати на оренду, придбання товарів та рекламу.
- Стійке зростання та визнання на національному і міжнародному рівнях.	- Відсутність значних відмінностей у відношенні до клієнтів порівняно з конкурентами.
- Членство в міжнародних асоціаціях та впровадження європейських стандартів бізнесу.	- Залежність від великої кількості постачальників та умов їхньої роботи.
- Велика кількість магазинів із великими торговими площами та потужна логістична інфраструктура.	- Ризики, пов'язані з конкуренцією та змінами споживчих уподобань.
- Використання сучасних інтерактивних технологій (VR, AR) для покращення досвіду покупців.	- Невисокий рівень диверсифікації основних каналів доходів.
- Високий рівень клієнтського залучення через маркетплейс, додаток, соціальні мережі та розсилки.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Подальший розвиток власних виробничих ліній для контролю якості та вартості товарів.	- Погіршення економічної ситуації та купівельної спроможності населення.
- Розширення асортименту товарів відповідно до нових ринкових трендів.	- Зростання конкуренції на ринку DIY-товарів.
- Використання даних аналітики для створення персоналізованих пропозицій.	- Можливі зміни у законодавстві та податковій політиці.
- Впровадження додаткових ініціатив із соціальної відповідальності та екологічної політики.	- Ризик технологічних збоїв при інтеграції онлайн і офлайн-каналів.
- Розвиток програми лояльності для підвищення утримання клієнтів.	- Залежність від умов постачальників та валютних ризиків.

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових напрямів є удосконалення забезпечувальних бізнес-процесів. Враховуючи великі масштаби діяльності та наявність понад 40000 працівників, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має постійно підтримувати належну організацію кадрової роботи. Проблема кадрового голоду в Україні вимагає не лише ретельного рекрутингу, але й створення ефективної системи утримання та розвитку персоналу.

Важливим кроком у цьому напрямку є впровадження програм навчання та розвитку, створення можливостей для кар'єрного росту, а також застосування сучасних технологій для моніторингу й оцінки роботи співробітників.

Значну увагу слід приділяти модернізації фінансових та облікових процесів. В умовах глобалізації та швидких змін на ринку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» необхідно зберігати стабільність та гнучкість фінансової стратегії. Це включає автоматизацію обліку, удосконалення процесів бюджетування, а також оптимізацію витрат для забезпечення більш ефективного використання ресурсів. В зв'язку з цим, підприємство продовжує розвивати свою онлайн-присутність та мережу. Отже, перевагами ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» виступає ціна, великий вибір товару та можливості придбати все необхідне в одному місці.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» продемонструвало значний розвиток за період 2020-2023 років, хоча не всі показники вказують на стабільне зростання. Загалом компанія продовжила активно збільшувати свої доходи та активи, незважаючи на певне скорочення персоналу та коливання чистого прибутку (табл. 2.4).

З табл. 2.4 можна зробити висновок, кількість персоналу дещо зменшилася на 179 осіб, що складає 99,36% від рівня 2021 року, що свідчить про оптимізацію кадрових ресурсів. Водночас, дохід компанії суттєво зріс на 37,05%, досягнувши 77,6 млрд грн у 2024 році, що вказує на ефективність бізнес-стратегії та зростання ринку. Проте чистий прибуток знизився майже на половину (до 54,02% від рівня 2021 року), що може бути результатом збільшення витрат або змін у структурі собівартості.

Активи компанії зросли на 47,22%, що підкреслює її розширення та інвестиції в майно. Грошові кошти та їх еквіваленти також збільшилися на 22,28%, хоч і з коливаннями протягом періоду. Довгострокові зобов'язання компанії зросли на 15,42%, тоді як поточні зобов'язання збільшилися значно більше – на 61,20%, що може вказувати на підвищену потребу в оборотних коштах.

Таблиця 2.4

Економічні показники ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2021 рр, тис. грн	Відносне відхилення 2024/2021 рр., %
Кількість персоналу, осіб	28103	27137	27395	27924	-179	99,36
Дохід, тис. грн	56643273	54137557	69151489	77627463	20984190	137,05
Чистий прибуток, тис. грн	4168166	2452745	3065548	2251836	-1916330	54,02
Активи, тис. грн	53427593	61540721	70706817	78657827	25230234	147,22
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	618572	749201	1242792	756390	137818	122,28
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	5801841	5665163	5136124	6696503	894662	115,42
Поточні зобов'язання, тис. грн	25450345	30229984	36860641	41027099	15576754	161,20
Власний капітал, тис. грн	22175407	25645574	28710052	30934225	8758818	139,50

Джерело: складено автором на основі Додатків Б-Д [46]

Власний капітал компанії зріс на 39,50%, що свідчить про підвищення фінансової стабільності та капіталізації бізнесу. У цілому, «ЕПІЦЕНТР К» демонструє стале зростання активів і доходу на фоні помірного збільшення боргових зобов'язань, але знижений рівень чистого прибутку потребує додаткового аналізу для підвищення ефективності діяльності.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у період з 2021 до 2024 року свідчить про суттєві зміни в структурі доходів і витрат підприємства (табл. 2.5).

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації зріс на 37,05%, що свідчить про стабільне розширення бізнесу та зростання попиту на продукцію або послуги компанії. Водночас, собівартість реалізованої продукції збільшилася майже на такий самий відсоток (36,7%), що вказує на збереження рентабельності.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2021-2024 рр, тис грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2021 рр, тис. грн	Відносне відхилення 2024/2021 рр., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56643273	54137557	69151489	77627463	20984190	137,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39644189	36466980	48362177	54193224	14549035	136,70
Валовий: прибуток	16999084	17670577	20789312	23434239	6435155	137,86
Інші операційні доходи	678018	501140	715465	1509625	831607	222,65
Адміністративні витрати	1097082	1031737	1331976	1954425	857343	178,15
Витрати на збут	11233161	10415386	14170466	17348045	6114884	154,44
Інші операційні витрати	349030	1397560	876324	1350735	1001705	387,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4997829	5327034	5126011	4290659	-707170	85,85
Інші фінансові доходи	78588	299043	86976	39501	-39087	50,26
Інші доходи	572788	2661	8075	522300	-50488	91,19
Фінансові витрати	372723	379172	574747	625196	252473	167,74
Інші витрати	72384	2358101	792323	1433024	1360640	1979,75
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5204111	2891465	3853992	2794240	-2409871	53,69
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1035945	-438720	-788444	-542404	493541	52,36
Чистий фінансовий результат: прибуток	4168166	2452745	3065548	2251836	-1916330	54,02

Джерело: складено автором на основі Додатків Б-Д [46]

Валовий прибуток також зріс на 37,86%, проте значне зростання адміністративних витрат (78,15%) та витрат на збут (54,44%) вплинуло на загальну операційну ефективність. Незважаючи на підвищення інших операційних доходів на 122,65%, фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 14,15%, що свідчить про зниження операційної рентабельності.

Особливо помітним стало різке збільшення інших операційних витрат та інших витрат, що стало вагомим фактором у зниженні прибутковості. Як результат, фінансовий результат до оподаткування знизився на 46,31%, а чистий прибуток скоротився майже вдвічі — на 45,98%. Це вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності управління, щоб забезпечити стійкість фінансових показників у довгостроковій перспективі.

Аналіз динаміки елементів операційних витрат ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2021–2024 роках свідчить про суттєве зростання витрат у всіх основних категоріях (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Елементи операційних витрат ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2021-2024 рр, тис грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2021 рр, тис. грн	Відносне відхилення 2024/2021 рр., %
Матеріальні затрати	38716108	37807556	47518833	53678642	14962534	138,65
Витрати на оплату праці	6174870	5992774	7354131	8950758	2775888	144,95
Відрахування на соціальні заходи	1250414	1211103	1477150	1795274	544860	143,57
Амортизація	2327647	2688725	3250717	4099273	1771626	176,11
Інші операційні витрати	3854423	4386484	5140112	6322482	2468059	164,03
Разом	52323462	52086642	64740943	74846429	22522967	143,05

Джерело: складено автором на основі Додатків Б-Д [46]

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що найбільшу частку витрат традиційно займають матеріальні затрати, які збільшилися на 38,65%, що свідчить про розширення масштабів діяльності або підвищення вартості матеріалів. Витрати на

оплату праці зросли на 44,95%, що може бути пов'язано зі збільшенням заробітної плати або розширенням штату.

Відрахування на соціальні заходи, які є прямим наслідком підвищення фонду оплати праці, зросли на 43,57%. Амортизаційні витрати за три роки збільшилися на 76,11%, що може вказувати на активне оновлення або розширення основних засобів підприємства. Помітно зросли й інші операційні витрати — на 64,03%, що свідчить про підвищення загальних витрат на підтримку бізнес-процесів. Загальний обсяг операційних витрат у 2024 році зріс на 43,05% порівняно з 2021 роком, що підкреслює необхідність більш ретельного контролю за витратами з метою підвищення рентабельності компанії.

Фінансові індикатори ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за період 2021-2024 років демонструють змішані тенденції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансові індикатори діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», %

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2023/2020 рр, пунктів
Коефіцієнт поточної ліквідності	87,82	87,82	84,56	84,17	-3,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,43	2,48	3,37	1,84	-0,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	20,90	21,84	22,16	24,60	3,7
Коефіцієнт автономії	41,51	41,67	40,60	39,33	-2,18
Рентабельність активів (ROA)	7,80	3,99	4,34	2,86	-4,94
Рентабельність власного капіталу (ROE)	20,72	10,26	11,28	7,55	-13,17
Чиста маржа	7,36	4,53	4,43	2,90	-4,46
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	71,36	73,29	72,62	70,10	-1,26
Коефіцієнт заборгованості	47,64	49,12	52,13	52,16	4,52

Джерело: складено автором на основі Додатків Б-Д [46]

З табл. 2.7 можна зробити висновок, що коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 87,82% у 2021 році до 84,17% у 2024 році, що свідчить про погіршення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт

абсолютної ліквідності зменшився з 2,43% до 1,84%, вказуючи на зменшення частки грошових коштів у оборотних активах. Проте коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 20,90% до 24,60%, що свідчить про поліпшення покриття поточних зобов'язань швидколіквідними активами.

Коефіцієнт автономії впав з 41,51% до 39,33%, що означає зростання залежності від зовнішнього фінансування. Рентабельність активів (ROA) знизилася з 7,80% до 2,86%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 20,72% до 7,55%, що вказує на зменшення ефективності використання ресурсів. Чиста маржа знизилася з 7,36% до 2,90%, демонструючи падіння прибутковості. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом трохи знизився з 71,36% до 70,10%. Водночас коефіцієнт заборгованості збільшився з 47,64% до 52,16%, що свідчить про зростання боргового навантаження і підвищення фінансових ризиків компанії.

Загалом ці зміни підкреслюють необхідність перегляду фінансової стратегії для покращення стабільності та прибутковості підприємства. Таким чином, ТОВ «ЕПЦЕНТР К» стикається з деякими фінансовими викликами, такими як зниження ліквідності та рентабельності, проте зберігає відносно стабільний рівень фінансової автономії. Для стабілізації фінансових показників важливо оптимізувати витрати та ефективніше управляти прибутковістю.

2.3. Оцінка системи забезпечення економічної безпеки підприємства

В умовах сьогодення підприємства стикаються з цілим рядом ризиків, зокрема з відповідальністю керівництва. Порушення законодавства, зокрема ухиляння від сплати податків, обман контрагентів або неналежне виконання державних замовлень, можуть призвести до серйозних санкцій. У таких умовах важливо забезпечити чітке дотримання вимог законодавства, що потребує особливої обережності для запобігання фінансових втрат та збереження репутації підприємства.

Кадрові ризики також відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності бізнесу під час сьогодення. Переміщення або відсутність працівників через страх або мобілізацію може призвести до дефіциту робочої сили. Однак досвід дистанційної роботи, набутий під час пандемії COVID-19, може допомогти зменшити ці ризики. Віддалена робота вже є регульованою практикою, що дозволяє зберегти персонал і забезпечити безперервність бізнес-операцій.

Податкові ризики є ще однією важливою складовою оцінки безпеки підприємства. Зміни в податковому законодавстві, відмова від податкових послаблень та мораторії на податкові перевірки створюють додаткові складнощі для бухгалтерії. Підприємствам потрібно бути готовими до можливих змін і ретельно стежити за податковим законодавством, щоб уникнути штрафів і фінансових санкцій за несвоєчасне виконання обов'язків.

Ризик втрати контролю над активами в умовах сьогодення також є важливим фактором, що потребує уваги. У випадку втрати активів або необхідності їх вибуття, важливо мати чітку документацію, що підтверджує право власності. Перехід на електронний документообіг може зменшити цей ризик, забезпечивши легший доступ до важливих документів і захист їх від втрати.

У кризових умовах керування бізнесом і пошук шляхів для його розвитку допомагають формувати у лідерів виняткові навички адаптації, швидкого реагування на зміни, встановлення пріоритетів та ведення діяльності в умовах невизначеності.

Методичні підходи до оцінки рівня безпеки на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» зосереджуються на кількох ключових аспектах, які дозволяють забезпечити стійкість і стабільність підприємства в умовах змінюваного ринку та зовнішніх і внутрішніх ризиків. Для цього застосовуються різні методи, що включають інтеграцію фінансових, технічних, ринкових і управлінських складових.

Для оцінки економічної безпеки ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» було вибрано метод експертних оцінок через відсутність достатньої кількості даних для проведення повного і глибокого аналізу. Цей метод дозволяє зібрати експертні думки та оцінки

від спеціалістів, які мають практичний досвід і можуть об'єктивно оцінити функціональні складові економічної безпеки підприємства. Експертне оцінювання дає змогу врахувати інтуїцію та професійні навички фахівців, що дає додаткову цінність до стандартних аналітичних методів.

Для проведення оцінки були залучені ключові працівники компанії, включаючи директора, головного бухгалтера, економіста, інспектора з кадрів, інженера з охорони праці та начальника цеху. Це забезпечило різнобічний погляд на ситуацію та врахування всіх аспектів діяльності підприємства. Оцінка проводилася за різними складовими економічної безпеки, такими як інтелектуальна, технічна, правова, інформаційна, екологічна, силова, ринкова та інтерфейсна безпека, що дозволило комплексно підходити до проблеми.

Кожна складова безпеки була оцінена експертами окремо, а для отримання підсумкового результату було розраховано середнє арифметичне значення оцінок по кожній складовій. Такий підхід дозволяє отримати загальну картину стану економічної безпеки підприємства та з'ясувати, які саме складові потребують більшої уваги та коригувань. Визначення середнього значення оцінок дає можливість чітко побачити сильні та слабкі сторони в управлінні економічною безпекою.

У результаті проведеного дослідження на основі експертних оцінок буде розраховано інтегральну оцінку економічної безпеки ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що дозволить зрозуміти загальний рівень безпеки компанії та визначити ключові напрямки для її покращення. Така оцінка стане важливим інструментом для подальшої розробки стратегії управління безпекою на підприємстві та допоможе спрогнозувати можливі ризики, що можуть виникнути в майбутньому.

Відносна оцінка безпеки за кожною складовою визначається як співвідношення фактичного рівня безпеки (p_i) до максимального рівня безпеки (N_i) відповідної складової.

Аналогічні розрахунки проводяться для інших функціональних складових безпеки. Отримані результати зводяться до табл. 2.8.

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використано інтегральні бали, які дозволяють визначити відносні оцінки кожної функціональної складової. Чим ближче значення відносної оцінки до одиниці, тим вищий рівень безпеки підприємства в конкретній складовій. Якщо значення оцінки нижче 0,7, це вказує на ослаблення відповідної складової безпеки, що може стати джерелом потенційних загроз для стабільності підприємства. Такий підхід дає змогу детально оцінити ефективність кожного аспекту економічної безпеки та виявити слабкі місця, що потребують покращення.

Таблиця 2.8

Усереднене значення експертних оцінок за функціональними складовими економічної безпеки ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2022-2024 рр.

Функціональна складова	Максимальне значення	Середнє (фактичне) значення експертних оцінок		
		2022	2023	2024
Інтелектуальна	10	7	8	9
Технічна	10	8	9	9
Правова	10	7	8	8
Інформаційна	10	8	8	8
Екологічна	10	8	8	8
Силова	10	6	7	8
Ринкова	10	8	9	9
Інтерфейсна	10	6	6	7

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Подальший розрахунок загального рівня економічної безпеки підприємства здійснюється шляхом обчислення суми добутоків відносних оцінок усіх складових на їх вагові коефіцієнти. Це дає змогу отримати інтегральну оцінку, яка відображає загальний стан безпеки підприємства. Таким чином, на основі проведеного аналізу можна чітко визначити ключові фактори, що впливають на економічну безпеку, а також пріоритетні напрямки для її покращення та зміцнення в умовах змінного економічного середовища.

За рівнем економічної безпеки (ЕБП) підприємства класифікуються наступним чином:

ЕБП = 0,9 – 1 – безпечний рівень;

ЕБП = 0,7 – 0,9 – достатньо безпечний рівень;

ЕБП = 0,45 – 0,7 – небезпечний рівень;

ЕБП < 0,45 – критичний рівень (можливий стан кризи).

Аналіз відносних оцінок складових економічної безпеки ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за період з 2022 по 2024 рік свідчить про поступове покращення різних аспектів економічної безпеки підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунки відносних оцінок складових економічної безпеки
ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2022-2024 рр.

Функціональна складова	Ваговий коефіцієнт	Відносна оцінка		
		2022	2023	2024
Інтелектуальна	0,15	0,7	0,8	0,9
Технічна	0,1	0,8	0,9	0,9
Правова	0,05	0,7	0,8	0,8
Інформаційна	0,05	0,8	0,8	0,8
Екологічна	0,1	0,8	0,8	0,9
Силова	0,05	0,6	0,7	0,8
Ринкова	0,05	0,8	0,9	0,9
Інтерфейсна	0,05	0,6	0,6	0,7
Фінансова	0,2	0,65	0,7	0,7
Інноваційна	0,2	0,5	0,65	0,75

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Інтелектуальна складова, що має ваговий коефіцієнт 0,15, демонструє стабільне покращення від оцінки 0,7 у 2022 році до 0,9 у 2024 році. Це свідчить про зростання рівня інтелектуальної безпеки підприємства, зокрема завдяки вдосконаленню інтелектуальних ресурсів та адаптації до змін ринку.

Технічна складова (ваговий коефіцієнт 0,1) також покращується, з оцінкою 0,8 у 2022 році, що зберігається у 2023 році, а в 2024 році оцінка зростає до 0,9. Це вказує на те, що технічна база підприємства стабільно удосконалюється, що позитивно позначається на загальній економічній безпеці.

Правова складова, з ваговим коефіцієнтом 0,05, показала зростання оцінки з 0,7 у 2022 році до 0,8 у 2024 році, що вказує на стабільність правової сфери підприємства. Інформаційна складова (також з ваговим коефіцієнтом 0,05) демонструє стабільність на рівні 0,8 з 2022 року до 2024 року, що говорить про належну організацію інформаційного забезпечення підприємства.

Екологічна складова, маючи ваговий коефіцієнт 0,1, залишається стабільною на рівні 0,8 в 2022 і 2023 роках, з подальшим підвищенням до 0,9 у 2024 році, що вказує на підвищення уваги до екологічних аспектів у діяльності підприємства.

Силова складова (ваговий коефіцієнт 0,05) продемонструвала покращення з оцінки 0,6 у 2022 році до 0,8 у 2024 році, що говорить про зміцнення фізичної безпеки та захисту підприємства.

Ринкова складова (ваговий коефіцієнт 0,05) показала постійне зростання оцінки з 0,8 у 2022 році до 0,9 у 2024 році, що свідчить про покращення позицій підприємства на ринку та адаптацію до конкурентних умов. Інтерфейсна складова (ваговий коефіцієнт 0,05) має помірне покращення з 0,6 у 2022 році до 0,7 у 2024 році, що свідчить про деякі поліпшення у взаємодії з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Фінансова складова з ваговим коефіцієнтом 0,2, з оцінкою 0,65 у 2022 році, досягла рівня 0,7 у 2023 та 2024 роках, що свідчить про підвищення фінансової стабільності підприємства. Інноваційна складова, що також має ваговий коефіцієнт 0,2, продемонструвала зростання з оцінки 0,5 у 2022 році до 0,75 у 2024 році, що відображає зростання інноваційного потенціалу підприємства.

Таким чином, рівень економічної безпеки підприємства у 2024 році розраховується за формулою:

$$\text{Рівень ЕБП} = (0,15 \cdot 0,9) + (0,1 \cdot 0,9) + (0,05 \cdot 0,8) + (0,05 \cdot 0,8) + (0,1 \cdot 0,9) + (0,05 \cdot 0,8) + (0,05 \cdot 0,9) + (0,05 \cdot 0,7) + (0,2 \cdot 0,7) + (0,2 \cdot 0,75) = 0,805$$

Результати розрахунків розглянемо на рис. 2.4.

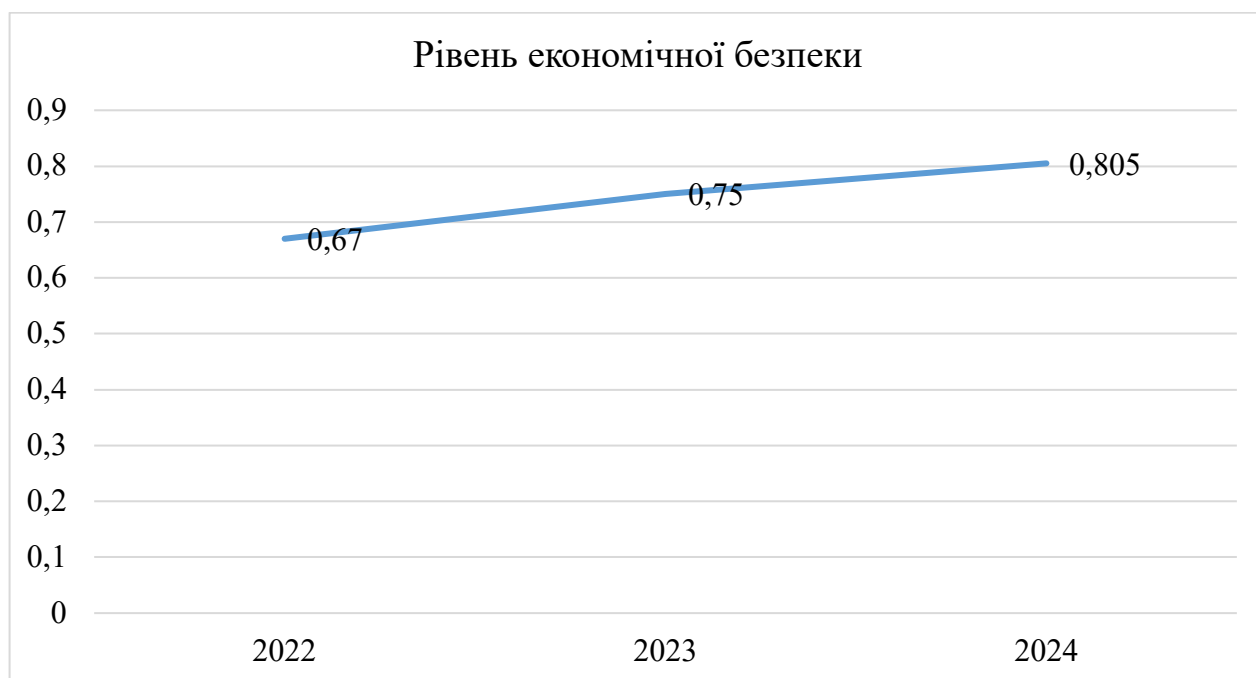


Рис. 2.4. Динаміка рівня економічної безпеки ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
протягом 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи дані з рис. 2.4, можна зробити висновок, що у 2022 році рівень економічної безпеки зріс до 0,67, хоча підприємство ще залишалося на рівні небезпечної безпеки. У наступні два роки, з 2023 по 2024 рік, зростання рівня безпеки не було таким різким, але все ж спостерігалось поступове підвищення до 0,75 та 0,805 відповідно. У цей період підприємство вже можна було віднести до категорії з достатнім рівнем економічної безпеки.

Узагальнюючи, можна зазначити, що протягом 2022–2024 років ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» демонструє стабільне покращення рівня економічної безпеки завдяки вдосконаленню якості всіх складових. Підприємство активно покращує свою інтелектуальну, технічну, правову та ринкову безпеку, а також зосереджує увагу на фінансовій та інноваційній складових, що свідчить про його здатність адаптуватися до нових умов і забезпечувати стабільне функціонування в конкурентному середовищі.

Оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» здійснюється через інтеграцію кількох ключових складових. Це включає як фінансові показники, так і

інноваційний розвиток, а також ефективність системи управління ризиками та внутрішнього контролю. Кожен з цих елементів має вагоме значення, оскільки вони взаємодіють і створюють цілісну картину безпеки підприємства.

Методичний підхід до їх оцінки дозволяє своєчасно виявляти загрози та вживати відповідні заходи для підвищення рівня економічної безпеки, що є важливим для стабільного розвитку компанії в умовах нестабільного ринку.

З проведеного дослідження можна сформулювати дерево цілей для прийняття управлінських рішень (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Дерево цілей для прийняття управлінських рішень ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: розроблено автором

Основним орієнтиром є постійний моніторинг та оцінка рівня економічної безпеки компанії за допомогою різноманітних показників. До них відносяться фінансові коефіцієнти, які забезпечують розуміння ефективності використання активів, рівня ліквідності та рентабельності підприємства. Такі показники, як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнти ліквідності та рентабельності,

допомагають оцінити наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси, а також яку частину активів може швидко перетворити на готівку, що важливо для своєчасного покриття зобов'язань.

Не менш важливим є розвиток інноваційних фінансових продуктів, що дозволяє підприємству реагувати на зміни в ринкових умовах та запитах споживачів. Впровадження нових продуктів і послуг, що відповідають потребам ринку, сприяє залученню нових клієнтів та розширенню ринкової частки. Це забезпечує не тільки фінансову стабільність, але й конкурентоспроможність на ринку.

Ще одним важливим методом є посилення системи управління ризиками. Це включає розробку і впровадження комплексних заходів для зниження фінансових ризиків, що можуть виникнути через зміни на фінансових ринках або зниження платоспроможності клієнтів. Покращення системи внутрішнього аудиту і контролю є важливим елементом, оскільки дозволяє виявляти та коригувати можливі фінансові порушення чи неефективне використання ресурсів на ранніх етапах.

Кожна з цих цілей має бути підкріплена конкретними планами дій, відповідальними особами, чіткими термінами виконання та бюджетами. Регулярний моніторинг та оцінка прогресу забезпечать адаптивне і ефективне управління змінами.

2.4. Напрями підвищення рівня економічної безпеки підприємства

На основі аналізу фінансової звітності підприємства можна визначити основні проблеми та економічні ризики, які можуть негативно впливати на його стабільність та розвиток. Виявлені проблеми відображають поточний фінансовий стан компанії, зокрема, у контексті управління активами, зобов'язаннями та витратами. Оцінка таких ризиків дозволяє своєчасно вжити заходів для їх мінімізації та запобігання можливим фінансовим втратам (табл. 2.10).

Зниження вартості основних засобів через амортизацію активів та недоінвестування в основні засоби призводить до зниження ліквідності та можливих труднощів у фінансуванні нових інвестицій. Це негативно позначається на здатності підприємства забезпечити оновлення виробничих потужностей та підтримати конкурентоспроможність.

Збільшення дебіторської заборгованості, викликане невчасним виконанням зобов'язань клієнтами та слабкою дебіторською політикою, створює проблеми з ліквідністю і обмежує оборотні кошти. Це може призвести до затримок у виконанні поточних зобов'язань та обмежити можливості для розвитку.

Зростання поточної кредиторської заборгованості через несвоєчасні платежі може призвести до втрати кредитного рейтингу та підвищення вартості позик. Це, у свою чергу, ускладнює доступ до необхідного фінансування, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Зниження рівня грошових коштів та їх еквівалентів, спричинене погіршенням фінансових результатів та зменшенням надходжень від продажу, збільшує залежність підприємства від короткострокових позик. Це створює ризики для фінансування поточних операцій і може призвести до недостатності коштів для покриття термінових витрат.

Низька рентабельність продажу, спричинена зростанням собівартості продукції та недостатнім ціноутворенням, може призвести до зниження прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства. Це підвищує ризик фінансових труднощів та зменшує можливості для залучення додаткових інвестицій.

Збільшення витрат на операційну діяльність через неефективне використання ресурсів та зростання зовнішніх витрат знижує прибутковість та вимагає значних зусиль для підвищення продажів, щоб покрити ці витрати. Це може обмежити гнучкість підприємства у реагуванні на зміну умов на ринку.

Таблиця 2.10

Основні проблеми та економічних ризиків підприємства на основі фінансового стану

Проблема	Причини виникнення	Можливі наслідки	Міри для мінімізації ризику
Зниження вартості основних засобів	Амортизація активів, зниження інвестицій в основні засоби.	Зниження ліквідності, можливі проблеми з фінансуванням нових інвестицій.	Оновлення обладнання, інвестиції в нові технології.
Збільшення дебіторської заборгованості	Невчасне виконання зобов'язань клієнтами, погана дебіторська політика.	Зниження ліквідності, проблеми з оборотними коштами.	Створення резерву сумнівних боргів, моніторинг заборгованості.
Зростання поточної кредиторської заборгованості	Несвоєчасна оплата заборгованості, погіршення відносин з постачальниками.	Втрата кредитного рейтингу, підвищення вартості позик.	Переговори з постачальниками щодо відтермінування платежів, поліпшення платіжної дисципліни.
Зниження рівня грошових коштів та їх еквівалентів	Погіршення фінансових результатів, зменшення надходжень від продажу.	Збільшення залежності від короткострокових позик, проблеми з фінансуванням поточних операцій.	Покращення грошового потоку, скорочення витрат, підвищення ефективності продажів.
Низька рентабельність продажу	Зростання собівартості продукції, недостатнє ціноутворення.	Зниження прибутковості, потенційні фінансові труднощі, зниження інвестиційної привабливості.	Оптимізація витрат, перегляд цінової політики, підвищення ефективності виробництва.
Збільшення витрат на операційну діяльність	Неефективне використання ресурсів, зростання зовнішніх витрат.	Зниження прибутковості, необхідність підвищення продажів для покриття витрат.	Оптимізація процесів, скорочення витрат на неефективні операції.
Нестабільність прибутковості	Флуктуації в обсягах продажів, зміни в ринковому середовищі.	Фінансова нестабільність, зниження зацікавленості інвесторів.	Диверсифікація доходів, впровадження нових продуктів і послуг.
Недостатнє фінансування оборотних активів	Погіршення умов фінансування, відсутність резервів для розширення.	Втрата можливостей для розширення бізнесу, непогашення поточних зобов'язань.	Переговори з кредиторами щодо фінансування, пошук нових джерел фінансування.
Збільшення витрат на податки	Зміни в податковій політиці, недосконала податкова оптимізація.	Зниження чистого прибутку, можливе зменшення грошових коштів.	Оптимізація податкових витрат, використання пільг та компенсацій.

Джерело: розроблено автором

Нестабільність прибутковості через коливання обсягів продажів та зміни в ринковому середовищі створює фінансову нестабільність, що негативно позначається на зацікавленості інвесторів у подальшому розвитку підприємства. Це може призвести до зниження інвестицій та ускладнити залучення фінансування для розвитку.

Недостатнє фінансування оборотних активів, викликане погіршенням умов фінансування та відсутністю резервів для розширення, може обмежити можливості для розширення бізнесу і навіть призвести до непогашення поточних зобов'язань. Це ставить під загрозу стабільність діяльності підприємства в короткостроковій та середньостроковій перспективі. Збільшення витрат на податки, яке може бути спричинене змінами в податковій політиці або недосконалою податковою оптимізацією, негативно впливає на чистий прибуток підприємства. Це може призвести до зменшення грошових коштів та погіршення фінансових показників.

З метою мінімізації цих економічних ризиків підприємство має вжити низку заходів, таких як оновлення обладнання, оптимізація витрат, покращення грошового потоку, перегляд цінової політики, диверсифікація доходів та оптимізація податкових витрат. Вчасне виявлення і коригування проблем дозволить підприємству покращити фінансову стабільність та забезпечити стійке зростання.

Трансформація та розвиток ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» мають ключове значення для підтримки конкурентоспроможності та ефективності компанії. Основні напрями розвитку включають постійну адаптацію бізнес-процесів до змінюваних умов ринку, впровадження інноваційних технологій, а також орієнтацію на максимальне задоволення потреб клієнтів та покращення внутрішньої ефективності. Для подальшого розвитку компанії важливо зберігати фокус на кількох критичних аспектах [58].

Одним із ключових напрямів є удосконалення забезпечувальних бізнес-процесів. Значну увагу слід приділяти модернізації фінансових та облікових процесів. В умовах глобалізації та швидких змін на ринку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» необхідно зберігати стабільність та гнучкість фінансової стратегії. Це включає

автоматизацію обліку, удосконалення процесів бюджетування, а також оптимізацію витрат для забезпечення більш ефективного використання ресурсів. Від ефективності цих процесів значною мірою залежить здатність компанії інвестувати в нові проекти та підтримувати свою конкурентоспроможність (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні напрями розвитку та трансформації ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Напрямок розвитку	Опис	Інструменти та методи	Очікувані результати
Удосконалення забезпечувальних бізнес-процесів	Підвищення ефективності та стабільності внутрішніх процесів	Вдосконалення навчання персоналу, автоматизація фінансових процесів	Підвищення ефективності праці, зменшення витрат на адміністративні процеси
Моделювання та опис бізнес-процесів	Виявлення слабких місць та можливостей для вдосконалення.	Опис і моделювання процесів, аналіз сильних і слабких місць	Підвищення ефективності та адаптація до змінних умов ринку
Бенчмаркінг бізнес-процесів	Вивчення досвіду конкурентів і адаптація кращих практик	Порівняння з конкурентами, адаптація міжнародного досвіду	Покращення бізнес-процесів і продуктів на основі досвіду лідерів галузі
Диджиталізація процесів	Оцифрування бізнес-процесів для підвищення продуктивності праці	Використання автоматизованих систем управління та документообігу	Зростання продуктивності праці, прозорість процесів
Розвиток онлайн-продажів та електронної комерції	Удосконалення онлайн-платформи для покращення клієнтського досвіду та зростання продажів.	Розвиток маркетплейсу, впровадження персоналізованих послуг	Підвищення обсягів онлайн-продажів, зручність для клієнтів, підвищення лояльності клієнтів
Адаптація до найкращих практик	Адаптація найкращих міжнародних практик в управлінні та розвитку бізнесу.	Вивчення досвіду лідерів ринку, адаптація практик із-за кордону	Вдосконалення бізнес-моделей на основі міжнародного досвіду
Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальна перебудова бізнес-процесів для підвищення ефективності	Аналіз і повне перепроєктування процесів, застосування нових моделей	Вдосконалення бізнес-моделей, адаптація до змінних умов ринку
Інжиніринг та автоматизація процесів	Використання інноваційних методів для вдосконалення та автоматизації бізнес-процесів.	Інноваційні технології, автоматизація, роботизація	Зменшення часу обробки процесів, підвищення ефективності та продажів

Джерело: розроблено автором

Третім важливим напрямом є розвиток онлайн-продажів та інтеграція нових технологій у сферу електронної комерції. Оскільки споживчі уподобання зміщуються в бік онлайн-платформ. Технологічні інновації в е-комерції мають бути орієнтовані на максимальну зручність та ефективність обслуговування клієнтів [28]. Посилення стратегій щодо диджиталізації внутрішніх бізнес-процесів є ще одним важливим напрямом. Оцифрування всіх основних функцій компанії дозволяє не тільки зменшити витрати часу та ресурсів, але й забезпечити прозорість управлінських процесів. Впровадження електронного документообігу та автоматизованих систем управління дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обробки даних та забезпечити безпеку інформації.

Адаптація кращих практик на основі бенчмаркінгу є важливим елементом стратегії розвитку. Цей процес включає не тільки адаптацію зовнішнього досвіду, але й постійне вдосконалення внутрішніх процесів на основі аналізу результатів та порівняння з конкурентами [62].

Зосередження на розвитку персоналізованих підходів до кожного споживача дозволить ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» покращити взаємодію з клієнтами і підвищити їх лояльність. Створення та розвиток чат-ботів, таких як Telegram-бот для обліку постійних клієнтів, а також вдосконалення маркетингових стратегій дозволить компанії забезпечити більш ефективну комунікацію з клієнтами.

Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» змінювати не тільки окремі аспекти діяльності, а й цілу бізнес-модель. Такий підхід дозволяє компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Реінжиніринг бізнес-процесів допомагає забезпечити довгострокову стабільність і зростання компанії, забезпечуючи її лідируючі позиції на ринку.

Диджиталізація бізнес-процесів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» стала основою для значних досягнень в розвитку компанії, дозволяючи суттєво підвищити ефективність, знизити витрати та покращити обслуговування клієнтів [9].

Постійне вдосконалення технологій на виробництві, таких як цифрові системи контролю якості, дозволяє компанії випускати продукцію високої якості

та бути конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Впровадження цифрових інструментів в різні аспекти роботи дозволяє швидше приймати управлінські рішення, покращувати комунікацію між різними підрозділами, а також удосконалювати обслуговування клієнтів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Напрямки диджиталізації ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Напрямок	Опис	Вигоди та досягнення
Диджиталізація комунікації	Впровадження єдиної системи конференц-зв'язку для комунікації між центральним офісом і регіональними магазинами.	Покращення ефективності управлінських рішень, зменшення витрат на відрядження, покращення корпоративної культури.
Диджиталізація роботи працівників торговельних відділів	Впровадження застосунку Epicentr Assistant для працівників, що дозволяє отримувати інформацію про товар в реальному часі.	Швидке обслуговування клієнтів, підвищення якості сервісу, поліпшення роботи персоналу.
Диджиталізація на локальному рівні	Використання Telegram чат-боту для обліку постійних клієнтів і застосування програми Trello для організації робочих процесів.	Покращення взаємодії з клієнтами, ефективність виконання завдань всередині компанії.
Диджиталізація документообігу	Запуск пілотного проєкту електронного підпису для зменшення внутрішнього документообігу.	Спрощення та прискорення процесів документообігу, зменшення паперових витрат.
Диджиталізація	Встановлення цифрової системи контролю якості	Покращення якості продукції, оптимізація виробничих процесів, можливість моніторингу на відстані.

Джерело: розроблено автором

Цифрові платформи для торгівлі та онлайн-магазин дозволяють залучати нових споживачів, що позитивно позначається на фінансових результатах. Підвищення якості обслуговування через застосунки для персоналу та онлайн-платформи також дозволяє ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» конкурувати з іншими гравцями на ринку. Водночас, інтеграція інструментів для ефективного контролю за процесами, таких як Trello і Telegram чат-боти, покращує внутрішню організацію та взаємодію з постійними клієнтами [11].

Важливою складовою є також диджиталізація документообігу та виробничих процесів, що дозволяє значно зменшити витрати на папір та ручні операції, а також

підвищити контроль за якістю продукції. Завдяки використанню сучасних технологій, компанія не тільки оптимізує свої бізнес-процеси, а й здобуває переваги на ринку, підтверджуючи свою лідерську позицію в Україні.

Таким чином, подальший розвиток ТОВ «ЕПЦЕНТР К» має бути орієнтований на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, інтеграцію новітніх технологій та удосконалення взаємодії з клієнтами. Вдосконалення забезпечувальних процесів, постійне використання інновацій та стратегій адаптації до змін на ринку сприятимуть зміцненню конкурентних позицій компанії та її подальшому зростанню.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» демонструє яскравий приклад успішного розвитку українського ритейлу з 2003 року, поєднуючи масштабну офлайн-мережу та розвинену онлайн-платформу. Компанія пропонує унікальний формат «shop-in-shop», що дозволяє ефективно інтегрувати різні бізнес-напрямки і задовольняти широкий спектр потреб покупців. Зростання відбувається завдяки гнучкому формуванню асортименту, грамотному управлінню запасами і конкурентній ціновій політиці, що дозволяє витримувати жорстку конкуренцію навіть у складних економічних умовах.

За період 2021–2024 років компанія досягла значного фінансового зростання: доходи збільшилися на 37,05% і сягнули 77,6 млрд грн, активи зросли на 47,22%. Проте, водночас чистий прибуток впав майже удвічі, до 54,02% від рівня 2021 року, що пояснюється суттєвим зростанням операційних витрат — адміністративних на 78,15%, витрат на збут — на 54,44%, а також амортизації і інших операційних витрат, що зросли відповідно на 76,11% і 64,03%. Це свідчить про розширення інвестицій у оновлення основних засобів, але й про необхідність більш жорсткого контролю за витратами.

Економічна безпека підприємства за період 2022–2024 років зазнала суттєвих покращень: інтегральний показник зріс із 0,67 до 0,805, а ключові складові —

інтелектуальна, технічна, правова та фінансова безпека — також покращилися. Особливо суттєвим було підвищення інноваційної складової з 0,5 до 0,75. Це стало результатом комплексного управління ризиками, цифровізації бізнес-процесів і розвитку інновацій, що зміцнює стійкість компанії в умовах нестабільного ринку.

Проте фінансові показники також виявили низку викликів: зниження коефіцієнтів ліквідності, падіння рентабельності активів і власного капіталу майже втричі, а чиста маржа склала лише 2,90%. Зростання коефіцієнта заборгованості до 52,16% свідчить про підвищені фінансові ризики. Це вказує на необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності управління прибутковістю та поліпшення грошового потоку, аби забезпечити фінансову стабільність і подальше зростання.

Отже, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має сильні позиції на ринку і потужний потенціал для розвитку завдяки впровадженню інновацій і розширенню бізнесу. Водночас компанії потрібно акцентувати увагу на оптимізації витрат, оновленні обладнання та посиленні контролю за фінансами для подолання зростаючих ризиків. Збалансоване управління цими аспектами сприятиме збереженню конкурентоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Економічна безпека є комплексним і багатовимірним поняттям, що охоплює захист підприємств та національної економіки від різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечуючи стабільність, конкурентоспроможність і розвиток у складних умовах, особливо в період військових дій. Вона включає не лише економічні, а й соціальні, політичні та екологічні аспекти, що вимагають інтегрованого підходу до управління ризиками та фінансової стійкості. Ефективне забезпечення економічної безпеки підприємств ґрунтується на адаптивності, гнучкому фінансовому плануванні та превентивних заходах, що є необхідними для збереження їх життєздатності у мінливому середовищі та реалізації стратегічних цілей.

2. Інтеграція безпекоорієнтованого управління на рівні підприємства є ключовим фактором забезпечення його стійкого розвитку та захисту від економічних загроз, що особливо важливо в умовах нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища; система управління економічною безпекою охоплює комплекс організаційних, інформаційних, фінансових, правових і технічних заходів, спрямованих на виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, що дозволяє ефективно реагувати на виклики, зберігати економічний потенціал і підтримувати стабільність діяльності підприємства.

3. Забезпечення належного рівня економічної безпеки є критично важливим для стабільного та ефективного функціонування підприємства, проте у сучасних умовах виникає складність у достовірній оцінці цього рівня, що потребує комплексного методичного підходу, який охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінку фінансової стійкості, конкурентоспроможності, інноваційної активності та управлінської ефективності; застосування різних методів оцінки — балансового, фінансового, експертного, індексного — дозволяє більш точно виявити критичні зони ризику і сформулювати дієві стратегії мінімізації їх впливу, що забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах ризиків і невизначеності.

4. Інформаційне забезпечення є фундаментальним чинником економічної безпеки підприємства, оскільки тільки завдяки достовірній, своєчасній і комплексній інформації можливо ефективно управляти ризиками, оперативно реагувати на загрози та забезпечувати стабільний розвиток у мінливих ринкових умовах; водночас сучасні виклики, зокрема глобалізація, технологічні зміни та зростаючі загрози кібербезпеки, вимагають формування надійних систем захисту інформації та інтегрованого підходу до управління, що підтверджується і державними ініціативами України у сфері національної безпеки, де актуалізується необхідність системного, науково обґрунтованого управління, що враховує як зовнішні, так і внутрішні загрози для забезпечення довгострокової стабільності підприємств і держави в цілому.

5. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є одним із лідерів українського ринку роздрібною торгівлі, що успішно розвивається з 2003 року завдяки стратегічному поєднанню масштабної офлайн-мережі торгових центрів і потужної онлайн-платформи. Компанія створила унікальний формат «shop-in-shop», що дозволяє поєднувати різні бізнес-напрямки в межах одного простору, надаючи покупцям широкий асортимент товарів – від будівельних матеріалів до товарів повсякденного попиту. Важливою складовою успіху є гнучкий підхід до формування асортименту, ефективне управління запасами та конкурентна цінова політика, що дозволяє компанії утримувати стабільні позиції навіть в умовах жорсткої конкуренції і складної економічної ситуації.

Крім того, ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» активно впроваджує інновації, розвиває власне виробництво та значно розширює онлайн-присутність, що стало особливо важливим у сучасних умовах зростаючого попиту на електронну торгівлю. Компанія також приділяє увагу підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів, удосконаленню кадрової політики та модернізації фінансових систем. SWOT-аналіз свідчить про сильні сторони підприємства – інтеграцію онлайн і офлайн каналів, потужний бренд та високий рівень клієнтського залучення, хоча існують і виклики, пов'язані з конкуренцією та економічною нестабільністю. Загалом, «ЕПІЦЕНТР К» має всі передумови для подальшого зростання і зміцнення

своїх позицій як на національному, так і на міжнародному рівнях.

6. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за період 2021–2024 років продемонструвало значне зростання ключових фінансових показників, зокрема доходу, який збільшився на 37,05% до 77,6 млрд грн, та активів, що зросли на 47,22%. Водночас кількість персоналу зменшилась на 0,64%, що свідчить про оптимізацію кадрової структури. Однак чистий прибуток знизився майже вдвічі, до 54,02% від рівня 2021 року, що пов'язано з істотним збільшенням операційних витрат, включно з адміністративними (+78,15%) і витратами на збут (+54,44%). Амортизація та інші операційні витрати також зросли суттєво (відповідно на 76,11% і 64,03%), що вплинуло на зниження операційної ефективності та рентабельності. Ці тенденції вказують на активне розширення та оновлення основних засобів, але одночасно підкреслюють потребу в більш жорсткому контролі за витратами.

Фінансові індикатори відображають змішані тенденції: коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 87,82% до 84,17%, а абсолютної ліквідності – з 2,43% до 1,84%, що вказує на зниження здатності компанії швидко покривати короткострокові зобов'язання. Рентабельність активів і власного капіталу знизилась майже втричі, а чиста маржа впала до 2,90%, що свідчить про зменшення прибутковості. Зростання коефіцієнта заборгованості до 52,16% підкреслює підвищені фінансові ризики. Загалом, «ЕПЦЕНТР К» демонструє потенціал зростання і розширення бізнесу, але для забезпечення стабільності та покращення фінансових результатів необхідна оптимізація витрат і вдосконалення управління прибутковістю.

7. Аналіз економічної безпеки ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за період 2022–2024 років показує поступове і стабільне покращення всіх ключових складових: інтелектуальна безпека зросла з 0,7 до 0,9, технічна – з 0,8 до 0,9, правова – з 0,7 до 0,8, а фінансова стабільність підвищилася з 0,65 до 0,7, при цьому інноваційна складова значно покращилася з 0,5 до 0,75. Загальний інтегральний показник рівня економічної безпеки підвищився з 0,67 у 2022 році до 0,805 у 2024 році, що свідчить про перехід підприємства з категорії небезпечного рівня до достатньо безпечного. Така позитивна динаміка обумовлена комплексним підходом до управління

ризиками, впровадженням електронного документообігу, розвитком інновацій і поліпшенням внутрішнього контролю, що забезпечує підприємству стійкість у мінливих ринкових умовах та здатність адаптуватися до нових викликів, зберігаючи фінансову стабільність і конкурентоспроможність.

8. Аналіз фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» виявив низку суттєвих проблем і ризиків, що загрожують його стабільності та розвитку, зокрема зниження вартості основних засобів, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості, погіршення ліквідності та низька рентабельність продажу, що разом ускладнює фінансування поточних операцій і обмежує інвестиційний потенціал. Підприємству необхідно впроваджувати комплексні заходи, такі як оновлення обладнання, оптимізація витрат, покращення грошового потоку та перегляд цінової політики, а також активізувати диджиталізацію бізнес-процесів і розвиток онлайн-продажів, що дозволить підвищити ефективність внутрішніх процесів, зміцнити конкурентоспроможність і забезпечити стійке зростання в умовах динамічних змін ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алпатіна О. Фактори економічної безпеки підприємства. Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки : колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька, О.М. Губарик - Дніпро: Пороги, 2021. С. 184-194.
2. Антимонопольний комітет України. URL: <https://amcu.gov.ua>
3. Асоціація рітейлерів України. URL: <https://rau.ua/personalii/oleksandr-lukyanchenko-epytsestr>
4. Бутенко В.В., Бутенко Т.В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. Вісник соціально-економічних досліджень, 2020. № 1. С. 19-28
5. Волощук Л. О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки. Економіка: реалії часу. 2015. №5 (15). С. 224 -231.
6. Герасименко О. М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Київ, 2021. 667 с.
7. Господарський кодекс України від 16.01.03р. № 436-IV. URL: www.ligazakon.ua
8. Гуцан О.М., Кучинський В.А., Крамської Д.Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. № 23. С. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.106>
9. Другова О.С., Клепікова С.В. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 12 (190). С. 32-56.
10. Економічна безпека підприємства: підручник / за ред. А. М. Дідик.

Львів: ТЗОВ «Видавнича група «Бухгалтер України», 2019. 624 с.

11. Епіцентр - історія, власники, кількість магазинів, виручка, прибуток. shareuapotential. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/epicentr_ua.html

12. ЕПІЦЕНТР К - друге підприємство в Україні, яке отримало статус авторизованого економічного оператора. Державна Митна Служба. URL: <https://customs.gov.ua/news/aeo-59/post/epitsentr-k-druge-pidpriemstvo-v-ukrayini-iake-otrimalo-status-avtorizovanogo-ekonomichnogo-operatora-1204>

13. Електронна комерція в Україні. E-commerce News. URL: <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-in-ukraine/>

14. Єрко, І. В. Суть поняття трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2023, (41), 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-11>

15. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Київ. : Національна академія управління, 2010. 232 с.

16. Живко З.Б., Черненко О.В. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства. Навчально-методичний посібник. Черкаси: Чабаненко. 2019. 120 с

17. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя : монографія. / Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2021. 420 с

18. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т 4. № 2. С. 67-75.

19. Івченко А. Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 368–378. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001488351>

20. Інформація про «ЕПІЦЕНТР К» - Landlord. Landlord. URL: <https://landlord.ua/tag/epitsentr-k/>

21. КВЕД-2010: Клас 46.73. https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/46/KVED10_46_73.html

22. Комзюк В. Т. Щодо недоліків нормативного визначення загроз

національній безпеці України. Актуальні проблеми формування громадянського суспільства та становлення правової держави : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. / ред. кол. : С. В. Джолос (відп. ред.) та ін. Одеса : Б.м., 2022. С. 56–63

23. Крижна В. В. Правові наслідки та обмеження в умовах воєнного стану. Наукові проблеми запровадження правового режиму сьогодення в Україні: сучасний вимір : матеріали наук.-практ. онлайн-заходу (м. Одеса, 29 квіт. 2022 р.). Одеса : ОДУВС, 2022. С. 140–142

24. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 89-94

25. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с

26. Марова С. Ф. Управління безпекою життєдіяльності : монографія / С. Ф. Марова. Донецьк : Вебер, 2009. 344 с

27. Мішина Д.В. Взаємозв'язок інвестицій та економічного зростання: ретроспективний аналіз. Економіка та підприємництво. 2020. №7 (36). З. 33-36.

28. Нагара М. Б. Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2022. № 2 (106). С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3>

29. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навч. посібн. / За заг. ред. П. В. Мельника, Н. Р. Нижник. Ірпінь, 2000. 304 с.

30. Нікіфорова П. О. Сутність та значення фінансової безпеки страхової компанії. Фінанси України. 2006. №5. С. 86-90.

31. Погорєлова Т. Дослідження проблем стимулювання праці. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. № 3. С. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.8>

32. Подковенко Т. Національна безпека України: аксіологічний та правовий аспекти. Актуальні проблеми правознавства. 2021. Вип. 1(25). С. 11–18.

33. Салова Н. Права працівників під час воєнного стану. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044_prava-pratsvnikov-pd-chas-vonnogo-stanu
34. Отенко І. П., Яртим І. А. Оцінювання економічної безпеки в процесах розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2013. №11. С. 255–261.
35. Офіційний сайт ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». URL: <https://epicentrk.ua/>
36. Притис В. І. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 23-30
37. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року». Указ Президента України; Стратегія від 11.08.2021 № 347/2021. Документ 347/2021, чинний, поточна редакція 11.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>
38. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 № 179. Документ 179-2021-п, чинний, поточна редакція від 04.05.2023, підстава - 369-2023-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text>
39. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.2021 No 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>
40. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента України від 11 серпня 2021 року №347/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>
41. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 No 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
42. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 №2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. №31. Ст. 241.
43. Про правовий режим сьогодення : Закон України від 12.05.2015

№389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. №28. Ст. 250.

44. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. № 3 (77). С. 149–154.

45. Реєстраційна інформація ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244>

46. Річна звітність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244/yearly-finances>

47. Сосновська О.О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. Проблеми економіки : науковий журнал. 2020. №1 (43). С.190-196.

48. Стратегія національної безпеки України : затв. Указом Президента України від 14.09.2020 №392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#top>.

49. Стратегія воєнної безпеки України: затв. Указом Президента України від 25.03.2021 №121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>

50. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є. І. Крихтіна. Донецьк: Каштан, 2004. 335 с

51. Теорія прийняття рішень. М. Бутко [та ін.]. Київ : Центр навч. літ., 2018. 360 с

52. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. № 50. С. 245-248.

53. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2019. 320 с.

54. Черевко О. В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=33>.

55. Як проходить трансформація мережі ТЦ Епіцентр URL: <http://surl.li/sllwbl>

56. Ярославський А.О. Управління економічною безпекою підприємства.

Норвезький журнал розвитку міжнародної науки. 2020. № 42 (3). С. 41–44.

57. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 370 с

58. Boffo, R., & Patalano, R. (2020). ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. OECD Paris. URL: <https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-Challenges.pdf>

59. Climent R. C., Haftor D. M. Value Creation through the Evolution of Business Model Themes. Journal of Business Research. 2021. № 122. P. 353–361. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.007>

60. Fisher D. Non-military aspects of security: A system approach / D. Fisher. // UNIDIR. Aldershot etc. Dartmouth, 1993. Vol. XV. P. 10.

61. Kaufman D. US National Security: A Framework for Analysis / D. Kaufman, J. Mc. Kitrick, T. Leney. – Lexington, MA. «Lexington Books», 1985. 612 p.

62. Klein, F., Grundmann, G., & Josten, F. (2022, 14 вересня). Sustainability in business: Staying ahead of the curve. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/strategy/sustainability-in-business-staying-ahead-of-the-curve.html>

63. Marckstadt, F., Dimke, M., Obermann, W., & von Zittwitz, B. (2022, 16 грудня). Demystifying sustainability transformations. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/environmental-social-governance/transformative-sustainability-demystification.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна кількість торгових точок ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Назва	Рік заснування	Кількість торгових точок на 1 січня 2021	Загальна площа, кв. м на 1 січня 2021
Кераміка Центр 	2005	20	18 000
Галереї ДЕКО 	2008	63	135 500
Пиши, малюй! 	2008	18	10 000
Автомол 	2008	61	17 500
Садовий центр 	2009	43	70 000
Military 	2015	26	15 000
Флора-центр Букет 	2016	28	1500
Зооцентр Лапки 	2009	21	6000
Магазин дитячих товарів E.PIC 	2011	43	55 000
Центр меблів 	2015	30	90 000
Побутова техніка / Центр техніки ЦЕ ТЕ 	2012	28	56 700
Mon Chéri 	2018	13	1900
Студія інтер'єрів 	2020	1	100
Студія Світла 	2020	3	2700
FOOD Market 	2020	10	12 000
Аптека 100+ «Епіцентр вашого здоров'я» 	2020	8	660
All4Rest 	2020	1	1200

Джерело: [35]

Фінансова звітність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2021 рік

Таблиця Б.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	32 720.00	52 733.00
первісна вартість	1001	73 004.00	103 183.00
накопичена амортизація	1002	40 284.00	50 450.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 692 156.00	7 765 192.00
Основні засоби	1010	15 231 712.00	20 342 027.00
первісна вартість	1011	21 335 058.00	28 508 335.00
знос	1012	6 103 346.00	8 166 308.00
інші фінансові інвестиції	1035	3 129 633.00	2 916 457.00
Відстрочені податкові активи	1045	23 116.00	
Усього за розділом I	1095	22 109 337.00	31 076 409.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 389 033.00	17 031 970.00
Виробничі запаси	1101	1 545 117.00	228 101.00
Незавершене виробництво	1102	43 118.00	45 228.00
Готова продукція	1103	302 488.00	348 780.00
Товари	1104	13 498 310.00	16 409 861.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 182 479.00	2 653 899.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	407 289.00
з бюджетом	1135	1.00	130 937.00
з нарахованих доходів	1140	12.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 859 491.00	1 432 037.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	642 802.00	618 572.00
Готівка	1166	45 989.00	61 028.00
Рахунки в банках	1167	211 115.00	182 686.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5 399.00	13 859.00
Інші оборотні активи	1190	336 837.00	62 621.00
Усього за розділом II	1195	22 416 054.00	22 351 184.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	44 525 391.00	53 427 593.00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 901 628.00	22 016 797.00
Усього за розділом I	1495	18 060 238.00	22 175 407.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	16 214.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 142 910.00	4 440 352.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312 170.00	1 345 275.00
Усього за розділом II	1595	4 455 080.00	5 801 841.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		1 617 888.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767 497.00	518 118.00
товари, роботи, послуги	1615	16 290 054.00	20 777 223.00
розрахунками з бюджетом	1620	113 291.00	191 955.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	31 185.00	118 300.00
розрахунками зі страхування	1625	17 379.00	34 977.00

Продовження Таблиця Б.1

розрахунками з оплати праці	1630	137 988.00	268 775.00
за одержаними авансами	1635		274 221.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	73.00
Поточні забезпечення	1660	539 038.00	272 490.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	395 945.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753.00	1098680.00
Усього за розділом III	1695	22010073.00	25450345.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	44 525 391.00	53 427 593.00

Таблиця Б.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 643 273.00	50 382 425.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39 644 189.00	35 593 670.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	16 999 084.00	14 788 755.00
Інші операційні доходи	2120	678 018.00	737 243.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 097 082.00	872 759.00
Витрати на збут	2150	11 233 161.00	8 648 047.00
Інші операційні витрати	2180	349 030.00	920 408.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 997 829.00	5 084 784.00
Дохід від участі в капіталі	2200	13.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	78 588.00	211 555.00
Інші доходи	2240	572 788.00	554 085.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	372 723.00	295 646.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	72 384.00	1 438 592.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 204 111.00	4 116 186.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 035 945.00	-731 440.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 168 166.00	3 384 746.00

Таблиця Б.3 - Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	38 716 108.00	1 255 142.00
Витрати на оплату праці	2505	6 174 870.00	5 208 532.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 250 414.00	1 056 667.00
Амортизація	2515	2 327 647.00	1 667 998.00
Інші операційні витрати	2520	3 854 423.00	3 465 135.00
Разом	2550	52 323 462.00	12 653 474.00

Фінансова звітність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2022 рік

Таблиця В.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52 733.00	48 682.00
первісна вартість	1001	103 183.00	105 449.00
накопичена амортизація	1002	50 450.00	56 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 765 192.00	8 240 257.00
Основні засоби	1010	20 342 027.00	23 493 109.00
первісна вартість	1011	28 508 335.00	34 070 705.00
знос	1012	8 166 308.00	10 577 596.00
інші фінансові інвестиції	1035	2 916 457.00	2 934 488.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	277 112.00
Усього за розділом I	1095	31 076 409.00	34 993 648.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 031 970.00	19 945 094.00
Виробничі запаси	1101	228 101.00	334 692.00
Незавершене виробництво	1102	45 228.00	56 867.00
Готова продукція	1103	348 780.00	237 448.00
Товари	1104	16 409 861.00	19 316 087.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 653 899.00	3 218 249.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	407 289.00	750 769.00
з бюджетом	1135	130 937.00	117 599.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 432 037.00	1 572 423.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	618 572.00	749 201.00
Готівка	1166	61 028.00	74 502.00
Рахунки в банках	1167	182 686.00	345 190.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 859.00	12 735.00
Інші оборотні активи	1190	62 621.00	181 003.00
Усього за розділом II	1195	22 351 184.00	26 547 073.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	53 427 593.00	61 540 721.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 016 797.00	25 486 964.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	22 175 407.00	25 645 574.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 214.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 440 352.00	4 543 528.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 345 275.00	1 121 635.00
Усього за розділом II	1595	5 801 841.00	5 665 163.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 617 888.00	2 469 026.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	518 118.00	398 209.00
товари, роботи, послуги	1615	20 777 223.00	23 105 535.00

Продовження Таблиця В.1

розрахунками з бюджетом	1620	191 955.00	395 205.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	118 300.00	164 866.00
розрахунками зі страхування	1625	34 977.00	34 470.00
розрахунками з оплати праці	1630	268 775.00	235 821.00
за одержаними авансами	1635	274 221.00	325 015.00
за розрахунками з учасниками	1640	73.00	
Поточні забезпечення	1660	272 490.00	351 178.00
Доходи майбутніх періодів	1665	395 945.00	414 699.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1098680.00	2500826.00
Усього за розділом III	1695	25450345.00	30229984.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	53427593.00	61540721.00

Таблиця В.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 137 557.00	56 643 273.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 466 980.00	39 644 189.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	17 670 577.00	16 999 084.00
Інші операційні доходи	2120	501 140.00	678 018.00
Адміністративні витрати	2130	1 031 737.00	1 097 082.00
Витрати на збут	2150	10 415 386.00	11 233 161.00
Інші операційні витрати	2180	1 397 560.00	349 030.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 327 034.00	4 997 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		13.00
Інші фінансові доходи	2220	299 043.00	78 588.00
Інші доходи	2240	2 661.00	572 788.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	379 172.00	372 723.00
Інші витрати	2270	2 358 101.00	72 384.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 891 465.00	5 204 111.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-438 720.00	-1 035 945.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 452 745.00	4 168 166.00

Таблиця В.3 - Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	37 807 556.00	38 716 108.00
Витрати на оплату праці	2505	5 992 774.00	6 174 870.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 211 103.00	1 250 414.00
Амортизація	2515	2 688 725.00	2 327 647.00
Інші операційні витрати	2520	4 386 484.00	3 854 423.00
Разом	2550	52 086 642.00	52 323 462.00

Фінансова звітність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2023 рік

Таблиця Г.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	48 682.00	50 200.00
первісна вартість	1001	105 449.00	117 255.00
накопичена амортизація	1002	56 767.00	67 055.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 240 257.00	9 622 235.00
Основні засоби	1010	23 493 109.00	26 578 025.00
первісна вартість	1011	34 070 705.00	39 912 303.00
знос	1012	10 577 596.00	13 334 278.00
інші фінансові інвестиції	1035	2 934 488.00	2 935 063.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	277 112.00	350 328.00
Усього за розділом I	1095	34 993 648.00	39 535 851.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	19 945 094.00	23 001 914.00
Виробничі запаси	1101	334 692.00	290 906.00
Незавершене виробництво	1102	56 867.00	39 054.00
Готова продукція	1103	237 448.00	686 222.00
Товари	1104	19 316 087.00	21 985 732.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 218 249.00	4 456 991.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	750 769.00	866 777.00
з бюджетом	1135	117 599.00	12 432.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 572 423.00	1 494 678.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	749 201.00	1 242 792.00
Готівка	1166	74 502.00	88 213.00
Рахунки в банках	1167	345 190.00	774 202.00
Витрати майбутніх періодів	1170	12 735.00	19 607.00
Інші оборотні активи	1190	181 003.00	75 775.00
Усього за розділом II	1195	26 547 073.00	31 170 966.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	61 540 721.00	70 706 817.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 486 964.00	28 551 442.00
Усього за розділом I	1495	25 645 574.00	28 710 052.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 543 528.00	4 330 565.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 121 635.00	805 559.00
Усього за розділом II	1595	5 665 163.00	5 136 124.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 469 026.00	2 316 975.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	398 209.00	556 285.00
товари, роботи, послуги	1615	23 105 535.00	28 320 533.00
розрахунками з бюджетом	1620	395 205.00	578 903.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	164 866.00	46 357.00
розрахунками зі страхування	1625	34 470.00	32 571.00

Продовження Таблиця Г.1

розрахунками з оплати праці	1630	235 821.00	229 404.00
за одержаними авансами	1635	325 015.00	309 160.00
Поточні забезпечення	1660	351 178.00	450 448.00
Доходи майбутніх періодів	1665	414 699.00	481 530.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2500826.00	3584832.00
Усього за розділом III	1695	30229984.00	36860641.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	61540721.00	70706817.00

Таблиця Г.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 151 489.00	57 603 192.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48 362 177.00	38 561 917.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 789 312.00	19 041 275.00
Інші операційні доходи	2120	715 465.00	538 470.00
Адміністративні витрати	2130	1 331 976.00	1 108 346.00
Витрати на збут	2150	14 170 466.00	11 074 415.00
Інші операційні витрати	2180	876 324.00	1 341 964.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 126 011.00	6 055 020.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	86 976.00	300 277.00
Інші доходи	2240	8 075.00	2 688.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	574 747.00	410 188.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	792 323.00	2 026 898.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 853 992.00	3 920 899.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-788 444.00	-438 720.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 065 548.00	3 482 179.00

Таблиця Г.3 - Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	47 518 833.00	37 807 556.00
Витрати на оплату праці	2505	7 354 131.00	5 992 774.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 477 150.00	1 211 103.00
Амортизація	2515	3 250 717.00	2 688 725.00
Інші операційні витрати	2520	5 140 112.00	4 386 484.00
Разом	2550	64 740 943.00	52 086 642.00

Фінансова звітність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2024 рік

Таблиця Д.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	50 200.00	53 272.00
первісна вартість	1001	117 255.00	130 766.00
накопичена амортизація	1002	67 055.00	77 494.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 622 235.00	5 541 562.00
Основні засоби	1010	26 578 025.00	34 254 994.00
первісна вартість	1011	39 912 303.00	51 054 333.00
знос	1012	13 334 278.00	16 799 339.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 935 063.00	3 839 109.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	350 328.00	436 992.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	39 535 851.00	44 125 929.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	23 001 914.00	24 440 847.00
Виробничі запаси	1101	290 906.00	884 732.00
Незавершене виробництво	1102	39 054.00	50 555.00
Готова продукція	1103	686 222.00	833 069.00
Товари	1104	21 985 732.00	22 672 491.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 456 991.00	5 979 440.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	866 777.00	606 645.00
з бюджетом	1135	12 432.00	19 020.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 494 678.00	2 449 676.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 242 792.00	756 390.00
Готівка	1166	88 213.00	97 636.00
Рахунки в банках	1167	774 202.00	412 201.00
Витрати майбутніх періодів	1170	19 607.00	26 264.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	75 775.00	253 616.00
Усього за розділом II	1195	31 170 966.00	34 531 898.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	70 706 817.00	78 657 827.00

Продовження Таблиця Д.1

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610.00	158 610.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 551 442.00	30 775 615.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	28 710 052.00	30 934 225.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 330 565.00	5 897 403.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	805 559.00	799 100.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 136 124.00	6 696 503.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 316 975.00	2 100 526.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	556 285.00	509 675.00
товари, роботи, послуги	1615	28 320 533.00	31 636 467.00
розрахунками з бюджетом	1620	578 903.00	244 250.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	46 357.00	98 625.00
розрахунками зі страхування	1625	32 571.00	66 922.00
розрахунками з оплати праці	1630	229 404.00	349 567.00
за одержаними авансами	1635	309 160.00	511 986.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	37.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	450 448.00	659 963.00
Доходи майбутніх періодів	1665	481 530.00	584 767.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 584 832.00	4 362 939.00
Усього за розділом III	1695	36 860 641.00	41 027 099.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	70 706 817.00	78 657 827.00

Таблиця Д.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77 627 463.00	69 151 489.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 193 224.00	48 362 177.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	23 434 239.00	20 789 312.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 509 625.00	715 465.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 954 425.00	1 331 976.00
Витрати на збут	2150	17 348 045.00	14 170 466.00
Інші операційні витрати	2180	1 350 735.00	876 324.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 290 659.00	5 126 011.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	39 501.00	86 976.00
Інші доходи	2240	522 300.00	8 075.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	625 196.00	574 747.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 433 024.00	792 323.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 794 240.00	3 853 992.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-542 404.00	-788 444.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 251 836.00	3 065 548.00

Таблиця Д.3 - Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	53 678 642.00	47 518 833.00
Витрати на оплату праці	2505	8 950 758.00	7 354 131.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 795 274.00	1 477 150.00
Амортизація	2515	4 099 273.00	3 250 717.00
Інші операційні витрати	2520	6 322 482.00	5 140 112.00
Разом	2550	74 846 429.00	64 740 943.00