

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОВАЛЬ ДІАНА ВОЛОДИМИРІВНА

Стратегічне управління розвитком організації

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНм-21

Коваль Діана Володимирівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Демків Ірина Олегівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність стратегічного управління розвитком організації	6
1.2. Інтегровані підходи до стратегічного управління	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	29
2.1. Оцінка організаційно-економічного забезпечення досліджуваної організації	29
2.2. Аналіз бізнес-процесів досліджуваної організації як складових стратегічного розвитку організації	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	56
3.1. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління організації.....	56
3.2. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку діяльності досліджуваної організації	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування національної економіки, які визначаються високим рівнем динамічності, турбулентністю зовнішнього середовища, активними процесами цифрової трансформації та загостренням конкурентної боротьби, проблематика стратегічного управління розвитком організації набуває особливої актуальності та науково-практичної значущості. Зміни у структурі ринків, зростання впливу глобальних факторів, посилення ролі інноваційних технологій і нових форматів взаємодії зі споживачами зумовлюють потребу в переосмисленні підходів до формування стратегічних орієнтирів діяльності організацій.

Для забезпечення стійкого функціонування, адаптивності та довгострокового зростання сучасним підприємствам недостатньо лише реагувати на зовнішні зміни – вони мають прогнозувати тенденції розвитку, формувати гнучкі, науково обґрунтовані стратегії, які поєднують інноваційність, цифровізацію, соціальну відповідальність і економічну ефективність. У цьому контексті стратегічне управління розглядається як інтегрований процес, що охоплює не лише планування майбутнього розвитку, але й координацію внутрішніх ресурсів, формування корпоративної культури змін та забезпечення адаптивності управлінських структур до мінливих умов середовища

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вагомий внесок у розвиток концептуальних основ стратегічного управління здійснили також українські науковці, серед яких Р. Р. Августин, І. О. Демків, Т. Л. Желюк, І. І. Лукінов, П. Т. Саблук, В. М. Трехобчук, М. А. Хвесик, М. Г. Чумаченко, О. М. Царенко та інші. Їхні дослідження спрямовані на адаптацію зарубіжних моделей стратегічного менеджменту до умов вітчизняної економіки, розроблення механізмів стратегічного планування, обґрунтування інституційних детермінант управління розвитком підприємств та інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегії вітчизняних організацій. Зокрема, Р. Августин та І. Демків розкривають стратегію як інструмент формування організаційного потенціалу та взаємодії із зовнішнім середовищем, тоді як В. Трехобчук і П. Саблук акцентують на соціально-

економічній ефективності стратегічних рішень у контексті розвитку національних галузей.

Водночас, попри значну кількість теоретичних напрацювань, окремі аспекти стратегічного управління розвитком організацій в умовах трансформаційної економіки залишаються недостатньо розробленими.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у науковому узагальненні теоретико-методологічних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування, впровадження та вдосконалення системи стратегічного управління розвитком організації, яка розглядається як ключовий інструмент забезпечення ефективності її функціонування і підвищення конкурентоспроможності в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, цифрових трансформацій і зростання невизначеності бізнес-середовища.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових **завдань**:

розкрити теоретичну сутність стратегічного управління розвитком організації;

охарактеризувати інтегровані підходи до стратегічного управління;

провести оцінку організаційно-економічного забезпечення діяльності досліджуваної організації;

здійснити комплексний аналіз бізнес-процесів досліджуваної організації;

розробити пропозиції щодо інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему стратегічного управління організації;

обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку діяльності досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком досліджуваної організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком досліджуваної організації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи передбачається застосування комплексу загальнонаукових та спеціальних методів

дослідження, зокрема: методу порівняння – для виявлення подібностей і відмінностей у підходах до стратегічного управління розвитком організації; методу узагальнення – для формування узгоджених висновків на основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду; методів системного аналізу, системного та структурно-функціонального підходів – для дослідження взаємозв'язків між елементами системи стратегічного управління та визначення їх ролі у забезпеченні розвитку організації.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі, нормативні акти, інструктивно-методичні матеріали, навчальні посібники, підручники, публікації в наукових періодичних виданнях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність стратегічного управління розвитком організації

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічними економічними процесами, загостренням екологічних проблем і зростанням соціальної відповідальності бізнесу, що зумовлює необхідність переорієнтації організацій на принципи сталого розвитку. Сталий розвиток організацій виступає фундаментальним чинником забезпечення їх довгострокової життєздатності та ефективності функціонування в умовах глобальних трансформацій. У межах концепції сталого розвитку сутність даної парадигми полягає у формуванні збалансованих і взаємопов'язаних механізмів, які одночасно враховують економічні, соціальні та екологічні інтереси суб'єктів господарювання. Застосування принципів сталого розвитку передбачає, що будь-яке стратегічне рішення, ухвалене організацією, має бути спрямоване не лише на досягнення короткострокових бізнес-результатів, але й на забезпечення стабільності майбутнього підприємства, добробуту громади та збереження природного середовища.

Управління розвитком організації у цьому контексті розглядається як комплексний стратегічний процес, орієнтований на реалізацію довгострокових цілей організації. Даний процес передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку, планування, організацію, контроль та коригування управлінських дій, що забезпечують узгодженість стратегічних орієнтирів і реальних результатів діяльності [4].

Стратегії розвитку організацій відіграють ключову роль у забезпеченні цілісності управлінського процесу, оскільки вони окреслюють загальний напрям функціонування бізнесу на середньо- та довгострокову перспективу. Саме стратегія визначає рамки формування управлінських рішень, орієнтованих на

досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності.

Відповідно, стратегія організації трактується як системоутворюючий елемент стратегічного управління, який задає вектор розвитку організації, визначає її місію, стратегічні цілі, пріоритети та інструменти їх досягнення. Стратегія є базовим документом або генеральним планом, що окреслює довгострокові орієнтири розвитку підприємства, забезпечуючи його стабільне функціонування на ринку та формування конкурентних переваг. Ефективна стратегія має бути структурованою, логічно послідовною та зрозумілою всім учасникам управлінського процесу. Вона повинна не лише визначати стратегічні пріоритети, але й окреслювати механізми розподілу ресурсів, систему відповідальності та контролю за досягненням запланованих результатів.

Сучасні підходи до стратегічного управління розглядають його як науково обґрунтований процес, який ґрунтується на послідовному виконанні етапів стратегічного аналізу, вибору альтернатив розвитку, реалізації управлінських рішень та контролю за їх результатами. При цьому застосовуються комплексні аналітичні методи, кількісні та якісні інструменти прогнозування, що дозволяють адаптувати діяльність організації до умов невизначеності та змін зовнішнього середовища [5].

У цьому контексті стратегічне управління, засноване на засадах сталого розвитку, розглядається як сучасний управлінський підхід, спрямований на формування гармонійної взаємодії між економічними цілями бізнесу, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості організації, її здатності адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати баланс між економічною вигодою та суспільним добробутом. Отже, стратегічне управління на засадах сталого розвитку передбачає не лише прагнення до прибутковості, а й відповідальне ставлення до навколишнього середовища та соціальних аспектів діяльності, що в комплексі забезпечує довготривалу конкурентоспроможність організації [12].

Для обґрунтування узагальнюючої дефініції поняття «стратегічне управління розвитком організації» доцільно спиратися на поєднання часткових наукових

підходів до визначення сутності категорій «стратегічне управління» та «розвиток організації», що наочно представлено на рисунку 1.1.

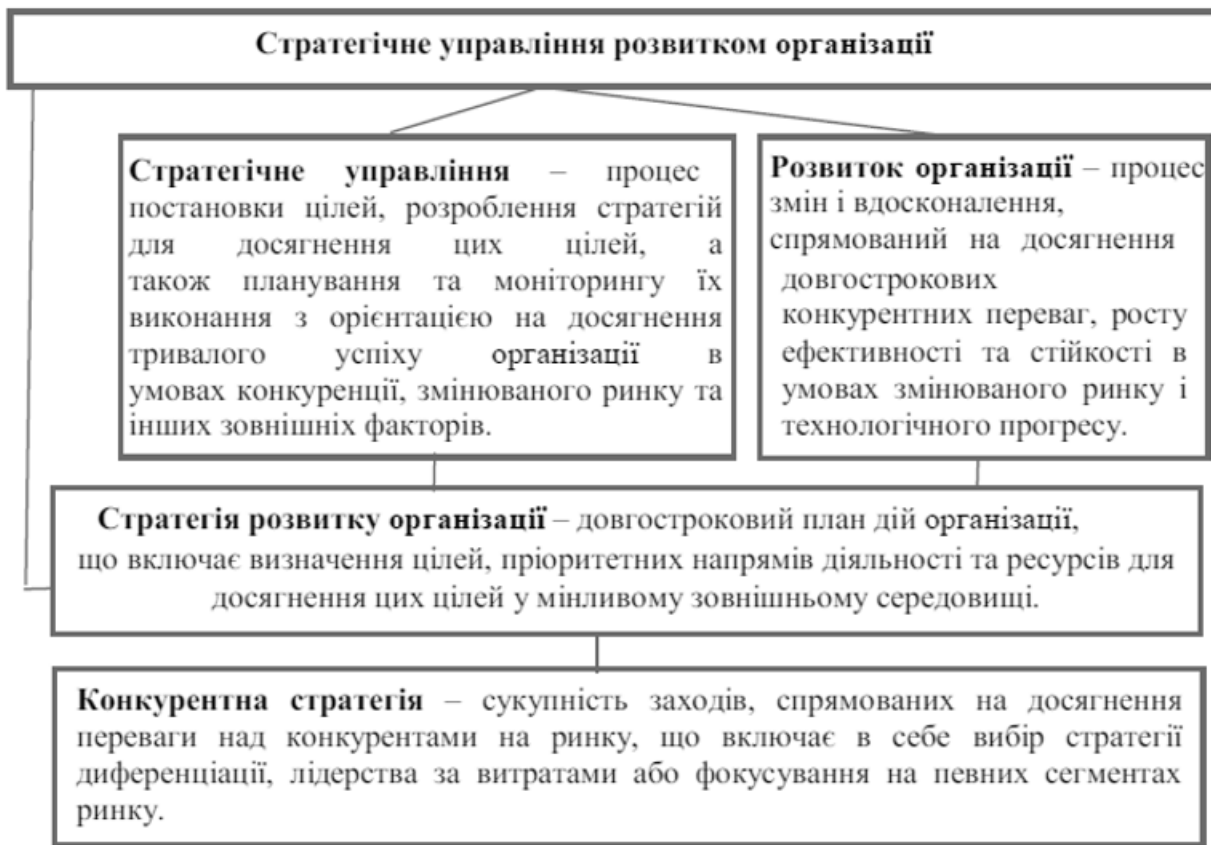


Рис. 1.1. Складові дефініції стратегічного управління розвитком організації

Примітка. Сформовано автором на основі [13]

Ефективність стратегічного управління та розвиток організації безпосередньо залежать від науково обґрунтованого формування стратегій розвитку, які повинні мати виражений конкурентний характер і забезпечувати досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища [13]. Розроблення таких стратегій має ґрунтуватися на системному аналізі зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають позиції організації на ринку, а також на узгодженні економічних, соціальних та технологічних векторів її розвитку.

Механізми стратегічного управління розвитком організації це «сукупність послідовних етапів і процедур, спрямованих на обґрунтоване прийняття управлінських рішень. До основних етапів належать: аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз), оцінювання внутрішнього потенціалу організації

(SWOT-аналіз), формулювання стратегічних цілей, розроблення стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, її впровадження, моніторинг реалізації та коригування з урахуванням змін внутрішніх і зовнішніх умов» [2].

PEST-аналіз виступає важливим маркетинговим інструментом, який дозволяє дослідити макросередовище функціонування організації через виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) чинників. Даний аналіз забезпечує системне розуміння зовнішніх умов, що впливають на діяльність підприємства, допомагає виявити ризики та можливості, визначити тенденції, здатні вплинути на стратегічні орієнтири. У процесі проведення PEST-аналізу оцінюються політичні рішення та законодавчі зміни, економічні тенденції (інфляція, валютна стабільність, рівень доходів населення), соціальні фактори (демографічна структура, освітній рівень, споживчі звички) та технологічні зміни (інновації, автоматизація, цифровізація виробничих процесів). Результати цього аналізу дозволяють підприємству краще адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на загрози.

SWOT-аналіз є інструментом комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу організації у взаємозв'язку з зовнішніми факторами. Його сутність полягає у виявленні сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), які формують конкурентне середовище. Проведення SWOT-аналізу передбачає детальне дослідження ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу, організаційної структури, фінансової стабільності та репутаційного іміджу підприємства. Одночасно оцінюються ринкові можливості, зміни у вподобаннях споживачів, активність конкурентів і ризики, зумовлені економічними чи політичними коливаннями. Таким чином, результати SWOT-аналізу слугують підґрунтям для формування обґрунтованих стратегічних альтернатив, що відображають баланс між сильними сторонами організації та можливостями зовнішнього середовища.

Формулювання стратегічних цілей є наступним етапом процесу

стратегічного управління. Цілі мають відображати довгострокові орієнтири розвитку організації та визначати бажані результати діяльності у часовій перспективі. Залежно від специфіки підприємства, стратегічні цілі можуть бути фінансовими (зростання прибутковості, підвищення рентабельності, розширення ринкової частки) або нефінансовими (зміцнення іміджу, підвищення рівня інноваційності, вдосконалення якості послуг, підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу).

Розроблення стратегічних альтернатив передбачає генерування кількох можливих варіантів досягнення поставлених цілей. При цьому враховуються результати SWOT- та PEST-аналізів, що дозволяє сформулювати різні сценарії розвитку організації: інтенсивне зростання, стабілізацію діяльності, реструктуризацію, вихід на нові ринки або скорочення неефективних напрямів бізнесу. Кожна альтернатива оцінюється за критеріями економічної доцільності, ризикованості, ресурсної забезпеченості та відповідності стратегічним пріоритетам.

Вибір стратегії здійснюється на основі порівняльного аналізу запропонованих альтернатив. Залежно від поточного стану організації та зовнішніх умов, визначаються типи стратегій – зростання, стабільності або скорочення. Окрім цього, можуть формуватися стратегії диверсифікації (розширення асортименту або вихід на нові ринки), концентрації на ключових компетенціях, інтернаціоналізації (вихід на міжнародні ринки), інноваційного оновлення або партнерської інтеграції [14].

Моніторинг і контроль виконання стратегії полягають у систематичному відстеженні результатів реалізації стратегічних завдань. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI), що охоплюють як фінансові, так і нефінансові результати: прибутковість, продуктивність праці, рівень задоволеності споживачів, інноваційну активність, екологічну відповідальність тощо. На підставі результатів моніторингу здійснюється коригування стратегії, яке передбачає внесення змін до її окремих елементів залежно від трансформацій зовнішнього середовища, ринкових тенденцій або

внутрішніх змін організації [16]. Таке коригування забезпечує гнучкість і адаптивність стратегічного управління, дозволяючи організації ефективно функціонувати в умовах невизначеності та швидких змін.

Отже, стратегічне управління розвитком організації можна визначити як інтегрований процес, що поєднує аналіз, планування, реалізацію, моніторинг та адаптацію стратегії задля забезпечення сталого, конкурентоспроможного та ефективного розвитку підприємства. Воно спрямоване на формування довгострокових орієнтирів, зміцнення позицій організації на ринку.

Ключові етапи стратегічного управління розвитком організацій наведена у таблиці 1.1, що дозволяє відобразити логіку процесу від стратегічного аналізу до реалізації та контролю результативності управлінських рішень.

Наданому етапі розвитку стратегічне управління розвитком організацій набуває нового змістового наповнення, зумовленого зростанням ролі інформаційних технологій, інноваційних процесів і цифрових компетенцій у забезпеченні сталого розвитку. Першим етапом на цьому шляху є комплексний і системний аналіз поточного стану організації, що охоплює оцінювання бізнес-процесів, організаційної структури, рівня технологічної оснащеності, кадрового потенціалу, фінансових можливостей та рівня готовності до цифрових змін.

Визначення стратегічних цілей цифрової трансформації є «ключовим елементом стратегічного управління, оскільки саме вони задають вектор розвитку організації у цифровому середовищі. Формування таких цілей має базуватися на специфіці діяльності підприємства, його стратегічних пріоритетах, ресурсних можливостях і рівні цифрової зрілості. Цілі цифрової трансформації можуть охоплювати як підвищення ефективності бізнес-процесів, так і вдосконалення клієнтського досвіду, розширення ринкової частки або підвищення інноваційної спроможності підприємства» [12].

Автоматизація бізнес-процесів уможлиблює прискорення обміну інформацією між підрозділами, скорочення часових і фінансових витрат, а також підвищення продуктивності праці персоналу. Одночасно цифровізація створює передумови для гнучкого управління підприємством і його адаптації до швидких

ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН.

Таблиця 1.1

Ключові етапи стратегічного управління розвитку організацій в умовах цифрової трансформації

№	Етап	Його характеристика
1	Інфраструктурна модернізація	Оновлення технічної бази серверів із переходом на хмарні технології для ефективного управління даними, а також підключення до сучасних цифрових платформ, що дозволяють інтегрувати різні частини організації в єдину систему
2	Автоматизація бізнес-процесів	
2.1		Автоматизація фінансових процесів (управління бюджетом, звітністю, податковими розрахунками)
2.2		Автоматизація управління запасами та ланцюгами постачань
2.3		Впровадження цифрових платформ для ефективного маркетингу та продажу
3	Розвиток кадрового потенціалу	
3.1		Онлайн-курси та тренінги
3.2		Внутрішні семінари та вебінари для навчання користуванню новими цифровими інструментами
4	Розвиток кібербезпеки	
4.1		Впровадження сучасних антивірусних і захисних програм
4.2		Відновлення даних після атак
4.3		Захист персональних даних і конфіденційної інформації
5	Моніторинг і оцінювання результатів	Визначення ефективності цифрової трансформації за допомогою KPI дозволяє коригувати стратегію і дії організації у разі необхідності
6	Ключові переваги використання цифрових технологій у стратегічному управлінні	
6.1	Покращення оперативності	Автоматизація процесів дозволяє приймати більш швидкі й точні управлінські рішення
6.2	Зниження витрат	Цифровізація дозволяє зменшити витрати на операційні процеси завдяки оптимізації та автоматизації
6.3	Підвищення конкурентоспроможності	Інновації та оптимізація бізнес-процесів сприяють створенню нових продуктів і послуг, що дають організації конкурентні переваги
6.4	Персоналізація послуг	Завдяки аналізу даних можна створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що підвищує їх задоволеність і лояльність

Примітка. Сформовано автором на основі [12]

Не менш важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу, адже ефективна реалізація цифрової стратегії потребує кваліфікованих фахівців, здатних працювати з новими технологіями. Тому організація має приділяти особливу увагу навчанню персоналу, підвищенню кваліфікації, формуванню цифрових компетентностей і розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації та зміни.

У процесі цифрової трансформації зростає значення забезпечення

кібербезпеки, оскільки активне використання інформаційних технологій підвищує ризики витоку даних і кіберзагроз. Відтак розроблення та реалізація стратегії кібербезпеки є обов'язковою складовою стратегічного управління цифровим розвитком. Вона має охоплювати питання захисту інформаційних систем, управління ризиками, реагування на інциденти безпеки.

Завершальним етапом «стратегічного управління цифровою трансформацією є моніторинг і оцінювання результатів реалізації стратегії. Це передбачає відстеження досягнення визначених цілей, аналіз ключових показників ефективності (KPI), а також своєчасне внесення коректив у план дій відповідно до змін внутрішнього або зовнішнього середовища. Постійний моніторинг дозволяє підтримувати адаптивність організації та забезпечує гнучке управління процесами цифровізації» [18].

Таким чином, ключовими етапами стратегічного управління розвитком організацій в умовах цифрової трансформації економіки є:

Інфраструктурна модернізація, яка забезпечує технічну готовність до цифрових перетворень;

Автоматизація бізнес-процесів, спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності;

Розвиток кадрового потенціалу, що формує компетенції для роботи з цифровими технологіями;

Зміцнення кібербезпеки, як гарантія стабільності цифрових процесів;

Моніторинг і оцінювання результатів, що забезпечують безперервне вдосконалення стратегії;

Результативна частина, яка відображається у підвищенні оперативності управління, зниженні витрат, зростанні конкурентоспроможності та персоналізації послуг.

Стратегія розвитку організації у цифрову епоху виступає головним напрямом діяльності, який відображається у комплексному плані реалізації місії підприємства та досягненні визначених цілей. Вона має бути «логічно узгодженою, структурованою, детально опрацьованою і спрямованою на забезпечення

конкурентних переваг та лідерських позицій на ринку» [18]. Ефективна стратегія формує місію, визначає головну мету організації, формує тактичний план її діяльності й забезпечує досягнення поставлених цілей.

Слід зазначити, що стратегія розвитку підприємства містить систему цілей, завдань і механізмів їх реалізації. У цьому контексті аналітична функція стратегічного управління є визначальною, оскільки вона забезпечує обґрунтований вибір типу стратегії розвитку на початковому етапі стратегічного планування. Різноманітність існуючих стратегій пояснюється багатогранністю наукових підходів, що відображають різні аспекти розвитку організації – від еволюційного зростання до інноваційного прориву.

Інтеграція численних наукових розробок і практичних рекомендацій дозволяє систематизувати й класифікувати стратегії розвитку підприємств за різними критеріями. На нашу думку, процес реалізації стратегії розвитку доцільно розглядати з позицій часової динаміки, напряму розвитку, життєвого циклу підприємства, цілей діяльності та позиціонування організації в конкурентному середовищі. Зазначений підхід сприяє побудові гнучкої системи стратегічного управління, здатної адаптуватися до умов цифрової економіки та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Класифікацію стратегій розвитку підприємств за основними напрямками подано на рисунку 1.2.

Розроблення ефективної стратегії розвитку організації має базуватися на всебічному врахуванні різних аспектів її діяльності, що забезпечує системність управлінського підходу та орієнтацію на найважливіші критерії підвищення результативності функціонування. Така стратегія формується з урахуванням галузевих особливостей підприємства, його ресурсного потенціалу, організаційної структури, зовнішніх викликів і тенденцій розвитку ринку, що у сукупності створює підґрунтя для вдосконалення діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.



Рис.1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємств

Примітка. Сформовано автором на основі [18]

У процесі формування авторського підходу стратегії розвитку організації доцільно поєднувати класичний управлінський досвід, напрацьований у працях провідних науковців, із сучасними інноваційними підходами, що відображають трансформаційні процеси цифрової економіки. Синтез теоретико-методологічних напрацювань і практичних рішень дозволяє створити комплексну, адаптивну й гнучку стратегію розвитку, здатну ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Формуючи визначення поняття «стратегія», варто підкреслити, що в науковій літературі не існує єдиного усталеного визначення цього терміна. Його зміст суттєво залежить від сфери діяльності організації, її масштабів, форми власності, рівня інтеграції в ринкові відносини та зовнішніх чинників впливу. У найпоширеніших зарубіжних і вітчизняних публікаціях стратегія розглядається як «загальний напрям або план дій підприємства, спрямований на досягнення поставлених цілей у межах визначених часових та ресурсних обмежень. Вона є

інструментом цілеспрямованого управління, що визначає пріоритети розвитку, послідовність дій і способи реалізації стратегічних рішень» [7].

Основними характеристиками стратегічного розвитку організації є ресурсна забезпеченість, джерела фінансування, умови зовнішнього середовища, система факторів впливу та результативність управлінських рішень, що разом формують основу її конкурентного потенціалу. Враховуючи значну кількість наукових підходів до тлумачення сутності стратегії, у цьому дослідженні пропонується визначати стратегію розвитку організації як довгостроковий, поетапно структурований план дій, який охоплює всі ключові напрями функціонування підприємства відповідно до його стратегічних цілей, забезпечує сталий розвиток та ефективну адаптацію до умов цифрової економіки.

Сутність стратегії розвитку організації полягає у якісній зміні та вдосконаленні її основних структурних елементів, забезпеченні безперервності та стабільності виробничих процесів, побудові ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій, спрямованих на підтримання стійкого функціонування підприємства та досягнення конкурентних позицій. Вона передбачає формування інтегрованої системи управління, здатної підтримувати баланс між коротко-, середньо- та довгостроковими цілями.

Для забезпечення сталого розвитку організації стратегія повинна спиратися на низку ключових принципів, що визначають концептуальні засади її формування та реалізації:

Адаптація організації до викликів цифрової економіки. Цей принцип передбачає формування гнучкої організаційної структури, здатної до швидкого реагування на технологічні, економічні та соціальні зміни, а також інтеграцію інновацій у всі сфери діяльності підприємства.

Динамічність організації. Полягає у здатності підприємства до постійного розвитку, самовдосконалення та безперервної діяльності, спрямованої на підвищення результативності та ефективного використання потенціалу.

Забезпечення рівноваги. Передбачає підтримання балансу між економічними, соціальними та екологічними компонентами розвитку, що гарантує

цілісність і стабільність організації у середньо- та довгостроковій перспективі.

Комплексна відповідальність. Включає екологічну відповідальність – свідоме ставлення до використання природних ресурсів та мінімізацію шкідливого впливу на довкілля – і безпеку діяльності, що охоплює профілактику нещасних випадків, аварій та професійних захворювань.

Прозорість діяльності. Полягає у відкритості, своєчасному оприлюдненні достовірної інформації про результати діяльності організації для забезпечення правомірного аналізу всіма зацікавленими сторонами.

Постійне вдосконалення. Відображає прагнення організації до безперервного підвищення ефективності внутрішніх процесів, розвитку компетенцій персоналу, нарощування інноваційного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку в умовах змін.

Таким чином, стратегія розвитку організації є не просто інструментом управління, а багатовимірною концепцією, що поєднує економічні, соціальні та технологічні засади функціонування підприємства, орієнтованою на досягнення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки [18].

1.2. Інтегровані підходи до стратегічного управління

Сучасне бізнес-середовище характеризується надзвичайною динамічністю, зумовленою технологічними інноваціями, глобалізаційними процесами, соціально-економічними трансформаціями та зростанням рівня невизначеності у світовій економіці. Постійні зміни технологічних парадигм, посилення глобальної конкуренції, зрушення у споживчих перевагах і підвищення ролі інформаційних технологій формують нову логіку стратегічного управління. Для збереження стабільності та конкурентоспроможності в таких умовах організації мають адаптувати свої управлінські системи, розробляючи інтегровані підходи до стратегічного управління, які враховують багатофакторність сучасного середовища та спрямовані на підвищення стійкості бізнесу.

Інтеграційна спрямованість стратегічного управління набуває особливої актуальності в умовах цифровізації, глобалізації та проривних технологій, які радикально змінюють способи ведення бізнесу та структуру конкурентних відносин. Організації, що прагнуть утримати лідерські позиції на ринку, повинні проходити процеси адаптації, що охоплюють перегляд стратегічних орієнтирів, модернізацію бізнес-моделей, упровадження інноваційних технологій та підвищення ролі аналітики у процесі прийняття управлінських рішень [19].

У цьому контексті стратегічне управління як ключовий аспект сучасного менеджменту зазнає швидких трансформацій. Воно еволюціонує від традиційних моделей планування до інтегрованих, гнучких систем управління, які базуються на синергії цифрових, економічних, соціальних і екологічних компонентів. Завдяки динамічній взаємодії глобалізаційних процесів, діджиталізації та зміни споживчих очікувань, організації змушені постійно переосмислювати свої стратегічні підходи, щоб зберегти життєздатність у мінливому бізнес-ландшафті. Це зумовлює потребу у формуванні інтегрованих підходів до стратегічного управління, здатних забезпечити адаптацію, стійкість та інноваційність організацій у довгостроковій перспективі [19].

Таким чином, постає науково-практична проблема розроблення моделі інтегрованого стратегічного управління, яка дозволить організаціям не лише пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, а й проактивно формувати умови власного розвитку. Важливим завданням при цьому є визначення критично важливих елементів інтеграції – тих, що забезпечують системну узгодженість між стратегічними, операційними, технологічними та соціальними компонентами управління.

Стратегічне управління розглядається як фундаментальний елемент менеджменту підприємства, який визначає довгострокові цілі організації, напрями її розвитку та шляхи досягнення поставлених результатів. Воно включає «комплекс послідовних етапів – аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, розроблення й реалізацію стратегії, а також моніторинг і контроль за результатами її виконання. Завдяки цьому стратегічне

управління сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню ефективності діяльності, зміцненню конкурентних переваг і забезпеченню сталого розвитку підприємства» [21].

Також посилюється значення інтегрованого стратегічного управління, яке передбачає цілісне врахування всіх аспектів діяльності організації – економічних, фінансових, соціальних, технологічних та екологічних. Такий підхід забезпечує узгодженість між різними рівнями управління, сприяє гармонізації інтересів стейкхолдерів і підвищує ефективність реалізації стратегічних цілей. Інтегроване стратегічне управління створює передумови для побудови системи, де стратегічні напрями розвитку взаємопов'язані, а рішення, прийняті у межах одного напрямку, підтримують досягнення цілей в інших сферах діяльності.

Основні принципи інтегрованого стратегічного управління включають:

Гнучкість – «здатність організації адаптувати свої стратегічні пріоритети до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи своєчасну реакцію на нові можливості або загрози» [7];

Системність – орієнтацію на комплексне врахування всіх елементів організаційної системи, їх взаємозв'язків і впливу на досягнення стратегічних цілей;

Стійкість – спрямованість на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку, що гарантує довгострокову стабільність організації.

Сучасні організації «стикаються з низкою викликів, які безпосередньо впливають на ефективність стратегічного управління. Одним із ключових є стрімкий розвиток цифрових технологій – таких як штучний інтелект, автоматизація, Інтернет речей, блокчейн, аналітика великих даних. Ці технології не лише створюють нові можливості для бізнесу, але й потребують радикального оновлення управлінських моделей. Впровадження цифрових інструментів вимагає не лише технічної модернізації, але й трансформації корпоративної культури, зміни управлінських підходів, підвищення цифрових компетенцій персоналу та переосмислення взаємодії з клієнтами» [30].

Управління підприємством в умовах цифровізації перетворюється на безперервний процес оновлення, що поєднує технологічну інноваційність із стратегічною передбачуваністю. Ефективні підприємства, які спромоглися інтегрувати цифрові технології в стратегічне управління, здобувають стійкі конкурентні переваги, що забезпечують їх виживання та процвітання в умовах високої конкуренції.

Не менш суттєвим чинником є глобалізація, яка спричиняє посилення конкуренції на міжнародних ринках. Вона відкриває можливості для виходу організацій на нові географічні ринки, але водночас створює потребу в адаптації стратегій до різних культурних, економічних і політичних контекстів. Успішна глобальна стратегія має інтегрувати різні ринкові моделі, правові системи та соціальні очікування, зберігаючи при цьому єдність корпоративної місії та стандартів якості.

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки та постійних трансформацій у зовнішньому середовищі стратегічне управління організаціями набуває нових змістових характеристик. Підприємства функціонують у середовищі, яке зазнає безперервних змін під впливом технологічних інновацій, глобалізаційних процесів, соціально-політичних трансформацій, зміни споживчих уподобань і нестабільності економічних систем. У таких умовах класичні підходи до стратегічного планування поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інтегрованим і гнучким моделям стратегічного управління, здатним забезпечити адаптацію організації до мінливих умов та підтримати її конкурентоспроможність.

Сучасні стратегії розвитку організації повинні характеризуватися гнучкістю та адаптивністю, що дозволяє оперативно реагувати на коливання ринкових умов, зміни законодавства, технологічні прориви та соціальні виклики. У цьому контексті особливої ваги набуває планування на основі сценаріїв, яке дає можливість прогнозувати альтернативні варіанти розвитку подій, оцінювати ризики й підготувати організацію до непередбачуваних ситуацій. Сценарне планування

забезпечує стратегічну стійкість, дозволяючи не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати майбутні переваги підприємства.

Розроблення інтегрованих підходів до стратегічного управління «в умовах сучасних глобальних викликів є необхідною умовою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій. Такий підхід потребує врахування різноманітних чинників, які впливають на функціонування підприємства – технологічних, економічних, соціальних, політичних та екологічних. Відповідно, інтегроване стратегічне управління формує основу для гармонійного поєднання внутрішніх процесів і зовнішніх впливів у єдину управлінську систему, орієнтовану на стале зростання та інноваційність» [42].

З метою забезпечення ефективності стратегічного управління та підвищення рівня стійкості підприємства у цифровій економіці доцільно виділити ключові аспекти формування інтегрованих підходів:

Ефективна стратегія розвитку потребує інтеграції всіх напрямів управління у єдину систему. Це означає узгодження дій між підрозділами, розвиток комунікацій між керівниками різних рівнів, формування наскрізних процесів управління, що забезпечують взаємозв'язок між фінансами, маркетингом, управлінням персоналом, технологіями та інноваціями. Системність дозволяє уникати дублювання функцій, підвищувати узгодженість дій і забезпечувати комплексність управлінських рішень.

Управління ризиками. У сучасних умовах підвищеної турбулентності важливим складником інтегрованої стратегії є ефективна система ризик-менеджменту. Вона включає ідентифікацію, оцінку та ранжування потенційних ризиків, розробку сценаріїв реагування та заходів з мінімізації наслідків. Важливою складовою є також створення системи моніторингу ризиків у реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Лідерство та корпоративна культура. Успішна реалізація інтегрованої стратегії залежить від ефективного лідерства та організаційної культури. Лідери мають виступати агентами змін, здатними надихати колектив, формувати

стратегічне бачення та підтримувати інноваційні ініціативи. Корпоративна культура повинна сприяти гнучкості, відкритості до нововведень, орієнтації на результат і постійному професійному розвитку персоналу.

«Інтеграція з глобальними тенденціями. В умовах глобалізації стратегічне управління має враховувати міжнародні тенденції, стандарти й практики. Це охоплює аналіз світових ринків, вивчення потенційних можливостей для розширення діяльності, відповідність міжнародним екологічним та соціальним стандартам, а також розвиток партнерств і стратегічних альянсів із зарубіжними компаніями. Така інтеграція дозволяє підвищити конкурентоспроможність і посилити міжнародний імідж підприємства» [42].

Завдяки інтегрованому плануванню підприємство здатне не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й забезпечити сталість розвитку, конкурентоспроможність та гнучкість у відповідь на виклики сучасного цифрового світу. Схематичне відображення інтегрованого стратегічного планування діяльності підприємства подано на рисунку 1.3, що відображає взаємозв'язки між етапами, інструментами та результатами стратегічного процесу.

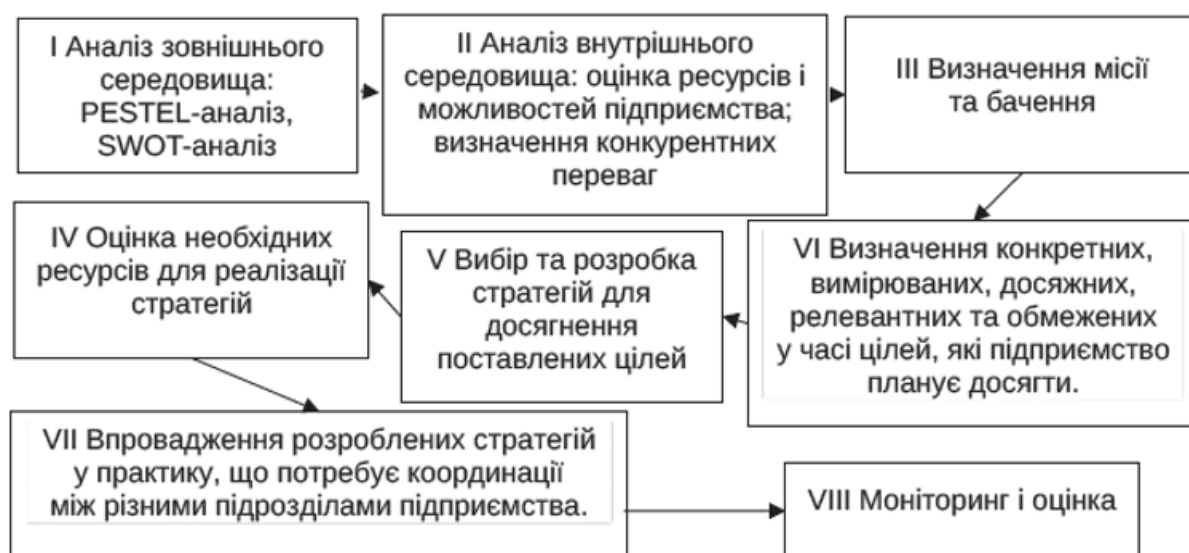


Рис. 1.3. Основні етапи інтегрованого стратегічного планування

Примітка. Сформовано автором

Інтегроване стратегічне планування діяльності підприємства створює концептуальну основу для розроблення та реалізації управлінських рішень,

спрямованих на узгодження стратегічних пріоритетів з операційною діяльністю. Воно забезпечує формування єдиної системи стратегічних орієнтирів, у межах якої різні структурні підрозділи підприємства діють у координованому режимі, орієнтуючись на спільні цілі розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, ефективному використанню ресурсного потенціалу та зменшенню ризиків невідповідності між планами й фактичними результатами діяльності.

Інтегрований підхід дозволяє не лише забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, але й створити умови для випереджувального розвитку, передбачаючи виникнення можливих викликів і використовуючи потенціал нових можливостей. Його особливість полягає в системній інтеграції стратегічного, фінансового, інноваційного, маркетингового та кадрового управління в єдину структуру, що дає змогу досягати синергетичного ефекту.

Переваги інтегрованого стратегічного планування проявляються у таких ключових аспектах:

Координація дій. Інтегроване планування забезпечує узгодженість рішень між різними підрозділами підприємства, формуючи спільне стратегічне бачення та синхронізацію зусиль усіх управлінських рівнів. Це сприяє ефективнішій реалізації корпоративних цілей, підвищує прозорість комунікацій та усуває дублювання функцій у процесі управління.

Гнучкість. Системність інтегрованого підходу поєднується з високим рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Підприємство отримує можливість швидко коригувати стратегію, реагувати на ринкові коливання, зміни законодавства чи технологічні інновації, зберігаючи стабільність і результативність діяльності.

Покращення процесу прийняття рішень. Завдяки структурованому аналітичному підходу інтегроване стратегічне планування сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. У процесі планування застосовуються сучасні методи аналізу даних, оцінки ризиків та моделювання сценаріїв розвитку, що дозволяє оптимізувати управлінські дії та мінімізувати невизначеність.

Стимулювання інноваційної діяльності. Інтегрована стратегія сприяє створенню сприятливого середовища для впровадження інновацій, розвитку нових продуктів і послуг, підвищення технологічного рівня виробництва. Вона заохочує генерацію нових ідей, інноваційне мислення працівників і формування партнерських зв'язків з науковими установами, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таким чином, інтегроване стратегічне планування виступає не лише інструментом координації управлінських процесів, а й механізмом формування стратегічної стійкості організації. Його впровадження дозволяє підприємствам прогнозувати тенденції розвитку, своєчасно реагувати на ризики, використовувати переваги цифрових технологій та підвищувати ефективність господарської діяльності.

В умовах цифрової трансформації технології повинні розглядатися не як окремий елемент, а як інтегрована складова загальної стратегії підприємства. Впровадження технологічних інновацій має узгоджуватись із місією, баченням і цінностями організації, а також сприяти досягненню її стратегічних і тактичних цілей.

Стратегічне управління, що поєднує всі ключові елементи діяльності організації, створює основу для ефективного відбору, впровадження та використання технологій у процесі реалізації бізнес-цілей. Його результативність залежить від здатності підприємства інтегрувати технологічні зміни у всі функціональні підсистеми – фінансову, виробничу, маркетингову, кадрову та інноваційну. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності, але й забезпечує реалізацію довгострокових стратегічних цілей підприємства, орієнтованих на сталий розвиток та інноваційне зростання [42].

Отже, можна стверджувати, що інтегроване стратегічне планування є важливим інструментом управління, який забезпечує системність, узгодженість і гнучкість стратегічного розвитку організацій. Його ефективне використання сприяє формуванню конкурентних переваг, підвищенню інноваційної активності та адаптаційної спроможності підприємств у складному глобальному середовищі.

Основні напрями розвитку стратегічного управління, що визначають перспективи вдосконалення системи управління в контексті цифровізації, інновацій та глобальної інтеграції, відображено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4.. Вектори розвитку стратегічного управління

Примітка. Сформовано автором на основі [42]

Представлена схема (рис. 1.4) відображає узагальнену концептуальну модель, що забезпечує візуалізацію взаємозв'язків між ключовими складовими сучасного стратегічного менеджменту та дозволяє глибше усвідомити системність, багатовекторність і динаміку розвитку управлінських процесів. Застосування даної схеми є доцільним не лише як аналітичного інструменту для дослідження тенденцій розвитку стратегічного управління, але й як методичного засобу для обговорення, групового аналізу та вироблення колективних управлінських рішень у рамках наукових і навчально-практичних проєктів. Її використання сприяє підвищенню аналітичної компетентності фахівців, формуванню системного мислення та поглибленому розумінню взаємозв'язку між окремими векторами розвитку стратегічного управління.

В контексті цифрової економіки стратегічне управління набуває нової функціональної ролі, що полягає у поєднанні класичних методів планування із

сучасними технологічними інструментами. Цифрове стратегічне управління «передбачає комплексне використання інноваційних технологій, аналітичних методів та інтегрованих інформаційних систем, які сприяють формуванню стійких конкурентних переваг організації. Його реалізація неможлива без упровадження низки спеціалізованих цифрових методів та інструментів, що забезпечують ефективну інтеграцію технологій у бізнес-процеси» [42].

До ключових методів та інструментів цифрового стратегічного управління належать:

Аналіз даних (Data Analytics). Використання сучасних аналітичних платформ і технологій оброблення великих обсягів даних (Big Data) дозволяє керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактологічних даних, виявляти тренди, прогнозувати зміни на ринку та підвищувати точність стратегічного планування.

CRM-системи (Customer Relationship Management). Інтегровані системи управління взаємовідносинами з клієнтами сприяють автоматизації процесів продажу, маркетингу та післяпродажного обслуговування. Вони забезпечують покращення комунікацій, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та формування довгострокової лояльності споживачів.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Такі системи дозволяють інтегрувати фінансові, логістичні, виробничі та кадрові процеси підприємства в єдину інформаційну платформу. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності, оптимізації ресурсних потоків і забезпеченню своєчасного доступу до релевантної управлінської інформації.

Agile-методології. Гнучкі підходи до управління проектами, засновані на принципах адаптивності, колаборації та швидкої реакції на зміни. Вони дозволяють підвищити ефективність командної роботи, зменшити ризики невдач при реалізації проектів і забезпечити поступове вдосконалення продуктів та послуг відповідно до потреб клієнтів.

Цифровий маркетинг. Використання цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, SEO, контент-маркетинг, e-mail-маркетинг) дозволяє

підприємствам зміцнювати свій бренд, формувати позитивний імідж, підвищувати рівень залучення споживачів і забезпечувати довготривалі конкурентні переваги на ринку.

Автоматизація бізнес-процесів. Впровадження програмного забезпечення для виконання рутинних операцій (наприклад, роботизованої автоматизації процесів – RPA) сприяє зменшенню витрат, підвищенню точності виконання завдань і збільшенню продуктивності праці персоналу.

Цифрові платформи. Розроблення та впровадження онлайн-платформ для продажу товарів, надання послуг чи організації бізнес-комунікацій сприяє розширенню ринків збуту, підвищенню доступності продуктів і створенню нових каналів взаємодії з клієнтами.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування тенденцій, автоматизації управлінських процесів, оброблення клієнтських запитів і персоналізації сервісів дозволяє значно підвищити ефективність управління та якість обслуговування клієнтів.

Кібербезпека. Упровадження комплексних заходів із захисту інформаційних систем та баз даних від зовнішніх загроз є критично важливим аспектом цифрового управління. Забезпечення кіберстійкості організації є запорукою довіри клієнтів, партнерів і стейкхолдерів.

Інтернет речей (IoT). Технологія IoT передбачає підключення фізичних об'єктів до мережі для збору, обміну та аналізу даних у реальному часі. Це створює умови для оптимізації операційних процесів, покращення контролю за ресурсами, управління ланцюгами постачання та підвищення ефективності виробництва.

Використання зазначених методів та інструментів формує підґрунтя для побудови інтелектуальної системи стратегічного управління, орієнтованої на дані (data-driven management), що забезпечує більш точне прогнозування, глибший аналіз ринкових тенденцій і своєчасне прийняття управлінських рішень. Застосування цифрових технологій у стратегічному менеджменті сприяє підвищенню рівня інтеграції між бізнес-процесами, удосконаленню корпоративної взаємодії та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, враховуючи викладене, можна констатувати, що інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів мають ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. Вони дозволяють підприємствам залишатися гнучкими, адаптивними й ефективними в умовах технологічної турбулентності, глобалізації та економічної невизначеності.

Комплексний характер інтегрованих стратегічних підходів проявляється у поєднанні економічних, технологічних, соціальних та екологічних аспектів управління. Врахування таких чинників, як цифровізація, інновації, соціальна відповідальність і сталий розвиток, сприяє формуванню балансованої системи стратегічного управління, орієнтованої на довгострокову ефективність. Важливою складовою цього процесу є постійний моніторинг зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегію, впроваджувати нововведення та мінімізувати ризики.

Таким чином, інтеграція різних управлінських аспектів у єдину стратегічну систему забезпечує підприємствам здатність не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги, ефективно досягати стратегічних орієнтирів і зміцнювати свої позиції у глобальному цифровому просторі [42].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка організаційно-економічного забезпечення досліджуваної організації

У структурі сучасного українського ринку роздрібно́ї торгівлі особливе місце посідає товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К», діяльність якого ґрунтується на форматі DIY (Do-It-Yourself – «зроби сам») [31]. Зазначена бізнес-модель передбачає самостійне здійснення споживачами процесів вибору, придбання та використання товарів, що охоплюють широкий асортимент продукції для будівництва, ремонту, облаштування житлових і садово-паркових територій, задоволення побутових потреб, а також ведення аграрного виробництва. Подібний підхід відповідає сучасним тенденціям поведінки споживачів, орієнтованих на автономність, індивідуалізацію та раціональність витрат, що є ключовими ознаками зрілості споживчої культури в умовах ринкової економіки.

Від моменту заснування у 2003 році ТОВ «Епіцентр К» демонструє послідовну позитивну динаміку розвитку, що дало змогу компанії здійснити трансформацію від регіонального оператора до одного з провідних національних ритейлерів. Станом на 2024 рік корпоративна мережа підприємства налічує понад 80 торговельних центрів, розташованих у всіх регіонах України, а загальна площа торгових об'єктів перевищує 1,6 млн м² [31]. Такий масштаб господарської діяльності свідчить про високий рівень організаційного потенціалу, інституційної зрілості та ефективність управлінської моделі, що поєднує стандарти європейського ритейлу з адаптацією до національної специфіки споживчого попиту.

З позиції соціально-економічної вагомості ТОВ «Епіцентр К» виступає одним із найбільших роботодавців у сфері торгівлі, забезпечуючи стабільну зайнятість для понад 27 тисяч осіб [31]. Така масштабна трудова участь формує

значний внесок компанії у соціально-економічний розвиток держави, зокрема в аспектах підвищення рівня соціальної стабільності, розвитку людського капіталу, формування професійних компетентностей і підвищення стандартів корпоративної культури вітчизняного бізнесу.

Окрім основної діяльності у сфері роздрібної торгівлі, підприємство активно реалізує диверсифіковану інвестиційну стратегію, спрямовану на розвиток стратегічно важливих галузей: сільського господарства, деревообробної промисловості, виробництва будівельних матеріалів (зокрема керамічної плитки), а також електронної комерції. Така багатовекторність свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на зниження ризиків, посилення економічної стійкості та розширення ринкової присутності через диверсифікацію бізнес-портфеля.

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених пандемією COVID-19, повномасштабною військовою агресією, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням невизначеності національного ринку, особливої актуальності набуває комплексна оцінка організаційно-економічного потенціалу ТОВ «Епіцентр К». Такий аналіз є необхідним для ідентифікації ключових детермінант стійкості, ефективності антикризових стратегій, а також для визначення перспективних напрямів подальшого стратегічного розвитку у контексті посткризового відновлення економіки України.

ТОВ «Епіцентр К» було створено у 2003 році в місті Києві як приватна підприємницька ініціатива подружжя Герег, що започаткувало нову для українського ринку бізнес-модель – роздрібну торгівлю у форматі DIY. Уже в листопаді того ж року відбулося відкриття першого торговельного центру під брендом «Епіцентр», яке стало відправною точкою для масштабної експансії підприємства. З початку своєї діяльності компанія позиціонувала себе як інноваційний оператор ринку, який імплементує європейські стандарти торговельного обслуговування, логістики, мерчандайзингу та сервісу клієнтів [31]. Такий підхід забезпечив високий рівень клієнтоорієнтованості, сприяв формуванню конкурентних переваг і швидкому завоюванню довіри споживачів на етапі становлення бренду.

У період 2003–2010 років підприємство реалізувало стратегію інтенсивного географічного розширення, унаслідок чого мережа збільшилася до понад 30 торговельних об'єктів у різних регіонах України. Цей етап характеризувався активним інвестуванням у матеріально-технічну базу, розвитком логістичної інфраструктури, а також стандартизацією операційних процесів, що створило передумови для подальшої масштабної експансії та консолідації ринкових позицій компанії.

Станом на 2024 рік корпоративна мережа «Епіцентр К» охоплює понад 80 повноформатних торговельних центрів, які представлені у всіх адміністративних регіонах України [31]. Особливої уваги заслуговує діяльність компанії щодо відновлення зруйнованих об'єктів та відкриття нових торговельних центрів у регіонах, постраждалих від бойових дій, зокрема у Чернігові, Херсоні, Ірпені та Бучі. Така стратегія свідчить про високий рівень соціальної відповідальності бізнесу, прагнення до економічного відновлення країни та орієнтацію на підтримку місцевих громад.

Важливим стратегічним рішенням стало придбання у 2013 році мережі гіпермаркетів «Нова Лінія», що дозволило суттєво розширити логістичну, складську та дистрибуційну інфраструктуру компанії. Це сприяло розширенню присутності у середньоціновому сегменті, посиленню диверсифікації цільових груп споживачів і збільшенню загальної ринкової частки компанії [31].

У межах реалізації програми регіонального розвитку підприємство розвиває формат торговельних об'єктів «Міні», орієнтований на малі та середні міста. Такий підхід відповідає тенденціям децентралізації споживчого попиту, розширює доступ населення до товарів широкого вжитку та сприяє соціально-економічній активізації регіонів.

У 2023–2024 роках ТОВ «Епіцентр К» ініціювало інноваційні пілотні проекти, серед яких – автоматизовані системи доставки, магазини без касирів, цифрові хаби самообслуговування [31]. Ці рішення демонструють високий рівень технологічної зрілості підприємства, його прагнення до цифрової трансформації бізнес-моделі та впровадження клієнтоцентричних сервісів нового покоління.

Таким чином, еволюція ТОВ «Епіцентр К» від локального підприємства до національного лідера у сфері DIY-ритейлу є показовим прикладом успішної реалізації стратегій масштабування, інноваційного розвитку та соціально відповідального бізнесу в умовах економічної турбулентності.

У контексті високої динамічності ринкових процесів, нестабільності зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції особливої ваги набуває проведення комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Такий аналіз є невід'ємним інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оцінити ефективність використання ресурсів, визначити рівень фінансової стійкості та обґрунтувати напрями подальшого стратегічного розвитку компанії в умовах структурних змін національної економіки.

Для ТОВ «Епіцентр К», як одного з провідних операторів українського ринку роздрібної торгівлі у форматі DIY (Do-It-Yourself), проведення системного фінансово-економічного аналізу є стратегічно важливим інструментом управління. В умовах посилення конкурентного тиску, структурної трансформації ринку, необхідності оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та адаптації до змін споживчої поведінки, такий аналіз виконує роль ключового механізму забезпечення стабільності функціонування підприємства, його фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності [31].

Особливу увагу при дослідженні діяльності ТОВ «Епіцентр К» слід приділяти взаємозв'язку між фінансовими результатами та ефективністю реалізації маркетингової стратегії. У сучасних умовах цифровізації ритейлу, коли конкуренція переміщується у площину цінової гнучкості, інноваційності асортименту, персоналізованих комунікацій та логістичної ефективності, саме синергія фінансових і маркетингових рішень визначає здатність компанії зберігати лідерські позиції на ринку.

Рациональне використання маркетингових інструментів – у тому числі позиціонування товарного асортименту, управління ціноутворенням, комунікацій із цільовими сегментами споживачів та оптимізації каналів збуту – безпосередньо

впливає на обсяг реалізації, темпи зростання товарообігу та рівень прибутковості підприємства. Таким чином, фінансово-економічний аналіз не може бути ізольованим процесом; він має інтегруватися з оцінкою маркетингової ефективності, що дає змогу сформуванню цілісного уявлення про результативність бізнес-моделі підприємства та визначити напрями її удосконалення.

Інтегрований підхід до оцінювання фінансово-економічної діяльності дозволяє розглядати підприємство як відкриту адаптивну систему, у якій фінансові результати є відображенням не лише операційної ефективності, але й якісного рівня управління взаємозв'язками із зовнішнім середовищем, зокрема постачальниками, клієнтами, інвесторами та органами державного регулювання.

На основі узагальнених даних, представлених у таблиці 2.1, здійснено комплексний аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за період 2022–2024 років. Зокрема, розглянуто динаміку чистого доходу від реалізації продукції (виручки), рівень валового та чистого прибутку, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та оборотності активів.

Такий підхід дозволяє:

оцінити темпи фінансового зростання підприємства та визначити структурні зміни у складі активів і пасивів;

проаналізувати ефективність управління оборотним капіталом та оптимізацію фінансових потоків;

ідентифікувати основні чинники формування прибутковості й оцінити їхній вплив на загальну фінансову результативність;

визначити рівень адаптивності фінансової моделі до змін макроекономічного середовища.

Проведений аналіз дає змогу не лише відстежити поточні тенденції розвитку ТОВ «Епіцентр К», а й виявити резерви підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності. Оцінка ключових фінансових показників у динаміці дозволяє сформуванню обґрунтованих висновки щодо стратегічного потенціалу

зростання підприємства, його інвестиційної привабливості та спроможності до фінансової самодостатності в умовах підвищеної ринкової турбулентності.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис.грн	22234485	25757581	28736419	3523096	2 978838	15,8	11,6
Сукупні активи, тис.грн	54089772	62354998	71054362	8265226	8699364	15,3	14,0
Оборотні активи, тис.грн	25592443	29784347	31526993	4191904	1742646	16,4	5,9
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн	57273326	57627523	69151489	354197	11523966	0,6	20,0
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	40351696	38754000	48362177	-1597696	9608177	-4,0	24,8
Валовий прибуток, тис.грн	16921630	18873523	20789312	1951893	1915789	11,5	10,2
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	4238360	3605300	3091915	-633060	-513385	-14,9	-14,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28103	27237	27395	-866	158	-3,1	0,6

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Таким чином, фінансово-економічний аналіз у системі стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» виступає інструментом виявлення закономірностей розвитку, оцінювання результативності бізнес-рішень та обґрунтування стратегічних орієнтирів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі [31].

Для підвищення аналітичної достовірності та наочності результатів дослідження фінансово-економічного стану підприємства застосовано методи графічної інтерпретації даних, які дозволяють візуально відобразити динаміку змін основних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К». Візуалізація тенденцій

розвитку підприємства здійснена за допомогою графічного матеріалу, поданого на рисунку 2.1, що побудований на основі емпіричних даних, узагальнених у таблиці 2.1 [31].

Застосування графічних методів аналізу дає змогу поглибити інтерпретацію кількісних результатів, одержаних у процесі статистичного опрацювання фінансової інформації, та перетворити їх на якісно осмислені управлінські висновки. Візуальне представлення ключових фінансово-економічних показників – таких як динаміка виручки, валового та чистого прибутку, рівня рентабельності, показників ліквідності та фінансової стійкості – дозволяє простежити закономірності розвитку підприємства, визначити періоди прискореного або уповільненого зростання, а також виявити кореляційні залежності між окремими фінансовими параметрами.

Представлений графічний матеріал виконує не лише ілюстративну функцію, але й слугує аналітичним інструментом систематизації фінансових процесів, який дозволяє здійснити порівняльну оцінку результатів діяльності за роками та визначити структурні зміни у фінансовій динаміці підприємства. Завдяки такій формі подання інформації підвищується рівень сприйняття економічних залежностей, спрощується виявлення тенденцій розвитку, циклічності коливань і закономірностей відновлення фінансової стабільності.

Крім того, графічна інтерпретація фінансових даних сприяє поглибленню розуміння внутрішньої логіки економічної динаміки підприємства, оскільки дозволяє поєднати кількісний аналіз із якісною оцінкою управлінських процесів. Візуалізація забезпечує узгодженість між аналітичними висновками та емпіричними спостереженнями, що створює підґрунтя для формування цілісного уявлення про тенденції розвитку підприємства у часовому вимірі.

Таким чином, застосування графічних методів аналізу у процесі дослідження динаміки ключових фінансово-економічних показників дозволяє:

- забезпечити наочність аналітичного процесу;
- виявити тенденції та аномалії у фінансовій діяльності;
- оцінити варіативність параметрів у межах досліджуваного періоду;

підвищити достовірність управлінських висновків;

створити основу для подальшої розробки стратегічних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, рисунок 2.1 виступає не лише ілюстративним доповненням до табличного матеріалу, але й невід’ємною складовою аналітичної моделі оцінювання розвитку підприємства, що забезпечує цілісність та системність дослідження фінансово-економічних процесів ТОВ «Епіцентр К».



Рис. 2.1. Динаміка зміни основних фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

На основі узагальнених даних, представлених у таблиці 2.1, здійснено комплексну оцінку фінансово-економічної динаміки діяльності ТОВ «Епіцентр К» за досліджуваний період 2022–2024 років. Результати проведеного аналізу дали змогу ідентифікувати низку ключових тенденцій, які відображають як поточний стан фінансово-господарської діяльності, так і стратегічні орієнтири розвитку підприємства [31].

Аналіз структури доходів і витрат ТОВ «Епіцентр К» дозволив виявити диспропорцію між темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованих товарів. Зокрема, у 2024 році чистий дохід підприємства збільшився на 20,0%, тоді як собівартість реалізації – на 24,8%. Такий дисбаланс

свідчить про зниження рівня рентабельності, що, ймовірно, пов'язано з інфляційним тиском, зростанням витрат на енергоресурси, логістичні послуги, оренду та транспорт, а також з підвищенням вартості сировини та матеріалів. Подібні процеси характерні для більшості українських підприємств у період економічної турбулентності, однак для ТОВ «Епіцентр К» вони є свідченням потреби у подальшій оптимізації витратної політики.

Додатковим чинником, який вплинув на динаміку фінансових результатів, є зростання адміністративних і збутових витрат, що зумовлено розширенням торговельної мережі, відкриттям нових об'єктів і необхідністю підвищення конкурентоспроможності на тлі посиленої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі. Саме ці фактори частково пояснюють зниження чистого прибутку підприємства: у 2023 році він скоротився на 14,9% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 14,2%. Водночас валовий прибуток продемонстрував позитивну динаміку – зростання на 11,5% у 2023 році та 10,2% у 2024 році, що підтверджує збереження ефективності операційної діяльності попри підвищення витратної складової.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що підприємство зберігає здатність до стабільного функціонування, однак для підвищення загальної прибутковості необхідним є вдосконалення фінансової та управлінської політики. Зокрема, доцільним видається посилення контролю за витратами, оптимізація логістичних процесів, а також удосконалення маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення маржинальності окремих товарних категорій.

Одним із важливих індикаторів ефективності господарської діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції є продуктивність праці, що відображає співвідношення між обсягами реалізації продукції та середньообліковою чисельністю персоналу. У цьому контексті слід відзначити, що у 2024 році ТОВ «Епіцентр К» зафіксувало зростання доходу від реалізації продукції при незначному прирості чисельності персоналу – лише на 0,6% порівняно з попереднім роком. Така тенденція свідчить про підвищення рівня продуктивності праці, що є результатом цілеспрямованої оптимізації внутрішніх

бізнес-процесів, впровадження сучасних управлінських технологій, цифрових рішень у сфері обліку та контролю, а також ефективної системи мотивації персоналу, реалізованої керівництвом компанії.

Зростання продуктивності праці за умов обмеженого приросту трудових ресурсів свідчить про «поглиблення структурних змін в організаційній системі управління, зростання рівня автоматизації операцій, удосконалення логістичних ланцюгів і підвищення кваліфікації працівників. Це підтверджує, що підприємство реалізує зрілу управлінську модель, зорієнтовану на ефективне використання наявних ресурсів, підвищення інноваційної активності та досягнення стратегічних цілей без надмірного розширення кадрового складу» [33].

Для забезпечення комплексності оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К» доцільним є розширення аналітичного підходу шляхом дослідження ефективності використання основних засобів у динаміці за 2022–2024 роки. Основні засоби, як базовий елемент матеріально-технічної бази підприємства, відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності операційної діяльності, реалізації стратегічних цілей і формуванні конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У таблиці 2.2 подано узагальнені показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Епіцентр К» за зазначений період. Їх аналіз дозволяє оцінити рівень оновлення та зносу основних фондів, інтенсивність їх експлуатації, а також визначити тенденції у зміні фондівіддачі, фондоозброєності та фондомісткості продукції. Отримані результати формують інформаційне підґрунтя для оцінювання ефективності інвестиційної політики підприємства та визначення напрямів раціоналізації капіталовкладень у матеріальні активи, що є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку ТОВ «Епіцентр К» [31].

У процесі оцінювання ефективності використання основних засобів підприємства важливе аналітичне значення мають такі показники, як фондомісткість і фондоозброєність, що виступають ключовими індикаторами рівня капіталоємності торговельної діяльності та ступеня технічного оснащення персоналу відповідно. Вони дають змогу не лише відстежити динаміку розвитку

матеріально-технічної бази підприємства, а й оцінити ефективність використання капітальних інвестицій у процесі забезпечення сталого функціонування та розширення бізнесу [31].

Таблиця 2.2

Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024/2022
Фондомісткість	0,31	0,38	0,36	0,07	-0,02	16,5
Фондоозброєність	633,14	804,39	913,88	171,25	109,48	44,3
Фондовіддача	3,22	2,63	2,76	-0,59	0,13	-14,2
Рентабельність основних засобів	0,24	0,16	0,12	-0,07	-0,04	-48,2

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Зокрема, зростання фондомісткості з 0,31 у 2022 році до 0,36 у 2024 році свідчить про підвищення частки вартості основних засобів, що припадає на одиницю товарообороту. Така тенденція є прямим наслідком активної інвестиційної політики ТОВ «Епіцентр К», орієнтованої на розбудову нових торговельних площ, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологічних рішень у логістиці та управлінні запасами, а також покращення інфраструктурного забезпечення торговельних процесів. У цьому контексті збільшення фондомісткості можна інтерпретувати не як зниження ефективності, а як ознаку стратегічного розвитку підприємства, спрямованого на розширення масштабів діяльності та довгострокове підвищення конкурентоспроможності.

Паралельно з цим простежується значне зростання показника фондоозброєності – на 44,3% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Така тенденція відображає посилення технічного оснащення працівників, що є результатом впровадження цифрових технологій, автоматизації торговельних процесів, удосконалення систем електронного обліку товарів, розрахунків із клієнтами та модернізації торгових площ. Зростання рівня фондоозброєності забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення операційної ефективності та покращення якісних характеристик клієнтського сервісу, що є визначальними

чинниками у висококонкурентному середовищі українського ринку роздрібно́ї торгівлі.

Для торговельної мережі масштабу ТОВ «Епіцентр К» технічна модернізація виступає не лише умовою підтримання конкурентоспроможності, але й стратегічним ресурсом забезпечення довгострокової стійкості бізнес-моделі. Інвестиції у розвиток основних засобів сприяють зниженню витрат на одиницю операційної діяльності, створюють нові можливості для автоматизації логістичних процесів і підвищують рівень цифрової інтеграції управлінських функцій. У цьому контексті аналіз динаміки фондомісткості та фондоозброєності дозволяє не лише оцінити поточний стан матеріально-технічної бази, а й визначити стратегічні пріоритети розвитку підприємства у напрямі інноваційної модернізації.

Водночас результати аналізу ефективності використання основних засобів ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 роках виявили низку суперечливих тенденцій, що зумовлені як внутрішніми процесами трансформації, так і впливом зовнішніх макроекономічних факторів. Зокрема, зниження рівня фондовіддачі з 3,22 у 2022 році до 2,76 у 2024 році свідчить про зменшення обсягу товарообороту, який припадає на одиницю вартості основних засобів. Подібна динаміка є наслідком сповільнення ділової активності на ринку, зниження купівельної спроможності населення, інфляційного тиску та погіршення ринкової кон'юнктури, що посилюються внаслідок повномасштабної військової агресії та дестабілізації економічних зв'язків.

Ще більш показовим є «зниження рентабельності основних засобів на 48,2% – з 0,24 у 2022 році до 0,12 у 2024 році. Такий спад пояснюється скороченням обсягів реалізації продукції, зростанням витрат на логістику, енергоресурси, маркетингові заходи та адміністративне управління. Крім того, на рівень прибутковості впливають зміни в асортиментній структурі товарів, коливання закупівельних цін, а також підвищення витрат на забезпечення технологічної модернізації та цифрової інфраструктури. У сукупності ці фактори визначають тимчасове зниження показників ефективності, яке є природним етапом адаптації підприємства до змін зовнішніх умов» [33].

Варто також зазначити, що основні засоби ТОВ «Епіцентр К» виконують переважно сервісну, а не виробничу функцію, оскільки їхня роль полягає у забезпеченні високої якості торговельного процесу, створенні комфортного середовища для споживачів, ефективній організації логістики та підтриманні корпоративних стандартів обслуговування. Тому оцінювання ефективності їх використання має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки роздрібною торгівлі, орієнтованої на клієнтський сервіс, оперативність і технологічну досконалість.

У таблиці 2.3 представлено «узагальнені показники, що характеризують фінансову стійкість і платоспроможність ТОВ «Епіцентр К» у динаміці за 2022–2024 роки. Їх аналіз дозволяє оцінити рівень ліквідності, автономії, маневреності власного капіталу, а також виявити потенційні ризики фінансової нестабільності. Такий підхід є необхідною передумовою формування ефективної системи стратегічного фінансового управління, орієнтованої на зміцнення позицій підприємства на національному ринку та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності» [31].

Оцінювання «фінансової стійкості підприємства доцільно розпочинати з аналізу коефіцієнта автономії як базового індикатора структури капіталу, що відображає питому вагу власних коштів у загальному обсязі джерел фінансування. Зафіксоване зниження цього показника з 0,411 у 2022 р. до 0,404 у 2024 р. свідчить про поступове посилення залежності ТОВ «Епіцентр К» від зовнішніх джерел фінансування. Для роздрібною торгівлі така траєкторія є типовою, оскільки підтримання гнучкості оборотного капіталу потребує активного використання короткострокових кредитних інструментів (зокрема для фінансування сезонних закупівель і підтримання оптимального рівня товарних запасів)» [31].

Зниження автономії корелює з зростанням коефіцієнта концентрації позичкового капіталу (плюс 1,1% у 2024 р. проти 2022 р.), що підтверджує посилену роль позикових ресурсів у пасиві підприємства. Таку динаміку можна інтерпретувати як реакцію на макроекономічні шоки (волатильність фінансових ринків, інфляційний тиск, подорожчання логістики) та наслідок внутрішніх

стратегічних рішень, пов'язаних із розширенням торговельної мережі та модернізацією інфраструктури [31].

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості і платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024/2022
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,411	0,413	0,404	0,002	-0,009	-1,6
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,589	0,587	0,596	-0,002	0,009	1,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	2,433	2,421	2,473	-0,012	0,052	1,6
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,698	0,704	0,679	0,006	-0,025	-2,7
Коефіцієнт фінансування	1,433	1,421	1,473	-0,012	0,052	2,8
Коефіцієнт заборгованості	0,589	0,587	0,596	-0,002	0,009	1,1
Показник фінансового левириджу	0,256	0,208	0,178	-0,048	-0,031	-30,6
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,282	-0,256	-0,376	0,026	-0,119	33,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,011	-0,023	-0,080	-0,013	-0,057	660,5
Частка оборотних коштів в активах	0,473	0,478	0,444	0,005	-0,034	-6,2
Частка запасів в оборотних активах	0,742	0,716	0,730	-0,027	0,014	-1,7
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	-0,330	-0,309	-0,469	0,020	-0,160	42,3

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Погіршення пропорцій між власними і залученими коштами додатково відображається у зниженні коефіцієнта фінансової стабільності з 0,698 у 2022 р. до 0,679 у 2024 р. Це означає звуження бази стабільних джерел фінансування, що за умов високої невизначеності може ускладнювати доступ до кредитів на прийнятних умовах через підвищене сприйняття ризику з боку потенційних кредиторів.

Паралельно коефіцієнт заборгованості зріс до 0,596 у 2024 р., що вказує на підвищення боргового навантаження та потенційний додатковий тиск на грошові потоки. У структурі зобов'язань значну частку, імовірно, становлять відстрочки платежів постачальникам – поширена практика в ритейлі, яка тимчасово підтримує ліквідність, але підвищує ризики у разі погіршення платіжної дисципліни або перегляду контрактних умов контрагентами.

Сукупна динаміка зазначених індикаторів зумовлює необхідність посилення контролю за структурою капіталу, оптимізації боргового навантаження та переналаштування фінансової політики у напрямі збереження довгострокової стійкості. Доцільними кроками є: (1) перегляд цільових діапазонів автономії та левериджу з урахуванням галузевих бенчмарків; (2) диверсифікація інструментів залучення фінансування (баланс між коротко- і довгостроковими зобов'язаннями, можливе використання торгового фінансування, факторингу/реверс-факторингу); (3) дефляція оборотного циклу через скорочення періодів обігу запасів і дебіторської заборгованості; (4) укріплення переговорної позиції з ключовими постачальниками щодо умов відстрочки платежів.

Узагальнюючи результати аналізу, слід підкреслити, що для підприємства роздрібною торгівлі визначальним джерелом фінансової стійкості є не стільки абсолютний масштаб активів, скільки ефективність управління оборотним капіталом та здатність до фінансової адаптації. Фінансова гнучкість – уміння балансувати між власними і позиковими ресурсами, оптимізувати структуру капіталу та своєчасно виконувати зобов'язання – безпосередньо підтримує платоспроможність і ділову репутацію. Відповідно, операційна архітектура оборотних активів (товарні запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти) має розглядатися як ядро системи ліквідності і предмет постійного моніторингу.

З огляду на військові ризики, макроекономічну нестабільність і зміни споживчої поведінки, доцільно акцентувати стратегічні зусилля на таких напрямках:

Підвищення рівня ліквідності: оптимізація грошових потоків (cash-flow smoothing), скорочення тривалості операційного циклу, підтримання буфера високоліквідних активів.

Рационалізація управління запасами: використання data-driven підходів до прогнозування попиту, зниження витрат на зберігання, мінімізація надлишкових залишків, гнучке поповнення у пікові періоди.

Удосконалення структури джерел фінансування: балансування між власним і позиковим капіталом, де-ринг короткострокового боргу (перенесення частини фінансування в середньо-/довгостроковий горизонт), поетапне підвищення автономії.

Отже, забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» передбачає інтеграцію стратегічного планування з оперативним фінансовим контролем та безперервний моніторинг ключових індикаторів (автономія, леверидж, ліквідність, маневреність власного капіталу). Реалізація зазначених заходів сприятиме збереженню лідерських позицій на ринку та забезпеченню довгострокової економічної життєздатності підприємства в умовах підвищеної турбулентності [31].

2.2. Аналіз бізнес-процесів досліджуваної організації як складових стратегічного розвитку організації

Організаційна структура товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» має централізований характер і побудована за функціональним принципом управління, що передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень, спеціалізацію управлінських ланок та вертикальну ієрархію підпорядкування між структурними рівнями (рис. 2.2). Така модель управління відображає високий рівень формалізації процесів, орієнтованість на стандартизацію операційних процедур і раціоналізацію управлінських потоків з метою забезпечення стабільності, контрольованості та прогнозованості діяльності підприємства [31].

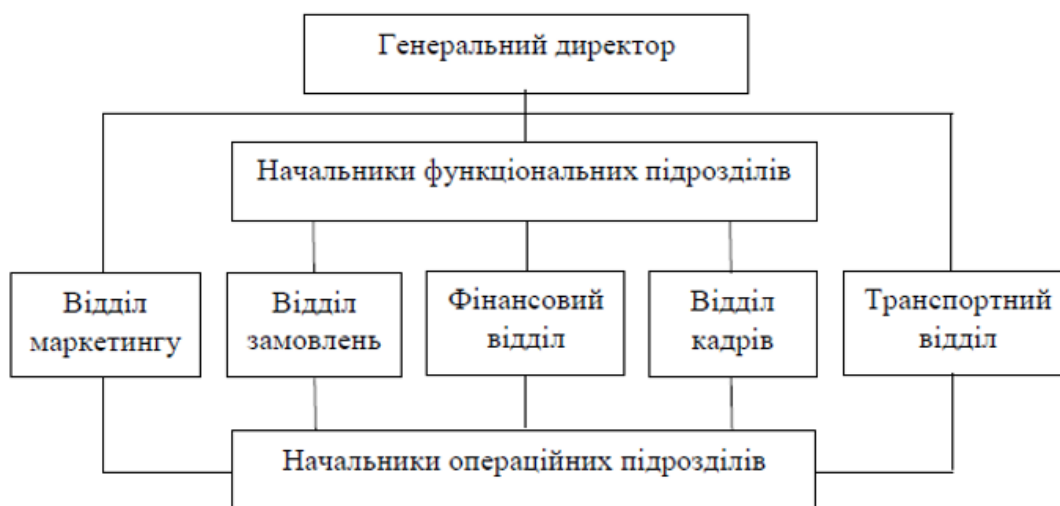


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К» характеризується поєднанням ієрархічного та матричного принципів, що зумовлює її гнучкість, функціональну збалансованість та високий рівень адаптивності до динамічного ринкового середовища (рис. 2.2). У межах цієї моделі функціональні підрозділи (фінансовий, логістичний, маркетинговий, HR, юридичний тощо) інтегровані з продуктовими напрямками діяльності, що забезпечує поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованим прийняттям оперативних рішень на рівні окремих бізнес-напрямів [31]. Такий формат побудови структури відповідає сучасним тенденціям корпоративного управління великими ритейл-компаніями, орієнтованими на багатoproфільність і диверсифікацію.

Функціонування організаційної структури регламентується системою внутрішніх нормативних документів. Така формалізація забезпечує прозорість управлінських процесів, уніфікацію процедур та підвищення дисципліни виконання управлінських рішень.

Комунікаційна система підприємства поєднує традиційні вертикальні канали взаємодії з цифровими інструментами управління, що створює єдине інформаційне середовище між усіма рівнями корпоративної структури. Взаємодія здійснюється через систему управлінських нарад, корпоративну електронну пошту, CRM-платформи, дашборди моніторингу ключових показників (KPI), а також

середовище Microsoft Teams. Це сприяє оперативному обміну інформацією, скороченню часу ухвалення рішень та підвищенню узгодженості дій між підрозділами.

Прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до делегованих повноважень, що дозволяє керівникам різних рівнів брати участь у процесі планування та реалізації стратегічних і оперативних завдань. У межах регіональної мережі підприємства функціонує чітка вертикаль підпорядкованості: управління торговельними центрами здійснюється регіональними кураторами, які координують роботу локальних управлінських команд. Кожен торговий об'єкт має власну адміністративну групу, відповідальну за виконання планових показників, обслуговування клієнтів та забезпечення стандартів якості [31].

Центральні служби підприємства виконують функції контролю та аудиту за дотриманням операційних стандартів, здійснюють моніторинг якості обслуговування клієнтів, дотримання норм охорони праці та техніки безпеки, а також стандартизації викладки товарів і торгових процесів. Такий підхід формує єдину корпоративну культуру управління, орієнтовану на якість, ефективність і клієнтську задоволеність [31].

Вагомим інструментом підвищення ефективності управління є впровадження інтегрованої ERP-системи SAP, яка створює єдиний інформаційний простір для всіх структурних підрозділів. Система охоплює «логістичний менеджмент, бухгалтерський облік, управління запасами, HR-процеси та CRM-модулі, що дозволяє автоматизувати ключові управлінські функції, забезпечити оновлення даних у режимі реального часу й мінімізувати вплив людського чинника» [31].

Серед ключових переваг використання SAP – «інтеграція фінансової звітності з оперативними даними, що підвищує точність прогнозування, а також аналітична візуалізація бізнес-процесів за допомогою панелей BI-аналітики. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню прозорості операцій, оптимізації закупівельних процесів та автоматизації сценаріїв планування. Важливою складовою є також інтеграція HR-модулів, яка дозволяє відстежувати продуктивність працівників, рівень навантаження, потреби у

навчанні, що є критично важливим для компанії з великою кількістю персоналу «[31].

ERP-інфраструктура SAP виступає не лише інструментом автоматизації, але й платформою стратегічного управління, що забезпечує синергію між операційною діяльністю та стратегічними завданнями компанії. Її впровадження сприяє підвищенню стійкості бізнесу, зниженню операційних ризиків і створенню умов для подальшої цифрової трансформації управлінської системи.

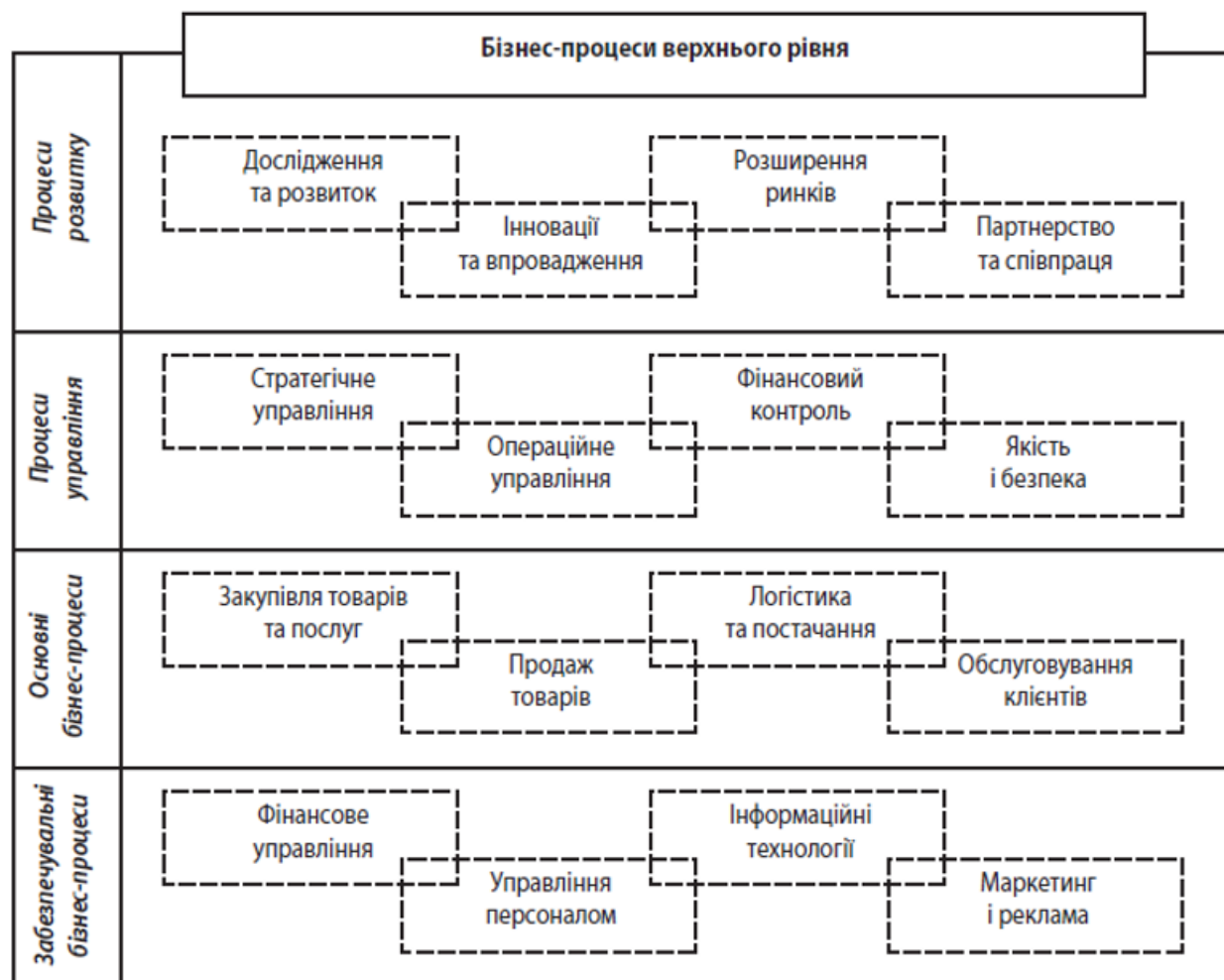


Рис. 2.3. Бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Таким чином, проведений аналіз моделі управління ТОВ «Епіцентр К» підтверджує її високий рівень структурної упорядкованості, функціональної чіткості та стратегічної спрямованості, що є визначальними характеристиками великого диверсифікованого підприємства у сфері роздрібної торгівлі. Централізована структура управління, підкріплена цифровими рішеннями нового

покоління, забезпечує ефективну координацію між функціональними підрозділами, оптимізацію бізнес-процесів і прискорене ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях.

Крім того, у корпоративній структурі підприємства функціонує внутрішній інноваційно-креативний осередок «НЕКТАР», який спеціалізується на розробленні ексклюзивних бізнес-концептів і нових форматів управління розвитком. Основна діяльність цього підрозділу полягає у постійній модернізації існуючих бізнес-процесів, пошуку нових джерел зростання та ініціюванні проєктів міжсекторальної інтеграції, що сприяють зміцненню позицій підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках [31].

До ключових напрямів розвитку, які реалізує ТОВ «Епіцентр К», належать:

- системне вивчення сучасних технологій та інноваційних трендів;
- дослідження міжнародного досвіду провідних ритейл- і виробничих компаній;
- створення та тестування нових продуктів і послуг;
- впровадження інноваційних методів управління, вихід на нові ринки збуту та розширення товарного асортименту;
- аналіз можливостей стратегічного партнерства з українськими та іноземними компаніями;
- розвиток спільних проєктів на засадах партнерства для стимулювання кооперації та спільного інноваційного розвитку [31].

Управлінська модель ТОВ «Епіцентр К» зберігає високий рівень централізації, що забезпечує єдність стратегічного керівництва, водночас поєднуючись із гнучкістю операційного менеджменту. Реалізація стратегії диверсифікації бізнесу супроводжується застосуванням креативних та нестандартних управлінських рішень, що дозволяє оперативно адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища.

Найбільшу увагу товариство приділяє розвитку основних бізнес-процесів, оскільки саме вони є джерелом формування споживчої цінності товарів і послуг, за які клієнти готові сплачувати. При цьому ТОВ «Епіцентр К» позиціонує себе як компанію, що поєднує національні традиції підприємництва із сучасними

принципами корпоративного управління, що базуються на інноваційності, соціальній відповідальності та ефективності [31].

До складу базових бізнес-процесів товариства входять: – вибір і кваліфікація постачальників; – укладення контрактів і договірне супроводження; – контроль якості товарів і послуг; – взаємодія з клієнтами та управління замовленнями; – логістика та управління запасами; – організація транспортування та відстеження поставок; – обробка зворотного зв'язку, рекламаций і повернень.

Враховуючи, що саме основні бізнес-процеси формують ціннісну пропозицію для клієнтів і генерують основну частину прибутку, підприємство системно здійснює їх оптимізацію, автоматизацію та адаптацію до змін споживчих запитів. У зв'язку з розширенням товарного асортименту та диференціацією напрямів діяльності, упродовж останніх років бізнес-процеси компанії зазнали суттєвої трансформації.

Зокрема, у період 2021–2023 рр. ТОВ «Епіцентр К» значно удосконалило ключові операційні напрями, серед яких: – продаж непродовольчих і продовольчих товарів; – розвиток онлайн-торгівлі та цифрових каналів продажу; – виробництво будівельних матеріалів і керамічної плитки; – розвиток аграрного напрямку, зокрема рослинництва та тваринництва; – будівництво та модернізація елеваторних потужностей; – удосконалення логістичної інфраструктури (рис. 2.4) [31].

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» виступає прикладом підприємства, що успішно поєднує стратегічну централізацію з інноваційною гнучкістю, використовуючи сучасні цифрові технології, інвестиції у людський капітал і постійне вдосконалення бізнес-процесів як головні інструменти забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості національного ритейл-ринку [31].

Визначальним елементом операційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» залишається роздрібна торгівля товарами, яка формує основну частку прибутку підприємства та забезпечує стабільність фінансових потоків. Проте навіть у межах цього напрямку протягом 2020–2024 рр. відбулися суттєві структурні трансформації, зумовлені як зміною споживчих уподобань, так і необхідністю

стратегічної адаптації до ринкових викликів. «Якщо у 2020 р. найбільшу частку товарообігу формував продаж будівельних матеріалів, то вже у 2023–2024 рр. спостерігається диверсифікація асортименту, що охоплює товари повсякденного вжитку, побутову техніку, продовольчі товари та засоби догляду за домом. Така структурна еволюція асортиментної політики засвідчує прагнення підприємства до розширення цільових аудиторій і забезпечення стійкості попиту за рахунок мультисегментного підходу» [31].

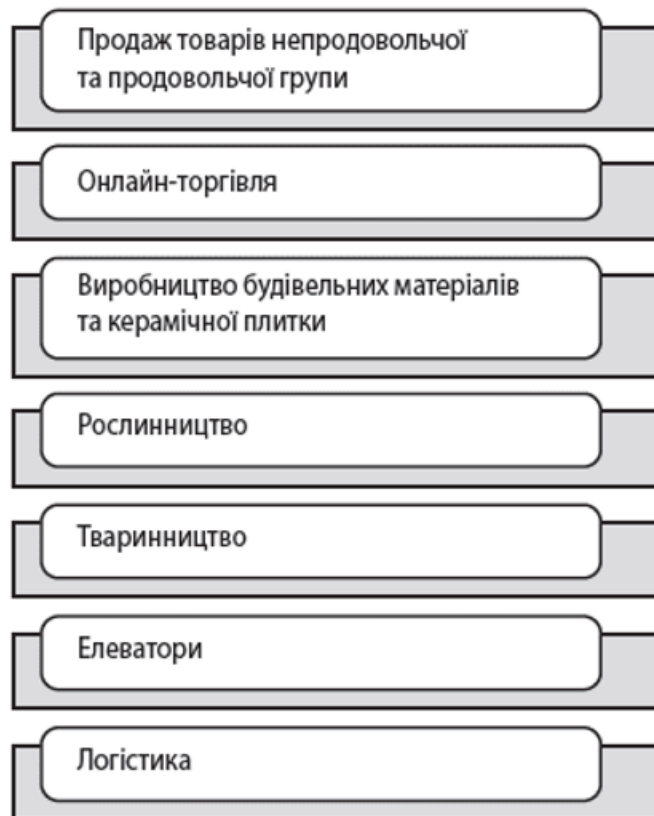


Рис. 2.4. Удосконалені основні бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Важливим напрямом стратегічного розвитку компанії є цифровізація торговельних операцій та розвиток онлайн-торгівлі. Почавши з функціонування інтернет-магазину 27.ua у 2016 р., ТОВ «Епіцентр К» у 2020 р. запустило потужну маркетплейс-платформу, яка об'єднує виробників, постачальників та кінцевих споживачів по всій території України [31]. Цей інструмент став важливим елементом омніканальної бізнес-моделі, що поєднує офлайн- і онлайн-продажі в єдину екосистему.

«У 2023 р. компанія подвоїла товарообіг свого маркетплейсу, а в 2024 р. він перевищив 1,5 млрд грн, що дозволило «Епіцентру» посісти друге місце серед українських онлайн-ритейлерів після Rozetka.ua [31]. Стратегія розвитку маркетплейсу базується на розширенні товарних категорій, залученні нових постачальників, створенні інноваційних сервісів для користувачів, а також покращенні інтерфейсу та функціональності особистого кабінету мерчанта. Завдяки розвитку інструментів аналітики та просування товарів, платформа забезпечує максимальну зручність і швидкість взаємодії між продавцем і покупцем, що відповідає принципам омніканальності – комплексного задоволення потреб клієнта через усі доступні канали комунікації» [13].

Успішна диджиталізація продажів супроводжується розвитком офлайн-компоненти електронної комерції. Уже з 2019 р. компанія почала відкривати центри видачі замовлень (ЦВЗ) інтернет-магазину epicentrk.ua у новому форматі. Такі центри інтегрують адресну систему зберігання, зони очікування та примірювання товарів, а також простори для дозвілля дітей, що формує високий рівень клієнтоорієнтованості [31]. Усі процеси в ЦВЗ повністю автоматизовані, що забезпечує оперативність обслуговування та зменшує людський фактор.

З метою розширення географії присутності компанія розвиває логістичну інфраструктуру онлайн-торгівлі, орієнтовану на невеликі міста, селища та села України. Оскільки будівництво гіпермаркетів у населених пунктах із чисельністю менше ніж 15 тис. осіб є економічно недоцільним, розбудова системи електронної комерції з потужною логістичною підтримкою дозволяє підприємству забезпечувати широке територіальне охоплення та підвищувати доступність товарів для споживачів [31].

Окремим напрямом є виробництво будівельних матеріалів та керамічної плитки, яке реалізується на базі Epicentr Ceramic Corporation. Цей кластер забезпечує імпортозаміщення та формує додану вартість у межах корпоративного циклу виробництва.

Значне місце у структурі диверсифікованої діяльності ТОВ «Епіцентр К» займає аграрний сектор, що включає рослинництво, насінництво та тваринництво.

Підприємство обробляє понад 300 тис. га землі у 10 областях України, де вирощує зернові, олійні, круп'яні та технічні культури. Попри воєнні дії, компанія продовжує інвестувати у формування власного банку землі, а також розвиває лабораторії та насінневі центри, що забезпечують замкнутий цикл виробництва [31]. У межах тваринницького напрямку функціонує 12 ферм у Хмельницькій, Вінницькій та Черкаській областях, що дозволяє підприємству здійснювати вертикальну інтеграцію агробізнесу.

Важливою складовою агропромислового напрямку є елеваторна інфраструктура. «Станом на 2024 р. ТОВ «Епіцентр К» володіє 14 елеваторами у різних регіонах країни, які забезпечують зберігання, сушіння, очищення та переробку зерна не лише власного виробництва, а й для інших агровиробників. Компанія реалізує продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що свідчить про високий рівень інтегрованості аграрного бізнесу у національну економіку» [31].

Функціонування основних бізнес-процесів неможливе без ефективної системи забезпечувальних процесів, орієнтованих на внутрішніх клієнтів – персонал компанії. В умовах кадрового дефіциту на українському ринку праці, особливо після 2022 року, питання збереження, розвитку та мотивації працівників набуває стратегічного значення. У 2023 р. штат ТОВ «Епіцентр К» перевищував 40 тис. осіб, що робить його одним із найбільших роботодавців країни [31]. До забезпечувальних бізнес-процесів належать бюджетування, фінансовий облік, управління витратами, рекрутинг, навчання, оцінювання персоналу, ІТ-підтримка, маркетингові комунікації, аналітика ринку та управління клієнтським досвідом.

Протягом усього періоду свого функціонування ТОВ «Епіцентр К» системно вдосконалює бізнес-процеси, використовуючи сучасні управлінські методики, серед яких: моделювання та опис бізнес-процесів, що дозволяє проводити глибоку діагностику операційної діяльності, визначати сильні та слабкі сторони і вчасно адаптуватися до змін у споживчій поведінці; бенчмаркінг, який передбачає порівняння бізнес-процесів із конкурентами та адаптацію найкращих практик світових лідерів [31]; перепроєктування та реінжиніринг процесів, спрямовані на

підвищення продуктивності, ефективності та інноваційності діяльності; інжиніринг процесів з акцентом на автоматизацію та цифрову трансформацію управління.

У результаті системного застосування цих методів «компанія досягла високої адаптивності, підвищила ефективність управління ресурсами та зміцнила конкурентні позиції на ринку. Завдяки реінжинірингу бізнес-моделі і диференціації напрямів діяльності, ТОВ «Епіцентр К» утримує статус одного з провідних національних ритейлерів, входячи до тридцятки найбільших компаній України та п'ятірки найбільших роботодавців і платників податків країни» [31].

Сучасна парадигма розвитку корпоративного управління передбачає, що ключовим інструментом удосконалення бізнес-процесів виступає їхня диджиталізація, яка охоплює оцифрування, автоматизацію та інтеграцію управлінських, виробничих і комунікаційних систем у єдиний цифровий контур. У випадку ТОВ «Епіцентр К» цифрова трансформація бізнес-процесів є стратегічним напрямом підвищення операційної ефективності, що забезпечує зростання продуктивності праці, скорочення транзакційних витрат, а головне – максимальне задоволення потреб клієнтів через високу якість товарів, сервісу та обслуговування [31].

Диджиталізація в системі управління ТОВ «Епіцентр К» розглядається не як допоміжний елемент, а як системоутворювальна складова моделі корпоративного розвитку, яка спрямована на створення єдиного інформаційного простору підприємства, забезпечення оперативного прийняття управлінських рішень та оптимізацію міжфункціональної взаємодії. Вона дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, посилити контроль за їх виконанням, а також створює аналітичну основу для прогнозування, планування та оцінки результативності діяльності.

Аналіз еволюції бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» свідчить, що підприємство упродовж усіх років функціонування реалізує послідовну політику вдосконалення організаційних і виробничих механізмів, застосовуючи комплекс сучасних методів управління процесами, серед яких: моделювання та опис бізнес-процесів, що дозволяє здійснювати їх формалізацію, визначати «вузькі місця» та

проводити подальшу оптимізацію; бенчмаркінг, який передбачає систематичне порівняння власних процесів з найкращими практиками провідних компаній галузі та адаптацію ефективних управлінських підходів; перепроєктування бізнес-процесів, спрямоване на поліпшення їх логіки, скорочення часових витрат та усунення дублювання функцій; інжиніринг процесів, що базується на застосуванні новітніх інформаційних технологій, автоматизації рутинних операцій і створенні цифрових моделей управління; реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає комплексну перебудову системи управління [31].

Водночас у сучасному етапі розвитку найвагомим і водночас інтеграційним напрямом удосконалення виступає диджиталізація всіх рівнів корпоративного управління. У структурі ТОВ «Епіцентр К» процес цифрової трансформації охоплює декілька взаємопов'язаних площин: диджиталізацію комунікацій, що передбачає застосування корпоративних електронних платформ, CRM-систем, дашбордів і онлайн-каналів взаємодії для підвищення ефективності управлінських комунікацій і контролю виконання завдань; диджиталізацію процесів торгівлі, включаючи автоматизацію касових операцій, впровадження омніканальних платформ продажу, онлайн-моніторинг товарних запасів і прогнозування попиту; диджиталізацію діяльності працівників торговельних відділів, що полягає у використанні мобільних додатків, цифрових планшетів для контролю цін, обліку продажів і комунікації з клієнтами в режимі реального часу; диджиталізацію документообігу, яка забезпечує електронний обіг внутрішніх документів, автоматичне погодження заявок, контрактів, накладних і фінансових звітів; диджиталізацію виробничих процесів, зокрема через упровадження систем ERP, MES та IoT-рішень, що дозволяють відстежувати параметри технологічних операцій у реальному часі; локальну диджиталізацію структурних підрозділів, спрямовану на оптимізацію регіональних центрів управління, підвищення автономності рішень і оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, диджиталізація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» виступає стратегічним каталізатором організаційних змін, який забезпечує синергію між технологічним розвитком, операційною ефективністю та клієнтоорієнтованістю. Її

впровадження дозволяє підприємству не лише оптимізувати управлінські функції та виробничі ланцюги, але й створювати додану вартість через розбудову цифрової екосистеми, у межах якої всі бізнес-процеси взаємопов'язані, інтегровані та керуються на основі аналітичних даних у реальному часі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління організації

У контексті глобальної цифрової трансформації та динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій інтеграція сучасних цифрових інструментів у систему стратегічного управління підприємством стає одним із ключових чинників забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості. Висока турбулентність зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, ускладнення процесів прийняття управлінських рішень, а також необхідність оперативного аналізу великих обсягів інформації обумовлюють потребу у переосмисленні традиційних підходів до стратегічного планування. Відтак, інформаційні технології – зокрема ERP- та CRM-системи, хмарні платформи, аналітичні інструменти Big Data та системи штучного інтелекту (AI) – перетворюються на фундаментальні елементи побудови ефективної управлінської моделі, які не лише підтримують оперативну діяльність, а й формують основу стратегічного розвитку підприємства.

У сучасній економіці цифрова трансформація розглядається як ключова передумова сталого стратегічного розвитку підприємств, що зумовлює необхідність глибокого переосмислення управлінських моделей. Вона не обмежується впровадженням окремих інформаційних технологій, а є комплексним процесом структурних змін, який охоплює модернізацію бізнес-моделі, реформування організаційної структури, зміну корпоративної культури та оновлення управлінської парадигми мислення [52].

Наукові дослідження підтверджують, що «цифрова трансформація є багатовимірним процесом, який включає технологічні, управлінські, організаційні та поведінкові аспекти. Зокрема, В. Rêgo та співавт. зазначають, що цифрова трансформація охоплює інноваційні технологічні рішення, модернізацію

управлінських практик і зміну поведінкових моделей працівників, формуючи таким чином нову управлінську екосистему підприємства [54]. В українській науковій традиції О. Гонтар і Л. Чорна трактують цифрову трансформацію як системне впровадження інформаційних рішень, спрямованих на забезпечення інтегрованого управління всіма ресурсами підприємства та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища» [12].

Суттєвою ознакою цифрової трансформації є її відмінність від автоматизації. Якщо автоматизація передбачає локальне технічне вдосконалення окремих бізнес-процесів, то цифрова трансформація означає радикальну зміну логіки функціонування підприємства, тобто перехід від операційної ефективності до стратегічної гнучкості [12]. Її сутність полягає у стратегічній інтеграції даних, формуванні нових цифрових каналів взаємодії зі споживачами, впровадженні аналітики великих даних для управлінських рішень, а також побудові цифрової корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність і клієнтоцентризм. Таким чином, автоматизація є техніко-технологічним етапом, тоді як цифрова трансформація – стратегічним процесом, що зачіпає всі рівні управлінської ієрархії.

У межах стратегічного управління інформаційні технології виконують функцію інструментальної бази формування, реалізації та моніторингу стратегій розвитку підприємства. Вони охоплюють не лише системи обліку чи контролю, а інтегровані цифрові рішення, які забезпечують «узгодженість стратегічних, тактичних та операційних рішень. До таких технологій належать ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-платформи (Customer Relationship Management), хмарні сервіси та аналітичні інструменти, які забезпечують інформаційну інтеграцію бізнес-процесів і підтримку прийняття рішень на всіх рівнях управління» [17].

Застосування ERP-систем дозволяє підприємствам централізовано управляти ресурсами, мінімізуючи дублювання інформації та підвищуючи прозорість фінансових, логістичних і виробничих процесів [10]. За результатами дослідження [51], впровадження ERP-рішень істотно підвищує адаптивність підприємств до ринкових змін в умовах переходу до індустрії 4.0. CRM-платформи, у свою чергу,

сприяють формуванню клієнтоцентричних стратегій, оскільки забезпечують збір, аналіз і використання даних про споживачів для персоналізації комунікацій, підвищення лояльності та оптимізації маркетингової діяльності [51].

Хмарні сервіси створюють гнучку інформаційну інфраструктуру, яка забезпечує зберігання, обробку та синхронізацію управлінських даних у реальному часі, сприяючи зменшенню витрат на підтримку локальних серверів і забезпеченню безперервності бізнес-процесів [52]. Особливе місце у сучасній системі стратегічного управління займають інструменти аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), що дозволяють прогнозувати ринкові тенденції, моделювати сценарії розвитку підприємства та формувати науково обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління формує нову парадигму корпоративного розвитку, у межах якої дані стають основним стратегічним активом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні інформаційні бізнес технології та їх стратегічні функції

Технологія	Функція у стратегічному менеджменті
ERP-системи	Централізоване управління ресурсами, координація процесів
CRM-платформи	Побудова довготривалих відносин із клієнтами
Хмарні сервіси	Дистанційний доступ до даних, масштабованість
Big Data- аналітика	Моделювання ризиків, прогнозування ринкової динаміки
Штучний інтелект	Автоматизація рішень, інтелектуальна оптимізація
Машинне навчання	Виявлення закономірностей, підвищення точності прогнозів

Примітка. Сформовано автором на основі [54]

Як зазначають автори [58], використання інтелектуальних аналітичних систем сприяє поглибленню якості стратегічного планування, дозволяє формувати більш точні прогнози розвитку ринкових тенденцій та забезпечує високий рівень адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Штучний інтелект у цьому контексті виступає не лише інструментом обробки великих обсягів інформації, але й механізмом формування нових управлінських підходів, що ґрунтуються на аналітичному моделюванні, когнітивному прогнозуванні та автоматизованій оптимізації рішень.

Згідно з результатами дослідження М. Tariq [57], глибока інтеграція аналітики даних і технологій AI забезпечує підприємствам стратегічні переваги, зокрема у частині підвищення точності управлінських рішень, скорочення часу реакції на ринкові сигнали та зростання інноваційної спроможності. Використання інтелектуальних аналітичних платформ дозволяє компаніям швидко ідентифікувати тенденції, виявляти ризики й розробляти оптимальні сценарії реагування на зовнішні зміни. В результаті підприємства отримують підвищену стратегічну гнучкість, здатність передбачати можливі кризи та підтримувати стійкий розвиток у динамічному середовищі.

Таким чином, поєднання штучного інтелекту, аналітики великих даних та цифрових управлінських систем формує нову парадигму стратегічного менеджменту, орієнтовану на оперативність, гнучкість і доказовість прийняття рішень. Завдяки цим технологіям підприємства переходять від реактивного до проактивного типу управління, коли рішення базуються не лише на аналізі минулих результатів, а й на прогнозуванні майбутніх тенденцій і ризиків. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню стійкості його стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Можливості стратегічного управління, що забезпечуються інтеграцією сучасних IT-рішень

Примітка. Сформовано автором на основі [46]

Як зазначає Д. Терхов [42], «використання цифрових ІТ-систем у виробничій сфері сприяє підвищенню якісного рівня управління, насамперед завдяки формуванню єдиного інформаційного простору, який забезпечує координацію ресурсів і синхронізацію управлінських рішень у реальному часі. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану та економічної турбулентності, коли для забезпечення стійкості підприємства критично важливими є оперативна взаємодія, точність даних і швидкість ухвалення рішень» [42].

Одним із найбільш вагомих наслідків цифрової інтеграції є підвищення ефективності ресурсного планування. Використання ІТ-рішень дозволяє оптимізувати розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, мінімізувати надлишкові витрати та забезпечити раціональне використання ресурсної бази підприємства. Відповідно до результатів дослідження І. Ткаченка та В. Шарка [43], застосування інформаційних технологій створює синергійний ефект між виробничими, стратегічними та фінансовими функціями управління, що підвищує цілісність управлінських рішень і зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

У сучасній бізнес-практиці цифрова трансформація також сприяє формуванню клієнтоорієнтованої моделі управління. Завдяки впровадженню CRM-систем, аналітики поведінки споживачів і персоналізованих комунікаційних платформ, підприємства отримують можливість глибше розуміти потреби клієнтів, формувати індивідуальні стратегії взаємодії та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. У дослідженні S. Sahoo та співавт. [55] підкреслюється, що в умовах індустрії 4.0 саме гнучкість, заснована на цифрових технологіях, є детермінантою формування конкурентної переваги, особливо для малих і середніх підприємств.

Інтеграція інформаційних технологій у стратегічне управління сприяє переходу від реактивної до проактивної моделі управління, коли підприємство не лише реагує на зовнішні загрози, а й прогнозує можливі ризики та майбутні зміни. Завдяки аналітичним платформам і системам штучного інтелекту (AI), менеджмент може моделювати сценарії розвитку, оцінювати потенційні наслідки управлінських

рішень та вчасно вносити корективи у стратегічні плани. Такий підхід забезпечує підвищення гнучкості організаційної системи, формує адаптивну управлінську культуру та сприяє зміцненню стратегічної стійкості підприємства.

Однак, незважаючи на високий потенціал цифрових технологій, процес їх інтеграції у стратегічне управління супроводжується рядом системних бар'єрів, що потребують ретельного наукового осмислення. У першу чергу, це технологічні обмеження, пов'язані з несумісністю IT-інфраструктури, застарілістю програмного забезпечення та низьким рівнем масштабованості систем, що ускладнює повну інтеграцію цифрових інструментів у вже функціонуючі управлінські структури [10].

Важливою проблемою є також фінансовий аспект цифрової трансформації. Реалізація комплексних IT-проектів потребує значних капіталовкладень, зокрема на придбання ліцензій, модернізацію технічного обладнання, оплату консультаційних послуг і навчання персоналу. Для багатьох підприємств обмежений доступ до фінансових ресурсів стає ключовим стримувальним чинником цифровізації [10].

Кадровий чинник також відіграє критичну роль у забезпеченні успішного впровадження IT-рішень. Нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері цифрових технологій, низький рівень цифрової грамотності працівників, а також психологічний спротив персоналу до змін у способах організації праці утруднюють адаптацію до нових моделей управління. Відсутність цифрової корпоративної культури призводить до фрагментації управлінських процесів, зниження продуктивності та втрати часу при впровадженні технологічних інновацій [4].

Крім того, в умовах сучасної економіки спостерігається поглиблення цифрової нерівності, що проявляється у значному дисбалансі між великими підприємствами з розвинутою IT-інфраструктурою та малим і середнім бізнесом, який не завжди має доступ до базових технологічних рішень. Така асиметрія цифрових можливостей посилює ринкову конкуренцію, створюючи ризики маргіналізації менш стійких учасників ринку [52].

Ще одним вагомим викликом у процесі цифрової трансформації є питання кібербезпеки. Активне впровадження IT-рішень у стратегічне управління вимагає розробки комплексної системи управління кіберризиками, яка включає регулярний аудит цифрових загроз, зміцнення інфраструктури захисту даних і впровадження практик кібергігієни на всіх рівнях управління [10].

Таким чином, для успішної реалізації цифрової моделі стратегічного управління підприємствам необхідно враховувати комплексний характер цифрової трансформації, який охоплює технічні, фінансові, кадрові, організаційні та культурні аспекти. Лише за умови інтеграції технологічних рішень із трансформацією управлінської культури, формування цифрової компетентності персоналу та створення інституційних механізмів захисту інформації можливим є забезпечення ефективності, стійкості та стратегічної конкурентоспроможності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи впровадження цифрової трансформації у стратегічне управління

Етап	Зміст	Орієнтовні інструменти
1. Оцінка готовності	Аналіз цифрової зрілості, ресурсної бази	Аудит, опитування, SWOT
2. Планування	Розробка цифрової стратегії	BSC, GAP-аналіз
3. Пілотування	Тестування рішень у вибраних відділах	ERP, CRM, KPI
4. Масштабування	Поширення рішень на всю організацію	DevOps, інтеграція
5. Контроль результатів	Аналіз ефективності та стійкості	Dashboard, BI-аналітика

Примітка. Сформовано автором на основі [10]

В сучасних умовах розвитку цифрової економіки трансформація бізнес-моделей і управлінських систем підприємств передбачає не лише технологічне оновлення, а насамперед зміну стратегічного мислення керівництва та переформатування управлінських підходів на всіх рівнях організаційної ієрархії. Як засвідчують сучасні наукові дослідження впровадження інноваційних IT-рішень походить від стратегічного менеджменту, який виконує функцію лідера змін і формує внутрішнє середовище, орієнтоване на цифрові інновації [52].

Зокрема, активна управлінська позиція керівництва виступає ключовим чинником результативності цифрових перетворень. Саме вищий менеджмент задає стратегічні орієнтири цифровізації, формує бачення мети трансформації, визначає етапність, пріоритети та ресурси її реалізації, а також забезпечує синергію між

технічними, організаційними й кадровими компонентами процесу. Цифрова трансформація вимагає від керівників нового управлінського мислення, орієнтованого не лише на ефективність, але й на інноваційність, гнучкість та стійкість до змін.

Фундаментом успішного переходу до цифрової моделі управління є сформована корпоративна культура, відкрито налаштована на інновації та експерименти. Як слушно зазначається у дослідженні [52], успішна цифрова культура базується на сприйнятті змін не як загрози, а як стратегічної можливості, на підтримці ініціативності персоналу, заохоченні до творчих підходів і готовності до ризику в процесі впровадження нових технологій. Таке середовище формує позитивне ставлення до цифрових перетворень, мінімізує опір персоналу та створює мотиваційний фундамент для сталого розвитку інноваційних практик.

Важливою складовою ефективного впровадження цифрових технологій є структурований, поетапний підхід до трансформації, що передбачає послідовне проходження етапів діагностики, планування, впровадження, моніторингу та масштабування. Як зазначається у [10], така модель включає:

- оцінку рівня цифрової зрілості підприємства, яка дає змогу виявити наявні прогалини у технічному, кадровому та організаційному забезпеченні;

- планування і вибір пріоритетних ІТ-рішень, виходячи з ресурсних можливостей і стратегічних цілей;

- пілотне впровадження технологій із контролем ефективності;

- масштабування успішних практик;

- постійний моніторинг впливу на стратегічні результати.

Кожен із зазначених етапів супроводжується встановленням чітких КРІ (ключових показників ефективності), що дозволяють відстежувати динаміку змін, оцінювати результативність управлінських рішень, виявляти ризики та коригувати стратегічний вектор трансформації. Таким чином, цифрова модернізація управління постає як безперервний процес управлінського навчання та самоудосконалення, а не як одноразовий технологічний проєкт.

Паралельно з технічними аспектами цифровізації необхідно забезпечити підготовку персоналу до нових форматів управлінської взаємодії. Як засвідчує практика провідних компаній, системна адаптація працівників до цифрових змін передбачає розвиток цифрових компетентностей через внутрішні програми навчання, менторські системи, сертифікаційні курси, а також залучення зовнішніх консультантів і експертів, які мають практичний досвід реалізації цифрових стратегій у суміжних галузях [10]. Такі заходи сприяють формуванню культури безперервного професійного розвитку, підвищенню мотивації до використання цифрових інструментів, а також мінімізації ризиків дезадаптації чи пасивного опору змінам.

Цифрова трансформація, отже, є комплексною стратегічною ініціативою, яка вимагає інтеграції технологічних інновацій із управлінським баченням, побудови нової системи управління знаннями, де гнучкість, контроль, інноваційність і людський капітал утворюють єдину цілісну модель розвитку підприємства.

Водночас ефективність цифрових перетворень значною мірою залежить від галузевої специфіки діяльності підприємства, рівня технічної оснащеності, здатності організаційної системи до адаптації та готовності управлінського персоналу до змін. Як показує досвід, навіть найсучасніші технологічні рішення не забезпечують очікуваного ефекту без активної підтримки керівництва, розвиненої цифрової культури серед працівників та чіткого стратегічного бачення цифрової трансформації.

Таким чином, цифровізація повинна розглядатися не як разова управлінська ініціатива, а як тривалий еволюційний процес, спрямований на постійне вдосконалення організаційних механізмів, бізнес-моделей та управлінських практик. Лише поєднання стратегічного лідерства, цифрової компетентності персоналу та інноваційного мислення здатне забезпечити підприємству стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у новій цифровій економіці.

3.2. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку діяльності досліджуваної організації

У сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища, яке формується під впливом воєнних дій, трансформації логістичних ланцюгів, макроекономічної нестабільності та зниження споживчої активності, питання ефективності прийняття управлінських рішень набуває особливої ваги. Для великих торговельних підприємств, зокрема ТОВ «Епіцентр К», що є одним із провідних гравців українського ринку роздрібної торгівлі у форматі ДІУ, операційна ефективність і стратегічна гнучкість виступають ключовими чинниками забезпечення стійкості бізнесу та підтримання конкурентних позицій у кризових умовах.

Сучасна управлінська практика доводить, що результативність управління визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін і використовувати інноваційні управлінські інструменти. Як зазначається у [10], ефективне управління вимагає поєднання стратегічного бачення, цифрових технологій і аналітичних підходів, що забезпечують швидкість, обґрунтованість і системність ухвалення рішень. З огляду на це, впровадження сучасних управлінських технологій у діяльність підприємства стає не лише реакцією на виклики середовища, але й фундаментальною умовою його довгострокової життєздатності.

Для мультигалузевих корпорацій, до яких належить ТОВ «Епіцентр К», що поєднує роздрібну, виробничу, аграрну, логістичну та будівельну діяльність, трансформація управлінських процесів набуває системного характеру. Такі компанії функціонують у складній багаторівневій організаційній структурі, де управлінські рішення мають бути узгодженими, інтегрованими та аналітично обґрунтованими. Тому використання сучасних цифрових інструментів менеджменту – це не просто елемент модернізації, а необхідність, зумовлена масштабом і складністю бізнес-моделі підприємства.

Ефективність управління в ТОВ «Епіцентр К» безпосередньо пов'язана з якістю використання інструментарію корпоративного менеджменту, до якого входять ERP, CRM, BI, бюджетно-аналітичні та комунікаційні системи. Проведений аналіз поточного стану їх застосування свідчить про високий рівень

цифрової інтеграції управлінських процесів, що створює міцне підґрунтя для стратегічного управління підприємством. Зокрема, у компанії функціонує інтегрована ERP-система SAP, яка забезпечує централізоване управління фінансовими, логістичними, виробничими та кадровими процесами, а також BI-дашборди – інструменти бізнес-аналітики, що дозволяють здійснювати візуалізацію даних.

Системи бюджетування та внутрішньої звітності, інтегровані у загальну IT-інфраструктуру підприємства, сприяють посиленню фінансової дисципліни, прозорості управлінських процесів і оперативності ухвалення фінансових рішень.

Разом із тим, проведений аналіз засвідчує, що в структурі управління ТОВ «Епіцентр К» зберігається значний потенціал подальшої оптимізації. Зокрема, можливим напрямом розвитку є розширення функціональних можливостей наявних цифрових систем, впровадження додаткових аналітичних модулів, а також інтеграція нових інформаційних платформ, орієнтованих на підвищення автоматизації операційних процесів і покращення координації між бізнес-напрямами (рис. 3.2).

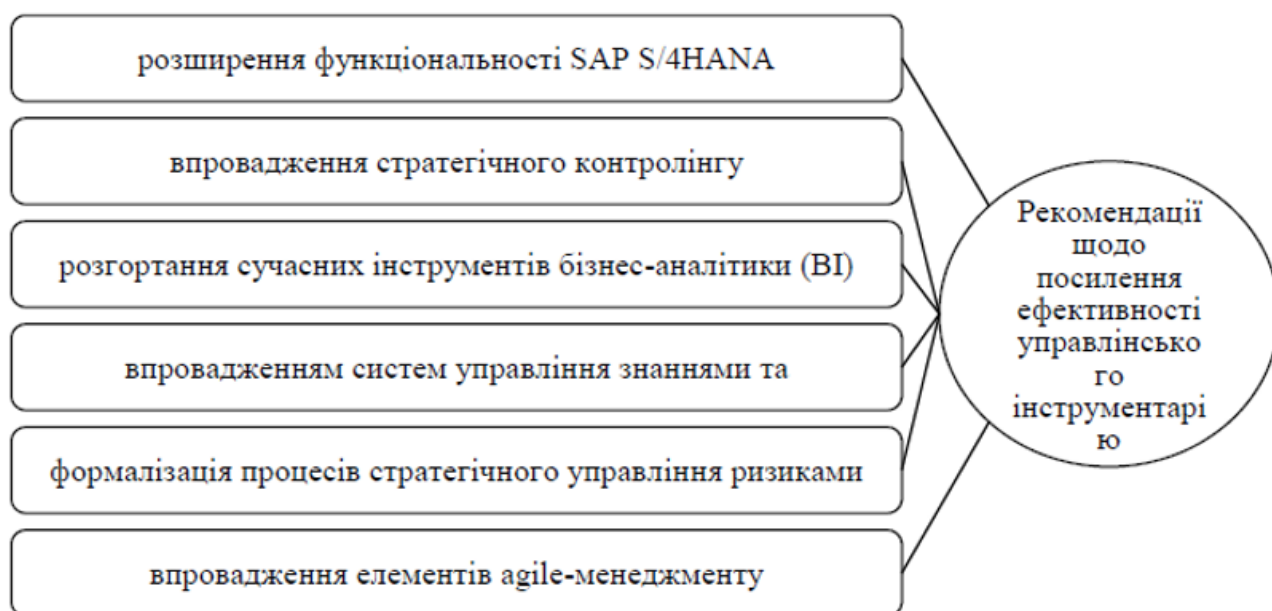


Рис. 3.2. Рекомендації щодо посилення ефективності управлінського інструментарію ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Сформовано автором

Подальша інтелектуалізація управлінських процесів, зокрема через впровадження штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML) та систем підтримки прийняття рішень (DSS), може стати наступним етапом розвитку управлінської системи підприємства. Це дозволить не лише скорочувати часові витрати на аналітику, а й підвищувати точність прогнозів, знижувати ризики та забезпечувати стратегічну стійкість у мінливому економічному середовищі.

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що формується під впливом технологічних, економічних та геополітичних викликів, розвиток управлінських технологій великих корпоративних структур набуває визначального значення.

ERP-системи SAP S/4HANA є центральним елементом корпоративної інформаційної екосистеми підприємства. Впровадження розширених можливостей цієї платформи дозволить забезпечити уніфікований облік, інтеграцію фінансових і виробничих процесів, прогнозну аналітику та управління ризиками в реальному часі. Завдяки інструментам сценарного моделювання SAP S/4HANA створює основу для розроблення стратегічних прогнозів і адаптації планів розвитку залежно від змін ринкової кон'юнктури.

Сучасна ERP-архітектура, на думку провідних дослідників [10; 52], повинна виконувати не лише реєстраційну функцію щодо господарських операцій, а й забезпечувати аналітичну підтримку стратегічного управління, виступаючи платформою для прогнозування, стратегічного планування та контролінгу.

Такий підхід забезпечить підвищення прозорості фінансових операцій, зниження інвестиційних ризиків та покращення якості оцінки діяльності структурних підрозділів. Інтеграція зазначених інструментів у корпоративну систему управління дозволить перейти від реактивного контролю до проактивного фінансового прогнозування, що є ключовою передумовою стійкого розвитку.

Підвищення адаптивності організаційної системи може бути досягнуто шляхом впровадження елементів agile-менеджменту – зокрема, створення кросфункціональних команд, пілотних проєктів, внутрішніх «пісочниць» для тестування нових управлінських і технологічних рішень. Такий підхід сприяє

скороченню часу ухвалення рішень, підвищенню інноваційної активності, а також розширенню залученості персоналу у процеси організаційних змін.

У контексті трансформації економіки України, зростання цифрової конкуренції та постійної зміни ринкових умов, стратегічна орієнтація управлінської діяльності підприємств потребує переосмислення. Для ТОВ «Епіцентр К», як одного з найбільших представників національного ритейлу, ключовим завданням стає формування системи стратегічного управління, здатної забезпечити баланс між стійкістю, масштабованістю та гнучкістю бізнес-моделі.

Стратегічний контекст діяльності компанії визначається впливом низки зовнішніх факторів: зміною споживчих пріоритетів, посиленням ролі електронної комерції, перебудовою логістичних ланцюгів, загостренням конкуренції з боку міжнародних і локальних гравців, а також зростанням регуляторного тиску держави. Водночас, внутрішні чинники, такі як масштаб підприємства, диверсифікована структура бізнесу, вертикальна інтеграція та позитивна динаміка фінансових результатів, формують основу для подальшого сталого розвитку компанії.

Поточна стратегія розвитку ТОВ «Епіцентр К» включає такі напрями:

розширення регіональної присутності через створення нових торговельних об'єктів у різних областях України;

розвиток електронної комерції та омніканальної системи обслуговування;

посилення позицій власних торгових марок як елемента вертикальної інтеграції;

модернізацію логістичної інфраструктури та підвищення ефективності постачань;

інвестування у виробничі потужності, орієнтовані на імпортозаміщення та створення доданої вартості всередині країни.

Разом із тим, зростання рівня ринкової нестабільності, поглиблення цифрової трансформації економіки та підвищення технологічної конкуренції вимагають уточнення стратегічних управлінських пріоритетів, які враховують інноваційні тренди й необхідність адаптивного управління в умовах невизначеності.

На основі проведеного аналітичного дослідження перспектив розвитку підприємства сформульовано ключові стратегічні напрями удосконалення управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К», які представлено на рис. 3.3, і які охоплюють цифрову інтеграцію, стратегічну адаптивність, підвищення клієнтоцентричності та розвиток людського капіталу як основи формування стійкої конкурентної переваги.



Рис. 3.3. Ключові стратегічні пріоритети розвитку управлінської діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Сформовано автором

Важливою складовою цього процесу є розширення функціоналу ERP-системи SAP, що забезпечить комплексну інтеграцію бізнес-процесів, уніфікований облік господарських операцій та можливість побудови прогнозної аналітики і сценарного моделювання в реальному часі. Доповнення ERP-рішень інструментами Business Intelligence (BI) дозволить сформувати інформаційно-аналітичне середовище, яке забезпечить керівництво підприємства достовірними даними для оперативного та стратегічного прийняття рішень.

Паралельно з цим, «автоматизація HRM-процесів, інтеграція модулів SAP SuccessFactors та застосування інструментів аналітики Big Data створюють підґрунтя для оптимізації управління людськими ресурсами, підвищення продуктивності праці та точності кадрового планування. Система цифрового

моніторингу ключових показників ефективності (KPI) стане основним інструментом для забезпечення прозорості управлінських процесів, оцінювання результативності персоналу та підвищення відповідальності керівників різних рівнів. Таким чином, інтеграція цифрових технологій у систему управління дозволяє перейти від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління, що є фундаментом сучасної корпоративної стратегії розвитку» [10; 52].

Другим стратегічним пріоритетом виступає формування клієнтоорієнтованої моделі управління, заснованої на персоналізації клієнтського досвіду та омніканальній взаємодії. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ритейлу збереження ринкової частки безпосередньо залежить від здатності компанії орієнтуватися на потреби кінцевого споживача. Для цього доцільним є розвиток CRM-аналітики, що забезпечує комплексний аналіз поведінки покупців, а також вдосконалення систем лояльності, які формують стабільну клієнтську базу та сприяють підвищенню довгострокової прибутковості. Особливе значення має інтеграція багатоканальних комунікацій (омніканальності), що дозволяє забезпечити єдиний клієнтський досвід незалежно від способу взаємодії зі споживачем – онлайн або офлайн.

Третім напрямом удосконалення управлінської діяльності є інституціоналізація стратегічного контролінгу як ключового елемента системи стратегічного управління. Йдеться про впровадження комплексного набору аналітичних інструментів, серед яких – SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Balanced Scorecard (BSC), а також щоквартальне бюджетування з адаптивною корекцією сценаріїв розвитку. Такі інструменти дозволяють забезпечити контроль ключових стратегічних ризиків, підвищити точність прогнозування, а також здійснювати фінансовий і нефінансовий моніторинг результатів управлінської діяльності у режимі реального часу. Впровадження стратегічного контролінгу в діяльність ТОВ «Епіцентр К» створить передумови для підвищення рівня стратегічної дисципліни, узгодженості цілей між рівнями управління та зниження невизначеності при ухваленні управлінських рішень [31].

Наступним важливим пріоритетом є інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у корпоративну стратегію підприємства. Це передбачає підвищення енергоефективності, цифровий контроль за викидами, реалізацію соціальних програм, розвиток інклюзивних ініціатив і забезпечення прозорості управлінських рішень. У сучасному бізнес-середовищі дотримання принципів сталого розвитку стає не лише етичним та репутаційним обов'язком, але й ключовою умовою доступу до зовнішнього фінансування, міжнародних грантів та інвестицій [52]. У цьому контексті ESG-трансформація сприяє зміцненню корпоративного іміджу ТОВ «Епіцентр К» як соціально відповідального бізнесу та підвищує довіру з боку партнерів і суспільства.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобальних економічних, екологічних та соціальних трансформацій сталий розвиток організацій стає не просто теоретичною концепцією, а практичною необхідністю для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу. Як зазначають провідні науковці, сутність сталого розвитку полягає у створенні збалансованої системи взаємодії між економічними інтересами підприємства, соціальними потребами суспільства та екологічними обмеженнями навколишнього середовища. У цьому контексті кожне стратегічне управлінське рішення має формуватися з урахуванням триєдиної місії бізнесу – забезпечення прибутковості, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Такий підхід дозволяє організаціям не лише забезпечувати власне зростання, а й робити вагомий внесок у розвиток громади, підвищення якості життя населення та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Стратегія розвитку організації є фундаментальним інструментом реалізації концепції сталого розвитку, оскільки саме вона визначає довгостроковий вектор розвитку підприємства, його цілі, пріоритети та шляхи досягнення конкурентних переваг у мінливому середовищі. Стратегія виступає генеральним планом діяльності, який інтегрує економічні, організаційні та соціальні складові в єдину систему управління. З позиції стратегічного менеджменту, ефективна стратегія – це не лише набір цілей і дій, а механізм узгодження інтересів підприємства із зовнішнім середовищем, що забезпечує стійкість до викликів і кризових явищ.

Стратегічне управління на засадах сталого розвитку розглядається як сучасна управлінська парадигма, що поєднує прибутковість бізнесу із соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Такий підхід, як зазначає, дозволяє підприємствам не лише виживати у конкурентному середовищі, але й підвищувати свою репутаційну вартість, формуючи довіру споживачів, партнерів і суспільства. Сутність цього підходу полягає у переході від концепції короткострокового прибутку до моделі довгострокового розвитку, де економічні рішення приймаються з урахуванням екологічних наслідків і соціальних впливів.

У свою чергу, цифрове стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення сталості організації в умовах високої мінливості середовища. Його зміст полягає у комплексному використанні аналітичних і цифрових інструментів – автоматизації бізнес-процесів, інтеграції хмарних технологій, впровадженні інтелектуальних систем аналізу даних, розвитку механізмів кібербезпеки та управління інноваціями. Завдяки таким інструментам організація отримує можливість підвищити ефективність управлінських процесів, посилити контроль за ключовими показниками діяльності, знизити ризики та забезпечити адаптивність до швидких змін зовнішнього середовища. Таким чином, цифрове стратегічне управління виступає практичною реалізацією сталого розвитку, де технологічний прогрес поєднується із соціальною відповідальністю та стратегічною гнучкістю.

У процесі дослідження об'єктом аналізу обрано ТОВ «Епіцентр К» – одне з найбільших торговельних підприємств України, яке відіграє вагомий роль у забезпеченні економічної стабільності та соціальної зайнятості населення. Компанія є одним із найбільших роботодавців у секторі ритейлу, забезпечуючи понад 27 тисяч робочих місць, що формує значний внесок у розвиток національної економіки, підвищення соціальної стабільності та розвиток трудового потенціалу країни. Такий масштаб діяльності зумовлює потребу у системному стратегічному управлінні, яке дозволяє узгоджувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети компанії.

В умовах сучасної української економіки, яка характеризується нестабільністю ринкових процесів, воєнними ризиками та високою конкуренцією, комплексний фінансово-економічний аналіз виступає необхідною складовою стратегічного управління. Його основна мета полягає у виявленні тенденцій розвитку, оцінці фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності. Для ТОВ «Епіцентр К» системний фінансово-економічний аналіз є базою для прийняття управлінських рішень, що визначають напрямки інвестицій, структуру витрат і стратегічну політику розвитку.

У межах дослідження здійснено оцінку ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К» за період 2022–2024 рр., включно з аналізом динаміки виручки, рівня прибутковості, показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та оборотності активів. Результати дослідження дозволили виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами та визначити потенціал подальшого зростання.

Крім того, у процесі дослідження проведено аналіз основних бізнес-процесів компанії, серед яких: розробка стратегічних цілей, планування, контроль, аудит, забезпечення якості, управління фінансовими показниками та виробничими процесами. Встановлено, що ТОВ «Епіцентр К» послідовно вдосконалює свої бізнес-процеси, застосовуючи такі інструменти, як моделювання, бенчмаркінг, реінжиніринг, інжиніринг і цифровізація управлінських систем. Головним механізмом оптимізації виступає діджиталізація, що охоплює комунікаційні, торговельні, кадрові, документальні та виробничі процеси, забезпечуючи їхню операційну ефективність і стратегічну узгодженість.

Реалізація зазначених напрямів забезпечить підвищення гнучкості, цифрової інтегрованості, інноваційності та стійкості підприємства, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню його позицій на національному ринку та підвищенню внеску у сталий розвиток економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип 2, С. 28–33.
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*. 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>.
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
5. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 429–436. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-429-436>
6. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип.42. С.110-118. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1381>
7. Августин Р.Р., Струмецький О.І. Інструментарій управління економічним розвитком територіальних громад: аспект підтримки малого підприємництва. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 88. С. 59-63. http://bses.in.ua/journals/2024/88_2024/11.pdf.
8. Августин Р., Будняк В. Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 35–40. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5)).

9. Августин Р., Галюлько Ю. Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб'єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, 2024, Вип. 1, 173–177. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(25)).
10. Августин Р., Будняк Л., Будняк В. Підходи до аналізу та забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (1), 175–182. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-25>
11. Впровадження інновацій на промислових підприємствах URL:: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Гонтар О., Чорна Л., Коваленко О. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Еконо- мічні науки*. 2021. № 298(5.2). С. 209–213.
13. Данілова Є. І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24-27.
14. Демків І.О., Августин Р.Р. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Науковий журнал “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”*, № 3 (2022), с. 121-126.
15. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
16. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384с.
17. Дробишева О.О., Рижков А. Управління фінансовими результатами діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Випуск 5. С. 188–196.
18. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm

19. Єдинак В. Ю., Ковтун Н. С. Трансформація місця та ролі стратегічного планування в сучасному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.74
20. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
21. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 33. С. 108-112.
22. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
23. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. Академвидав, 2017. 320 с.
24. Коваль Д. Роль сучасних інформаційних технологій у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю*. Тернопіль. ЗУНУ. 2025.
25. Коваль Д. Методичні засади формування стратегії інноваційно орієнтованого управління розвитком підприємств. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: мат. доп. наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 27 листопада 2025р.
26. Михаліцька Н. Я. Переосмислення причин кризових явищ в економіці: стаття. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції*, Львів, 2022. С. 80-83
27. Міщенко С. В. Поєднання функцій стратегічного розвитку та антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2. С. 266-272.
28. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право*. 2022.

№2 (54). С.23-26.

29. Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(21). С. 4–12.

30. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>

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

32. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, №2, Т.2.С. 99-103.

33. Пономаренко В. Технологія стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №3-4. с. 84-88.

34. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54.

35. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. Центр розвитку інновацій. 2022. URL: [https:// cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-ofbusiness-in-wartime/](https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-ofbusiness-in-wartime/)

36. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/ej18/PDF/06/pdf>

37. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

38. Смоленюк П. С., Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. №29. С. 86-92.

39. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу/ URL: <https://buklib.net/books/24968/>

40. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за ред. Є. М. Кайлюк. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

41. Танін В.П. Ключові переваги в системі конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. Вип.5. С.137-140.

42. Терхов Д. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 153–158.
43. Ткаченко І., Шарко В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 302(1). С. 43–48.
44. Турчин В. Моделі та фреймворки CRM: теоретичний огляд. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 171–185.
45. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Моделювання впливу факторів цифровізації на економічний розвиток країн світу. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 61–73.
46. Цяпа С. М. Огляд зарубіжних законодавчих ініціатив стратегічного використання технологій штучного інтелекту в сучасних умовах. *Інформація і право*. 2021. № 2(37). С. 51–59.
47. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп.: КНЕУ, 2004. 699с.
48. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: «Крок», 2022. 258 с.
49. Юрченко П.В. Як вижити в конкурентній боротьбі? URL: [event/hrabli-battle-2-unit-city-peregoni-na-vizhivannya](https://hrabli-battle-2-unit-city-peregoni-na-vizhivannya).
50. Ясінська А.І. Місце стратегічного управління витратами у системі стратегічного менеджменту підприємства. *Збірник науково-технічних праць*. Національний лісотехнічний університет України. 2014. С. 238-246.
51. Alawamleh H. A., AlShibly M. H. A. A., Tommalieh A. F. A., Al-Qaryouti M. Q. H., Ali B. J. The challenges, barriers and advantages of management information system development: Comprehensive review. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, No. 5. P. 1–8.

52. Kamkankaew, P. (2023). Current trends in strategic management: a comparative analysis of swot and soar approaches. *Rmutt global business accounting and finance review*, 7(2), 63–78. <https://doi.org/10.60101/gbafr.2023.269044>
53. Mızrak F. Integrating cybersecurity risk management into strategic management: a comprehensive literature review. *Research Journal of Business and Management*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 98–108.
54. Rêgo B. S., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. G. Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. P. 1–28.
55. Sahoo S. K., Goswami S. S., Sarkar S., Mitra S. A review of digital transformation and Industry 4.0 in supply chain management for small and medium-sized enterprises. *Spectrum of Engineering and Management Sciences*. 2023. Vol. 1, No. 1. P. 58–72.
56. Sajdak M., Młody M., Weinert A., Wójtowicz Ł. How Industry 4.0 supports the strategic agility of companies: A systematic literature review. *Central European Review of Economics & Finance*. 2022. Vol. 41, No. 6. P. 27–57.
57. Tariq M. U. Strategic integration of technological advances in modern business practices. *Building Business Knowledge for Complex Modern Business Environments*. London, 2025. P. 95–120.
58. Yoshikuni A. C., Dwivedi R., Dultra-de-Lima R. G., Parisi C., Oyadomari J. C. T. Role of emerging technologies in accounting information systems for achieving strategic flexibility through decision-making performance: An exploratory study based on North American and South American firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2023. Vol. 24, No. 2. P. 199–218.
59. Mulcka O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne. Special Issue on Ukraine*, 2023, 25–36. DOI: 10.7366/15094995s2302.