

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

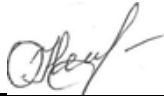
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол № 18 _____ від 16 червня

завідувач кафедри _____



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**«Удосконалення стратегії
розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу»**

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

Здобувач



(підпис)

Храмцов Кирило

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Олексій Васильєв

(ім'я, прізвище)

Харків – 2026
Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

(підпис)
«19.06» 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Храмцов Кирило Павлович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу»

керівник роботи Васильєв Олексій Вікторович, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «22» лютого 2026 року,
№ _____

2. Строк подання здобувачем роботи: «26» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи:

фінансова та статистична звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.; аналітичні матеріали підприємства; наукові публікації з питань стратегічного розвитку та цифрової трансформації бізнесу; висновки та узагальнення автора.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

2) Аналіз фінансово-економічної діяльності та стратегічного розвитку ТОВ «Епіцентр К».

3) Обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації та підвищення його конкурентоспроможності.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	28.01.2026	Тему кваліфікаційної роботи змінено за погодженням з науковим керівником. Затверджена назва: «Удосконалення асортиментної політики підприємства».
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	30.01.2026	Підготовлено перший розділ кваліфікаційної роботи.
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	10.02.2026	Підготовлено доповідь за результатами кваліфікаційного дослідження для представлення на науковій конференції.

4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	05.03.2026	Перший розділ доопрацьовано відповідно до зауважень керівника. Другий розділ написано.
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	20.03.2026	Другий розділ доопрацьовано згідно з рекомендаціями наукового керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	10.04.2026	Написано вступ і висновки, оформлено список використаних джерел.
7	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	20.04.2026	Кваліфікаційну роботу подано на кафедру у встановлений термін.

6. Дата видачі завдання: «16» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти



Храмцов Кирило

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



Олексій Васильєв

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Кваліфікаційна робота бакалавра Храмцова Кирила Павловича.

Спеціальність 076 «Підприємництво»

Назва кваліфікаційної роботи: «Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу»

Структура роботи: вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел з пункту.

Загальний обсяг роботи становить 71 сторінок, 12 таблиць та 3 рисунків.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні механізми, що забезпечують удосконалення стратегії розвитку в діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та практичного інструментарію удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу

Основними результатами кваліфікаційної роботи є:

- аналіз наукових основ цифрової трансформації бізнесу та її вплив на розвиток підприємств;
- розкриття сутності та класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- зроблено аналіз методичних підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу;
- надання організаційно-економічної характеристики підприємства;
- аналіз впливу макро- та мікросередовища на бізнес-процеси підприємства;
- оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства;
- надано рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що отримані результати та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для удосконалення стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації

Ключові слова: підприємство, ТОВ «Епіцентр К», стратегія, розвиток, цифрова трансформація

ANNOTATION

Qualification work of bachelor Kyryll Pavlovich Khramtsov.

Specialty 076 «Entrepreneurship» Name of the qualification work: «Improvement of the company's development strategy in the conditions of digital business transformation»

Work structure: introduction, two chapters, conclusions and list used sources from point. The total volume of work is 71 pages, 12 tables and 3 figures.

The object of the study is the organizational and economic mechanisms that ensure the improvement of the development strategy in the activities of LLC «Epicenter K».

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of improving the company's development strategy in the conditions of digital business transformation

The purpose of the qualification work is the development of theoretical provisions and practical tools for improving the company's development strategy in the conditions of digital business transformation

The main results of the qualification work are: - analysis of the scientific foundations of digital business transformation and its impact on the development of enterprises; - disclosure of the essence and classification of enterprise development strategies;

- an analysis of methodical approaches to substantiating the company's development strategy in the conditions of digital business transformation is made;
- providing the organizational and economic characteristics of the enterprise; - analysis of the impact of the macro and micro environment on the business processes of the enterprise;
- evaluation of the effectiveness of the enterprise development strategy;
- recommendations are provided for improving the company's development strategy in the conditions of digital transformation.

The practical value of the obtained results is that the obtained results and recommendations can be used in the practical activities of the enterprise to improve the development strategy, increase the competitiveness and efficiency of business processes in the conditions of digital transformation

Keywords: enterprise, LLC «Epicenter K», strategy, development, digital transformation

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	10
1.1 Наукові основи цифрової трансформації бізнесу та її вплив на розвиток підприємств.....	10
1.2 Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства	20
1.3 Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу	25
Висновки за розділом 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз впливу макро- та мікросередовища на бізнес-процеси підприємства	45
2.3 Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства	52
2.4 Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації	58
Висновки за розділом 2.....	59
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Цифрова трансформація бізнесу стала визначальною тенденцією розвитку сучасної економіки, оскільки впровадження цифрових технологій змінює підходи до управління підприємствами, організації виробничих процесів, взаємодії зі споживачами та формування конкурентних переваг. Поширення електронної комерції, автоматизації, хмарних сервісів, систем цифрової аналітики та онлайн-комунікацій формує нові умови функціонування підприємств і посилює вимоги до їх адаптивності. За таких умов ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно вдосконалювати стратегію розвитку відповідно до змін ринкового середовища та технологічних тенденцій. Підприємства, які не враховують вплив цифровізації у стратегічному управлінні, втрачають конкурентні позиції, стикаються зі зниженням ефективності діяльності та обмеженням можливостей подальшого розвитку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку та впровадження нових підходів до формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Сучасні умови господарювання потребують від підприємств не лише використання цифрових технологій, а й перегляду системи управління, методів прийняття стратегічних рішень, способів просування продукції та організації бізнес-процесів. Удосконалення стратегії розвитку дає можливість забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій, більш ефективне використання ресурсів і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому дослідження особливостей стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації є важливим для забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку.

У науковій літературі питання розвитку підприємств, стратегічного управління та цифрової трансформації бізнесу досліджуються досить широко. У працях А. Голобородько, І. Капаруліної, Ю. Матішак, В. Занори, Т. Тушевської, Л. Клименко, О. Загороднюк, Ю. Халахур, Ю. Погорєлова, Г. Швиданенко, К. Бойченко та інших розкрито сутність розвитку підприємства, його види, форми та підходи до забезпечення ефективного функціонування. У дослідженнях Н. Краснокутської, І. Кабанець, Л. Кустріч, Н. Гуржій, А. Колтунік, L. A. Guerras-Martin, A. Madhok, A. Montoro-Sanchez, а також у дослідженнях McKinsey & Company і R. McGrath висвітлено питання стратегічного управління, формування стратегій розвитку підприємств, адаптації бізнесу до змін ринкового середовища та впливу цифрових технологій на діяльність підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та практичного інструментарію удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу (на прикладі діяльності ТОВ «Епіцентр К»).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- висвітлити наукові основи цифрової трансформації бізнесу та її вплив на розвиток підприємств;
- розкрити сутність та класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- розглянути методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати впливу макро- та мікросередовища на бізнес-процеси підприємства;
- оцінити ефективність стратегії розвитку підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження виступають процеси удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми, що забезпечують удосконалення стратегії розвитку в діяльності ТОВ «Епіцентр К».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1 Наукові основи цифрової трансформації бізнесу та її вплив на розвиток підприємств

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій, що зумовлює трансформацію підходів до управління підприємствами, організації бізнес-процесів та формування стратегій розвитку. Цифровізація економіки створює нові умови функціонування підприємств, посилює конкуренцію, змінює моделі взаємодії із споживачами та формує необхідність постійного оновлення механізмів управління. За таких умов питання розвитку підприємства набуває особливої актуальності, оскільки саме здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища визначає його конкурентоспроможність і довгострокову ефективність.

У сучасній економічній літературі категорія «розвиток підприємства» розглядається як складний багатогранний процес, який охоплює кількісні та якісні зміни у функціонуванні підприємства. Значна увага приділяється взаємозв'язку розвитку із процесами адаптації, модернізації, інноваційної діяльності та стратегічного управління. У контексті цифрової трансформації бізнесу розвиток підприємства все частіше пов'язується із впровадженням інформаційних технологій, цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів та інноваційних моделей управління.

Досліджуючи сутність економічного розвитку підприємства, А. Ю. Голобородько зазначає, що розвиток є процесом незворотних, закономірних і спрямованих змін, які забезпечують перехід підприємства до нового якісного стану та формують передумови для підвищення його ефективності [1, с. 141]. Автор наголошує, що економічний розвиток підприємства передбачає не лише збільшення обсягів діяльності, а й удосконалення внутрішньої структури управління, технологічної бази та системи використання ресурсів [1, с. 143].

У працях І. М. Капаруліної розвиток підприємства трактується як багаторівневий процес змін, який може реалізовуватись через різні моделі функціонування підприємства залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників [2, с. 77]. Дослідниця підкреслює, що розвиток підприємства необхідно розглядати як постійний процес трансформації системи управління, виробничої діяльності та економічних відносин, спрямований на забезпечення довгострокової стабільності суб'єкта господарювання [2, с. 79].

Важливе значення для розуміння сутності розвитку підприємства має дослідження Ю. Матіщака, у якому визначено взаємозв'язок категорій «розвиток підприємства» з такими поняттями, як «зростання», «ефективність», «стійкість» та «конкурентоспроможність» [3, с. 103]. Автор підкреслює, що розвиток не можна ототожнювати виключно зі зростанням фінансових показників, оскільки він включає структурні, технологічні та організаційні зміни, які забезпечують адаптацію підприємства до нових умов господарювання [3, с. 105].

Науковці Г. О. Швиданенко та К. С. Бойченко розглядають розвиток підприємства як стратегічно орієнтований процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей шляхом ефективного використання ресурсів, управління ризиками та формування конкурентних переваг [4, с. 18]. Автори зазначають, що сучасний розвиток підприємства неможливий без системного стратегічного управління, оскільки саме стратегія дозволяє

забезпечити узгодженість між внутрішнім потенціалом підприємства та викликами зовнішнього середовища [4, с. 24].

Умови цифрової економіки суттєво змінюють підходи до стратегічного розвитку підприємств. Використання цифрових технологій сприяє прискоренню інформаційних потоків, автоматизації управлінських процесів та підвищенню швидкості прийняття рішень. У результаті підприємства отримують можливість оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища та формувати нові конкурентні переваги.

Ю. С. Погорелов акцентує увагу на тому, що розвиток підприємства може реалізовуватись через різні способи, зокрема інноваційний, інвестиційний, організаційний та технологічний [5, с. 78]. У сучасних умовах особливого значення набуває саме технологічний розвиток, який пов'язаний із цифровізацією бізнес-процесів, використанням сучасних інформаційних систем та впровадженням цифрових платформ управління [5, с. 81].

Сучасні моделі розвитку підприємств активно досліджуються вітчизняними науковцями. Так, А. М. Богун та З. Я. Шацька зазначають, що сучасний розвиток підприємств базується на інноваційності, гнучкості та цифровій адаптивності [6, с. 29]. Автори підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації підприємства повинні орієнтуватися не лише на економічні результати, а й на швидкість адаптації до змін технологічного середовища [6, с. 30].

В. О. Занора визначає розвиток підприємства як процес змін у системі функціонування підприємства, спрямований на досягнення нових конкурентних позицій та підвищення ефективності діяльності [7, с. 71]. Автор класифікує розвиток підприємства за різними ознаками: за масштабами змін, джерелами розвитку, рівнем інноваційності та характером управлінських рішень [7, с. 74]. У контексті цифрової трансформації особливу роль відіграє інноваційний та адаптивний розвиток, оскільки саме вони забезпечують можливість швидкої реакції підприємства на цифрові виклики.

Важливою складовою сучасного розвитку підприємства є концепція сталого розвитку. Т. В. Тушевська наголошує, що стійкий розвиток підприємства повинен базуватись на поєднанні економічної, соціальної та організаційної ефективності [8, с. 98]. Авторка підкреслює, що цифрові технології можуть виступати інструментом забезпечення стійкого розвитку через оптимізацію використання ресурсів, автоматизацію процесів та підвищення продуктивності праці [8, с. 100].

Дослідження Л. Клименко, О. Загороднюк та Ю. Халахур присвячені аналізу діалектики поняття «економічний розвиток підприємства» у системі менеджменту [9, с. 121]. Науковці відзначають, що розвиток підприємства необхідно розглядати як динамічний процес, який формується під впливом змін ринкового середовища, технологічного прогресу та управлінських рішень [9, с. 123]. В умовах цифрової економіки важливим чинником розвитку стає інформаційна гнучкість підприємства та його здатність швидко інтегрувати нові технологічні рішення.

Особливості сучасного стратегічного управління розвитком підприємства досліджують Н. М. Гуржій та А. Ю. Колтунік. Автори зазначають, що сучасні підходи до стратегічного управління ґрунтуються на адаптивності, інноваційності та орієнтації на цифрові зміни [10, с. 345]. У сучасних умовах підприємства повинні постійно оновлювати свої стратегії розвитку, враховуючи швидкі технологічні зміни та нестабільність ринкового середовища [10, с. 346].

Значний внесок у дослідження сучасних моделей управління зробили міжнародні науковці та консалтингові компанії. У дослідженні компанії McKinsey & Company визначено п'ять ключових характеристик agile-організацій: стратегічна гнучкість, швидкість прийняття рішень, адаптивність структури, клієнтоорієнтованість та використання цифрових технологій [11]. Дослідники наголошують, що саме гнучкість управління стає основою ефективного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Р. МакГрат у концепції «Transient Advantage» обґрунтовує необхідність постійного оновлення конкурентних переваг підприємства в умовах швидких технологічних змін [12]. Автор підкреслює, що сучасні підприємства не можуть покладатися лише на стабільні довгострокові переваги, оскільки цифрова трансформація значно прискорює зміну ринкових умов та поведінки споживачів [12]. Це формує необхідність постійного стратегічного оновлення бізнес-моделей та управлінських підходів.

Ріта Гантер МакГрат у концепції «Transient Advantage» обґрунтовує необхідність постійного оновлення конкурентних переваг підприємства в умовах швидких технологічних змін [12]. Авторка підкреслює, що сучасні підприємства не можуть покладатися лише на стабільні довгострокові переваги, оскільки цифрова трансформація значно прискорює зміну ринкових умов та поведінки споживачів [12]. Це формує необхідність постійного стратегічного оновлення бізнес-моделей та управлінських підходів.

Науковці Луїс Анхель Геррас-Мартін, Анупам Мадхок та Антоніо Монторо-Санчес зазначають, що сучасні дослідження стратегічного менеджменту дедалі більше орієнтуються на вивчення інноваційності, динамічних можливостей підприємств та цифрової адаптивності [13, с. 71]. Автори підкреслюють, що стратегічне управління у цифровій економіці повинно базуватись на здатності підприємства швидко перебудовувати свої ресурси та бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища [13, с. 73].

Важливо зазначити, що цифрова трансформація бізнесу суттєво змінює традиційні підходи до формування системи управління підприємством. Якщо раніше стратегічний розвиток підприємства ґрунтувався переважно на матеріальних ресурсах, виробничому потенціалі та фінансових можливостях, то в сучасних умовах ключовими факторами конкурентоспроможності стають інформація, цифрові технології, інноваційність та швидкість адаптації до змін ринкового середовища. Саме тому підприємства дедалі активніше

впроваджують цифрові інструменти управління, системи автоматизації, аналітичні платформи та технології штучного інтелекту.

У сучасній науковій літературі цифрова трансформація розглядається не лише як процес впровадження інформаційних технологій, а як комплексна зміна всієї моделі функціонування підприємства. Цифровізація охоплює систему управління, організаційну структуру, виробничі процеси, маркетингову діяльність, логістику та систему комунікацій із клієнтами. У результаті формується новий тип підприємства — цифрово орієнтоване підприємство, яке здатне швидко адаптуватися до зовнішніх змін та ефективно використовувати інформаційні ресурси.

На думку А. Ю. Голобородько, розвиток підприємства безпосередньо залежить від здатності системи управління забезпечувати ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища [1, с. 145]. У сучасних умовах саме цифрові технології створюють можливості для підвищення швидкості управлінських рішень, удосконалення аналітичної діяльності та оптимізації використання ресурсів. Це сприяє формуванню нових конкурентних переваг підприємства та забезпечує його стійке функціонування.

І. М. Капаруліна зазначає, що розвиток підприємства має системний характер і передбачає взаємодію економічних, організаційних та інноваційних процесів [2, с. 80]. Цифрова трансформація в даному контексті виступає каталізатором структурних змін, оскільки сприяє модернізації внутрішніх бізнес-процесів, розвитку комунікацій та формуванню нових механізмів управління підприємством.

Особливого значення набуває питання стратегічної адаптації підприємства до цифрового середовища. Г. О. Швиданенко та К. С. Бойченко підкреслюють, що сучасна стратегія розвитку підприємства повинна враховувати високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, ризики цифрової економіки та необхідність швидкого реагування на технологічні зміни [4, с. 57]. Автори наголошують, що підприємства, які не здатні

адаптувати свої стратегії до цифрових умов, поступово втрачають конкурентоспроможність та ринкові позиції [4, с. 61].

У контексті цифрової трансформації важливим аспектом є формування інноваційного потенціалу підприємства. Ю. С. Погорелов зазначає, що інноваційний розвиток є одним із найефективніших способів забезпечення довгострокового економічного зростання підприємства [5, с. 82]. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат, оптимізації бізнес-процесів та покращенню якості управлінських рішень. Саме тому інноваційність стає одним із ключових факторів розвитку сучасного підприємства.

Сучасні моделі розвитку підприємств дедалі більше орієнтуються на принципи гнучкості та адаптивності. А. М. Богун та З. Я. Шацька зазначають, що цифрова економіка формує потребу у створенні динамічних моделей управління, здатних швидко змінюватися відповідно до умов ринку [6, с. 30]. У таких умовах підприємства повинні постійно оновлювати свої управлінські підходи, цифрову інфраструктуру та систему взаємодії із клієнтами.

В. О. Занора підкреслює, що одним із найважливіших напрямів розвитку підприємства є організаційна трансформація, яка передбачає зміну внутрішньої структури управління та удосконалення механізмів координації діяльності [7, с. 75]. Цифрові технології значно спрощують процес управління підприємством, забезпечують автоматизацію багатьох функцій та сприяють підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

У сучасних умовах важливого значення набуває також клієнтоорієнтований підхід до розвитку підприємства. Цифрові технології дозволяють підприємствам більш ефективно аналізувати потреби споживачів, персоналізувати продукцію та послуги, а також формувати довгострокові відносини з клієнтами. У результаті підприємства отримують можливість підвищувати рівень лояльності споживачів та зміцнювати свої ринкові позиції.

Т. В. Тушевська зазначає, що цифровізація сприяє не лише економічній ефективності, але й підвищенню соціальної ефективності діяльності підприємства [8, с. 101]. Використання цифрових платформ комунікації, автоматизація процесів та впровадження сучасних технологій створюють умови для покращення організації праці, підвищення рівня професійного розвитку працівників та формування сучасної корпоративної культури.

Луїс Анхель Гerras-Мартін, Анупам Мадхок та Антоніо Монторо-Санчес наголошують, що сучасне стратегічне управління повинно базуватись на концепції динамічних можливостей підприємства, тобто здатності організації швидко адаптувати свої ресурси та компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища [13, с. 74]. У цифровій економіці це означає необхідність постійного оновлення технологічної бази, впровадження інновацій та розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Для узагальнення наукових підходів до трактування сутності розвитку підприємства та визначення основних напрямів впливу цифрової трансформації на діяльність суб'єктів господарювання доцільно систематизувати результати дослідження у вигляді таблиць. Це дозволяє більш наочно відобразити позиції науковців щодо сутності розвитку підприємства, а також охарактеризувати ключові аспекти впливу цифровізації на сучасні процеси управління, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток підприємств.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності розвитку підприємства

Автор	Сутність розвитку підприємства	Основний акцент
А. Ю. Голобородько	Процес якісних змін підприємства	Удосконалення управління і ресурсів
І. М. Капаруліна	Багаторівневий процес змін	Стабільність і трансформація управління
Ю. Матішак	Поєднання зростання та ефективності	Адаптація до нових умов
Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко	Стратегічний процес розвитку	Конкурентні переваги

Ю. С. Погорелов	Інноваційний технологічний розвиток	Цифровізація процесів
А. М. Богун, З. Я. Шацька	Гнучкий та адаптивний розвиток	Цифрова адаптивність
В. О. Занора	Зміни у функціонуванні підприємства	Підвищення ефективності

Джерело: складено автором на основі [5–12].

Таблиця 1.2 – Вплив цифровізації на розвиток підприємства

Напрямок впливу	Характеристика	Результат
Автоматизація	Використання цифрових систем	Підвищення продуктивності
Аналітика даних	Швидке прийняття рішень	Підвищення ефективності
Інновації	Впровадження нових технологій	Конкурентні переваги
Організаційні зміни	Модернізація управління	Оптимізація діяльності

Джерело: складено автором на основі [5–15].

Крім того, цифрова трансформація суттєво впливає на систему прийняття управлінських рішень. Використання великих масивів даних, аналітичних платформ та систем прогнозування дозволяє підприємствам більш точно оцінювати ринкові тенденції та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління та зниженню рівня управлінських ризиків.

Отже, цифрова трансформація бізнесу є одним із ключових факторів розвитку сучасних підприємств. Вона змінює механізми управління, формує нові підходи до стратегічного розвитку та забезпечує підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах ефективний розвиток підприємства неможливий без активного використання

цифрових технологій, інноваційних моделей управління та системної адаптації до динамічного ринкового середовища.

1.2 Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства

Діяльність підприємства передбачає необхідність визначення напрямів розвитку, які виходять за межі короткострокових управлінських рішень. Йдеться про формування цілей, вибір пріоритетів і узгодження ресурсів відповідно до обраного курсу розвитку. Такі завдання належать до сфери стратегічного менеджменту, який забезпечує цілісність управління та орієнтацію організації на перспективу.

Управління розвитком підприємства має базуватись на ганалізі тенденцій економічного зростання та специфіки галузевих змін. При цьому важливим є не лише оперативне вдосконалення процесів, а й стратегічне переосмислення напрямів еволюції підприємства. Поняття «розвиток» у сучасній економічній науці трактується як сукупність незворотних, спрямованих і закономірних змін, які забезпечують прогрес системи [1, с. 141].

Наукова дискусія щодо сутності економічного розвитку триває, адже різні дослідники пропонують альтернативні підходи до розуміння цього поняття у контексті підприємницьких, галузевих і національних систем. Аналіз наукових джерел вказує на різноманітність підходів до визначення поняття «розвиток підприємства», основні з яких подано в табл. 1.1.

Аналіз наукових підходів до визначення категорії «розвиток підприємства» дозволяє виділити кілька основних груп, які відображають різні аспекти цього процесу.

1) Кількісно-якісний підхід акцентує увагу на кількісних і якісних змінах у діяльності підприємства, які забезпечують його ефективне функціонування, стійкість до зовнішніх впливів та створення нових можливостей. Вчені розглядають розвиток як послідовний процес удосконалення показників і характеристик підприємства. До представників цього підходу належать І. М. Капаруліна [2], Ю. Матіщак [3], Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко [4], а також Л. Клименко, О. Загороднюк та Ю. Халахур [9].

Таблиця 1.3 – Визначення категорії «розвиток підприємства»

Автор	Зміст поняття «розвиток підприємства»
І. М. Капаруліна [2, с. 77]	«...процес змін на підприємстві, що супроводжується зміною кількісних і якісних параметрів задля підвищення ефективності функціонування/опору зовнішньому середовищу і/чи створення нових можливостей».
Ю. Матішак [3, с. 106]	«...цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді».
Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко [4]	«...незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі і просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища».
Ю. С. Погорелов [5, с. 77]	«...безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості. Вони дозволяють підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протидіяти його негативним впливам».
А. М. Богун, З. Я. Шацька [6, с. 29]	«...якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури підприємства, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються».
В. О. Занора [7, с. 71]	«...це процес змін, що призводить до переходу суб'єкта господарювання від одного якісного стану до іншого».
Т. В. Тушевська [8, с. 98]	«...це процес вирішення суперечностей у ході виникнення протиріч. Протиріччя є основою будь-якого руху і життєдіяльності: лише якщо певне явище має в собі протиріччя, воно рухається, володіє імпульсом до діяльності. Протиріччя прийнято розглядати як результат взаємодії сторін, які знаходяться в межах однієї системи (підприємства) з відмінностями оцінки та сприйняття».
Л. Клименко, О. Загороднюк, Ю. Халахур [9, с. 121]	«...стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, його переходу в інший кількісний та якісний рівень під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища».

Джерело: складено на основі [5-12]

2) Структурно-системний підхід – розвиток підприємства трактується як глибинна якісна зміна його станів, що супроводжується появою нових властивостей, функцій та можливостей. Підприємство розглядається як складна система, яка проходить структурні перетворення під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Цю точку зору поділяють Ю. С. Погорелов [5], А. М. Богун, З. Я. Шацька [6] та В. О. Занора [7].

3) Діалектичний (протиріччяний) підхід базується на діалектичній концепції, згідно з якою розвиток є результатом подолання внутрішніх суперечностей і протиріч у діяльності підприємства. Саме ці протиріччя виступають джерелом руху і оновлення системи. Представником цього підходу є Т. В. Тушевська [8].

Таким чином, категорія «розвиток підприємства» тлумачиться науковцями з різних позицій, але всі підходи сходяться в тому, що розвиток є складним, багатогранним і безперервним процесом, який забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Зважаючи на наведені підходи, можна зробити висновок, що розвиток підприємства розглядається як складний багатофакторний процес, який охоплює як внутрішні трансформації, так і адаптацію до зовнішніх змін. Усі автори акцентують увагу на незворотності та спрямованості цього процесу, що свідчить про його стратегічний характер і необхідність системного управління.

Поняттям «розвиток підприємства» можна охарактеризувати як такий стан підприємства, за якого воно не лише функціонує стабільно, а й удосконалює свою діяльність, запроваджує нові технології, розширює ринки збуту, підвищує якість продукції чи послуг, а також зміцнює свої конкурентні позиції. Розвиток підприємства має бути спрямований на довгострокову перспективу та враховувати потреби всіх зацікавлених сторін – власників, працівників, споживачів, партнерів і суспільства в цілому. Важливо також зазначити, що розвиток підприємства відбувається в умовах постійних змін зовнішнього середовища, тому необхідною є гнучкість,

інноваційність і здатність до адаптації. Серед основних характеристик розвитку підприємства можна виділити: послідовність (розвиток має логічний порядок і етапність); безперервність (процес розвитку не припиняється, а триває постійно); системність (розвиток охоплює всі підсистеми підприємства); динамічність (розвиток супроводжується рухом і змінами показників діяльності); результативність (розвиток має призводити до досягнення поставлених цілей).

Стратегічне управління є основною формою управління розвитком підприємства. Його головне завдання – досягнення ефективного функціонування об'єкта та забезпечення його стійкого розвитку через оптимальне поєднання внутрішньої інноваційної складової і змінюваності зовнішнього макроекономічного середовища.

Н. М. Гуржій та А. Ю. Колтунік пропонують під поняттям «стратегічний розвиток підприємства» розуміти «безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей» [10, с. 345].

Зростання конкуренції в умовах невизначеності поведінки зовнішнього середовища, швидке впровадження інноваційних технологій та матеріалів, скорочення життєвого циклу продукту та необхідність підтримання високої конкурентоспроможності роблять проблему стратегічного розвитку ще більш актуальною. McKinsey & Company вказує, що середня тривалість перебування компанії у списку S&P 500 скоротилася з 33 років у 1960-х до 20 років у 2020-х роках. За оцінками McKinsey, до 2027 року приблизно 75% компаній нині присутніх у S&P 500 можуть бути замінені новими [11]. Harvard Business Review підтверджує тенденцію скорочення життєвого циклу компаній і наголошує, що період збереження конкурентної переваги зменшується, часто до менш ніж 10 років через технологічні зміни і глобалізацію [12].

У сучасних умовах стратегічний розвиток підприємств стає не лише вимогою часу, а й запорукою їхнього виживання та конкурентоспроможності.

Формування стратегічного менеджменту як напряму наукових досліджень відбувалося поступово на основі розвитку ідей довгострокового планування та управління організаціями. В дослідженні [13] зазначається, що його становлення пов'язане з роботами Чандлера (1962), Ансоффа (1965) і Ендрюса (1971), які заклали підґрунтя для подальшого розвитку відповідних підходів. Надалі дослідження у цій сфері істотно розширилися, що зумовило появу різних підходів до розуміння змісту стратегії розвитку підприємства та особливостей її реалізації.

Визначення стратегії розвитку, запропоновані різними авторами, наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Поняття «стратегія розвитку» в працях українських та зарубіжних дослідників

Автор	Визначення
А.Чандлер [13]	«Стратегія розвитку визначає довгострокові цілі підприємства та розподіл ресурсів для їх досягнення»
І. Ансофф [13]	«Стратегія є набором правил для прийняття управлінських рішень і забезпечення розвитку підприємства»
К. Ендрюс [13]	«Стратегія визначає цілі підприємства, напрями діяльності та способи формування конкурентних переваг»
Н. М. Гуржій, А. Ю. Колтунік [10, с. 345]	«Стратегічний розвиток є безперервним процесом кількісних і якісних змін підприємства у довгостроковій перспективі»
Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко [4, с. 57]	Стратегія розвитку забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем»
Ю. С. Погорелов [5, с. 82]	«Стратегія розвитку спрямована на формування нових можливостей та зміцнення конкурентних позицій підприємства»

Джерело: складено на основі [7; 8; 13; 16]

1.3 Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах глибоких структурних змін економіки, що зумовлені активним поширенням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів, розвитком інформаційних платформ та зростанням ролі даних у системі управління. За таких умов стратегія розвитку підприємства набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає довгострокові напрями діяльності підприємства, забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та формує основу для досягнення конкурентних переваг.

У сучасній економічній літературі стратегія розвитку підприємства розглядається як комплексна система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. В умовах цифрової трансформації стратегічне управління повинно враховувати не лише традиційні фактори економічного розвитку, але й швидкість технологічних змін, рівень цифрової зрілості підприємства, здатність до інноваційної діяльності та адаптації до нових цифрових моделей ведення бізнесу [10].

Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства формувалися поступово разом із розвитком стратегічного менеджменту як окремого напрямку економічної науки. Класичні підходи стратегічного управління були закладені у працях А. Чандлера, І. Ансоффа та К. Ендрюса, які розглядали стратегію як інструмент визначення довгострокових цілей підприємства та механізм ефективного розподілу ресурсів [13]. Надалі розвиток цифрової економіки суттєво трансформував зміст стратегічного управління, оскільки підприємства почали функціонувати в умовах високої динамічності ринку, посилення глобальної конкуренції та швидкого оновлення технологій.

У сучасних умовах методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства базуються на принципах системності, адаптивності,

інноваційності та цифрової інтеграції. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як складної відкритої системи, розвиток якої залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. У межах цього підходу стратегія розвитку формується з урахуванням фінансових, виробничих, кадрових, інформаційних та технологічних ресурсів підприємства [4].

Адаптивний підхід ґрунтується на необхідності постійного коригування стратегічних напрямів розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища. В умовах цифрової економіки підприємства повинні оперативно реагувати на технологічні інновації, зміни поведінки споживачів, розвиток цифрових платформ та зміну ринкової кон'юнктури. Саме тому сучасні стратегії розвитку підприємств мають бути достатньо гнучкими та передбачати можливість швидкої трансформації управлінських рішень [11]. У дослідженні McKinsey & Company визначено, що ключовими характеристиками сучасних agile-організацій є швидкість прийняття рішень, стратегічна гнучкість, адаптивність структури управління та активне використання цифрових технологій [11].

Інноваційний підхід до обґрунтування стратегії розвитку передбачає орієнтацію підприємства на постійне оновлення технологій, бізнес-процесів та управлінських механізмів. Ю. С. Погорелов зазначає, що інноваційний розвиток є одним із найважливіших способів забезпечення довгострокового економічного зростання підприємства [5, с. 82]. У сучасних умовах інноваційність безпосередньо пов'язується із цифровою трансформацією, оскільки впровадження цифрових технологій забезпечує автоматизацію процесів, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат та покращення якості управлінських рішень.

Особливого значення в умовах цифрової економіки набуває цифровий підхід до формування стратегії розвитку підприємства. Він передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства — систему управління, виробничі процеси, маркетингову діяльність, логістику, систему комунікацій із клієнтами та механізми прийняття рішень. У

дослідженні «Improvement of the Digital Transformation Strategy of Business on the Basis of Digital Technologies» зазначається, що цифрова стратегія підприємства повинна базуватись на поєднанні технологічних інновацій, організаційних змін та розвитку людського капіталу [14]. Автори підкреслюють, що цифрова трансформація є не лише процесом впровадження технологій, а комплексною зміною всієї бізнес-моделі підприємства [14].

Важливим елементом методичного обґрунтування стратегії розвитку підприємства є оцінка зовнішнього середовища. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства функціонують в умовах високого рівня невизначеності, що потребує постійного моніторингу ринкових тенденцій, технологічних змін та поведінки споживачів. Для цього використовуються методи стратегічного аналізу, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, конкурентний аналіз та аналіз цифрової зрілості підприємства.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. В умовах цифрової трансформації особливе значення мають такі фактори, як рівень цифрових компетенцій персоналу, наявність цифрової інфраструктури, здатність до впровадження інновацій та рівень інформаційної безпеки. PEST-аналіз використовується для оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на розвиток підприємства. Саме технологічний компонент у сучасних умовах стає визначальним чинником стратегічного розвитку підприємств.

Методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства також передбачають оцінку внутрішнього потенціалу підприємства. До основних складових внутрішнього потенціалу належать фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення, інноваційні можливості та організаційна структура управління. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові компетенції персоналу та здатність

підприємства інтегрувати сучасні інформаційні технології у систему управління [10].

У дослідженні «Research of the Preconditions of Forming a Digital Strategy of the Enterprise to Ensure its Competitiveness» наголошується, що формування цифрової стратегії підприємства повинно базуватись на розвитку цифрової інфраструктури, цифрової культури та системи інформаційного забезпечення управління [15]. Автори зазначають, що саме цифрова стратегія дозволяє підприємству забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та адаптацію до умов цифрової економіки [15].

Одним із ключових напрямів сучасного стратегічного управління є використання концепції динамічних можливостей підприємства. Луїс Анхель Геррас-Мартін, Анупам Мадхок та Антоніо Монторо-Санчес підкреслюють, що стратегічне управління у цифровій економіці повинно базуватись на здатності підприємства швидко перебудовувати свої ресурси та компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища [13, с. 73]. Це означає необхідність постійного оновлення технологічної бази, впровадження інновацій та розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Важливим аспектом методичного обґрунтування стратегії розвитку є формування дорожньої карти цифрової трансформації підприємства. У сучасних дослідженнях roadmap розглядається як інструмент поетапної реалізації цифрової стратегії підприємства, який дозволяє визначити ключові етапи цифрових змін, необхідні ресурси, строки реалізації та очікувані результати [16]. Формування дорожньої карти цифрової трансформації забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства із процесами впровадження цифрових технологій.

Сучасні методичні підходи також акцентують увагу на необхідності забезпечення цифрової гнучкості підприємства. Р. МакГрат у концепції «Transient Advantage» зазначає, що сучасні підприємства не можуть покладатися виключно на довгострокові стабільні конкурентні переваги, оскільки цифрова трансформація значно прискорює зміну ринкових умов

[12]. За таких умов стратегія розвитку повинна постійно оновлюватися відповідно до технологічних змін та нових потреб споживачів.

Цифрова трансформація також змінює підходи до організаційної структури підприємства. У сучасних умовах підприємства переходять від жорстких ієрархічних моделей управління до більш гнучких мережових структур, які забезпечують швидке прийняття рішень та ефективну координацію діяльності. У дослідженні «Digital transformation of enterprise architecture» підкреслюється, що цифрова трансформація управлінської архітектури підприємства забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію інформаційних потоків та покращення стратегічного управління [17].

У сучасній економіці важливим елементом стратегічного управління стає використання великих масивів даних та аналітичних платформ. Використання DataOps та цифрової аналітики дозволяє підприємствам більш ефективно оцінювати ринкові тенденції, прогнозувати зміни попиту та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища [19]. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зниженню рівня стратегічних ризиків.

Крім того, цифрова трансформація суттєво впливає на зміну моделей стратегічного управління. Р. МакГрат у концепції «Transient Advantage» зазначає, що сучасні підприємства більше не можуть покладатися на стабільні довгострокові конкурентні переваги, оскільки технологічні зміни значно скорочують життєвий цикл бізнес-моделей [12]. За таких умов стратегія розвитку підприємства повинна бути динамічною, гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим методичним аспектом обґрунтування стратегії розвитку підприємства є визначення ключових факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. У сучасних умовах цифрової економіки підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, швидких технологічних змін та постійного посилення конкуренції. Саме тому

стратегія розвитку повинна формуватись на основі комплексного аналізу ринкових тенденцій, технологічних змін, рівня цифрової зрілості підприємства та його ресурсного потенціалу [4].

Г. О. Швиданенко та К. С. Бойченко зазначають, що стратегічне управління розвитком підприємства повинно базуватись на узгодженості між довгостроковими цілями підприємства та його реальними можливостями [4, с. 58]. Автори підкреслюють, що ефективна стратегія розвитку має враховувати не лише поточний стан підприємства, а й потенційні зміни зовнішнього середовища, які можуть впливати на його конкурентоспроможність у майбутньому [4, с. 61]. В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптувати свою систему управління до технологічних змін.

На думку І. М. Капаруліної, розвиток підприємства є багаторівневим процесом, який реалізується через зміну організаційних, економічних та технологічних параметрів діяльності підприємства [2, с. 79]. У сучасних умовах цифровізації економіки це означає необхідність інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством, модернізацію бізнес-процесів та вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Особливу роль у процесі стратегічного розвитку відіграє інформаційне забезпечення управління підприємством. Використання цифрових інформаційних систем дозволяє підвищити швидкість обробки даних, покращити якість аналітичної діяльності та забезпечити більш ефективне прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують ERP-системи, CRM-платформи, системи бізнес-аналітики та технології штучного інтелекту, які сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління [14].

Ю. Матіщак наголошує, що розвиток підприємства не можна ототожнювати виключно із фінансовим зростанням, оскільки він охоплює також структурні, технологічні та організаційні зміни [3, с. 104]. Саме тому

при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати не лише економічні показники, а й рівень інноваційності, цифрової адаптивності та здатності підприємства до стратегічних змін.

Важливим елементом методичного забезпечення стратегічного розвитку є оцінка конкурентного середовища підприємства. У цифровій економіці конкуренція дедалі більше переміщується у сферу технологій, інформаційних ресурсів та швидкості впровадження інновацій. Підприємства, які активно використовують цифрові технології, отримують можливість швидше реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та підвищувати якість обслуговування споживачів.

А. М. Богун та З. Я. Шацька зазначають, що сучасні моделі розвитку підприємств повинні базуватись на принципах гнучкості, інноваційності та цифрової адаптивності [6, с. 29]. Автори наголошують, що цифрова трансформація формує необхідність постійного оновлення стратегій розвитку підприємств, оскільки швидкі зміни технологічного середовища суттєво скорочують життєвий цикл конкурентних переваг [6, с. 30].

У процесі обґрунтування стратегії розвитку підприємства важливе значення має також оцінка ризиків цифрової трансформації. Впровадження цифрових технологій супроводжується не лише новими можливостями, а й значними ризиками, серед яких кіберзагрози, інформаційна безпека, залежність від цифрової інфраструктури та високі витрати на технологічне оновлення. Саме тому сучасна стратегія розвитку повинна передбачати механізми управління цифровими ризиками та забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

В. О. Занора визначає розвиток підприємства як процес переходу від одного якісного стану до іншого [7, с. 71]. У контексті цифрової трансформації це означає необхідність поступової зміни всієї системи функціонування підприємства — від організаційної структури до системи прийняття управлінських рішень. Автор підкреслює, що одним із ключових

напрямів сучасного розвитку підприємства є організаційна трансформація та вдосконалення механізмів координації діяльності [7, с. 75].

Цифрова трансформація також суттєво впливає на систему взаємодії підприємства із клієнтами. Використання цифрових платформ, онлайн-комунікацій та аналітичних систем дозволяє підприємствам більш точно визначати потреби споживачів, персоналізувати продукцію та формувати довгострокові відносини із клієнтами. У результаті клієнтоорієнтованість стає одним із ключових елементів сучасної стратегії розвитку підприємства.

Науковці Луїс Анхель Геррас-Мартін, Анупам Мадхок та Антоніо Монторо-Санчес зазначають, що сучасне стратегічне управління повинно базуватись на концепції динамічних можливостей підприємства [13, с. 73]. Це означає, що підприємство повинно бути здатним швидко перебудовувати свої ресурси, компетенції та бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища. У цифровій економіці така здатність стає основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Особливого значення у процесі стратегічного розвитку набуває інноваційна діяльність підприємства. Ю. С. Погорелов зазначає, що інноваційний розвиток забезпечує підприємству можливість формування нових конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності [5, с. 82]. В умовах цифрової трансформації інноваційність проявляється через впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів, використання хмарних сервісів та сучасних аналітичних платформ.

Т. В. Тушевська підкреслює, що сучасний розвиток підприємства повинен базуватись на принципах стійкості та соціальної ефективності [8, с. 99]. У сучасних умовах цифрові технології можуть виступати інструментом забезпечення стійкого розвитку через оптимізацію використання ресурсів, автоматизацію виробничих процесів та підвищення продуктивності праці [8, с. 101].

Крім того, важливою складовою стратегічного розвитку є формування ефективної цифрової корпоративної культури. Підприємства, які активно

впроваджують цифрові технології, повинні створювати умови для професійного розвитку працівників, розвитку цифрових компетенцій та підтримки інноваційної активності персоналу. Саме людський капітал у сучасних умовах стає одним із ключових факторів успішної цифрової трансформації бізнесу.

Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу базуються на комплексному поєднанні системного, процесного, інноваційного, адаптивного та цифрового підходів. Сучасна стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати не лише економічну ефективність, а й здатність підприємства швидко адаптуватися до цифрових змін, впроваджувати інноваційні технології та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.5 — Основні методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації

Підхід	Характеристика
Системний	Розгляд підприємства як цілісної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем
Процесний	Орієнтація на оптимізацію та цифровізацію бізнес-процесів
Інноваційний	Впровадження нових технологій та цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності
Адаптивний	Забезпечення швидкого реагування підприємства на зміни ринку та технологій
Цифровий	Інтеграція цифрових платформ, аналітики та автоматизації в систему управління

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 9; 13; 16].

Таким чином, методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу ґрунтуються на

комплексному поєднанні системного, адаптивного, інноваційного та цифрового підходів. Сучасна стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати не лише досягнення економічної ефективності, а й формування здатності підприємства швидко адаптуватися до цифрових змін, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Висновки за розділом 1

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні засади розвитку підприємства та особливості формування стратегічного управління в умовах цифрової трансформації бізнесу. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що сучасне підприємство функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, швидкого розвитку цифрових технологій, посилення конкуренції та постійних змін ринкових умов. За таких умов ефективний розвиток підприємства можливий лише за умови формування гнучкої та адаптивної системи стратегічного управління, орієнтованої на довгострокову перспективу.

У процесі дослідження було встановлено, що категорія «розвиток підприємства» є складним багатогранним поняттям, яке охоплює сукупність кількісних, якісних, організаційних, технологічних та економічних змін у діяльності підприємства. Аналіз наукових праць І. М. Капаруліної, Ю. Матіщака, Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко, Ю. С. Погорелова, В. О. Занори, Т. В. Тушевської та інших дослідників показав, що розвиток підприємства розглядається як безперервний, закономірний і цілеспрямований процес, спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У результаті систематизації наукових підходів було визначено основні концепції трактування розвитку підприємства, серед яких кількісно-якісний,

структурно-системний та діалектичний підходи. Кількісно-якісний підхід акцентує увагу на зміні економічних показників та якісних характеристик діяльності підприємства. Структурно-системний підхід розглядає розвиток як глибинну трансформацію системи функціонування підприємства, яка супроводжується появою нових властивостей та функцій. Діалектичний підхід трактує розвиток як результат подолання внутрішніх суперечностей та протиріч у діяльності підприємства.

Дослідження показало, що в сучасних умовах цифрової економіки розвиток підприємства нерозривно пов'язаний із процесами цифрової трансформації бізнесу. Цифровізація суттєво змінює традиційні підходи до управління підприємствами, оскільки ключовими факторами конкурентоспроможності стають інформація, цифрові технології, інноваційність, швидкість адаптації та ефективність використання даних. У сучасних умовах підприємства змушені активно впроваджувати цифрові інструменти управління, автоматизовані системи, аналітичні платформи та сучасні інформаційні технології для забезпечення стійкого розвитку та підтримання конкурентних позицій на ринку.

Було встановлено, що стратегічне управління виступає основною формою управління розвитком підприємства. Його ключовим завданням є забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємства через формування та реалізацію стратегії розвитку, здатної забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Аналіз сучасних наукових підходів показав, що стратегічне управління в умовах цифрової трансформації повинно базуватись на принципах гнучкості, адаптивності, інноваційності та цифрової інтеграції.

У роботі було досліджено сучасні методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Встановлено, що формування ефективної стратегії розвитку потребує використання системного, процесного, інноваційного, адаптивного та цифрового підходів. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як

складну відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Процесний підхід орієнтується на оптимізацію та цифровізацію бізнес-процесів. Інноваційний підхід передбачає активне впровадження нових технологій та цифрових рішень. Адаптивний підхід забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, а цифровий підхід ґрунтується на інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством.

Особливу увагу було приділено ролі цифрової трансформації у формуванні сучасних стратегій розвитку підприємств. Встановлено, що цифровізація охоплює всі сфери діяльності підприємства — систему управління, виробничі процеси, маркетинг, логістику, фінансову діяльність та систему комунікацій із клієнтами. У результаті формується новий тип підприємства — цифрово орієнтоване підприємство, яке характеризується високою швидкістю прийняття рішень, гнучкістю організаційної структури та здатністю оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проведене дослідження дозволило визначити, що одним із ключових факторів ефективного стратегічного розвитку підприємства є формування цифрової зрілості організації. Вона включає рівень автоматизації бізнес-процесів, використання цифрових платформ, розвиток цифрових компетенцій персоналу, ефективність інформаційного забезпечення управління та рівень інтеграції цифрових технологій у систему прийняття управлінських рішень.

У процесі дослідження також було встановлено, що сучасні підприємства функціонують в умовах скорочення життєвого циклу конкурентних переваг. Це підтверджується дослідженнями McKinsey & Company та Harvard Business Review, які вказують на суттєве прискорення змін ринкового середовища та необхідність постійного оновлення бізнес-моделей підприємств. За таких умов стратегія розвитку підприємства повинна мати динамічний характер та передбачати постійне вдосконалення системи управління, оновлення цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних технологій.

Крім того, було визначено, що важливими складовими сучасної стратегії розвитку підприємства є формування цифрової корпоративної культури, розвиток людського капіталу та підвищення цифрових компетенцій персоналу. У сучасній економіці саме людський капітал та здатність працівників ефективно використовувати цифрові технології стають одним із ключових чинників успішної цифрової трансформації підприємства.

Таким чином, результати проведеного теоретичного дослідження дозволяють зробити висновок, що стратегічний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу є складним багаторівневим процесом, який потребує комплексного поєднання сучасних методів стратегічного управління, цифрових технологій, інноваційних підходів та адаптивних механізмів управління. Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах можливе лише за умови постійного оновлення стратегії розвитку, впровадження цифрових інструментів управління та забезпечення високого рівня гнучкості й конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою проведення емпіричного дослідження виступає підприємство «Епіцентр К». Повна назва суб'єкта господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К», скорочено – ТОВ «Епіцентр К». Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – недержавна.

Згідно з КВЕД, основним видом діяльності ТОВ «Епіцентр К» є роздрібна торгівля іншими непродовольчими товарами в спеціалізованих магазинах (47.78). Водночас підприємство здійснює диверсифіковану діяльність, що охоплює виробництво харчової продукції (зокрема м'ясних виробів, хлібобулочних та кондитерських виробів), посередницькі операції у сфері торгівлі, оптову реалізацію окремих груп товарів, а також надання супутніх послуг, зокрема пакування [1].

Код ЄДРПОУ підприємства – 32490244, дата державної реєстрації – 27 серпня 2003 року. Розмір статутного капіталу становить 158609,7 тис. грн. Юридична адреса: 04128, м. Київ, вул. Берковецька, 6к [2].

ТОВ «Епіцентр К» є ключовим елементом групи компаній «Епіцентр», яка сформувалася як багатофункціональна омніканальна система. Вона поєднує мережу торговельних центрів «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс, спеціалізовані роздрібні формати, аграрний напрям, власні виробничі потужності та розвинену логістичну інфраструктуру [3].

Протягом тривалого періоду розвитку компанія трансформувалася з мережі будівельних гіпермаркетів у масштабну мережу торговельно-господарських центрів. Важливою особливістю є впровадження формату shop-in-shop, що передбачає функціонування окремих тематичних зон у межах одного торгового простору. Подальший розвиток супроводжувався

виходом окремих форматів за межі основної мережі та розширенням присутності в інших торговельних локаціях.

Сучасна модель діяльності підприємства характеризується поєднанням широкого асортименту товарів і додаткових сервісів, що формує комплексний споживчий простір. Орієнтація на інноваційні підходи, постійне оновлення форматів, розширення напрямів діяльності та інтеграція різних бізнес-сегментів забезпечують стійкі позиції підприємства на ринку роздрібної торгівлі України [3].

Ключові досягнення ТОВ «Епіцентр К» в кількісному вимірі представлено на рис. 2.1.

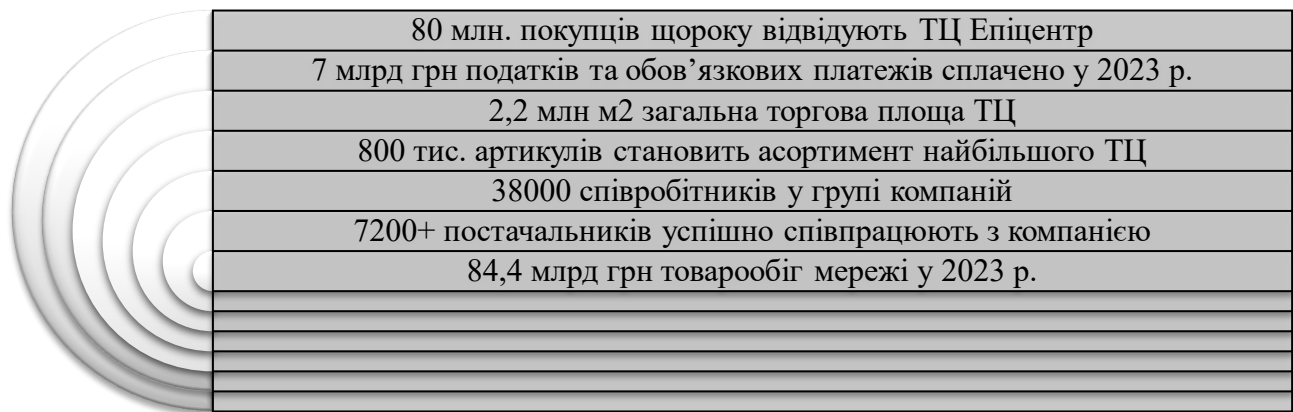


Рисунок 2.1 – Ключові досягнення ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано на основі [3]

Основний профіль діяльності ТОВ «Епіцентр К» охоплює такі аспекти.

1) Будівельні матеріали та інструменти. ТОВ «Епіцентр К» пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів, включаючи цеглу, цемент, штукатурку, фарби, гіпсокартон, а також різноманітні інструменти для будівництва та ремонту.

2) Товари для дому та побуту. У мережі «Епіцентр» можна знайти все необхідне для облаштування дому та побуту, включаючи меблі, побутову техніку, посуд, текстиль та інші товари для комфортного життя.

3) Електротовари та освітлення. Компанія пропонує широкий вибір електричних товарів, включаючи розетки, вимикачі, лампи, люстри та інші вироби для освітлення.

4) Садово-городні товари. ТОВ «Епіцентр» надає товари для саду та городу, включаючи садові інструменти, рослини, декоративні елементи, системи поливу та інше.

5) Товари для автомобілів та транспорту. Компанія пропонує великий асортимент товарів для автомобілів, включаючи автозапчастини, автомобільні аксесуари, мастила, автохімію та інше.

6) Інструменти та обладнання для професіоналів. ТОВ «Епіцентр» також спеціалізується на постачанні інструментів та обладнання для професіоналів у будівельній та інших галузях.

Epicentrk.ua є одним з найбільших інтернет-магазинів в Україні з асортиментом, що налічує понад 4 мільйони артикулів товарів. Компанія розпочала розвивати сегмент онлайн-торгівлі з 2016 року, коли був запущений партнерський проект інтернет-магазину 27.ua з більш ніж 1 мільйоном найменувань товарів. У 2019 році відбувся ребрендинг та перезапуск сайту epicentrk.ua, що перетворив його на маркетплейс.

Для повного розуміння ефективності діяльності підприємства критично важливо досліджувати його організаційну структуру, яка відображає взаємозв'язки між підрозділами та рівень відповідальності окремих працівників. Організаційна структура визначає, як розподіляються обов'язки та повноваження, і безпосередньо впливає на здатність компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення та оцінювати ключові економічні показники діяльності.

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К» представлена на рис. 2.2. ТОВ «Епіцентр К» застосовує матричну організаційну структуру, яка поєднує вертикальну та горизонтальну підпорядкованість. Вертикальна лінія забезпечує керівництво функціональними підрозділами, а горизонтальна координує роботу проектних груп і програм, орієнтованих на

конкретні результати. Така модель дозволяє ефективно залучати спеціалістів до різних завдань, оптимізувати ресурси та уникати дублювання роботи.

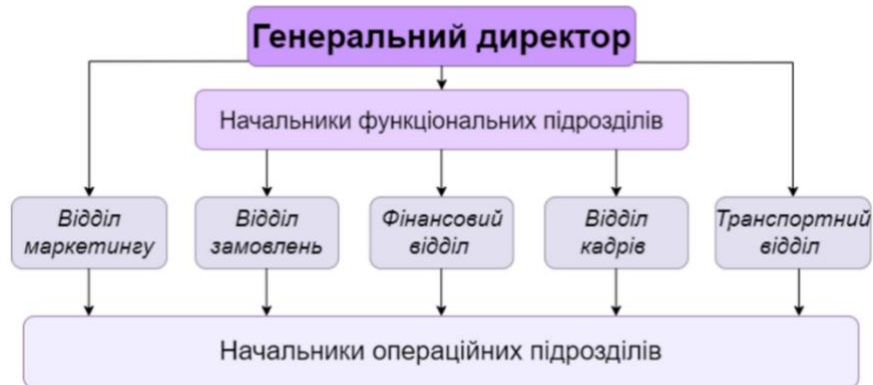


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: [3]

Матричні структури в компанії формуються на основі лінійно-функціональної або лінійно-штабної організації і мають тимчасовий характер, оскільки проектні команди розпускаються після завершення програми. Це створює гнучкість управління та дозволяє швидко реагувати на нові завдання без порушення основних бізнес-процесів.

В управлінській практиці ТОВ «Епіцентр К» матрична структура забезпечує високу ефективність взаємодії відділів. Чітке розмежування функцій між підрозділами та працівниками мінімізує ризик повторення одних і тих же завдань, а мультиканальна система комунікації дозволяє оперативно передавати інформацію через стільниковий зв'язок, телефонні лінії, електронну пошту, месенджери та внутрішню мережу підприємства. Такий підхід сприяє зменшенню затримок у прийнятті управлінських рішень і підвищенню продуктивності виконання проектів.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» виступає ключовим фактором, що визначає ефективність управління, оперативність внутрішніх

процесів і взаємодію працівників, одночасно забезпечуючи гнучкість для адаптації до нових завдань та викликів ринку.

Ефективність господарської діяльності торгового підприємства, рівень його конкурентоспроможності та вартість його активів значною мірою визначаються його виробничою структурою та дієвістю здійснюваних на його базі процесів. Торгово-технологічні процеси – це сукупність торгових і технологічних процесів, послідовно взаємопов'язаних, з метою доведення товару високої якості та в широкому асортименті до споживачів із найменшими витратами праці та часу.

Для наочності функції торгових і технологічних процесів ТОВ «Епіцентр К» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Функції торгових і технологічних процесів у ТОВ «Епіцентр К»

Торгові (комерційні) процеси	Технологічні (виробничі) процеси
1. Вивчення та прогнозування купівельного попиту	1.Транспортування товару
2.Формування торгового асортименту	2.Зберігання
3.Управління товарними запасами	3.Упаковка
4.Рекламно-інформаційна діяльність зі збуту товарів	4.Фасовка
–	5.Підсортування

Джерело: побудовано на основі [3]

ТОВ «Епіцентр К» є сучасним підприємством торгівлі, яке впроваджує високотехнологічні рішення для оптимізації своєї діяльності та підвищення задоволення клієнтів. Структура гіпермаркету «Епіцентр-К» включає в себе торгові та неторгові відділи (табл. 2.2).

Головною метою ТОВ «Епіцентр К» є отримання прибутку від своєї діяльності, і щоб ця діяльність була ефективною, підприємство має виявити та усунути всі недоліки торгово-технологічних процесів. А також постійно

вдосконалювати ці процеси, що зрештою призведе до мінімізації витрат та максимізації прибутку.

Таблиця 2.2 – Торгові та неторгові відділи гіпермаркету

Відділ	Торговий / Неторговий	Опис
Будівельні матеріали	Торговий	Цегла, бетон, блоки, пісок, щебінь, цемент, арматура, пиломатеріали, фанера, ДСП, ОСБ, руберойд, шифер, металопрокат, покрівельні матеріали, лакофарбова продукція, сантехніка, електротовари, інструменти, кріплення, двері, вікна, підлогові покриття, оздоблювальні матеріали тощо.
Інструменти	Торговий	Ручні, електричні, бензинові, пневматичні, садові, столярні, слюсарні, малярні, зварювальні, вимірювальні, ріжучі, абразивні, монтажні, будівельні тощо.
Обладнання	Торговий	Для саду та городу, для дому та дачі, для гаража, для майстерні, для відпочинку та туризму, для спорту та активного відпочинку, тощо.
Господарські товари	Торговий	Посуд, канцелярські товари, побутова хімія, засоби особистої гігієни, текстиль, посуд, меблі, предмети інтер'єру, садовий інвентар, хозтовари тощо.
Одяг та взуття	Торговий	Чоловічий, жіночий, дитячий, спортивний, робочий, домашній тощо.
Електроніка та побутова техніка	Торговий	Телевізори, холодильники, пральні машини, посудомийні машини, кондиціонери, комп'ютери, смартфони, планшети тощо.
Продукти харчування	Торговий	М'ясо, риба, овочі, фрукти, молочні продукти, кондитерські вироби, бакалія, напої тощо.
Дитячі товари	Торговий	Іграшки, одяг, взуття, коляски, автокрісла, дитяче харчування тощо.
Аптека	Торговий	Ліки, медичні вироби, БАДи, косметика тощо.
Адміністрація	Неторговий	Керівництво гіпермаркету, бухгалтерія, відділ кадрів, юридичний відділ, служба безпеки тощо.
Склад	Неторговий	Зберігання товарів, приймання та відвантаження товарів, комплектування замовлень тощо.
Маркетинг	Неторговий	Реклама, просування товарів, дослідження ринку тощо.
Інформаційний центр	Неторговий	Довідка для покупців, консультування покупців тощо.
Сервісний центр	Неторговий	Ремонт та обслуговування товарів, гарантійне обслуговування тощо.
Кафе та ресторани	Неторговий	Харчування для покупців.
Пункт видачі замовлень	Неторговий	Видача замовлень, оформлених онлайн.

Джерело: побудовано на основі [3]

Для аналізу ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» необхідно розглянути основні економічні показники його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	54137557	69151489	77394145	23256588	43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36466980	48362177	54028898	17561918	48
Валовий прибуток, тис. грн.	17670577	20789312	23365247	5694670	32
Інші операційні доходи, тис. грн.	501140	715465	1046685	545545	109
Адміністративні витрати	1031737	1331976	1952365	920628	89
Витрати на збут, тис. грн.	10415386	14170466	17266073	6850687	66
Інші операційні витрати, тис. грн.	1397560	876324	837222	-560338	-40
Операційний прибуток (збиток), тис. грн.	5327034	5126011	4356272	-970762	-18
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2891465	3853992	2676333	-215132	-7
Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	2452745	3065548	2161352	-291393	-12
Рентабельність діяльності	4,53	4,43	2,79	-1,74	—

Джерело: складено і розраховано на основі [Додаток А]

Як видно з табл. 2.3, у 2022-2024 рр. ТОВ «Епіцентр К» демонструє стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції (+43%), що свідчить про розширення обсягів продажів. Одночасно зростає собівартість (+48%), що відображає підвищення витрат на матеріали, логістику та оплату праці.

Валовий прибуток за цей період збільшився на 32%, хоча темпи його росту відстають від доходу, що вказує на потребу контролю собівартості та оптимізації витрат. Адміністративні витрати зросли на 89%, а витрати на збут

– на 66%, що відображає інвестиції у розвиток управління та маркетинг. Інші операційні витрати знизилися на 40%, демонструючи ефективне управління непередбачуваними витратами.

Операційний прибуток зменшився на 18%, а чистий прибуток у 2024 р склав 2,16 млрд грн., що на 12% менше, ніж у 2023 р, через збільшення адміністративних та збутових витрат і вплив макроекономічних факторів.

Загалом, фінансові показники свідчать про стабільне зростання доходів та валового прибутку, водночас контроль витрат і підвищення рентабельності залишаються ключовими для забезпечення стійкого фінансового розвитку ТОВ «Епіцентр К».

2.2 Аналіз впливу макро- та мікросередовища на бізнес-процеси підприємства

Зовнішнє середовище, в якому функціонує ТОВ «Епіцентр К», перебуває у безперервному русі та постійно зазнає динамічних змін. Здатність компанії як лідера вітчизняного ритейлу своєчасно реагувати на ці трансформації та адаптувати під них свої операційні алгоритми є ключовим фактором її довгострокового успіху та ринкового домінування. Зовнішні чинники – це комплексна сукупність факторів, які діють поза межами контролю підприємства, проте чинять безпосередній або опосередкований детермінуючий вплив на його стратегічну стійкість, логістичні ланцюги та архітектуру ключових бізнес-процесів.

Доцільно провести ґрунтовний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К», який дає змогу оцінити умови функціонування мережі на внутрішньому ринку, а також у контексті взаємодії із закордонними постачальниками з урахуванням глобальних і локальних факторів макросередовища.

Однією з найбільш універсальних та ефективних методик для оцінки впливу зовнішнього середовища на розвиток і формування бізнес-процесів компанії є PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє оцінити ринкові, регуляторні та макроекономічні тенденції через призму чотирьох основних чинників: політико-правових, економічних, соціальних та технологічних.

1) Політико-правові чинники. Для ТОВ «Епіцентр К» визначальним деструктивним фактором залишається тривала військова агресія та дія правового режиму воєнного стану. Безпекові ризики безпосередньо впливають на фізичну цілісність торговельних центрів (руйнування та пошкодження об'єктів у прифронтових та інших регіонах), що вимагає постійної перебудови бізнес-процесів управління нерухомістю та цивільного захисту. Важливим аспектом є державна політика у сфері митного та податкового регулювання: посилення контролю за імпортом, зміни у митному оформленні товарів народного споживання та будматеріалів вимагають від компанії максимальної правової адаптивності. Євроінтеграційні процеси в Україні стимулюють ритейлера до гармонізації стандартів якості товарів із директивами ЄС, впровадження європейських екологічних маркувань та суворого дотримання прав споживачів, що трансформує процеси категорійного менеджменту та взаємодії із постачальниками.

2) Економічні чинники. Операційна діяльність та фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» жорстко корелюють із макроекономічною стабільністю держави. Рівень інфляції та волатильність національної валюти безпосередньо позначаються на собівартості імпортованої продукції, яка становить значну частку в асортименті мережі, та змушують компанію оптимізувати процеси ціноутворення для збереження конкурентоспроможності. Падіння реальних доходів населення та зміна структури споживчих витрат (зміщення фокусу з товарів тривалого користування та преміум-сегменту на товари першої необхідності та бюджетні лінійки) вимагають оперативного переформатування матриці

асортименту. Окрім цього, будучи великим девелопером та логістичним оператором, ТОВ «Епіцентр К» гостро реагує на вартість паливно-мастильних матеріалів та стабільність енергосистеми, що безпосередньо впливає на логістичні витрати та операційні витрати утримання торгових площ.

3) Соціальні чинники. Соціальний вектор впливу на бізнес-процеси підприємства визначається глибокими демографічними змінами та масштабними міграційними процесами, спричиненими війною (як внутрішнім переміщенням громадян, так і виїздом за кордон). Це призвело до географічного перерозподілу споживчого попиту та гострого дефіциту лінійного і кваліфікованого персоналу (логістів, водіїв, продавців-консультантів, ІТ-фахівців) через мобілізаційні процеси та еміграцію. Трансформуються і соціальні очікування клієнтів: на перший план виходить інклюзивність торгового простору, наявність облаштованих укриттів (хабів незламності) та автономність ТЦ. Окрім того, загальнонаціональний тренд на підтримку вітчизняного виробника змушує компанію адаптувати маркетингову стратегію у межах мережі.

4) Технологічні чинники. Технологічний прогрес є головним драйвером трансформації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у сучасних умовах. Перехід компанії до моделі омніканальності вимагає постійних інвестицій в автоматизацію складської логістики (роботизовані логістичні центри), розвиток маркетплейсу epicentrk.ua та мобільних додатків. Впровадження систем управління клієнтським досвідом (CRM), аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та автоматизованих систем управління запасами (WMS) дозволяє оптимізувати оборотність товарів і мінімізувати логістичні втрати. Важливим технологічним викликом є також енергонезалежність: впровадження систем відновлюваної енергетики (встановлення сонячних панелей на дахах ТЦ) та використання енергоощадних технологій стають основою операційної стійкості компанії.

Деталізований аналіз зазначених факторів та їхній конкретний прояв у поточній діяльності підприємства представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2024 рр.

Група факторів	Фактор	Прояв	Реакція підприємства
Політико-правові	Військово-політична ситуація (дію воєнного стану)	Ризики руйнування ТЦ, загроза життю персоналу та покупців, логістичні збої.	Облаштування сертифікованих укриттів; диверсифікація поставок; формування автономних енергохабів у ТЦ.
	Інтеграція до ЄС та гармонізація законодавства	Посилення вимог до сертифікації імпорту, екологічних стандартів та захисту прав споживачів.	Адаптація категорійного менеджменту; ретельний відбір постачальників; впровадження європейських стандартів якості.
	Податкове та митне регулювання	Зміни у правилах розмитнення товарів; ризики затримок вантажів на кордоні.	Розвиток власного митно-брокерського підрозділу; переорієнтація на внутрішніх виробників.
Економічні	Волатильність валютного курсу та інфляція	Зростання закупівельної вартості імпорту; тиск на рентабельність бізнесу.	Хеджування валютних ризиків; оптимізація цінової політики; збільшення частки BTM (власних торгових марок).
	Зміна купівельної спроможності та структури попиту	Падіння попиту на товари преміум-класу; переорієнтація клієнтів на економ-сегмент.	Коригування асортиментної матриці; розширення соціальних програм, акційних пропозицій та програм лояльності.
	Зростання вартості енергоносіїв та логістики	Збільшення витрат на утримання великих торгових площ та транспортування товарів.	Впровадження енергоощадних технологій; оптимізація маршрутів доставки за допомогою транспортних систем (TMS).
Соціальні	Демографічні зміни та міграція населення	Відтік клієнтів з одних регіонів (схід/південь) та концентрація в інших (захід/центр).	Переформатування торгових площ; відкриття ТЦ нових компактних форматів у регіонах з припливом ВПО.
	Дефіцит кваліфікованої робочої сили	Брак лінійного та управлінського персоналу через мобілізацію та еміграцію.	Програми внутрішнього навчання та утримання персоналу; автоматизація бізнес-процесів (каси самообслуговування).
	Зміна споживчих пріоритетів	Зростання попиту на безпеку, автономність, соціальну відповідальність бренду.	Реалізація благодійних проєктів (закупівля реанімобілів тощо); адаптація ТЦ як хабів із безперебійним зв'язком.
Технологічні	Розвиток e-commerce та омніканальності	Зростання частки онлайн-покупок; необхідність безшовної інтеграції офлайн та онлайн каналів.	Модернізація маркетплейсу; розширення мережі центрів видачі замовлень (ЦВЗ); покращення мобільного додатка.

	Автоматизація логістики та складів	Необхідність прискорення обробки великих масивів вантажів та замовлень.	Інвестиції у сучасні системи управління складом (WMS); впровадження роботизованих сортувальних комплексів.
	Цифровізація бізнес-процесів (Data Analytics)	Потреба у точнішому прогнозуванні попиту та персоналізації клієнтського досвіду.	Використання систем Big Data та штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів та управління запасами.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На відміну від макросередовища, чинники мікросередовища справляють безпосередній вплив на операційну діяльність та бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К». Це середовище прямого впливу, що складається із суб'єктів, з якими підприємство перебуває у постійній взаємодії: постачальників, споживачів, конкурентів, фінансових посередників та різноманітних контактних аудиторій. Ефективність стратегічного управління національної мережі залежить від здатності менеджменту налагоджувати стійкі зв'язки з цими суб'єктами та оперативно реагувати на зміну їхніх економічних інтересів і ринкових очікувань.

Для систематизації чинників, що визначають умови конкурентної боротьби та операційної стабільності підприємства, доцільно виділити основні групи суб'єктів мікросередовища (рис. 2.2).

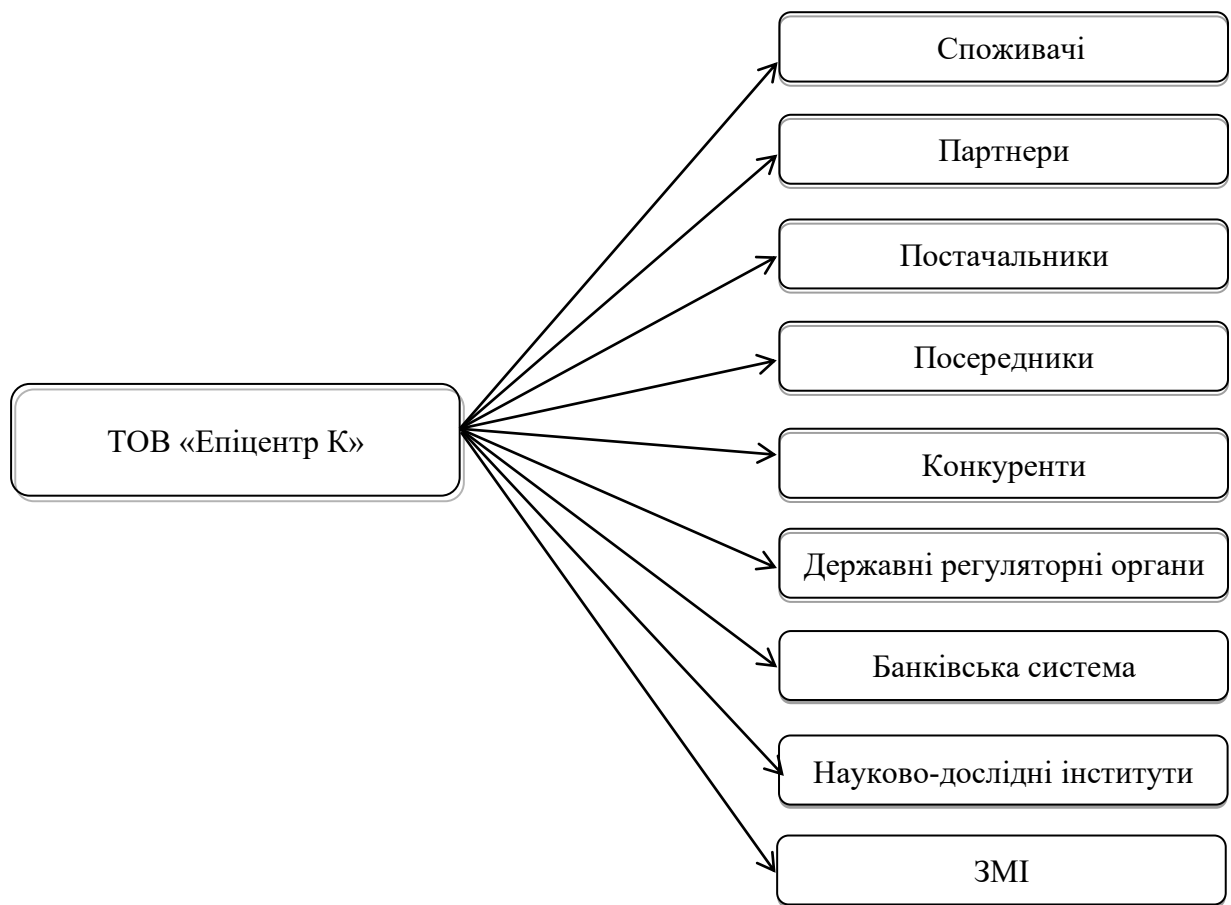


Рисунок 2.3 – Чинники зовнішнього мікросередовища ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором

1) Постачальники. Для ТОВ «Епіцентр К» цей чинник є критичним через безпрецедентну масштабність асортиментної матриці та диверсифікацію бізнес-напрямів (товари для будівництва та ремонту, побутова техніка, товари для дому, продовольча група товарів, агросектор). База постачальників поділяється на кілька стратегічних груп:

- зовнішні імпортери – провідні світові бренди інструментів, техніки та оздоблювальних матеріалів (налагодження бізнес-процесів «міжнародна логістика» та «митне очищення»);
- вітчизняні виробники – постачальники будівельної сировини, меблів та продовольчих товарів;

– внутрішньосистемні постачальники – власні заводи конгломерату з виробництва керамічної плитки та деревообробки, а також підприємства холдингу «Епіцентр Агро».

Будь-які збої у ланцюгах поставок безпосередньо зупиняють бізнес-процес «роздрібна торгівля». Оскільки компанія активно інвестує в енергонезалежність, ключовими партнерами також стають постачальники та інсталятори систем відновлюваної енергетики (сонячних панелей).

2) Споживачі. Портфель клієнтів підприємства є максимально масовим і диверсифікованим за галузевим та цільовим принципами, що обумовлює специфіку бізнес-процесу «управління взаємовідносинами з клієнтами» (CRM):

– роздрібні покупки (B2C-сегмент). Орієнтовані на концепцію мультиформатності (купівля всіх необхідних товарів під одним дахом). Їхні вимоги до безпеки, автономності ТЦ, швидкості обслуговування та цифрових сервісів (мобільний додаток, каси самообслуговування) визначають конфігурацію бізнес-процесів «операційний сервіс» та «мерчандайзинг»;

– корпоративні клієнти (B2B-сегмент). Будівельні компанії, девелопери, представники малого та середнього бізнесу (напряму «Епіцентр для бізнесу»). Вимоги цієї групи до гнучких умов відтермінування платежів, великих обсягів однорідної продукції та точних графіків поставок безпосередньо моделюють бізнес-процес «управління оптовими продажами».

3) Конкуренти. ТОВ «Епіцентр К» конкурує переважно на внутрішньому ринку, де рівень внутрішньогалузевої конкуренції є стабільно високим. На вітчизняній арені головними конкурентами підприємства є вузькоспеціалізовані мережі (наприклад, «Jysk», «Comfy»), великі інтернет-маркетплейси (зокрема «Rozetka»), а також провідні оператори продуктового ритейлу. Конкурентний тиск змушує компанію постійно вдосконалювати бізнес-процес «маркетинг» та формувати стійкі переваги за рахунок масштабу діяльності, розвитку власного імпорту та диверсифікації

асортименту (впровадження форматів «Food Market», «Аптека» тощо), які важко відтворити конкурентам..

4) Банківська система та фінансові посередники. Взаємодія з банківським сектором (зокрема провідними українськими та міжнародними банками) забезпечує бізнес-процес «управління фінансами» необхідними обіговими коштами та кредитами для будівництва нових об'єктів. В умовах воєнного стану та необхідності відновлення зруйнованих торгових центрів, наявність доступних кредитних ліній та надійних платіжних сервісів для обслуговування покупців є обов'язковою умовою безперебійності бізнесу.

5) Контактні аудиторії (ЗМІ, громадськість, органи влади). Вплив місцевих громад та органів влади у регіонах, де будуються торгові центри, визначає параметри бізнес-процесу «девелопмент та капітальне будівництво». Прозорість діяльності, статус одного з найбільших платників податків та активне висвітлення благодійних ініціатив (допомога медикам, військовим) у ЗМІ формують високий репутаційний капітал компанії, що зміцнює лояльність споживачів.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» має глибоку інтеграцію в національну економічну систему. Найбільш вразливими точками у взаємодії з мікросередовищем на сучасному етапі є залежність від стабільності міжнародних поставок, жорстка конкуренція в інтернет-просторі та необхідність утримання кваліфікованого персоналу в умовах міграційних процесів.

2.3 Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства

Для об'єктивної оцінки ефективності стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К» доцільно визначити його конкурентні переваги. Одним із найбільш ефективних інструментів для цього є модель п'яти сил конкуренції

Майкла Портера. Вона дозволяє оцінити привабливість галузі та рівень інтенсивності суперництва, що безпосередньо впливає на формування ринкової частки та прибутковості компанії.

ТОВ «Епіцентр К» функціонує на ринку роздрібної торгівлі України, який у період 2024-2026 рр. демонструє високий ступінь адаптивності до умов воєнного стану. Компанія є абсолютним лідером у сегменті DIY (Do-It-Yourself, «зроби сам»), охоплюючи за різними оцінками понад 40-45% ринку товарів для будівництва та дому. Проте стратегія розвитку компанії спрямована на диверсифікацію, що виводить її на ринки побутової техніки, меблів, продуктів харчування (Food Market), аптечних товарів та агропродукції. Основними характеристиками сучасного ринку ритейлу, в яких працює ТОВ «Епіцентр К», є:

- 1) висока концентрація капіталу та складність логістики через безпекові ризики.
- 2) стрімка диджиталізація – перехід значної частини споживачів у онлайн-сегмент (e-commerce);
- 3) зміна споживчої поведінки – пріоритет на енергонезалежність, товари першої необхідності та готові рішення для облаштування оселі.

Узагальнені результати аналізу конкурентних сил (за М. Портером) ТОВ «Епіцентр К» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Дані щодо аналізу конкурентних сил для ТОВ «Епіцентр К» на ринку ритейлу України

Чинники	Зміст	Вплив на організацію
Покупці	Цінова чутливість: висока Можливість вибору: висока Лояльність: середня–висока	Покупці мають суттєвий вплив через велику кількість альтернатив (онлайн-майданчики, спеціалізовані мережі). Проте стратегія «все в одному», потужна програма лояльності (Вигода) та розвинена мережа центрів видачі замовлень дозволяють компанії утримувати клієнтів навіть за умови високої чутливості до цін.
Конкуренти	Кількість конкурентів: висока Темпи зростання ринку: низькі–середні	Рівень внутрішньогалузевої конкуренції високий. Епіцентр конкурує з вузькоспеціалізованими мережами (Jysk, Comfy), маркетплейсами (Rozetka) та

	Цінові війни: інтенсивні	продуктовим ритейлом. Конкурентна перевага забезпечується за рахунок масштабу, власного імпорту та диверсифікації асортименту (Food Market, Аптека тощо).
Постачальники	Кількість постачальників: дуже висока Унікальність продукції: низька–середня Сила переговорів: низька	Завдяки величезним обсягам закупівель «Епіцентр К» має домінуючу позицію в переговорах. Більшість постачальників зацікавлені у присутності на полицях мережі, що дозволяє компанії диктувати умови щодо цін, відтермінування платежів та маркетингової підтримки.
Товари-замінники	Наявність замінників: середня Лояльність клієнтів: середня Розвиток онлайн-послуг: високий	Загрозу становлять не стільки товари-аналоги, скільки зміна моделі споживання – перехід у чистий онлайн (дропшипінг), сервіси оренди інструментів або замовлення ремонтних послуг «під ключ» через спеціалізовані фірми, які самі закуповують матеріали у гуртовиків.
Ймовірність появи нових конкурентів	Бар'єри для входу: дуже високі Капітальні витрати: екстремально високі Ефект масштабу: значний	Загроза появи нових великих гравців (наприклад, вихід ІКЕА у повному форматі або системних європейських мереж товарів для дому та будівництва) є низькою через високі ризики країни та колосальні витрати на створення логістичної інфраструктури, якою вже володіє Епіцентр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати проведеного аналізу підтверджують стійку та фактично домінуючу позицію ТОВ «Епіцентр К» у межах вітчизняного ринку роздрібної торгівлі товарами для дому, будівництва та ремонту.

Водночас ТОВ «Епіцентр К» стикається з інтенсивним конкурентним тиском у суміжних нішах, зокрема в сегментах меблів, побутової техніки та товарів повсякденного вжитку. Ключовим викликом для підприємства залишається діяльність потужних мультиканальних маркетплейсів, що в поєднанні з високою ціновою чутливістю споживачів та загальною економічною нестабільністю змушує менеджмент активно впроваджувати гнучкі акційні програми та розширювати лінійку продукції під власними торговими марками.

Перевагою підприємства є значний вплив на постачальників і наявність високих бар'єрів для входу нових гравців, що зумовлено масштабом логістичної інфраструктури та наявністю власних виробничих потужностей.

Такий замкнений цикл виробництва, що охоплює аграрний сектор та виготовлення оздоблювальних матеріалів, забезпечує високу стійкість бізнесу до зовнішніх ринкових коливань. Пріоритетним вектором подальшого розвитку стає поглиблена цифровізація та масштабування власного онлайн-майданчика, що дозволить ефективно нівелювати загрози з боку цифрових конкурентів і адаптувати бізнес-модель до трансформації купівельних звичок сучасного споживача.

Для проведення об'єктивної оцінки ефективності управління ТОВ «Епіцентр К» порівняно з конкурентами було обрано комплексну систему показників, яка дозволяє оцінити діяльність підприємства з різних сторін:

- 1) масштаб діяльності (чистий дохід) – свідчить про частку ринку та ринкову владу;
- 2) витратомісткість (% собівартості) – інтенсивність використання ресурсів (фондовіддача) – показує ефективність експлуатації основних засобів;
- 3) ефективність операційного управління (рентабельність діяльності) – демонструє, скільки чистого прибутку приносить кожна гривня доходу;
- 4) інвестиційна привабливість (ROE) – характеризує віддачу на капітал, вкладений власниками.

Дані розрахунків приведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Дані для оцінки ефективності управління підприємствами-конкурентами

Підприємство	Критерії				
	Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	% собівартості по відношенню до чистого доходу	Фондовіддача	Рентабельність діяльності, %	Рентабельність власного капіталу, %
ТОВ «Епіцентр К»	77394145	69,8	2,2	2,79	7,01

ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»	3974431	68,9	269,1	-4,36	-14,15
ТОВ «ЮСК Україна»	6691208	51,4	5,3	19,09	258,51
ТОВ «Розетка.Уа»	29742571	79,6	754,5	0,05	5,45
ТОВ «Комфі Трейд»	34958249	80,4	46,1	0,07	16,64
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	1784097	77,7	4,0	-25,03	-11,28

Джерело: складено на основі [Додаток Б]

Для розрахунку рейтингу використано метод суми місць (табл. 2.7). За кожним критерієм підприємству присвоюється ранг від 1 (найкраще значення) до 6 (найгірше). Для показника «% собівартості» найкращим вважається мінімальне значення, для всіх інших – максимальне.

За результатами проведеного аналізу перше місце в рейтингу посіло ТОВ «ЮСК Україна» (сума місць – 11). Попри значно менші масштаби діяльності порівняно з лідером ринку, компанія демонструє найвищі показники ефективності – мінімальну частку собівартості в доході (51,4%) та надзвичайно високу рентабельність капіталу. Це свідчить про високу ефективність нішевої стратегії та операційного менеджменту.

ТОВ «Епіцентр К» посів почесне друге місце (сума місць – 15). Компанія є абсолютним лідером за обсягом чистого доходу, що підтверджує її домінуючу позицію на ринку. Проте нижча позиція в загальному рейтингу зумовлена специфікою бізнес-моделі – володіння величезними площами нерухомості зумовлює низьку фондovіддачу (2,2) порівняно з онлайн-ритейлерами чи орендарями площ. При цьому менеджмент Епіцентру демонструє якісне управління витратами та стабільну рентабельність, що випереджає більшість конкурентів.

Таблиця 2.7 – Рейтингова оцінка ефективності управління за методом суми місць

Підприємство	Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	% собівартості по відношенню до чистого доходу	Фондовіддача	Рентабельність діяльності, %	Рентабельність власного капіталу, %	Сума	Ранг
ТОВ «Епіцентр К»	1	3	6	2	3	2	2
ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»	5	2	2	5	6	5	5
ТОВ «ЮСК Україна»	4	1	4	1	1	1	1
ТОВ «Розетка.Уа»	3	5	1	4	4	4	4
ТОВ «Комфі Трейд»	2	6	3	3	2	3	3
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	6	4	5	6	5	6	6

Джерело: складено на основі [Додаток Б]

Третя та четверта позиції належать ТОВ «Комфі Трейд» (16) та ТОВ «Розетка.Уа» (17). Ці компанії мають високу оборотність активів, але їхня підсумкова ефективність дещо знижується через високу собівартість реалізованих товарів та низьку маржинальність у сегменті електроніки.

Останні позиції займають ТОВ «Дніпро-М» та ТОВ «Леруа Мерлен Україна». Від’ємні показники рентабельності та ROE свідчать про наявність кризових явищ в управлінні або про період активних інвестицій, які ще не почали генерувати прибуток. Зокрема, для «Леруа Мерлен» низький ранг (сума місць – 26) є наслідком скорочення присутності на ринку та високих операційних збитків.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» підтверджує свій статус найбільш стабільного та масштабного гравця ринку, хоча й поступається гнучкішим спеціалізованим мережам за показниками чистої ефективності капіталу.

2.4 Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації

Ключовими проблемами ТОВ «Епіцентр К» є зниження чистого прибутку на 12% та стрімке зростання дебіторської заборгованості (майже вдвічі за два роки). Стратегія розвитку має базуватися на трьох векторах.

1) Оптимізація операційних витрат. Оскільки витрати на збут зросли на 66%, необхідно впровадити систему енергоефективності в нових ТЦ та автоматизувати логістичні процеси для зниження питомої ваги витрат у чистому доході.

2) Управління дебіторською заборгованістю. Впровадження системи кредитного скорингу для корпоративних клієнтів та перегляд умов розстрочки, щоб прискорити оборотність коштів.

3) Покращення ліквідності. Часткове перетворення короткострокових зобов'язань у довгострокові кредитні лінії для підвищення коефіцієнта покриття, який зараз нижче норми (0,84).

Для обґрунтування оптимального рішення варто розглянути два сценарії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Варіант А – консервативна стратегія (оптимізація). Цей варіант передбачає призупинення будівництва нових об'єктів та концентрацію на підвищенні ефективності існуючих. Переваги – швидке зростання ліквідності, зниження боргового навантаження. Ризики – втрата частки ринку на користь конкурентів, які продовжують експансію.

Варіант Б – агресивна стратегія (злиття та поглинання). Цей варіант передбачає використання ринкової потужності «Епіцентр К» для поглинання менших ритейлерів або суміжних логістичних компаній. Переваги – ефект синергії, швидке захоплення нових ніш (наприклад, у сегменті Food Market або аптечного ритейлу), диверсифікація ризиків. Ризики – тимчасове

зниження фінансової стійкості через значні витрати на інтеграцію нових активів.

Оптимальним рішенням для зміцнення фінансового стану є стратегія горизонтальної та вертикальної інтеграції через поглинання конкурентів або постачальників. Такий шлях є значно ефективнішим за будівництво нових центрів «з нуля», оскільки він забезпечує миттєвий доступ до діючої клієнтської бази та налагоджених логістичних ланцюгів, що прискорює оборотність оборотного капіталу. Поглинання регіональних торговельних мереж дозволить реалізувати ефект синергії, за якого об'єднання адміністративних та логістичних функцій призведе до скорочення питомих витрат на одиницю доходу. Це дозволить розв'язати проблему низької маневреності капіталу та поступово підвищити коефіцієнт автономії за рахунок капіталізації прибутків придбаних активів.

Важливим аспектом зміцнення стійкості через злиття є також диверсифікація ризиків, що досягається шляхом виходу в нові сегменти, такі як продуктовий ритейл чи фармацевтика. Створення багатопрофільної екосистеми навколо основного бренду дозволить збалансувати грошові потоки, адже різні товарні групи мають різну сезонність та швидкість обігу коштів. У підсумку, реалізація запропонованої антикризової програми через стратегію поглинань забезпечить ТОВ «Епіцентр К» не лише усунення поточних фінансових розривів, а й сформує фундамент для довгострокового лідерства, де висока фінансова незалежність поєднуватиметься з високою мобільністю власних ресурсів.

Висновки за розділом 2

Базою проведення дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Код ЄДРПОУ: 32490244. Протягом 20 років підприємство пройшло еволюцію від будівельних гіпермаркетів до

найбільшої в Україні мережі торговельно-господарських центрів, впровадивши унікальний формат shop-in-shop.

ТОВ «Епіцентр К» застосовує матричну структуру управління, яка забезпечує ефективну взаємодію підрозділів, гнучкість у реалізації проектів і своєчасне прийняття управлінських рішень.

Виробнича структура ТОВ «Епіцентр К» поєднує взаємопов'язані торгові та технологічні процеси, які забезпечують безперервний рух товарів від постачання до кінцевого споживача. Чітке розмежування функцій між комерційними та виробничими процесами сприяє раціональному управлінню асортиментом, товарними запасами та логістикою.

Аналіз ринкової позиції ТОВ «Епіцентр К» засвідчив, що підприємство займає домінуючі позиції на ринку роздрібної торгівлі товарами для дому, будівництва та ремонту завдяки значним масштабам діяльності, диверсифікованому асортименту, потужній логістичній системі та високим бар'єрам входу для нових конкурентів. Оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера показала, що попри високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції та зростання впливу онлайн-ритейлу, підприємство зберігає стійкі конкурентні переваги за рахунок сильних позицій у взаємодії з постачальниками та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Проведена рейтингова оцінка конкурентів підтвердила, що ТОВ «Епіцентр К» є безумовним лідером за масштабами діяльності та обсягами доходу, посідаючи друге місце за загальною ефективністю управління після ТОВ «ЮСК Україна», яке демонструє вищі показники прибутковості капіталу. При цьому ТОВ «Комфі Трейд» і ТОВ «Розетка.Уа» поступаються за рівнем загальної стійкості, а ТОВ «Дніпро-М» та ТОВ «Леруа Мерлен Україна» характеризуються нижчою ефективністю діяльності. Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» та наявність потенціалу для подальшого зміцнення ринкових позицій шляхом підвищення ефективності використання капіталу і розвитку цифрових каналів збуту.

Для подолання негативних фінансових тенденцій ТОВ «Епіцентр К» необхідно впровадити стратегію розвитку, зосереджену на жорсткій оптимізації витрат та реформуванні політики управління дебіторською заборгованістю. Порівняльний аналіз сценаріїв розвитку засвідчив, що консервативний підхід, хоч і сприятиме короткостроковій стабілізації ліквідності, створить ризики втрати ринкової частки. Натомість обрана стратегія агресивної інтеграції через механізми злиття та поглинання визначена як найбільш ефективна, оскільки вона дозволить використовувати значний нерозподілений прибуток компанії для придбання готових активів із налагодженою інфраструктурою.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було сформовано комплексне теоретико-аналітичне обґрунтування стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу та здійснено оцінку сучасного стану й перспектив розвитку ТОВ «Епіцентр К». Проведене дослідження дозволило встановити, що цифровізація економіки суттєво змінює підходи до управління підприємствами, посилює вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень, адаптивності бізнес-процесів та ефективності використання інформаційних ресурсів. У сучасних умовах господарювання саме рівень цифрової зрілості підприємства, здатність до інноваційного розвитку та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища визначають конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Це обумовлює необхідність переорієнтації систем управління підприємствами на використання сучасних цифрових інструментів, автоматизацію бізнес-процесів та інтеграцію інформаційних технологій у стратегічне планування діяльності.

У першому розділі було досліджено теоретичні засади розвитку підприємства та визначено, що сучасний стратегічний розвиток підприємства є складним багаторівневим процесом, який поєднує економічні, організаційні, технологічні та інноваційні зміни. Встановлено, що розвиток підприємства необхідно розглядати як безперервний процес трансформації, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що стратегічне управління в умовах цифрової економіки повинно ґрунтуватися на принципах системності, гнучкості, інноваційності, цифрової інтеграції та адаптивності. Особливу увагу приділено дослідженню сучасних концепцій стратегічного менеджменту, які передбачають активне використання інформаційних технологій для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та формування стійких конкурентних переваг.

Дослідження теоретичних аспектів цифрової трансформації показало, що цифровізація стає одним із ключових чинників довгострокового розвитку підприємств. Використання сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління, аналітичних платформ та цифрових каналів комунікації забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію витрат, покращення взаємодії зі споживачами та формування нових конкурентних переваг. Водночас встановлено, що успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства, готовності персоналу до змін та здатності керівництва формувати ефективну цифрову стратегію розвитку. Доведено, що цифровізація виступає не лише інструментом автоматизації окремих операцій, а й стратегічним фактором формування нової моделі управління підприємством, орієнтованої на швидке прийняття рішень, аналітичну обробку даних та підвищення клієнтоорієнтованості бізнесу.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К» як одного з провідних підприємств українського ринку роздрібної торгівлі. Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства показало, що ТОВ «Епіцентр К» має потужну матеріально-технічну базу, розвинену логістичну систему, диверсифікований асортимент продукції та ефективну систему управління, побудовану за матричним принципом. Це забезпечує підприємству високий рівень гнучкості та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Аналіз основних фінансово-економічних показників засвідчив, що підприємство зберігає стабільні позиції на ринку навіть в умовах економічної нестабільності та посилення конкурентного тиску.

Проведений аналіз макро- та мікросередовища дозволив встановити, що діяльність ТОВ «Епіцентр К» здійснюється в умовах високої конкуренції, посилення впливу онлайн-ритейлу, економічної нестабільності та постійних змін споживчих потреб. Разом із тим підприємство зберігає сильні ринкові позиції завдяки масштабам діяльності, впізнаваності бренду, широкій мережі

торговельних центрів та здатності інтегрувати сучасні цифрові рішення у власну систему управління. Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що ТОВ «Епіцентр К» є одним із лідерів галузі та має значний потенціал для подальшого зміцнення конкурентних переваг. Визначено, що важливою перевагою підприємства є поєднання традиційного формату роздрібно́ї торгівлі із розвитком електронної комерції, що дозволяє забезпечити багатоканальну взаємодію зі споживачами та підвищити рівень сервісу.

Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства показала, що попри наявність окремих негативних фінансових тенденцій, компанія володіє значними ресурсними можливостями для реалізації активної стратегії розвитку. Проведений порівняльний аналіз альтернативних стратегічних сценаріїв дозволив визначити, що найбільш доцільною для підприємства є стратегія агресивної інтеграції, яка передбачає використання механізмів злиття та поглинання, розширення цифрових каналів збуту, модернізацію бізнес-процесів та посилення інтеграції цифрових технологій у систему управління. Встановлено, що реалізація такої стратегії дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити підвищення ефективності операційної діяльності, прискорення обігу капіталу та покращення фінансових результатів.

У ході дослідження було встановлено, що подальший розвиток ТОВ «Епіцентр К» повинен базуватися на комплексному поєднанні стратегічного управління та цифрової трансформації. Важливими напрямками удосконалення стратегії розвитку підприємства визначено цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію системи управління дебіторською заборгованістю, розвиток електронної комерції, удосконалення логістичних процесів, впровадження сучасних аналітичних систем підтримки управлінських рішень та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу. Обґрунтовано, що впровадження сучасних цифрових рішень сприятиме підвищенню швидкості обробки інформації, зменшенню операційних витрат,

покращенню контролю за бізнес-процесами та зростанню рівня ефективності управління.

Крім того, у процесі дослідження було доведено, що важливим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства є формування гнучкої системи стратегічного планування, здатної швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі особливого значення набуває використання сучасних технологій аналізу великих масивів даних, автоматизованих систем прогнозування попиту, CRM-систем, електронних платформ взаємодії зі споживачами та цифрових інструментів управління логістикою. Саме такі рішення дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити персоналізацію обслуговування клієнтів та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Епіцентр К» для підвищення ефективності стратегічного управління та забезпечення подальшого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Запропоновані напрями удосконалення можуть бути використані також іншими підприємствами сфери роздрібної торгівлі, які прагнуть підвищити рівень цифрової інтеграції та забезпечити стійкий розвиток в умовах посилення конкурентної боротьби.

Водночас результати дослідження підтвердили, що в умовах глобальної цифровізації особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до технологічних змін та змін поведінки споживачів. Для підприємств роздрібної торгівлі цифрова трансформація вже не є додатковою конкурентною перевагою, а виступає необхідною умовою збереження ринкових позицій та забезпечення стабільного функціонування. Саме тому впровадження інноваційних цифрових рішень, автоматизація управлінських процесів та розвиток електронних каналів взаємодії з клієнтами повинні стати невід'ємною складовою довгострокової стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К».

Крім того, проведене дослідження дозволило дійти висновку, що ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою залежить від узгодженості між управлінськими рішеннями, фінансовими можливостями та рівнем технологічного забезпечення бізнес-процесів. Важливим фактором успішної реалізації стратегії розвитку є формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на інновації, постійне професійне вдосконалення персоналу та підтримку цифрових змін. У зв'язку з цим для ТОВ «Епіцентр К» доцільним є подальше інвестування у розвиток цифрових компетенцій працівників, модернізацію інформаційної інфраструктури та вдосконалення системи стратегічного контролю, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку у перспективі.

Отже, комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень адаптивності до зовнішніх викликів, забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу та зміцнити позиції на ринку роздрібної торгівлі. Практична реалізація сформованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К», покращенню фінансово-економічних результатів діяльності та формуванню стійких передумов для довгострокового стратегічного розвитку в умовах цифрової економіки.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективний розвиток сучасного підприємства в умовах цифрової трансформації можливий лише за умови формування адаптивної стратегії управління, орієнтованої на інновації, цифровізацію та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Для ТОВ «Епіцентр К» реалізація запропонованих напрямів удосконалення стратегії розвитку створить передумови для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Отримані результати свідчать про те, що цифрова трансформація є не тимчасовою тенденцією, а

стратегічною необхідністю для сучасних підприємств, від рівня реалізації якої безпосередньо залежить їхня конкурентоспроможність, фінансова стійкість та перспективи подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богун А. М., Шацька З. Я. Сучасні моделі розвитку підприємств. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі* : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18–19 квітня 2019 р., Київ). Київ : КНУТД, 2019. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 29–30.
2. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 140–147.
3. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 14. С. 344–347.
4. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 69–78.
5. Капаруліна І. М. Природа та моделі розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 76–82.
6. Клименко Л., Загороднюк О., Халахур Ю. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 120–125.
7. Матішак Ю. Характеристика поняття «розвиток підприємства» та його зв'язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2015. № 3. С. 102–107.
8. Молнар О.С., Попович М.М., Тимчик О.М. Аналіз здійснення товарної політики на підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3
9. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
10. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 32.
11. Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2022–2024 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 21.05.2026).
12. ТОВ «Епіцентр К». OpenDataBot – сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).

13. ТОВ «Епіцентр К». Youcontrol – досьє компанії.
URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
14. ТОВ «Епіцентр К». Офіційний сайт. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
15. Тушевська Т. В. Стійкий розвиток підприємства з позиції соціальної та економічної ефективності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 97–102.
16. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: 战略 ні наміри, ризики та ефективність : кол. моногр. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с.
17. Development of a digital transformation strategy at an industrial enterprise based on the implementation of a roadmap. 2024.
URL: https://www.researchgate.net/publication/383176891_Development_of_a_digital_transformation_strategy_at_an_industrial_enterprise_based_on_the_implementation_of_a_roadmap (дата звернення: 21.05.2026).
18. Guerras-Martin L. A., Madhok A., Montoro-Sanchez, A. The evaluation of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*. 2014. Vol. 17, Iss. 2. P. 69–76.
19. Hrynko P. Improvement of the Digital Transformation Strategy of Business on the Basis of Digital Technologies. *EUREKA: Social and Humanities*. 2019. № 6. P. 10–18. DOI: 10.21303/2504-5571.2019.001083.
20. McGrath R. G. Transient Advantage. *Harvard Business Review*. 2013.
URL: <https://hbr.org/2013/06/transient-advantage> (дата звернення: 21.05.2026).
21. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. 2023.
URL: <https://arxiv.org/abs/2307.11895> (дата звернення: 21.05.2026).
22. Pawar S. M. A Study on the Role of Digital Transformation in Shaping Business Strategy. *International Journal of Advance and Applied Research*. 2025. Vol. 16. № S6. P. 108–112. DOI: 10.5281/zenodo.15130654.
23. The five trademarks of agile organizations. *McKinsey & Company*. 2018.
URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations> (дата звернення: 21.05.2026).
24. Xu J., Naseer H., Maynard S., Fillipou J. Leveraging Data and Analytics for Digital Business Transformation through DataOps: An Information Processing Perspective. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2201.09617> (дата звернення: 21.05.2026).
25. Anthropic. Claude AI. URL: <https://claude.ai/>
26. Microsoft Copilot. AI-assistant for writing and editing. URL: <https://copilot.microsoft.com/>
27. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4). URL: <https://chat.openai.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024
рр.

Показник діяльності підприємства	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022 (+/-)	Темп росту 2024/2022 (%)
Чистий дохід (выручка) від реалізації (млрд грн)	58,9	64,2	71,5	+12,60	121,39
Собівартість реалізованої продукції (млрд грн)	44,1	47,5	52,3	+8,20	118,59
Валовий прибуток (млрд грн)	14,8	16,7	19,2	+4,40	129,73
Чистий прибуток (млрд грн)	3,2	3,8	4,5	+1,30	140,63
Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)	32 500	33 100	34 000	+1 500	104,62
Рентабельність продажів (ROS) (%)	5,43	5,92	6,29	+0,86	—
Рентабельність чиста (роботи) (%)	7,26	8	8,6	+1,34	—

Додаток

Б

Показники фінансового стану підприємства «Епіцентр К» за 2024 р.

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	35.98 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.83
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	2.53
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1.53
	Поточна платоспроможність	-43 536 985 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	43.25 %

Фінансові показники стану підприємства ТОВ «Дніпро М» за 2022-2024 рр.
 Фінансові показники стану підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022-2024 рр.

	2024	2023	2022
Дохід	29 742 571 000 ₴ +16.80%	25 463 875 000 ₴ +38.48%	18 388 104 000 ₴ -13.15%
Чистий прибуток	16 305 000 ₴	12 016 000 ₴	119 062 000 ₴
Рентабельність	0,05%	0,05%	0,65%
Активи	5 232 010 000 ₴	4 858 167 000 ₴	3 642 299 000 ₴
Зобов'язання	4 891 814 000 ₴	4 451 973 000 ₴	3 282 282 000 ₴
Середня зарплата до оподаткування	57 761 ₴	52 312 ₴	28 364 ₴
Кількість працівників	940	800	923
Дохід на працівника	31 641 033 ₴	31 829 844 ₴	19 922 106 ₴

	2024	2023	2022
Дохід	3 974 431 000 ₴ +11.24%	3 572 735 000 ₴ +16.92%	3 055 653 000 ₴
Чистий прибуток	-173 283 000 ₴	651 920 000 ₴	842 346 000 ₴
Рентабельність	-4,36%	18,25%	27,57%
Активи	2 545 979 000 ₴	2 760 663 000 ₴	1 490 899 000 ₴
Зобов'язання	1 321 089 000 ₴	1 307 069 000 ₴	636 277 000 ₴
Середня зарплата до оподаткування	27 801 ₴	25 185 ₴	29 601 ₴
Кількість працівників	1 521	1 097	600
Дохід на працівника	2 613 038 ₴	3 256 823 ₴	5 092 755 ₴