

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент**

 **М.О. Горбашевська**  
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)  
« 29 » травня 2026 р.

**РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА  
ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

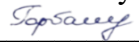
Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
Широбокової Аліни Андріївни  
Науковий керівник:  
Ткаченко Олена Георгіївна,  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та фінансів  
Рецензент: Лось В.О., кандидат  
економічних наук, доцент,  
заступник декана з наукової  
роботи та міжнародної діяльності  
факультету економіки та  
управління  
Київського столичного  
університету ім. Бориса Грінченка

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно 98 А  
Секретар ЕК   
« 12 » червня 2026 р.

Київ – 2026

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр  
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент,  
(науковий ступінь, вчене звання)  
 Горбашевська М.О.  
(ППП завідувача кафедри)  
« 22 » \_\_\_\_\_ січня \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Широбокова Аліна Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка управлінської стратегії підприємства та шляхи її удосконалення

керівник роботи \_\_\_\_\_ Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25.

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ «29» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

**Метою** роботи є розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської стратегії підприємства за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища.

**Об'єктом** дослідження є процеси формування та реалізації управлінської стратегії підприємства в умовах воєнних викликів і прискореної цифрової трансформації економіки.

**Предметом** дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням специфіки функціонування підприємства у сучасному турбулентному середовищі.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Сутність управлінської стратегії та її роль у менеджменті підприємства \_\_\_\_\_

1.2. Етапи формування та реалізації управлінської стратегії \_\_\_\_\_

1.3. Фактори впливу на ефективність стратегічного менеджменту \_\_\_\_\_

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К» \_\_\_\_\_

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням інструментів стратегічного аналізу \_\_\_\_\_

2.3. Діагностика існуючої управлінської стратегії підприємства \_\_\_\_\_

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

3.1. Напрями розвитку та стратегічні пріоритети підприємства \_\_\_\_\_

3.2. Розробка вдосконаленої моделі управлінської стратегії підприємства \_\_\_\_\_

3.3. Оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень \_\_\_\_\_

## 5. Консультанти розділів роботи

| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата       |                    |
|----------|-------------------------------------------|--------------------|--------------------|
|          |                                           | завдання видав     | завдання прийняв   |
| Розділ 1 | <u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент     | 16.02.26 <i>ВВ</i> | 16.02.26 <i>Аш</i> |
| Розділ 2 | <u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент     | 16.02.26 <i>ВВ</i> | 16.02.26 <i>Аш</i> |
| Розділ 3 | <u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент     | 16.02.26 <i>ВВ</i> | 16.02.26 <i>Аш</i> |

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2026 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                 | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми кваліфікації роботи                                                      | до 22.01.2026                 | Вик.     |
| 2.    | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника                     | 22.01.2026                    | Вик.     |
| 3.    | Консультація з науковим керівником                                                  | постійно                      | Вик.     |
| 4.    | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи              | до 20.03.2026                 | Вик.     |
| 5.    | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 20.03.2026-19.04.2026         | Вик.     |
| 6.    | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 19.04.2026                 | Вик.     |
| 7.    | Переддипломна практика                                                              | 31.03.2026-19.04.2026         | Вик.     |
| 8.    | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 19.04.2026-15.05.2026         | Вик.     |
| 9.    | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 10.05.2026                 | Вик.     |
| 10.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи                                            | 14.05.2026                    | Вик.     |
| 11.   | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру                                           | до 29.05.2026                 | Вик.     |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                       | 11.06.2026                    | Вик.     |

Студент

( підпис )

Широбокова А.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

( підпис )

Ткаченко О.Г.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ<br>СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....                                           | 9  |
| 1.1. Сутність управлінської стратегії та її роль у менеджменті<br>підприємства.....                                         | 15 |
| 1.2. Етапи формування та реалізації управлінської стратегії.....                                                            | 21 |
| 1.3. Фактори впливу на ефективність стратегічного менеджменту.....                                                          | 28 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                  | 31 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР<br>К».....                                                           | 31 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К».....                                                               | 36 |
| 2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із<br>застосуванням інструментів стратегічного аналізу..... | 48 |
| 2.3. Діагностика існуючої управлінської стратегії<br>підприємства.....                                                      | 58 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                  | 61 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ<br>СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....                                              | 61 |
| 3.1. Напрями розвитку та стратегічні пріоритети підприємства.....                                                           | 65 |
| 3.2. Розробка вдосконаленої моделі управлінської стратегії<br>підприємства.....                                             | 72 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень.....                                                            | 78 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                  | 82 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                               | 87 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                             | 93 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                |    |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування українських підприємств, що характеризуються поєднанням наслідків повномасштабної воєнної агресії, прискореної цифрової трансформації економіки та активних євроінтеграційних процесів, питання розробки ефективної управлінської стратегії набуває першорядного значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Управлінська стратегія є системоутворюючим елементом менеджменту, що визначає вектор довгострокового розвитку організації та її здатність перетворювати зовнішні шоки на точки зростання.

Теоретичні засади стратегічного управління закладено у працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда, Р. Каплана, Д. Нортон, а також вітчизняних учених — А. П. Наливайка, З. Є. Шершньової, В. С. Пономаренка та інших. Водночас сучасний контекст функціонування українських підприємств потребує переосмислення класичних підходів і розробки практичних рекомендацій, адаптованих до умов резильєнтної економіки. Особливо актуальним є дослідження практики найбільших національних підприємств, серед яких ТОВ «Епіцентр К» — найбільший непродуктовий ритейлер України, що системно реалізує стратегію резильєнтного зростання попри воєнні ризики. Усе вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи та її практичну значущість.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської стратегії підприємства на матеріалах ТОВ «Епіцентр К» в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

- розкрити сутність поняття «управлінська стратегія» та

обґрунтувати її роль у системі менеджменту підприємства;

- систематизувати наукові підходи до визначення етапів формування та реалізації управлінської стратегії і запропонувати авторську модель стратегічного процесу;
- фактори впливу на ефективність стратегічного менеджменту та виокремити критерії її оцінки;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Епіцентр К» як об'єкта дослідження;
- здійснити оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням сучасного інструментарію стратегічного аналізу (PESTLE, моделі п'яти сил М. Портера, фінансово-економічного аналізу, матриці BCG, SWOT-аналізу);
- провести діагностику чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К», виявити її сильні сторони та стратегічні розриви;
- обґрунтувати систему стратегічних пріоритетів і розробити вдосконалену модель управлінської стратегії підприємства;
- здійснити кількісну та якісну оцінку економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень з урахуванням потенційних ризиків їх реалізації.

Об'єкт дослідження - процеси формування та реалізації управлінської стратегії підприємства в умовах воєнних викликів і прискореної цифрової трансформації економіки.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням специфіки функціонування підприємства у сучасному турбулентному середовищі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, для розкриття сутності та змісту управлінської стратегії застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу; для систематизації

наукових підходів до визначення поняття управлінської стратегії та етапів її формування — методи порівняльного аналізу, абстрактно-логічний метод і метод наукової класифікації; для оцінки макросередовища підприємства — метод PESTLE-аналізу; для аналізу галузевого середовища — модель п'яти конкурентних сил М. Портера; для аналізу внутрішнього потенціалу та фінансового стану підприємства — методи горизонтального і вертикального аналізу, метод фінансових коефіцієнтів, трендовий аналіз; для оцінки бізнес-портфеля — матричний метод BCG; для синтезу результатів стратегічного аналізу — SWOT-аналіз; для розробки стратегічних рекомендацій — методи стратегічного планування, збалансованої системи показників (BSC) та сценарного прогнозування; для оцінки очікуваної ефективності запропонованих рішень — методи економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу. Графічна та табульована візуалізація результатів дослідження здійснювалася за допомогою методу графічної інтерпретації даних.

Інформаційну базу дослідження становлять: монографії, наукові статті у фахових періодичних виданнях, матеріали наукових конференцій вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного менеджменту; нормативно-правові акти України у сфері господарської діяльності; офіційна фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2020–2024 рр., публічні дані єдиного державного реєстру юридичних осіб (ЄДРПОУ); офіційний вебсайт компанії [epicentrk.ua](http://epicentrk.ua); галузеві аналітичні огляди ринку DІY-рітейлу України; статистичні дані Державної служби статистики України.

Основні результати роботи полягають в узагальненні теоретичних підходів до розуміння управлінської стратегії та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на матеріалах ТОВ «Епіцентр К». У роботі систематизовано наукові підходи до визначення поняття «управлінська стратегія» та її ключових функцій, узагальнено етапи формування і реалізації стратегії, а також чинники впливу на ефективність стратегічного менеджменту в сучасних умовах. На основі комплексного аналізу зовнішнього та

внутрішнього середовища підприємства виявлено ключові стратегічні розриви у діяльності ТОВ «Епіцентр К» та обґрунтовано систему стратегічних пріоритетів, спрямованих на подолання цих розривів. Запропоновано вдосконалену модель управлінської стратегії підприємства з урахуванням специфіки воєнного стану та цифрової трансформації, а також розроблено дорожню карту її впровадження зі сценарною оцінкою очікуваної економічної ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій безпосередньо керівництвом ТОВ «Епіцентр К» для вдосконалення системи стратегічного менеджменту підприємства, зокрема: для запровадження збалансованої системи показників (BSC) та формалізованого стратегічного аудиту; для пріоритизації інвестиційних напрямів і концентрації бізнес-портфеля; для побудови наступальної цифрової стратегії розвитку маркетингу; для залучення довгострокового фінансування від міжнародних інституцій; для впровадження ESG-звітності за стандартами Європейського Союзу. Розроблена дорожня карта впровадження рекомендацій на 2025–2027 рр. містить конкретні ініціативи з визначеними термінами, бюджетами та очікуваними результатами.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи розробки управлінської стратегії підприємства; у другому — здійснено комплексний аналіз управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» із застосуванням сучасного інструментарію стратегічного аналізу; у третьому — обґрунтовано шляхи вдосконалення управлінської стратегії підприємства та проведено оцінку ефективності запропонованих рішень. Робота містить аналітичні таблиці, що систематизують результати теоретичного й емпіричного дослідження, і список використаних джерел, який включає праці вітчизняних і зарубіжних авторів та офіційні джерела інформації.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність управлінської стратегії та її роль у менеджменті підприємства**

В умовах динамічного ринкового середовища, зростаючої конкуренції та невизначеності зовнішніх чинників ефективне управління підприємством неможливе без чіткого стратегічного орієнтиру. Управлінська стратегія виступає системоутворюючим елементом менеджменту, що інтегрує всі рівні організаційної ієрархії та забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Концепція стратегії в управлінні підприємством бере початок із середини ХХ ст. — епохи бурхливого розвитку великих корпорацій та ускладнення конкурентного середовища. Першими теоретиками стратегічного управління були американські дослідники І. Ансофф, А. Чандлер, К. Ендрюс, пізніше — Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Куїнн [1; 2; 3]. Вітчизняна наукова школа також зробила вагомий внесок у розвиток теорії управлінської стратегії: помітними є праці А. П. Наливайка, З. Є. Шершньової, В. С. Пономаренка та інших [6; 7; 8].

Незважаючи на широке використання поняття «управлінська стратегія» в науковій літературі та практиці, воно й досі не має єдиного загальновизнаного визначення. Різноманітність підходів зумовлена складністю та багатоаспектністю самого феномену. Для систематизації існуючих дефініцій розглянемо погляди провідних науковців (табл. 1.1).

Аналіз наведених у табл. 1.1 визначень дає підстави стверджувати, що більшість авторів розглядають управлінську стратегію як цілісну систему управлінських рішень та дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Аналіз наведених у табл. 1.1 визначень дає підстави стверджувати, що більшість

авторів розглядають управлінську стратегію як цілісну систему управлінських рішень та дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управлінська стратегія» у сучасній науковій літературі

| Автор / джерело                 | Визначення поняття «управлінська стратегія»                                                                                                                                                                   | Акцент підходу             |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Ансофф І. [1]                   | Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності, що забезпечують досягнення цілей у нестабільному середовищі.                                                               | Правила та рішення         |
| Мінцберг Г. [2]                 | Модель (зразок) поведінки організації в потоці рішень та дій, що свідомо формується керівництвом.                                                                                                             | Поведінкова модель         |
| Портер М. [3]                   | Створення унікальної та вигідної позиції шляхом виконання відмінних від конкурентів видів діяльності або тих самих видів, але іншими способами.                                                               | Конкурентна позиція        |
| Томпсон А.,<br>Стрікленд А. [4] | План управлінських дій щодо досягнення намічених показників діяльності підприємства з урахуванням стану зовнішнього середовища.                                                                               | Плановий підхід            |
| Виханський О. [5]               | Довгостроковий план якісно визначеного напрямку розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації та позиції в навколишньому середовищі. | Розвиток організації       |
| Наливайко А. П. [6]             | Генеральна програма дій підприємства, що визначає пріоритети проблем та ресурси для досягнення головної мети.                                                                                                 | Програмно-ресурсний підхід |
| Шершньова З. Є. [7]             | Система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємства та його позицію в конкурентному середовищі.                                                                            | Система рішень             |

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]

При цьому простежується кілька концептуальних підходів:

- плановий підхід (Томпсон, Стрікленд) — стратегія як детальний план дій;
- позиційний підхід (Портер) — стратегія як конкурентна позиція на ринку;
- ресурсний підхід (Наливайко) — стратегія як програма розподілу

ресурсів;

– поведінковий підхід (Мінцберг) — стратегія як модель організаційної поведінки.

Спираючись на проведений аналіз, у межах цього дослідження пропонується таке авторське визначення: управлінська стратегія підприємства — це інтегрована система довгострокових управлінських рішень, що визначає напрями, способи та механізми досягнення конкурентних переваг і стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до умов зовнішнього середовища. Таке розуміння охоплює всі ключові аспекти стратегії: цілеспрямованість, ресурсну обґрунтованість та адаптивність.

Роль управлінської стратегії в системі менеджменту підприємства реалізується через виконання нею сукупності взаємопов'язаних функцій, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток організації. Аналіз наукових праць у цій сфері [4; 5; 7; 8] дозволяє виокремити основні функції управлінської стратегії, систематизовані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції управлінської стратегії підприємства та їх практичне значення

| Функція стратегії  | Зміст функції                                                        | Практичне значення                          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Цілеорієнтуюча     | Визначає довгострокові цілі підприємства та напрями їх досягнення    | Концентрація ресурсів на ключових напрямках |
| Адаптаційна        | Забезпечує пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища | Підвищення стійкості бізнесу                |
| Інтегруюча         | Узгоджує дії всіх підрозділів і функціональних служб підприємства    | Синергетичний ефект від взаємодії           |
| Координаційна      | Координує поточні та перспективні управлінські рішення               | Зменшення управлінських конфліктів          |
| Мотиваційна        | Формує стимули для персоналу до досягнення стратегічних цілей        | Залучення персоналу до стратегії            |
| Контрольна         | Встановлює критерії оцінки результатів реалізації стратегії          | Моніторинг виконання планів                 |
| Ресурсорозподільча | Визначає пріоритети розподілу фінансових, людських та                | Оптимізація витрат і вкладень               |

|  |                       |  |
|--|-----------------------|--|
|  | матеріальних ресурсів |  |
|--|-----------------------|--|

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 7; 8]

Дані табл. 1.2 свідчать про те, що управлінська стратегія виконує комплексну роль у менеджменті підприємства: вона одночасно орієнтує організацію на майбутнє (цілеорієнтуюча та адаптаційна функції), забезпечує внутрішню узгодженість (інтегруюча та координаційна функції) та мотивує персонал до виконання стратегічних завдань (мотиваційна функція). Сукупна дія цих функцій формує синергетичний ефект, який дозволяє підприємству досягати результатів, недосяжних за умов відсутності стратегічного управління [8].

Важливим аспектом розуміння сутності управлінської стратегії є її ієрархічна структура. Відповідно до концепції рівневої декомпозиції стратегії, розробленої Томпсоном і Стріклендом та розвиненої вітчизняними дослідниками [4; 8], в межах підприємства виділяють декілька рівнів стратегічного управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Рівні управлінської стратегії підприємства

| Рівень стратегії    | Суб'єкт розробки                      | Завдання рівня                                                | Типові рішення                        |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Корпоративний       | Рада директорів, топ-менеджмент       | Визначення місії, бізнес-портфеля, розподіл ресурсів між СБО  | M&A, диверсифікація                   |
| Бізнес-рівень (СБО) | Керівники стратегічних бізнес-одиниць | Забезпечення конкурентних переваг у конкретній галузі         | Лідерство за витратами, диференціація |
| Функціональний      | Керівники функціональних підрозділів  | Оптимізація діяльності функцій для підтримки бізнес-стратегії | Маркетингова, фінансова, HR-стратегія |
| Операційний         | Менеджери нижньої ланки               | Ефективне виконання операційних завдань і процесів            | Стандарти якості, логістика           |

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 8]

Ієрархія стратегій, відображена в табл. 1.3, демонструє, що управлінська стратегія підприємства — це не монолітний документ, а система взаємопов'язаних стратегічних рішень різних рівнів. Корпоративна стратегія

задає загальний вектор розвитку, бізнес-стратегія конкретизує конкурентну поведінку в кожній галузі, функціональні стратегії оптимізують діяльність підрозділів, а операційна стратегія забезпечує ефективне виконання повсякденних процесів [4].

Визначаючи роль управлінської стратегії в системі менеджменту підприємства, необхідно акцентувати увагу на її взаємозв'язку з іншими управлінськими процесами. Дослідники [2; 5; 9; 10] наголошують, що стратегія виступає своєрідним «стрижнем» системи управління, навколо якого будуються всі інші управлінські підсистеми: планування, організування, мотивування та контроль.

Так, функція планування реалізується через розробку стратегічних, тактичних та операційних планів, похідних від стратегії. Функція організування знаходить вираз у формуванні організаційних структур, адекватних стратегічним завданням. Мотивування персоналу набуває стратегічної спрямованості через систему KPI, узгоджених зі стратегічними цілями. Контроль же перетворюється на систему стратегічного моніторингу із застосуванням збалансованої системи показників (BSC) або аналогічних інструментів [8; 10].

Особливої актуальності управлінська стратегія набуває в умовах турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої такими глобальними тенденціями, як: цифрова трансформація економіки, зміни кліматичного регулювання, геополітична нестабільність, прискорення технологічних змін. В українських реаліях до цього переліку додаються специфічні чинники — воєнна агресія Росії та пов'язані з нею економічні наслідки — що суттєво посилює запит на якісну управлінську стратегію з елементами резильєнтності та антикризового управління [12; 13].

Таким чином, управлінська стратегія є фундаментальним елементом менеджменту підприємства, що виконує системоутворюючу роль і визначає вектор розвитку організації в довгостроковій перспективі. Вона інтегрує цілі, ресурси та дії підприємства у єдину узгоджену систему, адаптовану до умов

зовнішнього середовища та орієнтовану на створення сталих конкурентних переваг.

Важливим сучасним контекстом формування управлінської стратегії є цифрова трансформація підприємств. Дослідники Fitzgerald et al. [13] розглядають цифрову стратегію як невід'ємну складову загальної управлінської стратегії, наголошуючи, що підприємства, які не інтегрують цифрові технології у стратегічні плани, стикаються із суттєвим зниженням конкурентоспроможності вже у середньостроковій перспективі. У цьому контексті управлінська стратегія набуває нового виміру — вона має поєднувати традиційні механізми стратегічного планування з принципами agile-менеджменту та data-driven прийняття рішень.

Вагомим внеском у розуміння сучасної ролі управлінської стратегії є концепція «динамічних здатностей» (dynamic capabilities), запропонована Тісом, Пізано та Шуеном ще наприкінці 1990-х рр. та активно розвинена у 2020-х рр. [9]. Відповідно до цієї концепції, конкурентна перевага підприємства в умовах швидкозмінного середовища забезпечується не стільки наявними ресурсами, скільки здатністю менеджменту своєчасно їх перерозподіляти, оновлювати та трансформувати — тобто управлінською стратегією як живим, адаптивним процесом, а не статичним документом.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, особливої ваги набуває концепція резильєнтної стратегії (resilience strategy). Як засвідчують новітні дослідження [13], стратегічна резильєнтність передбачає здатність підприємства не лише витримувати зовнішні шоки, а й перетворювати кризові ситуації на точки зростання шляхом гнучкого перегляду стратегічних пріоритетів, диверсифікації ринків збуту та формування антикризових резервів. У цьому контексті управлінська стратегія набуває ознак адаптивної системи, здатної до самооновлення без втрати стратегічної ідентичності підприємства.

Отже, сучасне розуміння управлінської стратегії виходить далеко за межі традиційного планового документа. Це — динамічна система

управлінських рішень, що безперервно адаптується до змін, інтегрує цифровий вимір, враховує вимоги сталого розвитку (ESG-критерії) та орієнтується на побудову резильєнтної організації. Саме таке розуміння відповідає викликам сьогодення і закладає методологічне підґрунтя для подальшого дослідження в роботі.

Підсумовуючи викладене, можна сформулювати такі висновки. По-перше, управлінська стратегія є комплексним інструментом менеджменту, що охоплює цілеорієнтуючу, адаптаційну, інтегруючу, координаційну, мотиваційну, контрольну та ресурсорозподільчу функції. По-друге, вона реалізується на кількох ієрархічних рівнях — корпоративному, бізнес-рівні, функціональному та операційному, кожен з яких виконує самостійну роль у досягненні загальних цілей підприємства. По-третє, в умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища управлінська стратегія набуває динамічного характеру, поєднуючи класичні підходи стратегічного планування з принципами гнучкості, резильєнтності та орієнтації на дані. По-четверте, ефективна управлінська стратегія є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства, а її якість безпосередньо визначає результативність усієї системи менеджменту організації.

## **1.2. Етапи формування та реалізації управлінської стратегії**

Як було встановлено у попередньому параграфі роботи, управлінська стратегія є комплексним інструментом менеджменту, що охоплює цілеорієнтуючу, адаптаційну, інтегруючу, координаційну, мотиваційну, контрольну та ресурсорозподільчу функції. Однак повноцінна реалізація цих функцій можлива лише за умови дотримання чіткої послідовності дій при формуванні та впровадженні стратегії. У зв'язку з цим виникає необхідність розгляду процесу стратегічного управління як структурованої системи взаємопов'язаних етапів.

Питання поетапної побудови управлінської стратегії посідає значне місце в науковій літературі. Більшість дослідників розглядають стратегічний процес як циклічну послідовність управлінських дій, кожна з яких виконує специфічну роль і спирається на результати попереднього кроку. Водночас між різними науковими школами існують суттєві розбіжності щодо кількості, змісту та пріоритетності окремих етапів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи різних наукових шкіл до визначення етапів формування  
управлінської стратегії

| Автор / підхід                  | Виокремлені етапи                                                                             | Особливість підходу                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Томпсон А.,<br>Стрікленд А. [4] | Місія → Цілі → Стратегія →<br>Реалізація → Оцінка                                             | Лінійна послідовність з<br>акцентом на виконання            |
| Уїлен Т., Хангер Дж.<br>[10]    | Сканування середовища →<br>Формулювання → Реалізація →<br>Оцінка та контроль                  | Наголос на моніторингу<br>середовища як вхідній<br>умові    |
| Мінцберг Г. [2]                 | Задум стратегії → Реалізація →<br>Ретроспективний аналіз (модель<br>«5П»)                     | Стратегія може виникати<br>стихійно, не лише<br>плануватись |
| Шершньова З. Є. [7]             | Аналіз → Вибір → Реалізація →<br>Контроль і корекція                                          | Цикл з обов'язковим<br>зворотним зв'язком                   |
| Наливайко А. П. [6]             | Стратегічна діагностика →<br>Розробка альтернатив → Вибір →<br>Впровадження                   | Акцент на генерації та<br>оцінці альтернатив                |
| Дончак та ін. [12]              | Цифровий аудит → Data-driven<br>аналіз → Гнучке планування →<br>Agile-реалізація → Моніторинг | Адаптація процесу до умов<br>цифрової трансформації         |

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 6; 7; 10; 12]

Аналіз підходів, поданих у табл. 1.4, дозволяє виявити як спільні риси, так і принципові відмінності у розумінні стратегічного процесу. Більшість авторів погоджуються щодо наявності таких ключових блоків: аналіз середовища, цілепокладання, вибір стратегії та її реалізація. Разом з тим спостерігаються три принципово різних погляди на природу цього процесу: лінійний (Томпсон, Стрікленд), циклічний із зворотним зв'язком (Шершньова, Уїлен та Хангер) та еволюційний, що допускає стихійне виникнення стратегії (Мінцберг). Сучасні автори [12] доповнюють цей перелік цифровим виміром, наголошуючи на необхідності data-driven підходу до кожного із зазначених блоків.



На основі критичного аналізу наведених підходів та з урахуванням специфіки сучасного конкурентного середовища, для цілей даного дослідження пропонується модель поетапного формування та реалізації управлінської стратегії підприємства, що містить сім взаємозалежних етапів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Модель етапів формування та реалізації управлінської стратегії  
підприємства**

| Назва етапу                                     | Зміст і ключові завдання                                                                                                                                                           | Інструменти та методи                                                                    |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічна діагностика                         | Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; ідентифікація можливостей, загроз, сильних і слабких сторін; оцінка стратегічного потенціалу                           | SWOT-аналіз, PESTLE, модель 5 сил Портера, SNW-аналіз, бенчмаркінг                       |
| Визначення місії та стратегічних цілей          | Формулювання або уточнення місії підприємства; встановлення довгострокових цілей у відповідності до принципу SMART; побудова «дерева цілей»                                        | Метод «дерева цілей», система збалансованих показників (BSC), місійні матриці            |
| Генерація стратегічних альтернатив              | Розробка кількох варіантів стратегії (не менше трьох) з урахуванням різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища; оцінка ризиків і ресурсного забезпечення кожної альтернативи | Сценарний аналіз, матриця Ансоффа, матриця BCG, модель ADL/LC                            |
| Вибір та обґрунтування стратегії                | Порівняльна оцінка альтернатив за критеріями відповідності, здійсненності та прийнятності; прийняття рішення про вибір базової стратегії та її деталізація на рівні СБО та функцій | Метод зважених критеріїв, SPACE-матриця, GAP-аналіз, експертне оцінювання                |
| Стратегічне планування та ресурсне забезпечення | Трансляція стратегії у конкретні плани дій; розподіл ресурсів між стратегічними пріоритетами; формування бюджету стратегічних ініціатив                                            | Стратегічні карти, OKR (Objectives and Key Results), програмно-цільовий метод            |
| Реалізація стратегії                            | Впровадження стратегічних планів через систему оперативного управління; управління змінами; формування організаційної культури, узгодженої зі стратегією; мотивація персоналу      | Проектний менеджмент, Change Management, Agile/Scrum для окремих ініціатив, система KPI  |
| Стратегічний контроль та адаптація              | Моніторинг відповідності фактичних результатів стратегічним орієнтирам; виявлення відхилень та їх причин; коригування стратегії у разі суттєвих                                    | Збалансована система показників (BSC), стратегічний аудит, система раннього попередження |

|  |                 |  |
|--|-----------------|--|
|  | змін середовища |  |
|--|-----------------|--|

Джерело: розроблено автором на основі [2; 4; 7; 8; 9; 10]

На цьому етапі виявляються ключові чинники успіху галузі та визначається розрив між поточним і бажаним станом підприємства. Без якісної діагностики будь-яка стратегія ризикує бути відірваною від реальності і перетворитися на декларативний документ [7].

Другий етап — визначення місії та стратегічних цілей — логічно випливає з результатів діагностики. Місія визначає сенс існування підприємства та його ціннісну пропозицію для стейкхолдерів. Стратегічні цілі, сформульовані відповідно до принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), конкретизують бажані результати та стають основою для подальшого вибору стратегічних альтернатив. Важливо, що цілі мають бути ієрархічно структуровані — від корпоративного рівня до функціонального — і взаємно узгоджені [8].

Третій етап — генерація стратегічних альтернатив — передбачає розробку кількох варіантів стратегії (рекомендовано не менше трьох), що відповідають різним сценаріям розвитку зовнішнього середовища. Це дозволяє менеджменту уникнути так званої «пастки єдиного рішення» і обрати найбільш адекватний варіант після ретельного порівняння. Сценарний підхід на цьому етапі набуває особливого значення в умовах нестабільності, характерної для українських підприємств [13].

Четвертий етап — вибір та обґрунтування стратегії — є кульмінаційним у процесі стратегічного планування. Вибір здійснюється шляхом порівняльної оцінки альтернатив за критеріями відповідності (наскільки стратегія відповідає результатам діагностики), здійсненності (чи вистачає ресурсів для реалізації) та прийнятності (чи є ризики допустимими для стейкхолдерів) [10]. Обрана стратегія деталізується на рівні стратегічних бізнес-одиниць та функціональних підрозділів, утворюючи узгоджену стратегічну ієрархію, описану у підпункті 1.1.

П'ятий етап — стратегічне планування та ресурсне забезпечення — є

сполучною ланкою між стратегічним задумом та операційною дійсністю. На цьому етапі стратегія «перекладається» мовою конкретних планів, бюджетів і програм. Особливу роль відіграє ресурсорозподільча функція управлінської стратегії, що полягає у пріоритизації витрат і вкладень відповідно до стратегічних цілей. Інструментом такого перекладу слугує збалансована система показників (BSC), яка пов'язує стратегічні цілі з фінансовими та нефінансовими вимірниками [8].

Шостий етап — реалізація стратегії — є найтривалішим і водночас найбільш вразливим у практиці управління. Дослідники [4; 10] зазначають, що саме на цьому етапі виникає найбільша кількість проблем: організаційний опір змінам, брак комунікації між рівнями управління, невідповідність організаційної культури стратегічним вимогам. Успішна реалізація потребує, щоб стратегія стала «живою» через систему KPI персоналу, процесну перебудову та цілеспрямоване управління організаційними змінами.

Сьомий етап — стратегічний контроль та адаптація — завершує цикл, водночас відкриваючи новий. Його завдання — не лише зафіксувати відхилення між планом і фактом, а й виявити причини цих відхилень та ухвалити рішення про коригування стратегії. Принципово важливо, що в умовах сучасного *turbulent environment* контроль не може бути суто ретроспективним — він має містити елементи випереджального (проактивного) моніторингу, спираючись на системи раннього попередження та цифрові інструменти аналітики [9; 12].

Ефективність кожного з перерахованих етапів суттєво залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають якість стратегічних рішень. Систематизація таких чинників, а також типових проблем, що виникають на різних стадіях стратегічного процесу, наведена у табл. 1.6.

Дані табл. 1.6 наочно демонструють, що жоден з етапів стратегічного процесу не є ізольованим від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливу увагу слід звернути на етап реалізації стратегії, де

концентрується найбільша кількість типових проблем — зокрема, так зваий «стратегічний розрив» (strategic gap) між задумом і виконанням. За оцінками різних дослідників [4; 10], від 60 до 70 відсотків стратегій не реалізуються повністю через організаційні бар'єри, брак ресурсів або несвоєчасну реакцію на зміни середовища.

Таблиця 1.6

Чинники впливу та типові проблеми на ключових етапах стратегічного процесу

| Етап                    | Зовнішні чинники впливу                                        | Внутрішні чинники впливу                                | Типові проблеми                                 |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Стратегічна діагностика | Нестабільність ринку, геополітичні ризики, цифровізація галузі | Обмеженість інформаційної бази, кваліфікація аналітиків | Неповнота даних, суб'єктивність оцінок          |
| Визначення цілей        | Очікування стейкхолдерів, галузеві стандарти                   | Корпоративні цінності, ресурсні обмеження               | Конфлікт інтересів, нереалістичність цілей      |
| Вибір стратегії         | Конкурентне середовище, технологічні тренди                    | Компетенції менеджменту, стратегічна культура           | Схильність до знайомих рішень, уникнення ризику |
| Реалізація стратегії    | Динаміка ринку, дії конкурентів, регуляторні зміни             | Організаційний опір, брак ресурсів, слабка комунікація  | Розрив між стратегією і операційною діяльністю  |
| Стратегічний контроль   | Швидкість змін у середовищі, форс-мажорні обставини            | Система управлінського обліку, наявність BSC            | Запізнення реакції, формальний підхід до аудиту |

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 10; 13]

Важливою характеристикою запропонованої моделі є її циклічний характер. На відміну від лінійних підходів (зокрема, класичної схеми Томпсона і Стрікланда), авторська модель передбачає постійний зворотний зв'язок між останнім і першим етапами: результати стратегічного контролю стають вхідними даними для нового циклу діагностики. Це відповідає сучасному розумінню стратегічного управління як безперервного адаптивного процесу, а не разового планового заходу [2; 9].

Окремої уваги заслуговує питання тривалості окремих етапів. У класичних умовах стабільного середовища перші п'ять етапів (від діагностики

до планування) можуть займати від трьох до шести місяців, тоді як реалізація розрахована на один-три роки, а контроль здійснюється щоквартально. В умовах нестабільності — зокрема, у реаліях воєнного стану або стрімкої цифрової трансформації — ці часові рамки суттєво скорочуються: стратегічна діагностика перетворюється на безперервний моніторинг, а планові горизонти звужуються до дванадцяти — вісімнадцяти місяців [13].

Ще одним ключовим аспектом є взаємозв'язок між ієрархічними рівнями стратегії (корпоративним, бізнес-рівнем, функціональним та операційним, розглянутими в підпункті 1.1) та поетапним процесом її формування. Кожен рівень управління бере участь у стратегічному процесі, проте на різних етапах і з різними повноваженнями: топ-менеджмент відповідає переважно за перші чотири етапи, тоді як керівники середньої ланки є головними виконавцями п'ятого та шостого, а оперативний персонал — безпосередніми учасниками шостого етапу реалізації [4; 7].

Таким чином, формування та реалізація управлінської стратегії підприємства є структурованим, циклічним, багатоетапним процесом, кожна стадія якого виконує незамінну роль у досягненні стратегічних цілей. Запропонована семиетапна модель, яка охоплює стратегічну діагностику, визначення місії та цілей, генерацію альтернатив, вибір стратегії, планування, реалізацію та контроль, синтезує кращі здобутки класичних і сучасних наукових шкіл і враховує специфіку функціонування українських підприємств в умовах цифрової трансформації та геополітичної нестабільності. Усвідомлення цієї послідовності та чинників, що впливають на кожен її елемент, є необхідною передумовою для ефективного стратегічного управління — що й визначає логіку подальшого дослідження в наступних підпунктах роботи.

### **1.3 Фактори впливу на ефективність стратегічного менеджменту**

Розкривши сутність управлінської стратегії та описавши послідовність

її формування й реалізації, закономірно постає питання: від чого залежить кінцева ефективність стратегічного менеджменту підприємства? Практика господарювання свідчить, що навіть якісно розроблена стратегія може не принести очікуваних результатів, якщо ігноруються чинники, що визначають умови та якість її реалізації. Відтак, дослідження факторів впливу на ефективність стратегічного менеджменту є необхідною теоретичною передумовою для побудови дієвої системи управління підприємством.

Поняття ефективності стратегічного менеджменту трактується в науковій літературі неоднозначно. У вузькому розумінні — це ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей [4; 7]. У широкому — здатність підприємства генерувати стійку конкурентну перевагу та забезпечувати довгострокове зростання вартості для стейкхолдерів [3; 9]. Для цілей даного дослідження прийнято розширене трактування, яке охоплює як результативність (досягнення цілей), так і дієвість самого стратегічного процесу (якість аналізу, планування, реалізації та контролю) [14; 16].

Аналіз наукових підходів до класифікації чинників впливу на ефективність стратегічного менеджменту [4; 7; 10; 14; 15; 16; 17] дозволяє виокремити дві основні групи: зовнішні (екзогенні) чинники, що формуються поза межами підприємства та визначають умови реалізації стратегії, та внутрішні (ендогенні) чинники, що безпосередньо контролюються менеджментом. Їх систематизація наведена у табл. 1.7.

Розглянемо виокремлені групи чинників детальніше.

Серед зовнішніх чинників особливу роль відіграє динаміка макросередовища. В умовах сучасної геополітичної нестабільності традиційний PESTLE-аналіз набуває нового виміру: політичний та безпековий чинники для українських підприємств стали визначальними при формулюванні як стратегічних пріоритетів, так і часових горизонтів планування. Дослідники [15; 17] зазначають, що підприємства, які функціонують в умовах тривалого збройного конфлікту, змушені адаптувати свої стратегії до логіки виживання і відновлення, а не лише зростання.

Відповідно, чинники геополітичного ризику переміщуються з периферії стратегічного аналізу до його центру.

Галузеві чинники конкурентного середовища — за Портером, п'ять конкурентних сил — традиційно вважаються ключовими при виборі стратегічної позиції [3].

Таблиця 1.7

**Систематизація чинників впливу на ефективність стратегічного менеджменту підприємства**

| Група чинників                          | Складові чинника                                                                                                                            | Вплив на стратегічний менеджмент                                                                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Макросередовищні (зовнішні)             | Політична стабільність, законодавче регулювання, темпи економічного зростання, рівень інфляції, демографічні зміни                          | Формують «правила гри», визначають допустимий спектр стратегічних альтернатив та часовий горизонт планування                 |
| Галузеві (конкурентні)                  | Інтенсивність конкуренції, загроза виходу нових гравців, переговорна сила постачальників та покупців, наявність товарів-замінників          | Визначають конкурентну позицію підприємства та вибір базової стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокус)        |
| Цифрова трансформація                   | Проникнення цифрових технологій у галузь, доступ до великих даних, рівень автоматизації, кіберзагрози, платформна конкуренція               | Потребує інтеграції цифрових інструментів у стратегічне планування та реалізацію; прискорює цикл стратегічного перегляду     |
| Воєнно-кризові (специфічні для України) | Фізичні загрози активам, порушення ланцюгів постачання, переміщення персоналу, обмежений доступ до фінансування, регуляторна невизначеність | Скорочують горизонт планування; підвищують пріоритет резильєнтності та антикризового резерву в стратегії                     |
| Якість стратегічного лідерства          | Компетентність топ-менеджменту, стратегічне мислення керівників, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності, лідерський стиль    | Найвагоміший внутрішній чинник; безпосередньо визначає якість стратегічного задуму та швидкість реакції організації на зміни |
| Організаційна культура                  | Готовність персоналу до змін, рівень стратегічної свідомості, цінності та норми поведінки, здатність до навчання                            | Культура, несумісна зі стратегічними вимогами, блокує реалізацію навіть якісно розробленої стратегії                         |
| Ресурсний потенціал                     | Фінансова стійкість, кадровий потенціал, технологічна база, нематеріальні активи (бренд, патенти, know-how)                                 | Ресурсна база обмежує або розширює стратегічні можливості; ресурсний дефіцит є основною причиною нереалізованих стратегій    |
| Якість стратегічного процесу            | Глибина стратегічного аналізу, системність планування, налагодженість комунікацій між                                                       | Визначає, наскільки стратегічний задум перетворюється на конкретні результати; слабкість процесу                             |

|                              |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | рівнями управління,<br>ефективність системи контролю                                                                                               | породжує «стратегічний розрив»                                                                                                                      |
| Інформаційне<br>забезпечення | Якість системи управлінського<br>обліку, наявність ВІ-<br>інструментів, доступ до ринкової<br>аналітики, швидкість отримання<br>зворотного зв'язку | В умовах цифрової економіки<br>перетворюється на стратегічний<br>ресурс; підприємства з розвинутою<br>аналітикою реагують на зміни<br>вдвічі швидше |

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 7; 9; 10; 14; 15; 16; 17]

Разом з тим у сучасних умовах їх вплив опосередковується цифровою трансформацією: платформна економіка розмиває галузеві межі, а поріг входу в ринки суттєво знижується для цифрових конкурентів [11]. Це означає, що аналіз галузевого середовища вже не може обмежуватись традиційними конкурентами — він має охоплювати потенційних дезрупторів із суміжних цифрових ринків.

Серед внутрішніх чинників провідну роль відіграє якість стратегічного лідерства. Більшість дослідників [4; 10; 16] одностайні в тому, що навіть найдосконаліший стратегічний інструментарій залишається непрацюючим без компетентного менеджменту, здатного трансформувати стратегічний задум у конкретні організаційні дії. Теорія динамічних здатностей [9], розглянута у підпункті 1.1, пов'язує стратегічну ефективність саме із здатністю менеджерів вищої ланки «відчувати» зміни середовища, «захоплювати» нові можливості та реконфігурувати ресурси. Таким чином, якість лідерства є одночасно і чинником ефективності, і метакомпетенцією, що визначає результативність всіх інших чинників.

Організаційна культура нерідко розглядається як «тіньова стратегія» — прихована система цінностей і поведінкових норм, що або підтримує, або підриває офіційні стратегічні ініціативи [16]. Якщо культура орієнтована на стабільність і уникнення ризику, будь-яка трансформаційна стратегія наштовхується на системний спротив «від низу». Навпаки, культура навчання та адаптації суттєво прискорює проходження стратегічних змін. Саме тому сучасні підходи до стратегічного менеджменту [14; 16] розглядають управління організаційною культурою як невід'ємну складову стратегічного процесу, а не лише як функцію HR-підрозділу.



Інформаційне забезпечення в умовах цифрової економіки перетворилось на самостійний стратегічний ресурс. Підприємства, що мають розвинені системи BI-аналітики та здатні приймати рішення на основі даних (data-driven decision making), демонструють значно вищу швидкість стратегічної реакції та точність прогнозування [11; 12]. Дончак та ін. [12] підкреслюють, що сучасний стратегічний менеджер — це, передусім, аналітик, здатний перетворити потоки даних на обґрунтовані стратегічні рішення.

Окремого розгляду потребує питання критеріїв та показників оцінки ефективності стратегічного менеджменту. Незважаючи на широке використання фінансових показників (ROE, ROA, EVA), дослідники [8; 10] наголошують на необхідності збалансованого підходу, що охоплює фінансові та нефінансові виміри. Систематизація основних критеріїв та відповідних інструментів їх оцінки представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Критерії та показники оцінки ефективності стратегічного менеджменту підприємства

| Критерій ефективності                 | Показники оцінки                                                                                          | Метод / інструмент виміру                        |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Ступінь досягнення стратегічних цілей | Відсоток виконання KPI, ступінь реалізації стратегічних ініціатив, рівень досягнення OKR                  | BSC, система KPI, OKR-трекінг                    |
| Конкурентна позиція                   | Частка ринку, індекс конкурентоспроможності, порівняльна прибутковість у галузі                           | Бенчмаркінг, матриця BCG, аналіз ринкової частки |
| Фінансова результативність            | ROE, ROA, EVA, динаміка виручки та EBITDA щодо стратегічного плану                                        | Фінансовий аналіз, порівняння план/факт          |
| Адаптивність та резильєнтність        | Швидкість реакції на ринкові зміни, здатність зберегти діяльність в умовах шоків, гнучкість бізнес-моделі | Стрес-тестування стратегії, сценарний аналіз     |
| Якість стратегічного процесу          | Охоплення стратегічним аналізом, рівень залученості підрозділів, якість зворотного зв'язку                | Стратегічний аудит, опитування менеджменту       |
| Задоволеність стейкхолдерів           | Індекс задоволеності клієнтів (NPS), рівень залученості персоналу, оцінка акціонерної                     | NPS-опитування, eNPS, EVA                        |

|  |          |  |
|--|----------|--|
|  | вартості |  |
|--|----------|--|

Джерело: складено автором на основі [8; 10; 14; 16]

Аналіз табл. 1.8 свідчить, що ефективність стратегічного менеджменту є багатовимірним поняттям, яке не може бути зведене до одного-двох фінансових показників. Особливою цінністю вирізняється критерій адаптивності та резильєнтності, що набув першорядного значення в умовах сучасного BANI-світу (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) — концепції, яку Висторопський [16] розглядає як актуальне оновлення класичного VUCA-підходу. В умовах BANI традиційні метрики ефективності, зорієнтовані на стабільний ріст, поступаються місцем показникам стійкості та здатності до відновлення.

Дослідження ефективності стратегічного менеджменту було б неповним без аналізу бар'єрів, що перешкоджають її досягненню. Незважаючи на різноманіття теоретичних підходів та управлінських інструментів, практика свідчить, що значна частина підприємств стикається з типовими перешкодами на шляху до стратегічного успіху (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні бар'єри ефективності стратегічного менеджменту та способи їх подолання

| Бар'єр ефективності                          | Причини виникнення                                                                                               | Способи подолання                                                                         |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний розрив (strategy-execution gap) | Відсутність трансляції стратегії в операційні плани, слабка система KPI, низька стратегічна свідомість персоналу | Впровадження BSC, каскадування цілей, навчання персоналу стратегічному мисленню           |
| Організаційний опір змінам                   | Страх перед невизначеністю, конфлікт інтересів між підрозділами, звичка до усталених процесів                    | Change Management, залучення персоналу до розробки стратегії, прозора комунікація цілей   |
| Слабкість стратегічного аналізу              | Неповнота інформаційної бази, брак аналітичних компетенцій, ігнорування слабких сигналів                         | Впровадження BI-систем, підвищення кваліфікації аналітиків, системи раннього попередження |
| Ресурсний дефіцит                            | Надмірне навантаження поточної діяльності, неефективний розподіл бюджету, відплив кадрів                         | Пріоритизація стратегічних ініціатив, програмно-цільовий метод бюджетування               |

|                                        |                                                                                                       |                                                                                                |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Короткострокова орієнтація менеджменту | Тиск акціонерів на квартальні результати, система винагород прив'язана до короткострокових показників | Перехід на довгострокові KPI, ESG-звітність, інтеграція стратегічних цілей у систему мотивації |
| Цифрова незрілість                     | Відставання від галузевих стандартів цифровізації, брак даних для аналітики, кіберзагрози             | Розробка цифрової стратегії, інвестиції в ВІ та AI-інструменти, кібербезпекова політика        |

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 10; 14; 15; 16; 17]

Дані табл. 1.9 дозволяють виявити системну закономірність: більшість бар'єрів ефективності мають не технічну, а організаційно-культурну природу. Це підтверджує тезу, висловлену у підпункті 1.2, про те, що саме шостий етап — реалізація стратегії — є найбільш вразливою ланкою стратегічного процесу. «Стратегічний розрив» між задумом і виконанням є найпоширенішим бар'єром, з яким стикаються підприємства різних галузей і масштабів [4; 10; 15]. Носань та ін. [17] у своєму дослідженні антикризового управління підкреслюють, що в умовах воєнного стану цей розрив різко поглиблюється через непередбачуваність зовнішніх шоків, що додатково деформують операційне середовище.

Важливою тенденцією останніх років є посилення ролі цифрової зрілості як чинника стратегічної ефективності. Підприємства, що системно не інвестують у цифровізацію управлінських процесів, поступово втрачають здатність до адекватного стратегічного аналізу — насамперед через відставання у швидкості та якості обробки ринкової інформації [11; 12]. Висторопський [16] обґрунтовує, що цифровізація вже стала не конкурентною перевагою, а гігієнічним мінімумом для стратегічно ефективного підприємства.

Узагальнюючи представлений аналіз, можна сформулювати авторський погляд на природу ефективності стратегічного менеджменту як системну властивість, що виникає на перетині чотирьох складових: якості стратегічного задуму (наскільки добре розроблена стратегія), якості стратегічного процесу (наскільки грамотно організовані аналіз, планування та контроль), ресурсно-

кадрового потенціалу (чи є необхідні ресурси та компетенції для реалізації) та сприятливості зовнішнього контексту (наскільки середовище підтримує або ускладнює реалізацію обраної стратегії). Відсутність або слабкість будь-якої з цих складових суттєво знижує загальну ефективність стратегічного менеджменту — навіть якщо три інші складові є достатньо розвиненими.

Таким чином, ефективність стратегічного менеджменту підприємства залежить від комплексу взаємопов'язаних зовнішніх та внутрішніх чинників, кожен з яких здійснює різний за силою і характером вплив на різних етапах стратегічного процесу. До ключових зовнішніх чинників належать: стан макроекономічного та геополітичного середовища, інтенсивність галузевої конкуренції та рівень цифрової трансформації галузі. Серед внутрішніх чинників домінуюче значення мають якість стратегічного лідерства, організаційна культура, ресурсний потенціал та рівень інформаційно-аналітичного забезпечення. В умовах воєнного стану та прискореної цифрової трансформації особливої ваги набувають чинники резильєнтності та цифрової зрілості підприємства — що має обов'язково враховуватись у практиці стратегічного менеджменту сучасних вітчизняних підприємств.

Проведене теоретичне дослідження у розділі 1 дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки. Управлінська стратегія є системоутворюючим елементом менеджменту підприємства, що виконує цілеорієнтуючу, адаптаційну, інтегруючу, координаційну, мотиваційну, контрольну та ресурсорозподільчу функції і реалізується на чотирьох ієрархічних рівнях. Процес її формування та реалізації є структурованим семиетапним циклом, ефективність якого визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, систематизованих у даному підпункті. Виявлені теоретичні закономірності слугуватимуть методологічним підґрунтям для аналізу практики стратегічного управління в наступних розділах роботи.

## **Висновки до розділу 1**

Проведене у першому розділі теоретичне дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, аналіз наукових підходів до визначення поняття «управлінська стратегія» засвідчив відсутність єдиного загальновизнаного трактування, зумовлену багатоаспектністю досліджуваного феномену. Систематизація поглядів провідних вітчизняних та зарубіжних науковців дала змогу виокремити чотири концептуальних підходи: плановий, позиційний, ресурсний та поведінковий. На підставі їх критичного осмислення запропоновано авторське визначення, згідно з яким управлінська стратегія підприємства є інтегрованою системою довгострокових управлінських рішень, що визначає напрями, способи та механізми досягнення конкурентних переваг і стратегічних цілей шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до умов зовнішнього середовища.

По-друге, встановлено, що управлінська стратегія виконує в системі менеджменту комплекс взаємопов'язаних функцій: цілеорієнтуючу, адаптаційну, інтегруючу, координаційну, мотиваційну, контрольну та ресурсорозподільчу. Сукупна дія цих функцій формує синергетичний ефект, недосяжний за умов відсутності стратегічного управління. Стратегія реалізується на чотирьох ієрархічних рівнях — корпоративному, бізнес-рівні, функціональному та операційному, кожен з яких виконує самостійну роль, водночас утворюючи узгоджену стратегічну ієрархію.

По-третє, дослідження процесуального виміру управлінської стратегії дозволило встановити, що її формування та реалізація являють собою структурований циклічний процес. На основі критичного синтезу лінійного, циклічного та еволюційного підходів, представлених у науковій літературі, розроблено авторську семиетапну модель стратегічного процесу, що охоплює: стратегічну діагностику; визначення місії та цілей; генерацію стратегічних альтернатив; вибір та обґрунтування стратегії; стратегічне планування та ресурсне забезпечення; реалізацію стратегії; стратегічний контроль та адаптацію. Принципова відмінність запропонованої моделі від лінійних

аналогів полягає в її циклічному характері: результати контрольного етапу слугують вхідними даними для нового діагностичного циклу.

По-четверте, виявлено, що найбільш вразливою ланкою стратегічного процесу є етап реалізації стратегії, де концентрується найбільша кількість типових проблем. За оцінками дослідників, від 60 до 70 % стратегій не реалізуються повністю через організаційні бар'єри, ресурсний дефіцит або несвоєчасну реакцію на зміни середовища. Подолання «стратегічного розриву» між задумом і виконанням потребує системного застосування інструментів каскадування цілей, управління змінами та збалансованої системи показників.

По-п'яте, систематизовано чинники впливу на ефективність стратегічного менеджменту, розподілені на зовнішні (макросередовищні, галузеві, цифрові, воєнно-кризові) та внутрішні (якість стратегічного лідерства, організаційна культура, ресурсний потенціал, якість стратегічного процесу, інформаційне забезпечення). Ефективність стратегічного менеджменту визначена як системна властивість, що виникає на перетині якості стратегічного задуму, якості стратегічного процесу, ресурсно-кадрового потенціалу та сприятливості зовнішнього контексту. Відсутність або слабкість будь-якого з цих елементів суттєво знижує загальну результативність стратегічного управління.

По-шосте, обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та прискореної цифрової трансформації управлінська стратегія набуває нового змістовного наповнення. Вона поєднує класичні механізми стратегічного планування з принципами agile-менеджменту, data-driven прийняття рішень та резильєнтності. Концепція динамічних здатностей, розвинена у сучасній стратегічній науці, підкреслює, що стійка конкурентна перевага забезпечується не стільки наявними ресурсами, скільки здатністю менеджменту їх своєчасно реконфігурувати — що переосмислює управлінську стратегію як живий адаптивний процес, а не статичний плановий документ.

Отримані теоретичні результати утворюють методологічне підґрунтя для аналізу практики стратегічного управління конкретним підприємством у наступних розділах роботи.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К»**

Для проведення аналізу управлінської стратегії підприємства, що є метою даного розділу, необхідно насамперед надати загальну характеристику об'єкта дослідження — ТОВ «Епіцентр К». Це дозволить з'ясувати специфіку його діяльності, масштаб операцій, організаційну будову та ключові параметри функціонування, що безпосередньо визначають контекст формування управлінської стратегії.

ТОВ «Епіцентр К» — це найбільший непродуктовий ритейлер України, заснований 2003 року. Компанія зареєстрована як Товариство з обмеженою відповідальністю, код ЄДРПОУ — 32490244, юридична адреса — Україна, 04128, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К. Основний вид діяльності за КВЕД — 47.78 (Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах). Посаду директора обіймає Михайлишин Петро Йосипович. Засновниками та власниками компанії є Олександр та Галина Гереги. Статутний фонд підприємства становить 158 609 700 грн [18].

Систематизація загальних відомостей про підприємство, що характеризують його як суб'єкт господарювання, наведена у табл. 2.1.

Дані табл. 2.1 свідчать, що ТОВ «Епіцентр К» є масштабним суб'єктом господарювання з понад двадцятирічною історією, потужною ресурсною базою та розгалуженою мережею торговельних об'єктів по всій території України. Компанія є безумовним лідером у сегменті непродуктового ритейлу і входить до числа найбільших роботодавців країни.

Історія підприємства почалася з невеликого магазину керамічної плитки

площею 25 кв. м у Києві. У 1997 році засновники компанії почали розробляти концепцію першого в Україні будівельного гіпермаркету за зразком європейських мереж формату DIY (Do It Yourself). 6 грудня 2003 року на вулиці Братиславській у Києві відкрився перший гіпермаркет «Епіцентр» площею 12 000 кв. м. Відтоді компанія пережила кілька хвиль стрімкого зростання: перші торговельні центри у Львові, Полтаві, Дніпрі, Харкові, Одесі та інших містах-мільйонниках, а потім — поступове охоплення регіонів [19].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

| Характеристика               | Зміст                                                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва                  | Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»                               |
| Код ЄДРПОУ                   | 32490244                                                                           |
| Дата реєстрації              | 27.08.2003                                                                         |
| Юридична адреса              | 04128, м. Київ, вул. Берковецька, 6-К                                              |
| Основний КВЕД                | 47.78 — Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах |
| Форма власності              | Приватна (ТОВ)                                                                     |
| Директор                     | Михайлишин Петро Йосипович                                                         |
| Засновники                   | Олександр Герега, Галина Герега, Тетяна Суржик                                     |
| Статутний фонд               | 158 609 700 грн                                                                    |
| Кількість працівників (2024) | 29 392 особи                                                                       |
| Кількість ТЦ (2024)          | 72 торговельних центри «Епіцентр» та «Нова лінія» у 56 населених пунктах           |
| Загальна торгова площа       | понад 2,2 млн кв. м                                                                |
| Виторг (2024)                | 79,7 млрд грн                                                                      |

*Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20]*

Дані табл. 2.1 свідчать, що ТОВ «Епіцентр К» є масштабним суб’єктом господарювання з понад двадцятирічною історією, потужною ресурсною базою та розгалуженою мережею торговельних об’єктів по всій території України. Компанія є безумовним лідером у сегменті непродуктового ритейлу і входить до числа найбільших роботодавців країни.

Історія підприємства почалася з невеликого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м у Києві. У 1997 році засновники компанії почали розробляти



концепцію першого в Україні будівельного гіпермаркету за зразком європейських мереж формату DIY (Do It Yourself). 6 грудня 2003 року на вулиці Братиславській у Києві відкрився перший гіпермаркет «Епіцентр» площею 12 000 кв. м. Відтоді компанія пережила кілька хвиль стрімкого зростання: перші торговельні центри у Львові, Полтаві, Дніпрі, Харкові, Одесі та інших містах-мільйонниках, а потім — поступове охоплення регіонів [19].

На сьогодні група компаній «Епіцентр» являє собою омніканальну екосистему, що значно вийшла за межі класичного формату будівельного гіпермаркету. Структура бізнес-портфеля групи включає такі ключові напрями діяльності, систематизовані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Структура бізнес-портфеля групи компаній «Епіцентр»

| Напрямок бізнесу                             | Характеристика                                                                                     | Ключові показники                                                       |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Мережа ТЦ «Епіцентр»                         | Будівельно-господарські гіпермаркети з товарами для дому, ремонту, саду, спорту, дитячими товарами | 72 ТЦ у 56 населених пунктах; загальна площа понад 2,2 млн кв. м        |
| Інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua | Онлайн-платформа з повним асортиментом мережі та товарами сторонніх продавців                      | Один із найбільших маркетплейсів України; мережа з понад 600 поштоматів |
| «Інтерспорт-Україна»                         | Мультибрендові спортивні магазини формату shop-in-shop та окремі торговельні об'єкти               | 63 магазини у ТЦ та 3 окремі магазини                                   |
| «Епіцентр Агро»                              | Агрохолдинг: обробіток земель, елеваторні потужності у 6 областях                                  | 160 000 га земель; 1 500 000 т елеваторних потужностей                  |
| Epicentr Ceramic Corporation                 | Виробництво керамічної плитки та керамограніту                                                     | Завод у с. Калинівка, Київська обл.                                     |
| ЦБМ «Осмолода»                               | Деревообробне виробництво                                                                          | Повний цикл переробки деревини                                          |
| Логістика та інфраструктура                  | Логістичні центри, митний термінал, мережа зарядних станцій Е1, поштомати                          | Понад 600 поштоматів; плани будівництва 100 МВт газової генерації       |
| Девелопмент (ТРЦ)                            | Будівництво повноцінних торговельно-розважальних центрів зі сторонніми орендарями                  | ТРЦ Чабани (96 000 кв. м); Gallery Bucha (97 000 кв. м, 2025 р.)        |

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20]

Аналіз табл. 2.2 свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» реалізує стратегію диверсифікованого зростання, поступово розширюючи бізнес-портфель від класичної роздрібної торгівлі будівельними матеріалами до агропромислового виробництва, промислового виробництва будівельних матеріалів, е-комерції, логістики, енергетики та девелопменту. Така бізнес-модель відповідає концепції вертикальної інтеграції та створення екосистеми навколо основного бізнесу, що є характерною рисою стратегій найбільших рітейлерів світу.

Бізнес-модель компанії базується на принципі «максимум товарів та послуг в одному місці». Торговельні центри «Епіцентр» працюють у форматі, що поєднує елементи класичного DIY-гіпермаркету з концепцією shop-in-shop, де під одним дахом функціонують спеціалізовані магазини різних товарних категорій: «Галереї ДЕКО» (посуд, декор), «Садовий центр» (живі рослини), «Інтерспорт» (спортивні товари), Е.РІС (дитячі товари), «Засоби захисту» та інші. Загальна площа магазинів shop-in-shop перевищує 135 500 кв. м лише у форматі «Галереї ДЕКО» [19].

У 2024 році компанія здійснила кілька стратегічно важливих кроків: фіналізувала отримання контролю над польською мережею магазинів Intersport, розвинула формат невеликих магазинів «Епіцентр Express» з продуктами харчування та побутовою хімією, запустила мережу власних поштоматів (понад 600 одиниць) та почала будівництво першої АЗС на території логістичного центру. Крім того, було придбано компанію «ДівоЦентр», яка володіє недобудованим ТРЦ KyivMall на Осокорках у Києві [20].

Для повноцінного розуміння управлінського контексту ТОВ «Епіцентр К» необхідно розглянути організаційну структуру підприємства. Як було встановлено дослідниками [29], організаційна структура управління компанії є лінійно-функціональною з елементами дивізіональної структури, орієнтованої на регіональний поділ. Вищим органом управління є Збори учасників, яким підзвітний Генеральний директор.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» має три чітко виражені рівні управління. Перший (вищий) рівень — Збори учасників та Генеральний директор, які визначають стратегічні напрями розвитку, затверджують бюджети та приймають ключові інвестиційні рішення. Другий (середній) рівень — функціональні директори головного офісу (комерційний, фінансовий, з логістики, з персоналу, з маркетингу, ІТ-директор, директор з розвитку бізнесу) та регіональні директори, які забезпечують координацію діяльності мережі на рівні регіонів. Третій (оперативний) рівень — директори окремих торговельних центрів та їх функціональні підрозділи, що безпосередньо забезпечують обслуговування клієнтів та операційну діяльність.

Візуалізація організаційної структури управління ТОВ «Епіцентр К» представлена у додатку А.

Як видно з рисинку у додатку А, організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» поєднує елементи функціональної структури (на рівні головного офісу, де кожний функціональний директор відповідає за свій напрям діяльності по всій мережі) та дивізіональної структури (на регіональному рівні, де регіональні директори координують діяльність кластерів ТЦ). Така комбінована структура є типовою для великих торговельних мереж і дозволяє поєднувати переваги централізованого управління ключовими функціями з гнучкістю регіональної адаптації.

Особливістю організаційної структури є наявність ІТ-підрозділу як самостійного функціонального напрямку з бюджетом 20 млн дол. на рік та командою з 233 фахівців. Технічний та ІТ-підрозділи з 2021 року розміщуються в окремому ІQ-офісі «Епіцентру» в м. Городок (Хмельницька обл.), що свідчить про стратегічне значення цифровізації для компанії [20].

Важливою характеристикою кадрової політики підприємства є принцип внутрішнього кар'єрного зростання: за даними компанії, 95% директорів торговельних центрів починали свою кар'єру в «Епіцентрі» звичайними

співробітниками [19]. Керівництво забезпечує працівників безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, спецодягом, можливістю отримати санаторно-курортні путівки, а також доступом до корпоративних спортивних комплексів (5 об'єктів у містах Хмельницької області).

Соціальна відповідальність є невід'ємним елементом корпоративної стратегії «Епіцентру». В умовах повномасштабного воєнного вторгнення компанія активно долучилась до відбудови зруйнованої інфраструктури: зокрема, у Чернігові на місці знищеного росіянами у лютому 2022 року торговельного центру було побудовано новий об'єкт, у півтора рази більший за попередній (площею майже 33 000 кв. м) [20]. Це є яскравим прикладом реалізації резильєнтної стратегії, про яку йшлося у теоретичному розділі роботи.

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» є великим диверсифікованим підприємством з розгалуженою організаційною структурою лінійно-функціонального типу з елементами дивізіональності. Компанія демонструє стабільне зростання масштабів діяльності, активно інвестує у нові напрями бізнесу та цифрову трансформацію, реалізуючи стратегію агресивного диверсифікованого зростання. Водночас зниження прибутковості на тлі зростання виторгу свідчить про масштабний інвестиційний цикл, ефективність якого потребує детальнішої оцінки в контексті стратегічного аналізу, що буде здійснено у наступних підрозділах. Загальна характеристика підприємства, подана в даному підпункті, є необхідним підґрунтям для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» із застосуванням інструментів стратегічного аналізу (підпункт 2.2) та діагностики існуючої управлінської стратегії (підпункт 2.3).

## **2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням інструментів стратегічного аналізу**

Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К», наведена у попередньому підпункті, дозволяє перейти до поглибленого стратегічного аналізу підприємства з використанням інструментарію, обґрунтованого в теоретичному розділі роботи. Відповідно до авторської семиетапної моделі стратегічного процесу (табл. 1.5), комплексна діагностика середовища є першим і водночас фундаментальним етапом формування управлінської стратегії, від якості виконання якого залежить адекватність усіх подальших стратегічних рішень. У рамках цього підпункту послідовно здійснено аналіз макросередовища за моделлю аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників (PESTLE), галузевого середовища (модель п'яти сил М. Портера), оцінку внутрішнього потенціалу підприємства на основі ретроспективних фінансових даних за 2020–2024 рр., а також узагальнений аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT), що синтезує отримані результати.

Аналіз макросередовища ТОВ «Епіцентр К» здійснено із застосуванням моделі PESTLE, що передбачає оцінку шести груп чинників: політичних (P), економічних (E), соціокультурних (S), технологічних (T), правових (L — Legal) та екологічних (E — Environmental). Результати систематизації чинників макросередовища з урахуванням специфіки воєнного стану та післявоєнного відновлення України представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз макросередовища ТОВ «Епіцентр К» за моделлю PESTLE  
станом на 2024–2025 рр.

| Група чинників | Ключові чинники 2024–2025 рр.                                                                                                                         | Знак впливу | Вплив на ТОВ «Епіцентр К»                                                                                                                                              |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні (P)  | Воєнна агресія РФ, окупація частини території, міжнародна підтримка України, процеси євроінтеграції, державні програми відбудови житла (єВідновлення) | –/+         | Загроза: фізичне знищення активів (втрачено 10 ТЦ).<br>Можливість: зростання попиту на будматеріали у зв'язку з відбудовою; інтеграція з європейськими постачальниками |
| Економічні     | Скорочення ВВП                                                                                                                                        | –           | Зниження купівельної                                                                                                                                                   |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |     |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (E)                        | України (–29,1% у 2022 р., відновлення 5,3% у 2023 р., 2,9% у 2024 р.), інфляція (26,6% у 2022, 5,1% у 2023, 12,0% у 2024), девальвація гривні, обмежений доступ до довгострокового фінансування                                                                                                                                                              |     | спроможності населення, зростання собівартості імпорту, ускладнення інвестиційного планування; неможливість залучити дешеве довгострокове боргове фінансування (за заявою Г. Гереги)                                 |
| Соціокультурні (S)         | Еміграція близько 6,7 млн українців, внутрішня міграція до західних регіонів, зростання самостійного будівництва та ремонтних робіт, поширення культури самостійного ремонту «зроби сам» (DIY — Do It Yourself)                                                                                                                                               | +/- | Скорочення потенційної клієнтської бази в окремих регіонах; водночас — зростання запиту на ремонтні та будівельні товари у західних і центральних областях                                                           |
| Технологічні (T)           | Цифрова трансформація рітейлу, розвиток бізнес-аналітики (BI — Business Intelligence) та штучного інтелекту (AI — Artificial Intelligence), поширення омніканальних моделей, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM — Customer Relationship Management) корпоративного рівня (Siebel), розвиток мережі поштоматів та маркетплейсів | +   | Можливість прискореної диджиталізації; бюджет IT-підрозділу (IT — Information Technology) у 20 млн дол. США у 2024 р. дозволив запустити власну систему лояльності та CRM Siebel; розвиток маркетплейсу epicentrk.ua |
| Екологічні (environmental) | Вимоги сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу (ESG — Environmental, Social, Governance) у ЄС, механізм прикордонного вуглецевого коригування (CBAM — Carbon Border                                                                                                                                                                               | +/- | Потреба адаптації бізнес-моделі до стандартів ESG; водночас — можливість розвитку власної генерації (плани 100 МВт газової генерації, мережа станцій E1)                                                             |

|             |                                                                                                                                                                                                                |   |                                                                                                                                                                           |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | Adjustment Mechanism),<br>звіти про сталість,<br>зростання запиту на<br>енергоефективні<br>будматеріали, розвиток<br>відновлюваної<br>енергетики, тарифи на<br>енергоносії                                     |   |                                                                                                                                                                           |
| Правові (L) | Нестабільність<br>регуляторного<br>середовища, зміни<br>податкового<br>законодавства,<br>поступова гармонізація<br>з <i>acquis</i> ЄС, посилення<br>вимог до кібербезпеки,<br>трудова мобілізація<br>персоналу | — | Зростання регуляторних<br>витрат і невизначеності у<br>плануванні; ризики, пов'язані<br>з мобілізацією ключових<br>працівників; необхідність<br>інвестицій у кібербезпеку |

*Джерело: складено автором на основі [13; 15; 17; 19; 20; 21] та офіційних статистичних даних Державної служби статистики України*

Узагальнення результатів аналізу за моделлю PESTLE, поданих у табл. 2.3, засвідчує, що макросередовище ТОВ «Епіцентр К» характеризується домінуванням негативних чинників, що формуються безпосередньо через тривалу воєнну агресію та її економічні наслідки.

Водночас низка чинників створює стратегічні можливості, які компанія активно використовує: зростання потреб у відбудові інфраструктури, поглиблення євроінтеграційних процесів, прискорена цифровізація ритейлу.

Характерно, що ключові ризики (політичні та економічні) є переважно некерованими ззовні, тоді як технологічний чинник виступає єдиною групою, де підприємство може формувати власну траєкторію розвитку через інвестиції у цифрову інфраструктуру.

Наступним кроком стратегічної діагностики є аналіз галузевого середовища підприємства із застосуванням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера [3]. Ринок роздрібної торгівлі товарами для ремонту та облаштування оселі (DIY) та супутніх сегментів, у яких функціонує ТОВ «Епіцентр К», має

специфічні характеристики, зумовлені як унікальною конкурентною позицією компанії, так і впливом воєнного та цифрового контекстів. Результати аналізу п'яти сил Портера представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз галузевого середовища ТОВ «Епіцентр К» за моделлю п'яти сил  
М. Портера

| Конкурентна сила                      | Оцінка сили    | Аргументація та ключові чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Інтенсивність конкуренції у галузі | Низька         | Епіцентр фактично є монополістом у сегменті гіпермаркетів DIY: основний прямий конкурент Leroy Merlin закрив дві третини своїх магазинів в Україні (залишилось 2 з 6); іноземні конкуренти OBI (Obi Group) та Praktiker раніше покинули ринок. На регіональному рівні певну конкуренцію становлять дрібніші DIY-ритейлери (Олді) та будівельні ринки |
| 2. Загроза появи нових конкурентів    | Середня        | Високі бар'єри входу (капіталомісткість, необхідність великих торговельних площ, розвинені логістичні мережі) стримують прихід нових офлайн-гравців. Проте цифрова трансформація знижує поріг входу для онлайн-ритейлерів, що можуть атакувати окремі товарні категорії (особливо торговельні майданчики Rozetka, Prom, OLX, Market by Mono)         |
| 3. Ринкова сила постачальників        | Низька–середня | Значна частка власного виробництва (Epicentr Ceramic Corporation — керамічна плитка, ЦБМ «Осмолода» — деревина) та широка диверсифікація постачальників знижують залежність від окремих контрагентів. Водночас імпорتنі постачальники мають сильну позицію через курсові коливання                                                                   |
| 4. Ринкова сила покупців              | Середня        | Покупці переважно представлені двома сегментами: кінцеві споживачі (низька переговорна сила через розпорошеність) та професійні будівельні компанії (вища переговорна сила через обсяги закупівель). Зростання прозорості цін через онлайн-маркетплейси посилює чутливість споживачів до цін                                                         |
| 5. Загроза товарів-замінників         | Середня        | Прямах замінників формату DIY в офлайні небагато; водночас торговельні онлайн-майданчики (Rozetka займає близько 50% ринку електронної комерції (e-commerce)) пропонують альтернативний канал доступу до будівельних товарів та товарів для дому, що у перспективі може підривати офлайн-трафік ТЦ «Епіцентр»                                        |

Джерело: складено автором на основі [3; 18; 19; 20; 21] та даних щодо ринку DIY-ритейлу в Україні у 2024–2025 рр.



Як свідчать дані табл. 2.4, галузева позиція ТОВ «Епіцентр К» є об'єктивно сильною: у профільному сегменті гіпермаркетів DIY підприємство функціонує в умовах квазі-монопольної структури ринку, оскільки всі значущі прямі конкуренти (Leroy Merlin, OBI, Praktiker) або повністю покинули український ринок, або суттєво скоротили свою присутність. Водночас найбільшим джерелом стратегічного ризику для компанії у середньостроковій перспективі є не традиційні DIY-конкуренти, а цифрові торговельні онлайн-майданчики (насамперед Rozetka/Prom, що разом займають близько 50% ринку електронної комерції, та новий гравець Market by Mono), здатні поступово перебирати на себе окремі товарні категорії — зокрема, меблі, техніку, товари для дому. Саме ця обставина пояснює масштабні інвестиції «Епіцентру» у розвиток власного маркетплейсу epicentrk.ua та мережі з понад 600 поштоматів, що фактично є стратегічним захистом від цифрової дезрупції.

Оцінка внутрішнього середовища підприємства ґрунтується на аналізі динаміки фінансово-економічних показників за період 2020–2024 рр., сформованих на основі офіційної фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.5). Обраний ретроспективний горизонт охоплює як докризовий період (2020–2021 рр.), так і період повномасштабної війни (2022–2024 рр.), що дозволяє виявити вплив зовнішніх шоків на фінансовий стан компанії та оцінити її резильєнтність.

Таблиця 2.5

Динаміка ключових фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2020–2024 рр., тис. грн.

| Показник                                                          | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації                                       | 50382425 | 56643273 | 54137557 | 69151489 | 77394145 |
| Собівартість реалізації                                           | 35593670 | 39644189 | 36466980 | 48362177 | 54028898 |
| Валовий прибуток                                                  | 14788755 | 16999084 | 17670577 | 20789312 | 23365247 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності                   | 5084784  | 4997829  | 5327034  | 5126011  | 4356272  |
| Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ — Earnings Before Tax) | 4116186  | 5204111  | 2891465  | 3853992  | 2676333  |
| Чистий фінансовий результат                                       | 3171204  | 4168166  | 2452745  | 3065548  | 2161352  |
| Активи, усього                                                    | 44525391 | 53427593 | 61540721 | 70706817 | 78764713 |
| у т. ч. необоротні активи                                         | 22109337 | 31076409 | 34993648 | 39535851 | 44294481 |

|                            |          |          |          |          |          |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| у т. ч. основні засоби     | 15231712 | 20342027 | 23493109 | 26578025 | 34453182 |
| у т. ч. оборотні активи    | 22416054 | 22351184 | 26547073 | 31170966 | 34468312 |
| Власний капітал            | 17846696 | 22175407 | 25645574 | 28710052 | 30843743 |
| Довгострокові зобов'язання | 4455080  | 5801841  | 5665163  | 5136124  | 6771992  |
| Поточні зобов'язання       | 22223615 | 25450345 | 30229984 | 36860641 | 41148978 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» (трендовий аналіз YouControl, сформований 12.03.2026) [18]

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про суперечливий характер фінансової динаміки ТОВ «Епіцентр К» за досліджуваний період. На тлі стабільного нарощування масштабу діяльності (виторг зріс з 50,4 млрд. грн. у 2020 р. до 77,4 млрд. грн. у 2024 р., тобто в 1,54 раза) спостерігається негативна динаміка прибутковості: чистий прибуток у 2024 р. становив лише 2,16 млрд. грн. — на 32% менше за пікове значення 2021 р. (4,17 млрд. грн.). Таким чином, збільшення обсягів реалізації не супроводжується адекватним приростом фінансового результату, що є типовою ознакою масштабного інвестиційного циклу з відкладеною віддачею на капітал.

Для поглибленої оцінки ефективності внутрішнього середовища компанії розраховано ключові фінансові коефіцієнти та темпи приросту основних показників (табл. 2.6).

Результати розрахунків, відображені у табл. 2.6, дозволяють сформулювати кілька важливих стратегічних висновків щодо внутрішнього потенціалу ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.6

Темпи приросту ключових показників та фінансові коефіцієнти ТОВ  
«Епіцентр К» у 2020–2024 рр.

| Показник                               | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Темп приросту чистого доходу, %        | —     | 12,4  | –4,4  | 27,7  | 11,9  |
| Темп приросту валового прибутку, %     | —     | 14,9  | 4,0   | 17,6  | 12,4  |
| Темп приросту операційного прибутку, % | —     | –1,7  | 6,6   | –3,8  | –15,0 |
| Темп приросту чистого прибутку, %      | —     | 31,4  | –41,2 | 25,0  | –29,5 |
| Темп приросту активів, %               | —     | 20,0  | 15,2  | 14,9  | 11,4  |
| Валова рентабельність, %               | 29,35 | 30,01 | 32,64 | 30,06 | 30,19 |
| Операційна рентабельність, %           | 10,09 | 8,82  | 9,84  | 7,41  | 5,63  |

|                                                              |       |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Чиста рентабельність, %                                      | 6,29  | 7,36  | 4,53  | 4,43  | 2,79  |
| Рентабельність активів (ROA — Return on Assets), %           | 7,12  | 7,80  | 3,99  | 4,34  | 2,74  |
| Рентабельність власного капіталу (ROE — Return on Equity), % | 17,77 | 18,80 | 9,56  | 10,68 | 7,01  |
| Коефіцієнт автономії                                         | 0,401 | 0,415 | 0,417 | 0,406 | 0,392 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                              | 1,009 | 0,878 | 0,878 | 0,846 | 0,838 |
| Фінансовий важіль (Активи / ВК)                              | 2,495 | 2,409 | 2,400 | 2,463 | 2,554 |
| Оборотність активів, разів                                   | 1,132 | 1,157 | 0,942 | 1,046 | 1,036 |

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.5

По-перше, характерною особливістю фінансової моделі компанії є суттєвий розрив між динамікою валової та чистої рентабельності. Валова рентабельність протягом усього періоду залишається стабільно високою (29,4–32,6%), що свідчить про збереження сильної ринкової позиції та здатності утримувати торговельну націнку. Натомість чиста рентабельність демонструє стійкий спадний тренд: з 7,36% у 2021 р. до лише 2,79% у 2024 р., тобто скорочення у 2,6 раза. Аналогічне падіння фіксується за показниками ROA (з 7,80% до 2,74%) та ROE (з 18,80% до 7,01%). Таке ножицеподібне розходження між валовою та чистою рентабельністю пояснюється стрімким зростанням адміністративних, збутових та фінансових витрат, пов'язаних із масштабною інвестиційною програмою компанії.

По-друге, аналіз структури активів засвідчує прискорене нарощування основних засобів: з 15,23 млрд грн у 2020 р. до 34,45 млрд грн у 2024 р., тобто в 2,26 раза (середньорічний темп приросту (CAGR — Compound Annual Growth Rate) — 22,6%). Це суттєво перевищує темпи зростання виторгу (CAGR 11,3%), що є беззаперечним свідченням агресивної інвестиційної стратегії, орієнтованої на розширення мережі ТЦ, розвиток нових напрямів (агрохолдинг, деревообробка, енергетика, девелопмент ТРЦ) та цифровізацію бізнесу. Значна частина цих інвестицій поки що не генерує адекватної віддачі, що відображається у зниженні оборотності активів (з 1,157 у 2021 р. до 1,036 у 2024 р.) та, відповідно, показника ROA.

По-третє, структура капіталу ТОВ «Епіцентр К» демонструє ознаки підвищеного фінансового ризику. Коефіцієнт автономії знизився з 0,415 у 2021

р. до 0,392 у 2024 р., що вже нижче рекомендованого нормативу 0,5. Фінансовий важіль сягнув 2,554, що означає, що на 1 грн власного капіталу припадає 2,55 грн загальних активів, профінансованих у тому числі за рахунок зобов'язань. Особливо тривожним є показник поточної ліквідності (0,838 у 2024 р.), який стабільно перебуває нижче від нормативного рівня 1,0 — підприємство технічно не має достатньо оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Це підтверджує тезу співвласниці Г. Гереги про гостру потребу компанії у довгостроковому фінансуванні, що наразі недоступне на українському ринку [18; 23].

По-четверте, динаміка операційного прибутку (падіння на 15,0% у 2024 р. після падіння на 3,8% у 2023 р.) свідчить про системне зниження операційної ефективності підприємства попри збереження зростання виторгу. Це є важливим сигналом того, що масштабування бізнесу відбувається швидше, ніж адаптація управлінських процесів, що типово для підприємств у стадії агресивного зростання. Така ситуація підсилює необхідність оптимізації внутрішніх процесів та посилення стратегічного контролю за витратами.

Важливим інструментом оцінки внутрішнього потенціалу диверсифікованого підприємства є аналіз бізнес-портфеля за матрицею Бостонської консалтингової групи (BCG — Boston Consulting Group), що дозволяє визначити стратегічну позицію кожної бізнес-одиниці у координатах «темп зростання ринку / відносна ринкова частка» [4]. Застосування цієї моделі до бізнес-портфеля ТОВ «Епіцентр К» подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Матричний аналіз бізнес-портфеля ТОВ «Епіцентр К» за моделлю BCG (Boston Consulting Group)

| Бізнес-одиниця                    | Темп зростання ринку | Відносна частка                          | Квадрант матриці BCG | Стратегічні рекомендації                             |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------|
| Мережа ТЦ «Епіцентр» (рітейл DIY) | Низький (2–4%)       | Висока (домінуючий гравець на ринку DIY) | «Дійні корови»       | Утримання позицій, максимізація грошового потоку для |

|                                               |                              |                                                        |                 |                                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                               |                              | після виходу Leroy Merlin)                             |                 | фінансування інших напрямів                                                      |
| Маркетплейс epicentrk.ua                      | Високий (15–20%)             | Середня (4-те місце на ринку після Rozetka, Prom, OLX) | «Знаки питання» | Агресивні інвестиції для перетворення на «Зірку» або стратегія виходу з сегменту |
| «Епіцентр Агро» (агрохолдинг)                 | Середній (5–7%)              | Середня (входить до топ-агрохолдингів України)         | «Знаки питання» | Подальше інвестування або вертикальна інтеграція з основним бізнесом             |
| Epicentr Ceramic Corporation + ЦБМ «Осмолода» | Низький (3–4%)               | Середня–висока                                         | «Дійні корови»  | Підтримуюча стратегія, реінвестування прибутку у модернізацію                    |
| «Інтерспорт-Україна»                          | Середній (6–8%)              | Середня (після придбання польського Intersport)        | «Знаки питання» | Розвиток shop-in-shop концепції, експансія у Польщу                              |
| Девелопмент ТРЦ (Чабани, Bucha та ін.)        | Високий (10–12%)             | Початкова позиція                                      | «Знаки питання» | Активна інвестиційна фаза, оцінка віддачі через 3–5 років                        |
| Логістика та поштомати (Е1, 600+ точок)       | Дуже високий (більш ніж 25%) | Невелика (новий гравець на ринку)                      | «Знаки питання» | Стратегічні інвестиції для захисту основного бізнесу від цифрової дезрупції      |

Джерело: складено автором на основі [4; 19; 20; 21; 22] та оцінок ринкової позиції бізнес-одиниць «Епіцентру»

Узагальнення матричного аналізу, поданого у табл. 2.7, засвідчує характерну незбалансованість бізнес-портфеля ТОВ «Епіцентр К»: переважна більшість бізнес-одиниць перебуває у квадранті «Знаки питання», тоді як стабільний грошовий потік генерують переважно два напрями — класична мережа ТЦ формату ДІУ та власне виробництво будматеріалів. Відсутність у портфелі «Зірок» (бізнесів з високою ринковою часткою на ринках, що швидко зростають) свідчить про перехідний характер поточної стратегічної ситуації підприємства: компанія перебуває у фазі диверсифікації та розбудови нових напрямів, які ще не досягли стратегічної зрілості. Це додатково пояснює згадане вище зниження показників прибутковості та створює значний тиск на грошові потоки «дійних корів» з боку інвестиційних потреб інших бізнес-одиниць.

Синтез результатів аналізу макро-, галузевого та внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» здійснено у формі матриці SWOT, що систематизує стратегічні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT) ТОВ «Епіцентр К» станом на 2024–2025 рр.

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Квазі-монопоольна позиція на ринку гіпермаркетів DIY після виходу Leroy Merlin, OBI, Praktiker;</li> <li>• Розгалужена мережа 72 ТЦ у 56 населених пунктах з сукупною торговою площею понад 2,2 млн кв. м;</li> <li>• Вертикальна інтеграція (власне виробництво плитки, деревини);</li> <li>• Розвинена IT-інфраструктура (бюджет 20 млн дол. США у 2024 р., система CRM Siebel, команда з 233 фахівців);</li> <li>• Висока валова рентабельність (30,19% у 2024 р.), що свідчить про сильну цінову позицію;</li> <li>• Значний масштаб діяльності — виторг 77,4 млрд грн, близько 29,4 тис. працівників (2024 р.);</li> <li>• Сильна диверсифікація бізнес-портфеля (DIY, агро, виробництво, логістика, девелопмент);</li> <li>• Висока лояльність персоналу (95% директорів ТЦ виросли всередині компанії);</li> <li>• Демонстрована резильєнтність: відновлення ТЦ у Чернігові у більшому обсязі</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Спадний тренд чистої рентабельності (з 7,36% у 2021 р. до 2,79% у 2024 р.);</li> <li>• Суттєве падіння рентабельності власного капіталу (з 18,80% до 7,01%) та рентабельності активів (з 7,80% до 2,74%);</li> <li>• Показник поточної ліквідності (0,838) стабільно нижчий за нормативне значення 1,0;</li> <li>• Зниження коефіцієнта автономії до 0,392 (нижче нормативу 0,5);</li> <li>• Висока частка поточних зобов'язань (52,2% пасивів) вказує на залежність від короткострокового фінансування;</li> <li>• Відсутність доступу до довгострокового боргового капіталу (публічна заява співвласниці);</li> <li>• Розпорошеність інвестицій між значною кількістю нових напрямів знижує управлінську фокусованість;</li> <li>• Відставання онлайн-каналу від лідерів електронної комерції (Rozetka, Prom);</li> <li>• Збільшення фінансового важеля до 2,554 посилює чутливість до процентних ставок</li> </ul> |
| Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Загрози (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Масштабна післявоєнна відбудова України (оцінки Світового банку — 524 млрд дол. США), що генерує стійкий попит на будматеріали;</li> <li>• Державні програми «Відновлення та «Оселя стимулюють ремонти та</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продовження воєнної агресії РФ: ризики руйнування активів (вже втрачено 10 ТЦ);</li> <li>• Невизначеність щодо термінів закінчення війни та характеру повоєнного устрою;</li> <li>• Скорочення населення України внаслідок міграції (близько 6,7 млн осіб за</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| облаштування житла;<br>• Інтеграція в європейський економічний простір (поступове виконання критеріїв вступу до ЄС);<br>• Прискорена цифровізація відкриває можливості для розвитку маркетплейсу (частка електронної комерції у ритейлі зростає);<br>• Вихід конкурентів (Leroy Merlin) залишає вільну нішу в сегменті DIY;<br>• Внутрішня міграція до західних регіонів створює нові локальні ринки;<br>• Синергія нових напрямів (енергетика для ТЦ, логістика для маркетплейсу);<br>• Потенціал експансії у Польщу (придбання Intersport) та інші країни ЦСЄ;<br>• Державна політика підтримки великого національного бізнесу | кордоном);<br>• Цифрова дезрупція: агресивне зростання торговельних онлайн-майданчиків Rozetka/Prom ( $\approx 50\%$ ринку електронної комерції), OLX, Market by Mono;<br>• Можливе повернення Leroy Merlin чи прихід інших іноземних ритейлерів формату DIY після стабілізації;<br>• Високий рівень інфляції та девальвація гривні;<br>• Мобілізація ключового персоналу, дефіцит кадрів (особливо чоловіків робочого віку);<br>• Посилення регуляторних вимог у зв'язку з євроінтеграцією (ESG, податки, трудове законодавство);<br>• Кіберзагрози як наслідок цифровізації;<br>• Зростання тарифів на енергоносії та логістику |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: складено автором на основі результатів аналізу за моделлю PESTLE, аналізу за моделлю М. Портера та фінансового аналізу ТОВ «Епіцентр К»*

Матричний аналіз SWOT (табл. 2.8) відкриває можливість для формулювання чотирьох груп стратегічних рекомендацій, заснованих на поєднанні внутрішніх і зовнішніх чинників. Стратегії використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO — Strengths-Opportunities) передбачають нарощування частки «Епіцентру» в сегменті будматеріалів для післявоєнної відбудови шляхом відкриття нових ТЦ у регіонах активного відновлення та посилення присутності в державних програмах «Відновлення». Стратегії подолання слабкостей через використання можливостей (WO — Weaknesses-Opportunities) охоплюють залучення довгострокового фінансування від міжнародних фінансових інституцій (Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація (IFC — International Finance Corporation), Американська корпорація фінансування розвитку (DFC — U.S. International Development Finance Corporation)) під програми відбудови, а також прискорений розвиток маркетплейсу для подолання відставання в онлайн-сегменті. Стратегії нейтралізації загроз через

сильні сторони (ST — Strengths-Threats) полягають у використанні вертикальної інтеграції та власної генерації енергії для зниження операційних ризиків, а також у розвитку власної логістики для захисту від цифрових конкурентів. Нарешті, стратегії мінімізації впливу слабкостей та загроз (WT — Weaknesses-Threats) передбачають оптимізацію структури капіталу, селективний перегляд інвестиційних пріоритетів та концентрацію ресурсів на найбільш ефективних бізнес-одиницях.

Таким чином, комплексний стратегічний аналіз середовища ТОВ «Епіцентр К» засвідчив, що підприємство функціонує у складному зовнішньому контексті, де значні системні загрози (воєнні ризики, цифрова дезрупція, дефіцит довгострокового фінансування) поєднуються з унікальними стратегічними можливостями (квазі-монопольна позиція на ринку DIY, масштабна програма післявоєнної відбудови, євроінтеграційні процеси). Фінансова діагностика виявила внутрішню суперечність розвитку підприємства: збереження високої валової рентабельності на рівні 30% супроводжується системним зниженням чистої рентабельності та показників рентабельності власного капіталу (ROE) і рентабельності активів (ROA), що є прямим наслідком агресивної інвестиційної стратегії та зростання адміністративно-збутових витрат. Бізнес-портфель «Епіцентру» характеризується значною часткою проблемних питань, що вимагає зваженого стратегічного рішення щодо пріоритизації інвестицій. Виявлені закономірності формують аналітичну основу для діагностики чинної управлінської стратегії підприємства у наступному підпункті.

### **2.3. Діагностика існуючої управлінської стратегії підприємства**

Комплексний стратегічний аналіз середовища ТОВ «Епіцентр К», здійснений у попередньому підпункті, виявив як ключові джерела конкурентних переваг підприємства, так і системні виклики, що формують контекст його стратегічних рішень. Водночас для повноцінної оцінки



управлінської стратегії необхідно перейти від аналізу середовища до діагностики самої стратегії — тобто встановити, наскільки чинні стратегічні орієнтири компанії відповідають виявленим закономірностям і чи забезпечують вони досягнення декларованих стратегічних цілей. Саме цьому завданню присвячено даний підпункт.

Методологічним підґрунтям діагностики слугує авторська семиетапна модель стратегічного процесу, обґрунтована у табл. 1.5, а також концептуальний підхід до оцінки ефективності стратегічного менеджменту як системної властивості, що виникає на перетині якості стратегічного задуму, якості стратегічного процесу, ресурсно-кадрового потенціалу та сприятливості зовнішнього контексту. У практичному вимірі діагностика здійснюється за трьома напрямками: ідентифікація типу чинної стратегії за класичними класифікаційними моделями, оцінка її реалізації за критеріями стратегічного процесу та виявлення ключових стратегічних розривів між задумом і результатами.

Попри те, що ТОВ «Епіцентр К» не публікує формалізований стратегічний документ у класичному розумінні, аналіз публічних заяв керівництва [19; 20; 21; 22], структури бізнес-портфеля (табл. 2.2), динаміки фінансових показників (табл. 2.5) та інвестиційної активності дозволяє реконструювати фактично реалізовану стратегію компанії. За термінологією Г. Мінцберга, така стратегія є прикладом «стратегії як моделі» (pattern strategy): вона проявляється через послідовність управлінських рішень та дій, що формують впізнавану поведінкову модель організації. Ідентифікація типу чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» за основними класифікаційними моделями стратегічного менеджменту наведена у табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

Ідентифікація типу чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» за основними класифікаційними моделями

| Класифікаційна модель | Ідентифікований тип стратегії | Аргументація та прояви |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------|
|-----------------------|-------------------------------|------------------------|

|                                               |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративна стратегія (за І. Ансоффом)       | Диверсифіковане зростання                                                                  | Розширення присутності у 7 несуміжних сегментах (DIY, агро, виробництво будматеріалів, деревообробка, логістика, енергетика, девелопмент ТРЦ). За заявою О. Гереги, «Епіцентр» пройшов уже чотири хвилі трансформації та диверсифікації (криза 2008 р., події 2014 р., пандемія COVID-19, повномасштабна війна) [19] |
| Базова конкурентна стратегія (за М. Портером) | Комбінована: фокусована диференціація з елементами лідерства за витратами                  | Унікальна бізнес-модель «максимум товарів і послуг в одному місці» (фокусована диференціація за форматом); одночасно — ефект масштабу, вертикальна інтеграція та власне виробництво дозволяють утримувати конкурентні ціни (елементи лідерства за витратами)                                                         |
| Стратегія зростання (за матрицею Ансоффа)     | Одночасно чотири квадранти: проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація | Проникнення — розширення мережі ТЦ у існуючих регіонах; розвиток ринку — експансія в Польщу через Intersport; розвиток продукту — запуск «Епіцентр Express», парків розваг Epiland; диверсифікація — нові бізнеси (енергетика, поштомати Е1, трейдинг агропродукції з 2025 р.)                                       |
| Стратегія щодо бізнес-портфеля (за BCG)       | Стратегія «збирання урожаю» з одночасним інвестуванням у нові напрями                      | «Дійні корови» (мережа ТЦ, власне виробництво) генерують грошові потоки, які реінвестуються у «Знаки питання» (маркетплейс, девелопмент, агро, логістика). За заявою О. Гереги, «весь прибуток реінвестується» [22]                                                                                                  |
| Інвестиційна стратегія                        | Стратегія агресивного реінвестування                                                       | Середньорічний темп приросту основних засобів (CAGR) — 22,6%, тоді як виторг зростає на 11,3% на рік. Капітальні вкладення перевищують чистий прибуток компанії                                                                                                                                                      |
| Цифрова стратегія                             | Стратегія цифрової трансформації власними силами                                           | ІТ-бюджет 20 млн. дол. США у 2024 р., команда з 233 фахівців, власна CRM-система Siebel, окремий ІQ-офіс у м. Городок. Мережа з понад 600 поштоматів як захист від цифрової дезрупції                                                                                                                                |
| Стратегія щодо зовнішніх шоків                | Резильєнтна стратегія з елементами антикризового управління                                | Після втрати 10 ТЦ внаслідок воєнних дій компанія не лише відновлює, а й розбудовує об'єкти у більшому масштабі (Чернігів: 33 000 кв. м замість попереднього ТЦ, у 1,5 раза більше) [20]                                                                                                                             |
| Кадрова стратегія                             | Стратегія внутрішнього розвитку (build)                                                    | 95% директорів ТЦ пройшли кар'єрне зростання всередині компанії; система соціальних пільг (медичне обслуговування, харчування, санаторно-курортні путівки)                                                                                                                                                           |

*Джерело: складено автором на основі публічних заяв керівництва ТОВ «Епіцентр К» [19; 20; 21; 22], фінансової звітності [18] та галузевих досліджень*

Синтез результатів, поданих у табл. 2.8, дозволяє сформулювати узагальнену характеристику управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» як стратегії агресивного диверсифікованого зростання з елементами резильєнтного та цифрового менеджменту. Її ключовими ознаками є: широка бізнес-диверсифікація (горизонтальна і вертикальна), постійне реінвестування прибутку у розширення портфеля, самофінансування розвитку через власні грошові потоки та активна адаптація до зовнішніх шоків без відмови від довгострокової траєкторії розвитку. Така модель значною мірою відповідає концепції «динамічних здатностей» (dynamic capabilities), розглянутій у підпункті 1.1: керівництво компанії демонструє здатність «відчувати» зміни середовища (наприклад, своєчасне переорієнтування під програму післявоєнної відбудови), «захоплювати» нові можливості (вихід на польський ринок через Intersport, запуск парків Epiland) та реконфігурувати ресурси (перепрофілювання площ shop-in-shop у повноцінні ТРЦ).

Однак ідентифікація типу стратегії є лише першим кроком діагностики. Для повноцінного висновку щодо якості управлінської стратегії підприємства необхідно оцінити, наскільки адекватно реалізуються кожен із семи етапів стратегічного процесу, обґрунтованих у підпункті 1.2. Відповідна оцінка представлена у табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

Оцінка реалізації етапів стратегічного процесу у ТОВ «Епіцентр К» за авторською семиетапною моделлю

| Етап стратегічного процесу | Оцінка реалізації | Сильні сторони реалізації                                                                                           | Виявлені слабкості / ризики                                                               |
|----------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Стратегічна діагностика | Висока            | Регулярний моніторинг ринку через аналітичний підрозділ; використання зовнішньої експертизи (консультанти, галузеві | Відсутність публічно документованої SWOT-діагностики; орієнтація переважно на оперативний |

|                                                    |                  |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    |                  | асоціації); інтеграція BI-інструментів; швидка реакція на виявлені ризики (наприклад, вихід Leroy Merlin)                                                  | моніторинг, а не глибинний стратегічний аналіз                                                                                                                                                                        |
| 2. Визначення місії та стратегічних цілей          | Середня          | Чітко сформульована бізнес-ідея («максимум товарів і послуг в одному місці»); амбітна кількісна мета — досягти 500 локацій мережі протягом 20 років [22]   | Відсутність формалізованого документа місії та стратегічних цілей, доступного для публічного моніторингу; цілі переважно кількісні, з обмеженим набором якісних і фінансових індикаторів                              |
| 3. Генерація стратегічних альтернатив              | Низька – середня | Активна генерація нових бізнес-напрямів (енергетика, трейдинг агропродукції, парки розваг, роздрібний формат Express)                                      | Відсутність публічних ознак сценарного аналізу або формалізованого порівняння альтернатив; рішення про нові напрями ухвалюються переважно на рівні засновників (О. та Г. Гереги) без широкого обговорення альтернатив |
| 4. Вибір та обґрунтування стратегії                | Середня          | Логіка вибору базується на досвіді засновників та ринкових трендах; послідовна еволюція від DIY-рітейлу до екосистеми                                      | Обмежене використання формалізованих критеріїв відповідності, здійсненності та прийнятності; ризик «пастки єдиного рішення» у разі надто тісної прив'язаності до бачення одного–двох ключових осіб                    |
| 5. Стратегічне планування та ресурсне забезпечення | Середня          | Значні обсяги капітальних інвестицій, що відповідають стратегічним пріоритетам; IT-бюджет 20 млн дол. США — адекватний для підприємства такого масштабу    | Розпорошеність ресурсів між великою кількістю напрямів (7+ бізнес-одиниць); тиск на грошові потоки «дійних корів»; публічна заява співвласниці Г. Гереги про гостру потребу у довгостроковому фінансуванні [23]       |
| 6. Реалізація стратегії                            | Середня – висока | Стабільна операційна модель; сильна корпоративна культура та лояльність персоналу (95% внутрішнє зростання); розвинена IT-інфраструктура для масштабування | Спадна операційна рентабельність (з 9,84% у 2022 р. до 5,63% у 2024 р.) вказує на відставання адаптації управлінських процесів від темпів масштабування; дефіцит персоналу внаслідок мобілізації (4 тис.              |

|                                       |         |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |         |                                                                                                                                                 | працівників мобілізовано)<br>[40]                                                                                                                              |
| 7. Стратегічний контроль та адаптація | Середня | Швидка реакція на зовнішні шоки (відновлення ТЦ у Чернігові; перехід на нові формати); використання сучасних інструментів управлінського обліку | Відсутність публічних ознак застосування формалізованої збалансованої системи показників (BSC); стратегічний контроль є переважно реактивним, а не проактивним |

*Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20; 21; 22; 23] та авторської семиетапної моделі стратегічного процесу (табл. 1.5)*

Як свідчать дані табл. 2.9, найсильнішими ланками стратегічного процесу у ТОВ «Епіцентр К» є стратегічна діагностика (1-й етап) та реалізація стратегії (6-й етап) — тобто ті стадії, які безпосередньо пов'язані з операційним втіленням стратегічного задуму. Натомість проміжні етапи, пов'язані з формалізацією стратегії (визначення цілей, генерація альтернатив, вибір), оцінені як слабші, що вказує на недостатню структурованість стратегічного процесу. Такий профіль є характерним для підприємств, керованих засновниками у режимі «підприємницької стратегії» (за класифікацією Г. Мінцберга), коли стратегічні рішення ухвалюються значною мірою на основі інтуїції та досвіду ключових осіб, а не формальних аналітичних процедур.

Відповідно до теоретичних положень підпункту 1.3, саме етап реалізації стратегії є найбільш вразливою ланкою стратегічного процесу, де концентрується найбільша кількість типових проблем, зокрема так званий «стратегічний розрив» (strategic gap) між задумом і виконанням. Ідентифікація ключових стратегічних розривів у діяльності ТОВ «Епіцентр К», виявлених у результаті проведеної діагностики, представлена у табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

Ключові стратегічні розриви у діяльності ТОВ «Епіцентр К» та їх природа

| Стратегічний розрив | Прояв у діяльності | Природа розриву | Напрями подолання |
|---------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
|---------------------|--------------------|-----------------|-------------------|

|                                                                 |                                                                                                                                                                     |                             |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розрив між темпами зростання виторгу та прибутку                | Виторг зростає зі CAGR 11,3%, активи — з CAGR 22,6%, натомість чистий прибуток у 2024 р. (2,16 млрд. грн.) на 32% нижче пікового значення 2021 р. (4,17 млрд. грн.) | Ресурсний                   | Запровадження жорсткіших фінансових критеріїв оцінки нових інвестицій; встановлення порогових значень ROE/ROA для кожного напрямку                               |
| Розрив між масштабуванням та операційною ефективністю           | Операційний прибуток знизився на 15,0% у 2024 р. та на 3,8% у 2023 р. попри зростання виторгу                                                                       | Управлінськo-процесний      | Впровадження системи каскадування цілей та показників ефективності (KPI) по всій ієрархії; автоматизація управлінських процесів                                  |
| Розрив між стратегічними амбіціями та ліквідністю               | Показник поточної ліквідності стабільно нижче 1,0 (0,838 у 2024 р.); коефіцієнт автономії нижче нормативу 0,5                                                       | Фінансовий                  | Залучення довгострокового фінансування від міжнародних інституцій (СБРР, ІFC, DFC); реструктуризація короткострокових зобов'язань                                |
| Розрив між диверсифікацією та стратегічним фокусом              | Одночасна активна робота у 7+ різнопрофільних бізнес-сегментах; відсутність «Зірок» у матриці BCG                                                                   | Стратегічний                | Пріоритизація напрямів за критеріями стратегічної та фінансової віддачі; можливий частковий вихід з непрофільних активів для концентрації ресурсів               |
| Розрив між онлайн-амбіціями та поточною позицією                | Маркетплейс epicentrk.ua — 4-те місце на ринку; лідери Rozetka/Prom займають ≈50% ринку електронної комерції                                                        | Ринковий                    | Посилення інвестицій у фулфілмент-послуги (заявлені О. Герегою) [22]; партнерство з новими гравцями (наприклад, інтеграція з фінансовими сервісами банків)       |
| Розрив між цифровою стратегією та операційною цифровою зрілістю | ІТ-інфраструктура розвинена, але ефект від впровадження CRM Siebel та системи лояльності ще не проявився в операційному прибутку                                    | Технологічно-організаційний | Переорієнтація ІТ-стратегії з «купівлі рішень» на створення data-driven-культури прийняття рішень; навчання менеджерів середньої ланки роботі з BI-інструментами |
| Розрив між стратегічною гнучкістю та формалізацією              | Швидкі адаптивні рішення (резильєнтність); водночас — відсутність публічно доступного формалізованого стратегічного плану та системи BSC                            | Процесно-інституційний      | Формалізація стратегії у вигляді публічного документа; запровадження BSC або аналогічної системи показників; побудова сценарного аналізу як регулярної практики  |
| Кадровий розрив                                                 | Мобілізація 4 тис. працівників; дефіцит персоналу у прифронтових регіонах;                                                                                          | Кадровий                    | Активізація програм перекваліфікації та навчання; розширення співпраці з освітніми установами; посилення                                                         |

|  |                               |  |                                                      |
|--|-------------------------------|--|------------------------------------------------------|
|  | відтік робочої сили за кордон |  | соціального пакета для утримання ключового персоналу |
|--|-------------------------------|--|------------------------------------------------------|

*Джерело: складено автором на основі результатів фінансово-економічного аналізу ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.5–2.7), публічних заяв керівництва [19; 20; 21; 22; 23] та теоретичних положень підпункту 1.3*

Систематизація стратегічних розривів, наведена у табл. 2.10, дозволяє сформулювати принципово важливий висновок: ТОВ «Епіцентр К» стикається з класичним парадоксом успішного масштабування, коли агресивна стратегія зростання, виправдана у короткостроковій перспективі, починає створювати структурні обмеження у середньостроковій — насамперед через зниження операційної та капітальної ефективності. Цей парадокс не є унікальним для «Епіцентру» — він характерний для більшості великих українських та зарубіжних ритейлерів у стадії інтенсивної диверсифікації. Разом з тим, саме від якості управлінської відповіді на цей парадокс залежить, чи зможе підприємство перейти у наступну стадію стратегічного розвитку — стадію інтегрованої екосистеми зі стійкою прибутковістю.

Окремого розгляду потребує питання відповідності чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» виявленим у підпункті 2.2 стратегічним викликам (можливостям і загрозам). Зіставлення стратегічних реакцій компанії з ключовими викликами зовнішнього середовища подано у табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

Відповідність чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» викликам зовнішнього середовища

| Стратегічний виклик           | Стратегічна реакція компанії                                                                               | Оцінка адекватності | Характеристика реакції                               |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------|
| Післявоєнна відбудова України | Розширення мережі ТЦ, активна участь у програмах «Відновлення, розвиток власного виробництва будматеріалів | Адекватна           | Стратегія повністю використовує масштабну можливість |
| Вихід Leroy Merlin та         | Відкриття нових ТЦ у регіонах присутності                                                                  | Адекватна           | Квазі-монопольна позиція успішно                     |

|                                                                       |                                                                                                                                            |            |                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| послаблення<br>DІY-конкурентів                                        | колишніх конкурентів;<br>збільшення ринкової<br>частки                                                                                     |            | конвертується у<br>зростання виторгу                                                                                                          |
| Цифрова<br>дезрупція з боку<br>торговельних<br>онлайн-<br>майданчиків | Розвиток власного<br>маркетплейсу<br>epicentrk.ua, будівництво<br>мережі поштоматів<br>(600+), запуск CRM<br>Siebel                        | Часткова   | Інвестиції значні, проте<br>відставання від лідерів<br>(Rozetka/Prom) не<br>скорочується; необхідна<br>більш наступальна<br>цифрова стратегія |
| Воєнні ризики<br>руйнування<br>активів                                | Резильєнтна стратегія<br>відновлення (Чернігів,<br>Харків); географічна<br>диверсифікація мережі                                           | Адекватна  | Відновлення у більшому<br>масштабі демонструє<br>високу стратегічну<br>стійкість організації                                                  |
| Демографічний<br>виклик<br>(еміграція,<br>мобілізація)                | Соціальний пакет,<br>внутрішнє кар'єрне<br>зростання, корпоративні<br>медичні та освітні<br>програми                                       | Недостатня | Реактивний характер<br>відповіді; відсутні<br>системні програми<br>залучення ветеранів,<br>жінок, дистанційної<br>роботи                      |
| Євроінтеграція<br>та ESG-вимоги                                       | Початкові кроки у<br>сталому розвитку<br>(зарядні станції E1,<br>плани газової генерації);<br>експансія в ЄС через<br>польський Intersport | Часткова   | Потрібна комплексна<br>ESG-стратегія з<br>формалізованою<br>звітністю за стандартами<br>ЄС                                                    |
| Обмежений<br>доступ до<br>довгострокового<br>фінансування             | Стратегія<br>самофінансування через<br>реінвестування<br>прибутку; переговори з<br>міжнародними<br>фінансовими<br>інституціями             | Часткова   | Надмірне навантаження<br>на поточну ліквідність;<br>необхідно структурно<br>вирішити питання<br>доступу до<br>довгострокового<br>капіталу     |
| Енергетична<br>криза та тарифні<br>ризики                             | Плани будівництва 100<br>МВт власної газової<br>генерації; розвиток<br>мережі зарядних станцій<br>E1                                       | Адекватна  | Стратегія вертикальної<br>інтеграції в енергетиці<br>адекватна виклику                                                                        |

*Джерело: складено автором на основі результатів SWOT-аналізу (табл. 2.7), публічних заяв керівництва [19; 20; 21; 22; 23] та галузевих досліджень*

Аналіз відповідності стратегічних реакцій викликам середовища (табл. 2.11) дозволяє дійти висновку, що управлінська стратегія ТОВ «Епіцентр К» є загалом адекватною зовнішнім умовам, однак її адекватність нерівномірна у



різних аспектах. Найсильнішу стратегічну відповідь компанія демонструє щодо викликів післявоєнної відбудови, послаблення прямих конкурентів та воєнних ризиків — тобто тих чинників, які відповідають традиційним сильним сторонам «Епіцентру» (офлайн-рітейл, капітальне будівництво, диверсифіковане виробництво). Натомість адекватність реакції є частковою або недостатньою щодо викликів, пов'язаних з цифровою дезрупцією, євроінтеграційним регулюванням (ESG), демографічними трансформаціями та доступом до капіталу — тобто до тих сфер, де традиційна бізнес-модель потребує глибинного переосмислення.

Окремо слід зазначити, що за концепцією ефективності стратегічного менеджменту як системної властивості (підпункт 1.3), чинну стратегію ТОВ «Епіцентр К» можна характеризувати як таку, що має сильний стратегічний задум і задовільний ресурсно-кадровий потенціал, однак слабшу якість стратегічного процесу (передусім у частині формалізації та контролю) і неоднозначну сприятливість зовнішнього контексту. Саме ця комбінація формує описану вище суперечність зростання обсягів при зниженні прибутковості.

Узагальнюючи результати діагностики, можна констатувати, що чинна управлінська стратегія ТОВ «Епіцентр К» є комплексною, еволюційно сформованою моделлю агресивного диверсифікованого зростання з вираженими елементами резильєнтності та цифрової трансформації. Вона демонструє сильні сторони у частині адаптивності до зовнішніх шоків, здатності генерувати нові бізнес-напрями та утримувати лідерські позиції в профільному сегменті DIY-рітейлу. Водночас проведена діагностика виявила низку системних проблем: зниження операційної та капітальної ефективності, залежність від короткострокового фінансування, розпорошеність інвестицій між великою кількістю напрямів, недостатня формалізація стратегічного процесу та часткова адекватність реакцій на цифрові й євроінтеграційні виклики.

Ці виявлені закономірності створюють методологічне підґрунтя для розробки у наступному розділі роботи конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» — як у частині формалізації стратегічного процесу (запровадження збалансованої системи показників, сценарного аналізу, регулярного стратегічного аудиту), так і в частині змістовного коригування стратегічних пріоритетів (пріоритизація бізнес-одиниць, оптимізація структури капіталу, посилення цифрової та ESG-складових). Саме ця логіка переходу від діагностики до розробки рекомендацій і визначає структуру подальшого дослідження.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» на основі теоретико-методологічного інструментарію, обґрунтованого у першому розділі. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, загальна характеристика підприємства засвідчила, що ТОВ «Епіцентр К» є найбільшим непродуктовим ритейлером України з понад двадцятирічною історією, розгалуженою мережею у 72 торговельних центри на території 56 населених пунктів, загальною торговою площею понад 2,2 млн кв. м та виторгом 77,4 млрд грн у 2024 р. Бізнес-портфель компанії включає сім стратегічних напрямів — від класичного DIY-ритейлу до агропромислового виробництва, девелопменту ТРЦ, логістики та енергетики, що свідчить про реалізацію стратегії диверсифікованого зростання з елементами вертикальної інтеграції.

По-друге, стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» із застосуванням моделей PESTLE та п'яти сил М. Портера виявив, що підприємство функціонує у складних макроекономічних умовах, де значні загрози (воєнна агресія, цифрова дезрупція, обмежений доступ до довгострокового фінансування) поєднуються з унікальними стратегічними

можливостями (квазі-монопольна позиція на ринку DIY після виходу Leroy Merlin, OBI, Praktiker; масштабна програма післявоєнної відбудови; євроінтеграційні процеси). Ключовим джерелом стратегічного ризику у середньостроковій перспективі є не традиційні DIY-конкуренти, а цифрові торговельні онлайн-майданчики (Rozetka/Prom, OLX, Market by Mono).

По-третє, аналіз внутрішнього середовища підприємства на основі фінансової звітності за 2020–2024 рр. виявив суперечливий характер його фінансової динаміки: збереження високої валової рентабельності (близько 30%) супроводжується системним зниженням чистої рентабельності (з 7,36% у 2021 р. до 2,79% у 2024 р.), ROE (з 18,80% до 7,01%) та ROA (з 7,80% до 2,74%). Прискорене нарощування основних засобів (CAGR 22,6%) суттєво перевищує темпи зростання виторгу (CAGR 11,3%), що є свідченням агресивної інвестиційної стратегії з відкладеною віддачею на капітал. Показники поточної ліквідності (0,838) та автономії (0,392) стабільно нижчі за нормативні значення, що вказує на структурні фінансові ризики.

По-четверте, матричний аналіз бізнес-портфеля ТОВ «Епіцентр К» за моделлю BCG виявив його незбалансованість: переважна більшість бізнес-одиниць перебуває у квадранті «Знаки питання», тоді як стабільний грошовий потік генерують лише «дійні корови» — класична мережа DIY-ТЦ та власне виробництво будматеріалів. Відсутність «Зірок» у портфелі свідчить про перехідний характер поточної стратегічної ситуації підприємства та створює значний тиск на грошові потоки «дійних корів» з боку інвестиційних потреб інших бізнес-одиниць.

По-п'яте, узагальнений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «Епіцентр К» і сформулювати чотири групи стратегічних рекомендацій — SO, WO, ST, WT. Ключовими напрямками стратегічного розвитку ідентифіковано: нарощування присутності у сегменті будматеріалів для післявоєнної відбудови; залучення довгострокового фінансування від міжнародних інституцій (ЄБРР, IFC, DFC); прискорений розвиток маркетингу; використання вертикальної інтеграції та

власної генерації енергії; оптимізація структури капіталу та селективна пріоритизація інвестиційних напрямів.

По-шосте, діагностика чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» за класифікаційними моделями ідентифікувала її як стратегію агресивного диверсифікованого зростання з елементами резильєнтного та цифрового менеджменту. Оцінка реалізації стратегії за авторською семиетапною моделлю стратегічного процесу (підпункт 1.2) виявила найбільш сильні позиції у стратегічній діагностиці та реалізації, натомість слабкішими ланками є формалізація цілей, генерація альтернатив та стратегічний контроль — що є типовим для підприємств, керованих засновниками у режимі підприємницької стратегії.

По-сьоме, у результаті діагностики виявлено вісім ключових стратегічних розривів: між темпами зростання виторгу та прибутку, між масштабуванням і операційною ефективністю, між стратегічними амбіціями та ліквідністю, між диверсифікацією та стратегічним фокусом, між онлайн-амбіціями та поточною ринковою позицією, між цифровою стратегією та операційною цифровою зрілістю, між стратегічною гнучкістю та формалізацією, а також кадровий розрив. Подолання виявлених розривів потребує системного вдосконалення як процесних, так і змістовних аспектів управлінської стратегії підприємства, що становитиме основу для розробки рекомендацій у третьому розділі роботи.

Отримані результати емпіричного дослідження підтверджують теоретичну тезу, висловлену у першому розділі, про те, що ефективність стратегічного менеджменту виникає на перетині чотирьох складових: якості стратегічного задуму, якості стратегічного процесу, ресурсно-кадрового потенціалу та сприятливості зовнішнього контексту. Для ТОВ «Епіцентр К» характерним є сильний стратегічний задум та задовільний ресурсно-кадровий потенціал при слабшій якості стратегічного процесу та неоднозначній сприятливості зовнішнього контексту — що й зумовлює виявлену суперечність зростання масштабу при зниженні прибутковості і визначає

напрями стратегічного вдосконалення, які будуть обґрунтовані у наступному розділі роботи.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

#### **3.1. Напрями розвитку та стратегічні пріоритети підприємства**

Результати діагностики чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К», наведені у другому розділі роботи, засвідчили її загальну адекватність зовнішнім умовам у поєднанні з низкою системних проблем: зниженням операційної та капітальної ефективності, залежністю від короткострокового фінансування, розпорошеністю інвестицій і недостатньою формалізацією стратегічного процесу. Подолання виявлених стратегічних розривів потребує системного перегляду як стратегічних пріоритетів підприємства, так і самих механізмів прийняття й реалізації стратегічних рішень. Обґрунтуванню відповідних напрямів присвячено даний підпункт.

Виходячи з логіки теоретичного дослідження, представленого у першому розділі роботи, а також з результатів емпіричного аналізу другого розділу, в основу розробки стратегічних пріоритетів покладено три взаємопов'язані принципи. По-перше, принцип спадкоємності: нові стратегічні пріоритети мають не заперечувати, а вдосконалювати чинну модель диверсифікованого зростання, зберігаючи ті її елементи, які довели свою ефективність (резильєнтність, вертикальна інтеграція, швидкість адаптації). По-друге, принцип концентрованості: стратегічні пріоритети мають переорієнтувати компанію з кількісного розширення на якісну інтеграцію вже сформованої екосистеми. По-третє, принцип збалансованості: подолання виявлених стратегічних розривів вимагає одночасного руху у фінансовому, організаційному, цифровому та стейкхолдерському напрямках.

На основі SWOT-аналізу (табл. 2.8) та ідентифікованих стратегічних розривів (табл. 2.10) пропонується система з п'яти стратегічних пріоритетів ТОВ «Епіцентр К» на період 2025–2030 рр., систематизована у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Система стратегічних пріоритетів ТОВ «Епіцентр К» на період 2025–2030 рр.**

| <b>Стратегічний пріоритет</b>                                 | <b>Основна мета</b>                                                       | <b>Цільові кількісні індикатори</b>                                                                                                                             | <b>Розв'язувані стратегічні розриви</b>                                                                       |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пріоритет 1.<br>Фінансово-інвестиційна дисципліна             | Відновлення фінансової стійкості та ефективності капіталу                 | Відновлення чистої рентабельності до 5,5%; приведення коефіцієнта автономії до нормативу 0,5; досягнення поточної ліквідності 1,0                               | Розв'язує розриви: «темпи зростання виторгу та прибутку», «амбіції та ліквідність», «диверсифікація та фокус» |
| Пріоритет 2.<br>Стратегічна концентрація бізнес-портфеля      | Пріоритизація бізнес-одиниць та селективний перегляд інвестицій           | Формування ядра з 3–4 стратегічних напрямів замість 7+; вихід або консервація непрофільних активів; утвердження «Зірки» в портфелі (трансформація маркетплейсу) | Розв'язує розрив «диверсифікація та стратегічний фокус»                                                       |
| Пріоритет 3.<br>Наступальна цифрова трансформація             | Перетворення цифрового каналу на самостійну стратегічну одиницю           | Збільшення частки маркетплейсу ерісentrk.ua на ринку електронної комерції до 10–15% (з поточних 3–4%); вихід на топ-3 торговельних онлайн-майданчиків України   | Розв'язує розриви «онлайн-амбіції та ринкова позиція» і «цифрова стратегія та операційна зрілість»            |
| Пріоритет 4.<br>Формалізація стратегічного процесу            | Інституційна модернізація системи стратегічного управління                | Запровадження збалансованої системи показників (BSC — Balanced Scorecard); щорічний стратегічний аудит; запровадження сценарного аналізу як регулярної практики | Розв'язує розриви «стратегічна гнучкість та формалізація», «масштабування та операційна ефективність»         |
| Пріоритет 5.<br>Інтегрована людино-центрична та ESG-стратегія | Системна відповідь на демографічні, євроінтеграційні та соціальні виклики | Формування кадрового резерву через програми перекваліфікації ветеранів, залучення жінок; формалізована                                                          | Розв'язує «кадровий розрив» та часткову адекватність щодо ESG                                                 |

|  |  |                                                                               |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | ESG-звітність за стандартами ЄС; зниження вуглецевого сліду на 20% до 2030 р. |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|--|

*Джерело: розроблено автором на основі результатів SWOT-аналізу (табл. 2.8) та ідентифікованих стратегічних розривів (табл. 2.10)*

Розглянемо зміст кожного з виокремлених пріоритетів детальніше.

Пріоритет 1 — фінансово-інвестиційна дисципліна — є відповіддю на найсерйозніший виявлений розрив між темпами зростання активів (середньорічний темп приросту — 22,6%) та темпами зростання прибутку (–9,1% за період 2020–2024 рр.). Практична реалізація цього пріоритету передбачає запровадження порогових значень фінансової ефективності для кожного нового інвестиційного проєкту: мінімальна рентабельність інвестованого капіталу (ROIC — Return on Invested Capital) не нижче 12% на горизонті 3–5 років, строк окупності не більше 7 років, показник чистої приведеної вартості (NPV — Net Present Value) більше нуля при ставці дисконтування 15%. Одночасно необхідно залучити довгострокове зовнішнє фінансування від міжнародних інституцій для зменшення тиску на власні грошові потоки та покращення структури капіталу.

Пріоритет 2 — стратегічна концентрація бізнес-портфеля — виходить із ключового висновку матричного аналізу BCG: бізнес-портфель ТОВ «Епіцентр К» незбалансований, переважна більшість напрямів перебуває у квадранті «Знаки питання». Без свідомого обмеження диверсифікації та концентрації ресурсів на найперспективніших напрямках стратегія «інвестувати в усе одразу» буде далі знижувати сукупну капіталовіддачу. Пропонується сформувати стратегічне ядро з таких напрямів: класична мережа ДІУ-ТЦ (грошовий генератор); маркетплейс epicentrk.ua (майбутня «Зірка»); «Епіцентр Агро» (окремий публічний бізнес з власним фінансуванням); вертикально інтегроване виробництво будматеріалів (підсилювач маржі). Решта напрямів — парки розваг Epiland, енергетика, девелопмент ТРЦ — мають розглядатися як супутні, з обмеженим щорічним

лімітом капітальних інвестицій та необхідністю окремого фінансового обґрунтування кожного проєкту.

Пріоритет 3 — наступальна цифрова трансформація — впливає з аналізу галузевого середовища (табл. 2.4), де цифрова дезрупція ідентифікована як найсерйозніша загроза у середньостроковій перспективі. Наявна цифрова стратегія ТОВ «Епіцентр К», попри значні інвестиції (бюджет IT-підрозділу 20 млн дол. США на рік, 233 фахівці, впроваджена CRM-система Siebel), є переважно оборонною — її головна функція полягає у захисті офлайн-трафіку через мережу поштоматів. Натомість необхідний перехід до наступальної моделі, яка розглядатиме онлайн-канал не як додаток до мережі ТЦ, а як самостійну стратегічну бізнес-одиницю з власними інвестиційними потребами, власним P&L-звітом та власною системою мотивації. Ключовими інструментами такого переходу є: масштабування фулфілмент-послуг для продавців-партнерів (заявлене О. Герогою [22]); інтеграція з фінансовими сервісами (розстрочка, лояльність); впровадження рекомендаційних систем на основі штучного інтелекту (AI); формування культури прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making) на всіх рівнях управління.

Пріоритет 4 — формалізація стратегічного процесу — спрямований на подолання виявленого у табл. 2.9 дисбалансу між сильними операційними етапами стратегічного процесу та слабшими формалізованими. Підприємство, яке вийшло на масштаб 77,4 млрд грн виторгу та 29 тис. працівників, не може далі ефективно управлятися у режимі «підприємницької стратегії», коли ключові рішення ухвалюються переважно на рівні засновників. Необхідне впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту: збалансованої системи показників (BSC) для каскадування стратегічних цілей; регулярного сценарного аналізу (мінімум три сценарії розвитку зовнішнього середовища на горизонті 3–5 років); щорічного стратегічного аудиту; системи раннього попередження про зовнішні шоки.

Пріоритет 5 — інтегрована людино-центрична та ESG-стратегія — є відповіддю на два взаємопов'язані виклики: кадровий дефіцит (мобілізація



близько 4 тис. працівників, відтік робочої сили за кордон, дефіцит у прифронтових регіонах) та євроінтеграційні вимоги щодо сталого розвитку. Ключові складові цього пріоритету включають: програми перекваліфікації та працевлаштування ветеранів; активне залучення жінок на раніше «чоловічі» позиції (водії навантажувачів, складські робітники); розширення моделей гнучкого графіка та часткової зайнятості; формалізацію ESG-звітності за стандартами Глобальної ініціативи зі звітності (GRI — Global Reporting Initiative) та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS — European Sustainability Reporting Standards); програму декарбонізації власних операцій (зокрема перехід ТЦ на відновлювану енергетику з мережі E1 та планованої власної генерації).

Узагальнюючи, система стратегічних пріоритетів, запропонована у табл. 3.1, формує цілісну логіку переходу ТОВ «Епіцентр К» від фази екстенсивного диверсифікованого зростання до фази інтегрованої, прибутково-ефективної та резильєнтної екосистеми. При цьому п'ять пріоритетів не є ізольованими — вони утворюють взаємопідсилюючу систему: фінансова дисципліна (пріоритет 1) уможливорює концентрацію портфеля (пріоритет 2); концентрація портфеля вивільняє ресурси для цифрової трансформації (пріоритет 3); цифрова трансформація потребує формалізації стратегічного процесу (пріоритет 4); а ESG- і людино-центричний вимір (пріоритет 5) забезпечує довгострокову легітимність усієї моделі в очах стейкхолдерів.

### **3.2. Розробка вдосконаленої моделі управлінської стратегії підприємства**

Обґрунтовані у попередньому підпункті стратегічні пріоритети потребують практичного втілення у конкретну вдосконалену модель управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К». Метою даного підпункту є розробка такої моделі з деталізацією на рівні ієрархії стратегій (корпоративний, бізнес, функціональний, операційний — згідно з табл. 1.3),

інструментарію реалізації та організаційно-процесних механізмів впровадження.

Концептуальною основою запропонованої моделі є авторське визначення управлінської стратегії (підпункт 1.1): інтегрована система довгострокових управлінських рішень, що визначає напрями, способи та механізми досягнення конкурентних переваг і стратегічних цілей підприємства. Відповідно, вдосконалена модель має охоплювати як змістовні (що), так і процесуальні (як) аспекти стратегічного управління.

Пропонована формула місії ТОВ «Епіцентр К» формулюється так: «Будувати український дім — надійну екосистему товарів, послуг та рішень для облаштування домівок, роботи та відпочинку українців, поєднуючи масштаб, якість і відповідальність заради відновлення та сталого розвитку України». Така місія підкреслює три ключові ціннісні елементи: орієнтацію на національну ідентичність (український дім), екосистемний характер бізнес-моделі та відданість сталому розвитку — що відповідає європейському вектору компанії.

Декомпозиція стратегічних пріоритетів на рівні ієрархії управлінської стратегії (відповідно до чотирирівневої моделі, обґрунтованої у табл. 1.3) представлена у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

Декомпозиція вдосконаленої управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К»  
за ієрархічними рівнями

| Рівень стратегії | Суб'єкт розробки                | Зміст стратегії                                              | Ключові стратегічні рішення                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративний    | Збори учасників, топ-менеджмент | Стратегія «Інтегрована екосистема з фокусом на ефективність» | Формалізація стратегії у публічному документі; формування стратегічного ядра з 4 напрямів; встановлення лімітів капітальних інвестицій для непрофільних бізнес-одиниць; підготовка до залучення довгострокового фінансування від міжнародних інституцій |

|                                                  |                                                  |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бізнес-рівень<br>(стратегічні<br>бізнес-одиниці) | Директори<br>СБО, члени<br>правління             | Для ядра — стратегії<br>зростання з цільовою<br>ROIC більш ніж 12%;<br>для непрофільних —<br>стратегії підтримки<br>або згортання     | СБО «DIY-мережа»: стратегія<br>максимізації грошового потоку.<br>СБО «Маркетплейс»: стратегія<br>наступального зростання. СБО<br>«Агро»: стратегія окремого<br>публічного фінансування (IPO<br>або стратегічний інвестор). СБО<br>«Виробництво»: стратегія<br>модернізації та експортної<br>експансії |
| Функціональний                                   | Функціональні<br>директори<br>головного<br>офісу | Маркетингова,<br>фінансова, цифрова,<br>людська, ESG-<br>стратегії                                                                    | Фінансова — структурна<br>оптимізація капіталу;<br>маркетингова — посилення<br>бренд-обіцянки «український<br>дім»; цифрова — перехід на data-<br>driven-модель; людська —<br>інклюзивна політика та<br>залучення ветеранів; ESG —<br>впровадження GRI/ESRS-<br>звітності                             |
| Операційний                                      | Директори ТЦ,<br>менеджери<br>проєктів           | Операційна<br>досконалість;<br>впровадження<br>ключових показників<br>ефективності (KPI) на<br>рівні магазинів,<br>процесів, проєктів | Стандартизація процесів<br>обслуговування клієнтів;<br>цифровізація управління<br>запасами; моніторинг<br>задоволеності клієнтів через<br>індекс споживчої лояльності<br>(NPS — Net Promoter Score);<br>щомісячні огляди<br>результативності за BSC-<br>панеллю                                       |

Джерело: розроблено автором на основі табл. 1.3 та системи стратегічних пріоритетів (табл. 3.1)

Центральним процесним елементом вдосконаленої моделі є запровадження збалансованої системи показників (BSC), що дозволить перевести стратегічні пріоритети на мову конкретних вимірюваних показників. Пропонована стратегічна карта BSC для ТОВ «Епіцентр К» містить чотири взаємопов'язані перспективи, систематизовані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегічна карта ТОВ «Епіцентр К» за системою BSC (цільові  
значення на 2027 р.)

| Перспектива | Стратегічна<br>мета | Ключовий<br>показник | Поточне<br>значення | Цільове<br>значення | Стратегічна<br>ініціатива |
|-------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|
|-------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|

|                      |                                                   | (KPI)                                                          |                         |                          |                                            |
|----------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| Фінансова            | Відновлення прибутковості та фінансової стійкості | Чиста рентабельність                                           | 2,79% (2024)            | 5,5%                     | Реалізація пріоритетів 1, 2                |
| Фінансова            | Відновлення прибутковості та фінансової стійкості | Рентабельність активів (ROA)                                   | 2,74% (2024)            | 6,5%                     | Реалізація пріоритетів 1, 2                |
| Фінансова            | Відновлення прибутковості та фінансової стійкості | Коефіцієнт автономії                                           | 0,392 (2024)            | 0,50                     | Залучення довгострокового фінансування     |
| Клієнтська           | Зміцнення лояльності та ціннісної пропозиції      | Індекс споживчої лояльності (NPS)                              | н/д                     | ≥ 55                     | Програма систематичних опитувань клієнтів  |
| Клієнтська           | Зміцнення лояльності та ціннісної пропозиції      | Частка маркетплейсу epicentrk.ua на ринку електронної комерції | 3–4% (оцінка)           | ≥ 10%                    | Реалізація пріоритету 3                    |
| Клієнтська           | Зміцнення лояльності та ціннісної пропозиції      | Частка активних клієнтів програми лояльності                   | н/д                     | ≥ 60%                    | Розвиток CRM Siebel та програми лояльності |
| Внутрішніх процесів  | Операційна досконалість та цифрова зрілість       | Операційна рентабельність                                      | 5,63% (2024)            | 8,5%                     | Оптимізація процесів, каскадування KPI     |
| Внутрішніх процесів  | Операційна досконалість та цифрова зрілість       | Частка автоматизованих управлінських рішень                    | н/д                     | ≥ 50%                    | Впровадження ВІ/АІ-інструментів            |
| Навчання та розвитку | Розвиток компетенцій                              | Частка внутрішніх                                              | 95% (для директорів ТЦ) | ≥ 90% (по всій ієрархії) | Розширення програм навчання та             |

|                      |                                           |                                     |     |             |                                         |
|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|-----|-------------|-----------------------------------------|
|                      | і людського капіталу                      | призначень на керівні позиції       |     |             | кар'єрного планування                   |
| Навчання та розвитку | Розвиток компетенцій і людського капіталу | Індекс залученості персоналу (eNPS) | н/д | $\geq 40$   | Щорічні опитування, дії за результатами |
| Навчання та розвитку | Розвиток компетенцій і людського капіталу | Частка жінок на керівних позиціях   | н/д | $\geq 35\%$ | Пріоритет 5: інклюзивна політика        |

*Джерело: розроблено автором на основі моделі R. S. Kaplan та D. P. Norton [8] із адаптацією до стратегічних пріоритетів ТОВ «Епіцентр К»*

Наведена у табл. 3.3 стратегічна карта має три принципові переваги порівняно з чинною моделлю управління. По-перше, вона поєднує фінансові та нефінансові вимірники у збалансованому наборі (11 цільових показників), що відповідає теоретичній тезі, висловленій у підпункті 1.3, про багатовимірну природу ефективності стратегічного менеджменту. По-друге, кожна стратегічна мета прив'язана до конкретної ініціативи та кількісного цільового значення, що робить стратегію «живою» і придатною для моніторингу. По-третє, чотири перспективи BSC утворюють причинно-наслідковий ланцюг: розвиток людського капіталу і процесів веде до кращого клієнтського досвіду, який, у свою чергу, генерує фінансовий результат.

Наступним важливим елементом вдосконаленої моделі є конкретні тактичні ініціативи, що забезпечують операціоналізацію стратегічних пріоритетів. Їх систематизація у вигляді дорожньої карти впровадження на період 2025–2027 рр. представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Дорожня карта впровадження вдосконаленої управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» на 2025–2027 рр.

| № пріор. | Ініціатива                                   | Термін     | Відповідальний      | Оцінний бюджет         | Очікуваний результат                                                       |
|----------|----------------------------------------------|------------|---------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Запровадження порогових фінансових критеріїв | I кв. 2025 | Фінансовий директор | 5 млн грн (одноразово) | Перегляд усіх поточних інвестиційних програм з урахуванням нових критеріїв |

|   |                                                                                                                           |                           |                                           |                                           |                                                                                                      |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | інвестпроектів<br>( $ROIC \geq 12\%$ , $NPV > 0$ )                                                                        |                           |                                           |                                           |                                                                                                      |
| 1 | Залучення довгострокового фінансування від міжнародних інституцій (Європейський банк реконструкції та розвитку, IFC, DFC) | II кв. 2025 – IV кв. 2026 | Генеральний директор, фінансовий директор | 30–50 млн грн (супровід)                  | Приріст довгострокових зобов'язань на 5–8 млрд грн до кінця 2026 р.                                  |
| 2 | Стратегічний аудит бізнес-портфеля, формування стратегічного ядра з 4 СБО                                                 | II–III кв. 2025           | Правління                                 | 15 млн грн (консультаційні послуги)       | Формалізовані рекомендації щодо непрофільних активів                                                 |
| 2 | Підготовка «Епіцентр Агро» до залучення окремого фінансування (IPO або стратегічний інвестор)                             | 2025–2027                 | Директор «Епіцентр Агро»                  | 100–150 млн грн                           | Залучення 200–400 млн дол. США зовнішнього капіталу; зменшення тиску на консолідовані грошові потоки |
| 3 | Запуск фулфілмент-послуг для продавців-партнерів маркетплейсу                                                             | I–IV кв. 2025             | Директор з цифрового розвитку             | 200 млн грн (одноразово) + 50 млн грн/рік | Скорочення часу доставки до 24 год.; зростання GMV маркетплейсу на 40% у 2025 р.                     |
| 3 | Впровадження AI-рекомендаційних систем та персоналізації                                                                  | II кв. 2025 – I кв. 2026  | IT-директор, директор з маркетингу        | 80–120 млн грн                            | Зростання середнього чека онлайн на 15%; конверсії — на 20%                                          |
| 4 | Впровадження збалансованої системи показників (BSC) за чотирма перспективами                                              | II кв. 2025 – IV кв. 2025 | Директор зі стратегічного розвитку        | 25–35 млн грн                             | Каскадування KPI до рівня ТЦ та функціональних підрозділів                                           |
| 4 | Запровадження регулярного сценарного аналізу і стратегічного аудиту (щорічно)                                             | 3 2025 р., постійно       | Правління                                 | 8–12 млн грн/рік                          | Сценарні плани на 3–5 років; проактивне стратегічне реагування                                       |
| 5 | Програма перекваліфікації та працевлаштування ветеранів                                                                   | 2025–2027                 | Директор з персоналу                      | 30–50 млн грн/рік                         | Працевлаштування 2 000–3 000 ветеранів; покриття кадрового дефіциту                                  |

|   |                                                                 |                            |                                             |                                         |                                                                                                  |
|---|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Формалізація ESG-звітності за стандартами GRI та ERSR           | III кв. 2025 – II кв. 2026 | Директор зі сталого розвитку (нова позиція) | 15–25 млн грн/рік                       | Публікація першого звіту зі сталого розвитку у 2026 р.; доступ до ESG-орієнтованого фінансування |
| 5 | Декарбонізація операцій (перехід ТЦ на відновлювану енергетику) | 2025–2030                  | Технічний директор                          | 300–500 млн грн (капітальні інвестиції) | Зниження вуглецевого сліду на 20% до 2030 р.; економія на енергоносіях                           |

*Джерело: розроблено автором на основі системи стратегічних пріоритетів (табл. 3.1) та стратегічної карти BSC (табл. 3.3)*

Дорожня карта, представлена у табл. 3.4, охоплює 11 ключових ініціатив у межах п'яти пріоритетів. Загальний обсяг капітальних та поточних витрат на впровадження рекомендацій оцінюється у 800–1 200 млн грн на період 2025–2027 рр. — що становить близько 1–1,5% від річного виторгу компанії і є цілком поси́льним з погляду ресурсних можливостей ТОВ «Епіцентр К». Ключовою умовою успішної реалізації дорожньої карти є створення у структурі компанії окремої позиції директора зі стратегічного розвитку, що безпосередньо підпорядковуватиметься генеральному директору та координуватиме впровадження всіх ініціатив.

Доповнює дорожню карту пропозиція щодо організаційних змін у системі управління. З метою забезпечення кращого поєднання стратегічної гнучкості та формалізації рекомендується: (1) створити Комітет зі стратегічного розвитку як постійно діючий консультативний орган при Генеральному директорі, до складу якого увійдуть усі функціональні директори та 1–2 незалежні експерти; (2) виокремити «Епіцентр Агро» у самостійну публічну компанію з власним наглядовим органом — що зніме тиск на консолідовані фінансові потоки та створить прозору структуру для залучення стороннього інвестора; (3) запровадити посаду директора зі сталого розвитку (Chief Sustainability Officer) на рівні топ-менеджменту, що відповідатиме за реалізацію пріоритету 5.

Таким чином, вдосконалена модель управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» поєднує чіткий змістовний вектор (перехід від екстенсивного

зростання до інтегрованої ефективної екосистеми), формалізований процесний інструментарій (BSC, сценарний аналіз, дорожня карта) та необхідні організаційні зміни. Її реалізація забезпечить подолання виявлених у другому розділі стратегічних розривів і дозволить підприємству перейти у наступну стадію стратегічного розвитку.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень**

Обґрунтованість будь-яких стратегічних рекомендацій визначається кількісною та якісною оцінкою їх очікуваної ефективності. Відповідно до теоретичних положень підпункту 1.3, ефективність стратегічного менеджменту є багатовимірним поняттям, що охоплює як фінансові (ROE, ROA, чиста рентабельність), так і нефінансові (адаптивність, резильєнтність, задоволеність стейкхолдерів, якість стратегічного процесу) виміри. У цьому підпункті оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень здійснюється у трьох площинах: прогнозової фінансової ефективності; ймовірного впливу на подолання виявлених стратегічних розривів; ризиків реалізації та механізмів їх мінімізації.

Для оцінки прогнозової фінансової ефективності використано сценарний підхід із порівнянням двох сценаріїв: інерційного (збереження поточних тенденцій) та цільового (повна реалізація запропонованих рекомендацій). Вхідні припущення сценаріїв: для інерційного — збереження фактичних темпів приросту 2024 р. (виторг 11,9%, активи 11,4%, операційний прибуток –15%, чистий прибуток –29,5%); для цільового — зростання виторгу 15% завдяки відбудові та наступальній цифровій стратегії, уповільнення темпу приросту активів до 8% (селективний відбір інвестицій), поступове відновлення чистої рентабельності до 5,5% у 2027 р. завдяки оптимізації процесів та зниженню частки непрофільних витрат. Результати сценарного прогнозу на 2025–2027 рр. представлені у табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*



Сценарний прогноз ключових фінансово-економічних показників ТОВ  
«Епіцентр К» на 2025–2027 рр., млн. грн.

| Показник                    | 2024<br>(факт) | 2025 I | 2026 I | 2027 I  | 2025 Ц | 2026 Ц  | 2027 Ц  |
|-----------------------------|----------------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|
| Чистий дохід від реалізації | 77 394         | 86 604 | 96 910 | 108 442 | 89 003 | 102 354 | 117 707 |
| Операційний прибуток        | 4 356          | 3 703  | 3 147  | 2 675   | 5 785  | 7 677   | 10 005  |
| Чистий прибуток             | 2 161          | 1 524  | 1 074  | 757     | 3 115  | 4 606   | 6 474   |
| Активи                      | 78 765         | 87 744 | 97 747 | 108 890 | 85 066 | 91 871  | 99 221  |
| Чиста рентабельність, %     | 2,79           | 1,76   | 1,11   | 0,70    | 3,50   | 4,50    | 5,50    |
| ROA, %                      | 2,74           | 1,74   | 1,10   | 0,70    | 3,66   | 5,01    | 6,52    |
| ROE (розрах.), %            | 7,01           | 4,53   | 3,11   | 2,16    | 8,84   | 12,24   | 16,29   |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.5, 2.6) та обґрунтованих припущень сценаріїв. Позначення: I — інерційний сценарій; Ц — цільовий сценарій (з реалізацією рекомендацій)*

Аналіз даних табл. 3.5 дозволяє сформулювати низку принципових висновків.

По-перше, інерційний сценарій, що передбачає збереження поточних тенденцій, веде до системного погіршення фінансового стану підприємства: чиста рентабельність скорочується до 0,70% у 2027 р., чистий прибуток зменшується у 2,9 раза порівняно з 2024 р. — до 757 млн грн. За такого сценарію ROE знизиться до 2,16%, що нижче за альтернативну безризикову прибутковість депозитів у банках і ставить під сумнів сам економічний сенс продовження агресивного масштабування без зміни стратегії. Отже, бездіяльність коштує підприємству значно дорожче, ніж активне впровадження запропонованих змін.

По-друге, цільовий сценарій демонструє принципово іншу траєкторію: при дещо прискорених темпах зростання виторгу (до 117,7 млрд. грн. у 2027 р.) та, що важливо, уповільненому зростанні активів (до 99,2 млрд. грн. замість 108,9 млрд. грн. в інерційному) чистий прибуток зростає у 3 рази — до 6,47 млрд. грн. Ключовий драйвер такого покращення — не стільки зростання

виторгу, скільки відновлення операційної та чистої рентабельності до цільових рівнів.

По-третє, приріст чистого прибутку у цільовому сценарії порівняно з інерційним становить: у 2025 р. — 1,59 млрд. грн., у 2026 р. — 3,53 млрд. грн., у 2027 р. — 5,72 млрд. грн., або сукупно за три роки — 10,84 млрд. грн. Проти очікуваних сукупних витрат на реалізацію рекомендацій у 800–1 200 млн. грн. це означає, що навіть за песимістичної оцінки віддачі від окремих ініціатив, сукупна рентабельність пакета рекомендацій становитиме не менше 900% на горизонті трьох років — що є винятково високим показником ефективності.

По-четверте, показник ROA у цільовому сценарії до 2027 р. досягає 6,52%, що відновлює фінансову привабливість підприємства для довгострокових інвесторів і створює передумови для залучення фінансування на міжнародних ринках капіталу на вигідних умовах.

Поряд з кількісною оцінкою фінансової ефективності важливим є якісний аналіз впливу запропонованих рекомендацій на подолання виявлених у другому розділі стратегічних розривів. Такий аналіз представлений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка очікуваного впливу запропонованих рекомендацій на подолання стратегічних розривів ТОВ «Епіцентр К»

| Стратегічний розрив                                   | Пріоритет, що розв'язує                                       | Очікуваний ефект   | Часовий горизонт                                         |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------|
| Розрив між темпами зростання виторгу та прибутку      | Пріоритети 1, 2: фінансова дисципліна + концентрація портфеля | Високий            | Повне подолання до 2027 р.                               |
| Розрив між масштабуванням та операційною ефективністю | Пріоритет 4: BSC + каскадування KPI                           | Високий            | Відновлення операційної рентабельності до 8,5% у 2027 р. |
| Розрив між стратегічними амбіціями та ліквідністю     | Пріоритет 1: залучення довгострокового фінансування           | Середній – високий | Досягнення нормативу автономії 0,5 до 2027 р.            |

|                                                                 |                                                            |              |                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| Розрив між диверсифікацією та стратегічним фокусом              | Пріоритет 2: формування стратегічного ядра з 4 СБО         | Високий      | Повна реструктуризація бізнес-портфеля до 2026 р.               |
| Розрив між онлайн-амбіціями та ринковою позицією                | Пріоритет 3: наступальна цифрова трансформація             | Середній     | Зростання частки маркетплейсу до 10% до 2027 р. (з 3–4%)        |
| Розрив між цифровою стратегією та операційною цифровою зрілістю | Пріоритет 3: перехід на data-driven-модель                 | Високий      | Не менш ніж 50% автоматизованих управлінських рішень до 2027 р. |
| Розрив між стратегічною гнучкістю та формалізацією              | Пріоритет 4: BSC, сценарний аналіз, стратегічний аудит     | Дуже високий | Повне усунення розриву вже у 2025–2026 рр.                      |
| Кадровий розрив                                                 | Пріоритет 5: програми ветеранів, жінок, гнучкої зайнятості | Середній     | Скорочення кадрового дефіциту на 60–70% до 2027 р.              |

*Джерело: розроблено автором на основі зіставлення табл. 2.10 та табл. 3.1*

Аналіз даних табл. 3.6 засвідчує, що всі вісім ідентифікованих стратегічних розривів отримують пряму стратегічну відповідь у межах запропонованої системи пріоритетів, причому для шести з них очікуваний ефект оцінюється як високий або дуже високий. Часовий горизонт подолання розривів лежить у межах 2025–2027 рр., що узгоджується з дорожньою картою впровадження (табл. 3.4).

Будь-яка стратегія є потенційно вразливою до ризиків її реалізації. Для забезпечення комплексної оцінки запропонованих рекомендацій необхідно ідентифікувати ключові ризики та окреслити механізми їх мінімізації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ключові ризики реалізації вдосконаленої управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» та механізми їх мінімізації

| Тип ризику       | Прояв ризику                                                                                                   | Ймовірність | Потенційний вплив | Механізм мінімізації                                                                                         |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Макроекономічний | Продовження або ескалація воєнної агресії; руйнування нових активів; різке погіршення купівельної спроможності | Висока      | Сильний           | Географічна диверсифікація інвестицій з акцентом на західні регіони; страхування воєнних ризиків; формування |

|                |                                                                                                                            |                  |          |                                                                                                                                                       |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                                                            |                  |          | антикризового резерву<br>10% EBITDA                                                                                                                   |
| Фінансовий     | Неуспіх у залученні довгострокового фінансування від міжнародних інституцій; зростання ставок                              | Середня          | Сильний  | Паралельні переговори з ЄБРР, IFC, DFC та приватними інвесторами; підготовка IPO «Епіцентр Агро» як альтернативного джерела                           |
| Організаційний | Опір управлінських команд впровадженню BSC та формалізованих процесів; конфлікт між підприємницькою та процесною культурою | Висока           | Середній | Залучення менеджерів до розробки системи показників; поступове каскадування (pilot на 1–2 СБО); прив'язка бонусів топ-менеджменту до стратегічних KPI |
| Ринковий       | Прискорена цифрова дезрупція з боку Rozetka/Prom, Market by Mono, ймовірний вихід Amazon або іншого глобального гравця     | Середня          | Сильний  | Наступальна цифрова стратегія (пріоритет 3); партнерства з банками (інтеграція фінансових сервісів); прискорення фулфілмент-інфраструктури            |
| Кадровий       | Поглиблення мобілізації; відтік кваліфікованих кадрів за кордон                                                            | Висока           | Середній | Програми ветеранів та жінок; дистанційна робота для офісних позицій; регіональна диверсифікація HR-бази                                               |
| Технологічний  | Провал впровадження AI-рекомендаційних систем; кібератаки на маркетплейс                                                   | Середня          | Середній | Пілотне тестування AI-рішень у контрольованих умовах; інвестиції у кібербезпеку (не менше 5% IT-бюджету); резервування критичної інфраструктури       |
| Регуляторний   | Прискорення ESG-регулювання ЄС до 2027 р. з вищими вимогами, ніж передбачено пріоритетом 5                                 | Середня          | Середній | Проактивна побудова системи ESG-звітності з запасом відповідності вимогам; участь у галузевих асоціаціях для впливу на регулювання                    |
| Стратегічний   | «Пастка концентрації»: надмірне скорочення диверсифікації може збільшити вразливість до шоків у обраному ядрі              | Низька – середня | Середній | Збереження опціональної присутності у супутніх сегментах із обмеженим бюджетом; регулярний стратегічний аудит ядра                                    |

*Джерело: розроблено автором на основі сценарного аналізу макросередовища (табл. 2.3), галузевих ризиків (табл. 2.4) та досвіду управління великими диверсифікованими рітейлерами*

Систематизація ризиків (табл. 3.7) дозволяє зробити важливий висновок: серед ідентифікованих восьми груп ризиків найбільш критичними (висока ймовірність + сильний вплив або висока ймовірність + середній вплив) є чотири: макроекономічний, організаційний, кадровий та ринковий. Саме для цих ризиків механізми мінімізації мають отримати найвищий пріоритет у дорожній карті. Водночас жоден з ризиків не оцінюється як такий, що робить реалізацію стратегії економічно недоцільною — за всіма ризиками передбачено конкретні механізми протидії.

Узагальнений очікуваний ефект від реалізації запропонованих стратегічних рішень систематизовано у табл. 3.8.

*Таблиця 3.8*

Очікуваний інтегральний ефект реалізації вдосконаленої управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» на горизонті 2025–2027 рр.

| Вимір ефекту     | Кількісний / якісний показник                                                                                                   | Стратегічне значення                                                                                            |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансовий       | Приріст чистого прибутку (2027 р. до інерційного сценарію): +5,7 млрд грн; сукупний приріст за 2025–2027 рр.: +10,8 млрд грн    | Відновлення фінансової привабливості для інвесторів; доступ до довгострокового фінансування на пільгових умовах |
| Стратегічний     | Подолання 6 з 8 стратегічних розривів з високим або дуже високим ефектом; часткове подолання ще 2 розривів                      | Перехід підприємства у стадію інтегрованої ефективної екосистеми зі стійкою прибутковістю                       |
| Ринковий         | Збільшення частки на ринку електронної комерції з 3–4% до 10%; утвердження маркетплейсу epicentrk.ua як «Зірки» бізнес-портфеля | Захист від цифрової дезрупції; створення нового основного джерела зростання у довгостроковій перспективі        |
| Організаційний   | Формалізація стратегічного процесу через BSC; створення Комітету зі стратегічного розвитку та позиції CSO                       | Зменшення залежності компанії від бачення одного–двох ключових осіб; підвищення інституційної спроможності      |
| Людський         | Покриття 60–70% кадрового дефіциту; залучення ветеранів (2–3 тис.) та збільшення частки жінок на керівних позиціях до 35%       | Відновлення кадрового потенціалу; посилення соціального капіталу та бренд-обіцянки                              |
| Сталого розвитку | Зниження вуглецевого сліду на 20% до 2030 р.; перший публічний ESG-звіт 2026 р.                                                 | Доступ до ESG-орієнтованого фінансування; посилення євроінтеграційної конкурентоспроможності                    |

|                  |                                                                                                               |                                                                               |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Стейкхолдерський | Зростання індексу споживчої лояльності (NPS) до $\geq 55$ ; індексу залученості персоналу (eNPS) до $\geq 40$ | Зростання бренд-вартості компанії; підвищення стійкості до конкурентних шоків |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: узагальнено автором на основі сценарного прогнозу (табл. 3.5), оцінки впливу на розриви (табл. 3.6) та стратегічної карти BSC (табл. 3.3)*

Узагальнюючи представлений аналіз, можна стверджувати, що реалізація запропонованих стратегічних рішень забезпечить ТОВ «Епіцентр К» кількісно вимірюваний позитивний ефект у фінансовому, стратегічному, ринковому, організаційному та стейкхолдерському вимірах. Особливо важливим є те, що запропонована стратегія не передбачає радикального відхилення від чинної бізнес-моделі компанії — вона, радше, вдосконалює її через подолання конкретних виявлених розривів і формалізацію стратегічного процесу. Така еволюційна, а не революційна природа рекомендацій суттєво знижує ризики їх впровадження і підвищує ймовірність досягнення цільових показників.

Варто також наголосити, що ефективність запропонованої стратегії виявляється не лише у прогнозованому зростанні прибутковості, а й у створенні якісно нових стратегічних активів, які відсутні у чинній моделі: формалізованої системи стратегічного контролю (BSC); потужного цифрового бізнесу на рівні «Зірки»; інтегрованої ESG-платформи; сучасної інклюзивної кадрової політики. Ці активи мають довгостроковий характер і створюватимуть конкурентні переваги підприємства далеко за межами прогнозного горизонту 2027 р., закладаючи основу для стратегічної стійкості ТОВ «Епіцентр К» у десятирічній перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи, на основі результатів теоретичного дослідження та комплексного аналізу чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К», розроблено систему стратегічних рекомендацій

щодо вдосконалення управління підприємством. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, обґрунтовано систему з п'яти взаємопов'язаних стратегічних пріоритетів ТОВ «Епіцентр К» на 2025–2030 рр.: (1) фінансово-інвестиційна дисципліна; (2) стратегічна концентрація бізнес-портфеля; (3) наступальна цифрова трансформація; (4) формалізація стратегічного процесу; (5) інтегрована людино-центрична та ESG-стратегія. Пріоритети логічно пов'язані між собою через причинно-наслідковий ланцюг — від фінансової дисципліни до ESG-виміру — і утворюють цілісну систему переходу компанії з фази екстенсивного диверсифікованого зростання до фази інтегрованої ефективної екосистеми.

По-друге, розроблено вдосконалену модель управлінської стратегії з декомпозицією на чотирьох ієрархічних рівнях — корпоративному, бізнес-рівні, функціональному та операційному — відповідно до теоретичної моделі підпункту 1.1. Запропоновано оновлене формулювання місії компанії («Будувати український дім»), формування стратегічного ядра з 4 стратегічних бізнес-одиниць (замість поточних 7+) та виокремлення «Епіцентр Агро» у самостійну публічну компанію з власним фінансуванням.

По-третє, ключовим процесним елементом вдосконаленої моделі є запровадження збалансованої системи показників (BSC), що охоплює 11 KPI у чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Встановлено цільові значення показників на 2027 р., зокрема: чиста рентабельність 5,5% (поточне 2,79%); ROA 6,5% (поточне 2,74%); коефіцієнт автономії 0,5 (поточний 0,392); частка маркетплейсу на ринку електронної комерції не менше 10% (поточна 3–4%).

По-четверте, розроблено дорожню карту впровадження запропонованої стратегії на 2025–2027 рр., що охоплює 11 ключових ініціатив із чіткими термінами, відповідальними та оцінками бюджету. Загальний обсяг витрат на впровадження рекомендацій оцінюється у 800–1 200 млн грн, що становить близько 1–1,5% від річного виторгу компанії і є посильним за наявних

ресурсів. Запропоновано також організаційні зміни: створення Комітету зі стратегічного розвитку, введення позицій директора зі стратегічного розвитку та директора зі сталого розвитку.

По-п'яте, на основі сценарного аналізу (інерційний та цільовий сценарії) обґрунтовано кількісну ефективність запропонованих рекомендацій. У цільовому сценарії чистий прибуток ТОВ «Епіцентр К» у 2027 р. становитиме 6,47 млрд грн проти 0,76 млрд грн в інерційному сценарії, тобто приріст прибутку до інерційного становитиме 5,72 млрд грн. Сукупний приріст прибутку за три роки (2025–2027) порівняно з інерційним сценарієм оцінюється у 10,84 млрд грн, що у 9–13 разів перевищує оцінні сукупні витрати на впровадження рекомендацій. ROA у цільовому сценарії сягає 6,52%, ROE — 16,29%, що відповідає нормативним значенням і відновлює фінансову привабливість підприємства для довгострокових інвесторів.

По-шосте, здійснено якісну оцінку очікуваного впливу рекомендацій на подолання восьми виявлених у другому розділі стратегічних розривів. Встановлено, що для шести з восьми розривів очікуваний ефект є високим або дуже високим, а часовий горизонт подолання лежить у межах 2025–2027 рр. Для решти двох розривів (онлайн-позиція та кадровий) ефект оцінюється як середній, що відображає об'єктивну складність цих проблем у контексті зовнішнього середовища.

По-сьоме, ідентифіковано вісім ключових ризиків реалізації стратегії — макроекономічний, фінансовий, організаційний, ринковий, кадровий, технологічний, регуляторний та стратегічний — з оцінкою їх ймовірності і потенційного впливу. Для кожного з ризиків розроблено конкретні механізми мінімізації. Жоден з ідентифікованих ризиків не має такого поєднання ймовірності і впливу, яке робило б реалізацію рекомендацій економічно недоцільною.

По-восьме, запропонований пакет стратегічних рекомендацій має еволюційний, а не революційний характер: він не відкидає сильні сторони чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» (резильєнтність, швидкість



адаптації, вертикальна інтеграція), а цілеспрямовано долає її виявлені слабкості через формалізацію стратегічного процесу та змістовне коригування пріоритетів. Така природа рекомендацій суттєво знижує організаційні ризики впровадження і підвищує ймовірність досягнення цільових показників.

Таким чином, проведене у третьому розділі дослідження дозволило розробити комплексну систему рекомендацій щодо вдосконалення управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К», яка ґрунтується на теоретичних положеннях першого розділу, логічно впливає з результатів емпіричного аналізу другого розділу та обґрунтовано продемонструвала свою очікувану фінансову, стратегічну й організаційну ефективність. Реалізація цих рекомендацій забезпечить перехід підприємства у якісно нову стадію стратегічного розвитку — стадію інтегрованої, прибутково-ефективної та стратегічно резильєнтної екосистеми, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів та євроінтеграційних процесів.

## ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних і практичних аспектів розробки управлінської стратегії підприємства на матеріалах ТОВ «Епіцентр К» дозволило сформулювати низку висновків відповідно до поставлених у роботі завдань.

1. У результаті узагальнення наукових підходів до визначення поняття «управлінська стратегія» встановлено, що в сучасній літературі існують чотири концептуальні підходи до його трактування — плановий, позиційний, ресурсний і поведінковий. На основі їх критичного осмислення у роботі запропоновано розглядати управлінську стратегію підприємства як інтегровану систему довгострокових управлінських рішень, що визначає напрями, способи та механізми досягнення конкурентних переваг і стратегічних цілей шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів та адаптації до умов зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що управлінська стратегія виконує в системі менеджменту цілеорієнтуючу, адаптаційну, інтегруючу, координаційну, мотиваційну, контрольну та ресурсорозподільчу функції і реалізується на чотирьох ієрархічних рівнях — корпоративному, бізнес-рівні, функціональному та операційному.

2. Систематизація наукових підходів до визначення етапів формування та реалізації управлінської стратегії дозволила обґрунтувати авторську семиетапну циклічну модель стратегічного процесу, що охоплює: стратегічну діагностику; визначення місії та стратегічних цілей; генерацію стратегічних альтернатив; вибір та обґрунтування стратегії; стратегічне планування і ресурсне забезпечення; реалізацію стратегії; стратегічний контроль та адаптацію. Принципова особливість запропонованої моделі полягає у її циклічному характері — результати контрольного етапу слугують вхідними даними для нового діагностичного циклу, що відповідає сучасному розумінню стратегічного управління як безперервного адаптивного процесу.

Установлено, що найбільш вразливою ланкою стратегічного процесу є етап реалізації стратегії, де концентрується найбільша кількість типових проблем.

3. Дослідження факторів впливу на ефективність стратегічного менеджменту дозволило систематизувати їх за двома групами: зовнішні (макросередовищні, галузеві, цифрові, воєнно-кризові) та внутрішні (якість стратегічного лідерства, організаційна культура, ресурсний потенціал, якість стратегічного процесу, інформаційне забезпечення). Обґрунтовано, що ефективність стратегічного менеджменту є системною властивістю, яка виникає на перетині якості стратегічного задуму, якості стратегічного процесу, ресурсно-кадрового потенціалу та сприятливості зовнішнього контексту. Установлено критерії оцінки ефективності стратегічного менеджменту, серед яких: ступінь досягнення стратегічних цілей, конкурентна позиція, фінансова результативність, адаптивність та резильєнтність, якість стратегічного процесу, задоволеність стейкхолдерів.

4. Загальна характеристика об'єкта дослідження засвідчила, що ТОВ «Епіцентр К» є найбільшим непродуктовим рітейлером України з понад двадцятирічною історією, розгалуженою мережею у 72 торговельних центри на території 56 населених пунктів, загальною торговою площею понад 2,2 млн кв. м, виторгом 77,4 млрд грн і чисельністю персоналу близько 29,4 тис. осіб у 2024 р. Бізнес-портфель компанії включає сім стратегічних напрямів — від класичного DIY-рітейлу до агропромислового виробництва, девелопменту торговельно-розважальних центрів, логістики, енергетики та виробництва будівельних матеріалів, що свідчить про реалізацію стратегії диверсифікованого зростання з елементами вертикальної інтеграції. Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною з елементами дивізіональності.

5. Здійснений комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» із застосуванням сучасного інструментарію стратегічного аналізу засвідчив суперечливу стратегічну ситуацію підприємства. Аналіз макросередовища за моделлю PESTLE та галузевого

середовища за моделлю п'яти сил М. Портера виявив, що значні зовнішні загрози (воєнна агресія, цифрова дезрупція, обмежений доступ до довгострокового фінансування) поєднуються з унікальними можливостями (квазі-монопольна позиція на ринку DIY, програма післявоєнної відбудови, євроінтеграційні процеси). Фінансово-економічний аналіз за 2020–2024 рр. виявив системне зниження чистої рентабельності (з 7,36 % у 2021 р. до 2,79 % у 2024 р.), рентабельності власного капіталу (з 18,80 % до 7,01 %) і рентабельності активів (з 7,80 % до 2,74 %) на тлі стабільної валової рентабельності (близько 30 %), що свідчить про надмірну інвестиційну активність. Матричний аналіз бізнес-портфеля за моделлю BCG виявив його незбалансованість — переважна більшість бізнес-одиниць перебуває у квадранті «Знаки питання» за відсутності «Зірок», а узагальнений SWOT-аналіз дозволив систематизувати чотири групи стратегічних рекомендацій (SO, WO, ST, WT).

6. Діагностика чинної управлінської стратегії ТОВ «Епіцентр К» дозволила ідентифікувати її як стратегію агресивного диверсифікованого зростання з елементами резильєнтного та цифрового менеджменту. Сильними сторонами стратегії є висока адаптивність до зовнішніх шоків, здатність генерувати нові бізнес-напрями та утримувати лідерські позиції в профільному сегменті DIY-рітейлу. Водночас виявлено вісім ключових стратегічних розривів: між темпами зростання витрат та прибутку, між масштабуванням і операційною ефективністю, між стратегічними амбіціями та ліквідністю, між диверсифікацією та стратегічним фокусом, між онлайн-амбіціями і ринковою позицією, між цифровою стратегією та операційною цифровою зрілістю, між стратегічною гнучкістю і формалізацією, а також кадровий розрив, що визначає основні напрями вдосконалення управлінської стратегії підприємства.

7. На основі результатів стратегічної діагностики обґрунтовано систему з п'яти взаємопов'язаних стратегічних пріоритетів ТОВ «Епіцентр К» на 2025–2030 рр.: фінансово-інвестиційна дисципліна; стратегічна концентрація

бізнес-портфеля; наступальна цифрова трансформація; формалізація стратегічного процесу; інтегрована людино-центрична та ESG-стратегія. Розроблено вдосконалену модель управлінської стратегії з декомпозицією на чотирьох ієрархічних рівнях, оновленим формулюванням місії компанії («Будувати український дім») та формуванням стратегічного ядра з чотирьох стратегічних бізнес-одиниць замість поточних семи з лишком напрямів. Ключовим процесним елементом моделі є запровадження збалансованої системи показників (BSC) з 11 індикаторами у чотирьох перспективах та цільовими значеннями на 2027 р.: чиста рентабельність 5,5 %; рентабельність активів 6,5 %; коефіцієнт автономії 0,5; частка маркетплейсу на ринку електронної комерції не менше 10 %. Розроблено дорожню карту впровадження стратегії на 2025–2027 рр. з 11 ключових ініціатив сукупним бюджетом 800–1 200 млн грн.

8. На основі сценарного аналізу обґрунтовано економічну ефективність запропонованих стратегічних рішень. У цільовому сценарії чистий прибуток ТОВ «Епіцентр К» у 2027 р. становитиме 6,47 млрд грн проти 0,76 млрд грн в інерційному сценарії, що дає приріст 5,72 млрд грн. Сукупний приріст прибутку за 2025–2027 рр. оцінюється у 10,84 млрд грн, що у 9–13 разів перевищує сукупні витрати на впровадження рекомендацій. Рентабельність активів у цільовому сценарії сягає 6,52 %, рентабельність власного капіталу — 16,29 %. Установлено, що для шести з восьми виявлених стратегічних розривів очікуваний ефект є високим або дуже високим. Ідентифіковано вісім ключових ризиків реалізації стратегії (макроекономічний, фінансовий, організаційний, ринковий, кадровий, технологічний, регуляторний, стратегічний) та розроблено механізми їх мінімізації; жоден з ризиків не робить реалізацію рекомендацій економічно недоцільною.

9. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить перехід ТОВ «Епіцентр К» у якісно нову стадію стратегічного розвитку — стадію інтегрованої, прибутково-ефективної та стратегічно резильєнтної екосистеми, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації, воєнних

викликів та євроінтеграційних процесів. Розроблений пакет рекомендацій має еволюційний, а не революційний характер: він не відкидає сильні сторони чинної управлінської стратегії підприємства, а цілеспрямовано долає її виявлені слабкості через формалізацію стратегічного процесу та змістовне коригування пріоритетів. Отримані у роботі результати мають значення не лише для ТОВ «Епіцентр К», а й можуть бути використані іншими великими диверсифікованими підприємствами України під час розробки та вдосконалення власних управлінських стратегій.

### Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.  
URL: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. London : Prentice Hall, 1998. 406 p.  
URL: <https://archive.org/details/strategysafarigu0000mint> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p. URL: <https://archive.org/details/competitivestrat0000port> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1008 p.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд. Москва : Гардарики, 2003. 296 с.
6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с. URL: [https://kneu.edu.ua/ua/science\\_kneu/scientific\\_schools/strat/strat\\_praci/strat\\_prazi/teor-str-pid/](https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/strat/strat_praci/strat_prazi/teor-str-pid/) (дата звернення: 10.03.2026).
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6> (дата звернення: 10.03.2026).
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p. URL: <https://archive.org/details/balancedscorecar00kapl> (дата звернення: 10.03.2026).
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

10. Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 13th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2012. 693 p. ISBN: 978-0-13-215322-5.

11. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review. 2014. Vol. 55, No. 2. P. 1–12. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/> (дата звернення: 10.03.2026).

12. Дончак Л. Г., Погріщук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63> (дата звернення: 10.03.2026).

13. Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу в умовах війни. Scientia Fructuosa. 2025. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2391> (дата звернення: 10.03.2026).

14. Білоус С. П., Трохименко А. О., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення: 10.03.2026).

15. Носань Н. С., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 10.03.2026).

16. Висторопський В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54> (дата звернення: 10.03.2026).

17. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення: 10.03.2026).



звернення: 10.03.2026).

18. ТОВ «Епіцентр К» : картка підприємства / Opendatabot. ЄДРПОУ 32490244. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244> (дата звернення: 12.03.2026).

19. Про компанію / Офіційний сайт Епіцентр К. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення: 12.03.2026).

20. Наша історія / Офіційний сайт Епіцентр К. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 12.03.2026).

21. «Епіцентр К» зріс на 13,7%, до 79,7 млрд грн у 2024 році / Forbes.ua. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-epitsentr-k-zris-na-137-do-797-mlrd-grn-u-2024-rotsi-30052025-30182> (дата звернення: 12.03.2026).

22. Епіцентр К : профіль компанії / Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227> (дата звернення: 12.03.2026).

23. Епіцентр-К — фінансові результати за дев'ять місяців 2024 року / ShareUA Potential. 2024. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/epicentr-fin-rez-2024-09.html> (дата звернення: 12.03.2026).

24. Білоус С. П., Трохименко А. О., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870> (дата звернення: 15.03.2026).

25. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

26. Терехов Д. С. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 153–158. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/252> (дата звернення: 15.03.2026).

27. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
28. Бугайчук В. В., Кривульський Є. С., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
29. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>
30. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1126> (дата звернення: 15.03.2026).
31. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
32. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз макросередовища підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
33. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
34. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
35. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

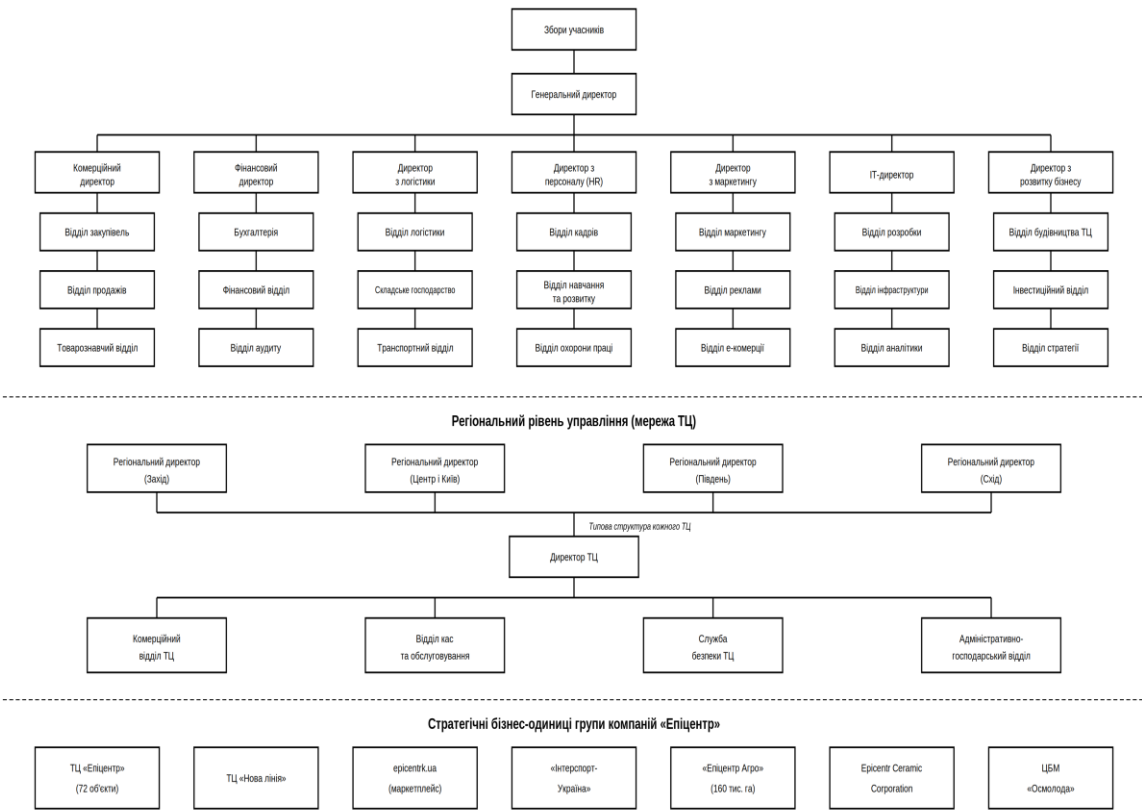
36. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/546> (дата звернення: 15.03.2026).
37. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5367> (дата звернення: 15.03.2026).
38. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
39. Шлапак А., Яценко О., Іващенко О., Зарицька Н., Осадчук В. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті глобальної конкуренції: технологічні інновації та інвестиційні пріоритети. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6, № 53. URL: <https://fkд.net.ua/index.php/fkd/article/view/4241> (дата звернення: 15.03.2026).
40. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 15.03.2026).
41. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України / Київська школа економіки. 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02\\_09\\_24\\_Zvit\\_Strukturni\\_zmini\\_ta\\_vikliki\\_v\\_budivelni\\_i--\\_industrii--.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelni_i--_industrii--.pdf) (дата звернення: 15.03.2026).
42. Український будівельний ринок: адаптація, виклики та нові тренди / Конфедерація будівельників України. 2025. URL: <https://kbu.org.ua/news/ukrainskyi-budivelnyi-rynok-adaptatsiia-vyklyky-ta-novi-trendy> (дата звернення: 15.03.2026).

44. Озейчук А. Тенденції будівельного ринку України у 2024 році. *Property Times*. 09.01.2025. URL: [https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy\\_ozeychuk/tendentsiyi\\_budivelnogo\\_rinku\\_ukrayini\\_u\\_2024\\_rotsi](https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy_ozeychuk/tendentsiyi_budivelnogo_rinku_ukrayini_u_2024_rotsi) (дата звернення: 15.03.2026).
45. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні / Програма розвитку ООН (UNDP). Київ, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
46. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/285851> (дата звернення: 15.03.2026).
47. Рейтинг ТОП-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні / InVenture. 15.03.2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini> (дата звернення: 15.03.2026).
48. Селецька Д. О. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: екологічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-145>
49. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2(08). URL: [https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive\\_economics/article/view/256](https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/256) (дата звернення: 15.03.2026).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К» (складено автором на основі [18; 19; 29])



## Додаток Б

## Динаміка фінансових показників \*

|                |                                                      |
|----------------|------------------------------------------------------|
| Підприємство   | Товариство з обмеженою відповідальністю "Епіцентр К" |
| Код ЄДРПОУ     | 32490244                                             |
| Сформовано на: | 12.03.2026                                           |

| Фінансовий показник, тис. грн                                    | Код  | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     |
|------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Основні засоби                                                   | 1010 | 15231712 | 20342027 | 23493109 | 26578025 | 34453182 |
| Необоротні активи                                                | 1095 | 22109337 | 31076409 | 34993648 | 39535851 | 44294481 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2182479  | 2653899  | 3218249  | 4456991  | 6127262  |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 642802   | 618572   | 749201   | 1242792  | 755823   |
| Оборотні активи                                                  | 1195 | 22416054 | 22351184 | 26547073 | 31170966 | 34468312 |
| Активи                                                           | 1300 | 44525391 | 53427593 | 61540721 | 70706817 | 78764713 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400 | 158610   | 158610   | 158610   | 158610   | 158610   |
| Власний капітал                                                  | 1495 | 17846696 | 22175407 | 25645574 | 28710052 | 30843743 |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення                        | 1595 | 4455080  | 5801841  | 5665163  | 5136124  | 6771992  |
| Короткострокові кредити банків                                   | 1600 | 0        | 1617888  | 2469026  | 2316975  | 2012241  |
| Поточні зобов'язання і забезпечення                              | 1695 | 22223615 | 25450345 | 30229984 | 36860641 | 41148978 |
| Пасиви                                                           | 1900 | 44525391 | 53427593 | 61540721 | 70706817 | 78764713 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2000 | 50382425 | 56643273 | 54137557 | 69151489 | 77394145 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)     | 2050 | 35593670 | 39644189 | 36466980 | 48362177 | 54028898 |
| Валовий прибуток (збиток)                                        |      | 14788755 | 16999084 | 17670577 | 20789312 | 23365247 |
| Фінансові результати від операційної діяльності                  |      | 5084784  | 4997829  | 5327034  | 5126011  | 4356272  |
| Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)                      |      | 4116186  | 5204111  | 2891465  | 3853992  | 2676333  |
| Чистий фінансовий результат                                      |      | 3171204  | 4168166  | 2452745  | 3065548  | 2161352  |