

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система стратегічного управління підприємством»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м. Київ)

Студента 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Сбехат
Фаді Німера

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамірний
Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамірний
Ігор Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП..... 2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 5

1.1. Сутність, зміст і типологія систем стратегічного управління..... 5

1.2. Методичні підходи до створення системи стратегічного управління на підприємствах..... 13

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ЕПЦЕНТР К»..... 20

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... 20

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 30

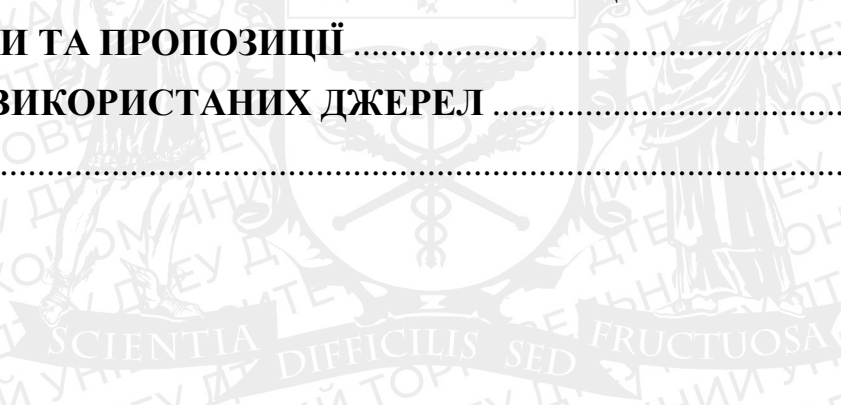
2.3. Оцінка системи стратегічного управління підприємства 40

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»..... 45

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56

ДОДАТКИ..... 59



ВСТУП

Актуальність теми наукового дослідження. На сьогоднішній день більшість українських підприємств змушені працювати в непередбачуваному та нестабільному бізнес-середовищі. У складних військових умовах, що панують у нашій країні, кожне підприємство має вирішити критичне завдання забезпечення свого виживання. Орієнтування в обставинах, що швидко змінюються, вимагає ретельної розробки нових стратегій і прийняття високоякісної системи стратегічного управління. Отже, створення системи стратегічного управління, яка відповідає сучасній нестабільності зовнішнього середовища, для кожного підприємства набуває особливого значення.

В умовах складних і нестабільних умов впровадження надійної та комплексної системи стратегічного управління сприяє безперервному зростанню, інтеграції та адаптації підприємства до зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Крім того, це гарантує максимальну життєздатність за таких обставин.

Численні зарубіжні та вітчизняні вчені зробили великий внесок у визначення теоретико-методологічних засад стратегічного управління підприємствами. Значний внесок у з'ясування принципів і методології стратегічного управління зробили такі видатні зарубіжні дослідники, як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, А. Чандлер та інші.

Проте питанню стратегічного розвитку в складних і постійно мінливих умовах сучасного світу не приділяється належної уваги. Таким чином, існує нагальна потреба в розв'язанні теоретичних, методологічних та практичних дослідницьких завдань для вирішення питань створення та еволюції систем стратегічного управління на підприємствах, забезпечення їх життєздатності в складних обставинах, які постійно змінюються.

Мета випускної кваліфікаційної роботи. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо покращення системи стратегічного управління підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Відповідно до мети були поставлені та виконані такі **завдання**:

- охарактеризовано основні системи стратегічного управління підприємством;
- описано методи створення системи стратегічного управління на підприємстві;
- проведено економіко-організаційну характеристику ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізовано умови функціонування та зовнішнє середовище ТОВ «Епіцентр К»;
- досліджено поточну систему стратегічного управління в ТОВ «Епіцентр К»;
- розроблено основні напрями вдосконалення системи стратегічного управління в ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання функціонування системи стратегічного управління на торговельному підприємстві.

Методи дослідження. В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи застосовувались загальнонаукові (абстрактно-логічний, аналіз і синтез, графічний) та спеціальні (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель п'яти конкурентних сил, картографування стратегічних груп, бенчмаркінг) методи.

Інформаційною базою дослідження були монографії та статті українських та зарубіжних вчених, публікації офіційних статистичних органів України, фінансова звітність і офіційний веб-сайт ТОВ «Епіцентр К».

Практична цінність. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи можуть бути використані в досліджуваному підприємстві та інших торговельних підприємствах з метою удосконалення їх системи стратегічного управління та підвищення ступеня реагування на зміни у нестабільному зовнішньому середовищі. Додаткові результати дослідження були апробовані на XIV Міжнародному бізнес-форумі «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної

діяльності в Україні: виклики воєнного часу» (Київ, ДТЕУ, 23 березня 2023 р.) в доповіді на тему «Напрями інноваційного розвитку промислового сектору в післявоєнній Україні».

Структура роботи. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 56 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 27 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 1 сторінці.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність, зміст і типологія систем стратегічного управління

Управління підприємством має вирішальне значення для його успіху, а система стратегічного управління відіграє важливу роль у цьому. Система стратегічного управління - це набір процесів, процедур та інструментів, які використовуються для планування, реалізації, моніторингу та контролю стратегічних цілей підприємства. Вона забезпечує структурований підхід, який гарантує, що ресурси організації відповідають її цілям, а рішення, прийняті керівництвом, узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства.

Стратегічне управління є критично важливим аспектом організаційного лідерства та прийняття рішень. Воно передбачає розробку та реалізацію стратегій, які дозволяють організаціям досягати своїх цілей і досягати успіху в довгостроковій перспективі. Метою стратегічного управління є узгодження місії організації з її основними цілями, беручи до уваги швидкозмінне економічне середовище. Ефективне стратегічне управління вимагає всебічного розуміння як цілей, так і засобів організації.

Еволюцію стратегічного менеджменту можна простежити до розвитку корпоративного планування, яке пройшло три окремі фази: довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент. На ранніх етапах корпоративного планування організації розглядалися як закриті системи, що мінімально взаємодіяли із зовнішнім середовищем. Такий підхід був поставлений під сумнів швидкими змінами економічного, політичного та технологічного ландшафту наприкінці 20-го століття. Поява стратегічного планування ознаменувала зміну підходу до корпоративного планування, визнавши важливість адаптації до зовнішнього середовища. Однак, незважаючи на переваги стратегічного планування, воно виявилось неефективним і дорогим підходом до корпоративного планування. Це призвело до розвитку стратегічного

менеджменту, який поєднав формальне стратегічне планування з ефективним управлінням ресурсами організації.

Питаннями визначення теоретичних та методологічних засад стратегічного менеджменту підприємств займалася значна кількість закордонних та вітчизняних науковців. Найбільш вагомий внесок в обґрунтування принципів та методів стратегічного розвитку підприємства був зроблений такими провідними вченими як І.Ансофф, М.Портер, А.Томпсон, Р.Мінцберг, Дж.Гібсон, А.Дж.Стрікленд, А.Чандлер, Дж.Стоунхаус, Б.Х'юстон, А. Люкшинов тощо.

Представлення стратегічного менеджменту як концепції управління підприємством відбулося в 1971 році на науковій конференції в США. Ігор Ансофф підтвердив доцільність такого напрямку діяльності, як стратегічне управління підприємствами. Для цього він використав такі гіпотези:

1. Залежність від зовнішнього середовища, фактори якого впливають на ринкову поведінку підприємства.
2. Необхідність адаптації до зовнішнього середовища, що здійснюється за допомогою агресивної стратегії.
3. Випадковість подій у зовнішньому середовищі, внаслідок чого не існує одного (універсального) варіанту управлінського рішення.
4. Управління багатьма елементами, системна взаємодія яких впливає на результати компанії.
5. Сталий менеджмент, що означає необхідність вибору такої комбінації елементів управління, яка є адекватною певному рівню нестабільності зовнішнього середовища підприємства.
6. Використання стратегії як інструменту управління, що дозволяє розвивати можливості компанії, формуючи її стратегічну поведінку (у відповідь на нестабільність зовнішнього середовища).

Ігор Ансофф, на підставі цих гіпотез, вважав, що стратегічне управління є видом діяльності виключно вищого керівництва підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зміст якого полягав в аналітичному

формулюванні стратегії, розвитку компетентностей керівників та управлінні організаційними змінами.

Окрім концепції Ансоффа, були й інші наукові дослідження та статті, які сприяли кращому розумінню систем стратегічного управління. Одне з таких досліджень, проведене дослідником А. Люкшиновим у галузі стратегічного менеджменту, виявило, що наступні фактори є критично важливими для успіху системи стратегічного управління:

- **Лідерство:** дослідження показало, що ефективні лідери відіграють вирішальну роль у розробці та впровадженні стратегій, і що вони здатні мотивувати та залучати працівників до досягнення стратегічних цілей.

- **Культура:** організації з сильною та підтримуючою культурою краще здатні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії.

- **Комунікація:** ефективна комунікація має вирішальне значення для забезпечення розуміння всіма працівниками цілей і завдань організації, а також для того, щоб вони могли працювати разом для досягнення цих цілей.

- **Процеси:** ефективні системи стратегічного управління характеризуються чітко визначеними і зрозумілими процесами, в тому числі тими, що пов'язані з формулюванням, реалізацією та оцінкою стратегії.

Майкл Портер – ще один видатний дослідник, який значно вплинув на сферу стратегічного менеджменту. Він найбільш відомий своєю роботою над конкурентною стратегією [25], зокрема розробкою трьох загальних стратегій Портера. Три загальні стратегії Портера включають диференціацію, лідерство у витратах і фокус. Ці стратегії створюють основу для отримання організаціями конкурентної переваги у відповідних галузях. Дослідження Портера отримали широке визнання та дослідження в літературі зі стратегічного управління.

Артур Томпсон був американським професором і письменником, який зробив значний внесок у сферу стратегічного менеджменту завдяки своїм дослідженням і публікаціям. Разом з Алонзо Стріклендом вони є співавторами книги «Розробка та реалізація стратегії» [27], яка широко використовується як підручник у курсах стратегічного менеджменту.

В роботі описано п'ять взаємопов'язаних кроків, які служать основою для створення та впровадження стратегії підприємства. Ці кроки включають визначення сфери діяльності, встановлення стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, формування стратегії для досягнення поставлених цілей та досягнення результатів діяльності, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності та потенційна зміна стратегічного плану або методів його реалізації. Загальні принципи цих кроків надають фірмі систематичний підхід до розробки та впровадження стратегії, що сприяє досягненню успіху в довгостроковій перспективі.

Порівнюючи бачення Ігоря Ансоффа, Майкла Портера, Артура Томпсона та інших дослідників у галузі стратегічного менеджменту, стає очевидним, що кожен вчений привносить унікальний погляд на цю дисципліну. Їхні висновки надали організаціям цінні інструменти та рамки для керування процесами прийняття стратегічних рішень. Розглядаючи ці різноманітні точки зору, організації можуть отримати більш цілісне розуміння стратегічного управління та вибрати підходи, які відповідають їхнім унікальним обставинам і цілям.

Загалом, стратегічне управління підприємством можна характеризувати з точки зору різних наукових підходів – функціонального, системного, процесного. Функціональна характеристика описує предмет та методологію. Так, предметом стратегічного управління є теоретичні та практичні питання діяльності підприємства, що пов'язані із розробленням і ухваленням стратегічних рішень щодо досягнення довгострокових цілей розвитку. Основними типами стратегічних рішень для підприємства є: рішення щодо підвищення ефективності підприємства, рішення щодо використання дефіцитного ресурсу та рішення щодо адаптації до зовнішнього середовища. Такі рішення це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації у сфері управління підприємством, спрямований на вибір напрямів, методів і засобів її вирішення.

Методологія стратегічного управління формувалась в умовах появи нових складних завдань, обумовлених динамічністю та невизначеністю середовища

підприємств; швидкої змінності завдань і необхідності прискореної реакції підприємства на зміни в середовищі; високого ризику ухвалення неефективних рішень; відсутності розроблених формалізованих схем і процедур вирішення невизначених завдань. Вона включає в себе певні прийоми та способи досягнення стратегічних цілей, як, наприклад, збереження ресурсів, чи отримання позикових коштів. Збереження ресурсів в умовах ринкової кризи може передбачати ухвалення стратегічних рішень щодо скорочення витрат, а позикові кошти можуть отримуватись у вигляді кредиту або емісії облігацій, що є стратегічним рішенням для швидкого отримання фінансового ресурсу в організації.

Системна характеристика визначає об'єкти та суб'єкти, цілі та функції. Об'єкти стратегічного управління на підприємстві це підприємство (корпорація, унітарне підприємство), стратегічні підрозділи (господарські відокремлені підрозділи за правовою, ринковою або продуктовою ознаками) і функціональні підрозділи (виробничий, маркетинговий, фінансовий, людських ресурсів тощо). Суб'єктами стратегічного управління на підприємстві є власники (засновники, акціонери), керівники (менеджери) різних рівнів управління, які приймають участь у стратегічному процесі та фахівці підрозділів (маркетологи, технологи, аналітики, дизайнери, фінансисти, HR-фахівці).

Однією з найважливіших частин стратегічного управління є цілі, оскільки стратегія будується на їх досягненні. Цілі стратегічного управління підприємством зазвичай формуються для таких сфер, як збільшення прибутку, розвиток нових продуктів, розширення ринку, покращення якості продукту, розвиток технологій та інші. Досягнення стратегічних цілей є важливою метою для будь-якого підприємства, і це можливо завдяки функціям стратегічного управління. Ці функції включають стратегічне планування розвитку підприємства, організацію стратегічного процесу, координацію стратегічних пріоритетів, цілей і ресурсів, стимулювання працівників, задіяних в стратегічному процесі, та стратегічне контролювання.

Системи управління підприємством є детермінованими та динамічними, в основі чого лежить організаційна структура і можливість проведення змін. Проте в сучасних умовах господарювання важливе значення для підприємства має швидке ухвалення вірних рішень. Саме тому, для своєчасного вирішення стратегічних проблем (проблем довгострокового розвитку) підприємства створюють системи управління, яким властиві превентивний і девіантний характер, емерджентність і синергізм, специфічне інформаційне забезпечення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характерні властивості системи стратегічного управління підприємством

Властивість системи стратегічного управління	Значення для підприємства
1. Превентивність	<i>Запобігання виникненню стратегічних проблем: дилеми вибору стратегічної зони господарювання, пошуку нового напрямку перспективного розвитку, визначення співвідношення старої (поточної) та нової продукції.</i>
2. Девіантність	<i>Здійснення управлінських відхилень (швидких і нетипових змін для підприємств цього виду економічної діяльності): зміну відповідальної особи-стратегічного архітектора, створення нового аналітичного або дослідницького підрозділу, перерозподіл управлінських функцій між менеджерами або підрозділами тощо.</i>
3. Емерджентність	<i>Виникнення нових елементів або їхніх властивостей у системі управління: перепідпорядкування влади, створення експертних груп, створення нової посади топ-менеджера тощо.</i>
4. Синергізм	<i>Ефективна координація діяльності всіх підрозділів і розподіл ресурсів для досягнення встановлених довгострокових цілей: перерозподіл ресурсів із високоприбуткових підрозділів у малоприбуткові, фінансування інноваційної (дослідницької) діяльності, дослідження нових перспективних ринків.</i>
5. Інформативність	<i>Безперервне відслідковування стратегічної інформації:</i> а) операцій із довгостроковими наслідками; б) поточних непередбачених подій (форс мажорних обставин) у зовнішньому середовищі; в) прогнозів майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

Джерело: складено автором за [7, 17]

Іншою точкою зору стратегічного управління підприємством є його процесна характеристика, яка обґрунтовує завдання та етапи їхнього виконання. Вони також грають досить важливу роль в досягненні стратегічних цілей підприємства. Основні завдання стратегічного управління підприємством

завичай полягають у формуванні місії, цінностей і бачення, системи стратегічних цілей і завдань, діагностиці зовнішнього та внутрішнього середовища, створенні декількох варіантів стратегії, імплементації стратегії, а також вимірюванні та контролі реалізації стратегії.

Процес виконання всіх завдань стратегічного управління має свої особливості та відрізняється в залежності від ступенем деталізації завдань на кожному з них або кількістю відповідальних за їх виконання посадових осіб. Реалізація стратегічних завдань управління на підприємстві групується за етапами їх виконання. Етап реалізації передбачає впровадження стратегій і планів, розроблених на етапі планування. Ця фаза включає розподіл ресурсів, розробку планів дій та реалізацію цих планів. Моніторинг і контроль передбачають регулярний моніторинг результатів діяльності підприємства відповідно до поставлених цілей і виявлення будь-яких відхилень від плану. Цей етап також передбачає здійснення коригувальних дій для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Внесок Ігоря Ансоффа у сферу стратегічного менеджменту широко визнаний, а його типологія систем стратегічного менеджменту на основі рівня нестабільності зовнішнього середовища є однією з його основоположних робіт. Науковець наводить основні види (системи) стратегічного управління у своїй книзі «Стратегічний менеджмент» [23] Ансофф запропонував типологію систем стратегічного управління, заснованих на рівні нестабільності зовнішнього середовища. Кожна система характеризується різним рівнем готовності та реагування на зміни зовнішнього середовища.

Система стратегічного управління нерозривно пов'язана із зовнішнім середовищем та його нестабільністю. Ігор Ансофф у своїй роботі поділяв посилення нестабільності зовнішнього середовища на певні стадії, які позначаються відповідним балом нестабільності (табл. 1.2). Визначення рівня нестабільності навколишнього середовища є дуже важливою складовою у виборі системи стратегічного управління підприємством. При збільшенні невизначеності у навколишньому середовищі компанія змушена приймати більш

усвідомлені рішення та швидко реагувати на будь-які зміни. Це дає змогу зрозуміти, наскільки мінливим є зовнішнє середовище, яке може впливати на розвиток підприємства.

Таблиця 1.2

Посилення нестабільності зовнішнього середовища підприємства (за І. Ансоффом)

Характеристики зовнішнього середовища	Стадії				
	Стабільність	Реакція на проблеми	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність подій	Звичні	В межах екстраполяції досвіду	Несподівані, але такі, що мають аналоги в минулому	Несподівані та зовсім нові	
Темп змін	Повільніший, ніж реакція підприємства		Порівнюваний з реакцією підприємства	Швидший, ніж реакція підприємства	
Передбачуваність майбутнього	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані серйозні проблеми та нові можливості	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами	
Бали нестабільності	1	2	3	4	5

Джерело: складено автором за [7, 23]

Вибір системи управління повинен залежати від рівня нестабільності зовнішнього середовища. Якщо рівень нестабільності високий, то варто обрати таку систему, що допоможе ефективно працювати в умовах невизначеності і змін. У той же час, якщо рівень нестабільності низький, можна зосередитись на системі, яка розробляє стратегії на довготривалий період і очікується більш прогнозований і стабільний розвиток. Система на основі контролю орієнтується на минуле досвіду фірми та ґрунтується на контролі за реалізацією планів та еталонів. Однак така система має явні недоліки, тому що не враховує майбутнє і не дає можливості випереджати конкурентів та використовувати нові можливості. У системі на основі контролю управління гальмує активне та випереджаюче використання майбутніх можливостей. Вона схожа на автопілот у літаку, який спрямовує рух фірми до традиційного сталого стану. У такій системі управління контрольні дії пов'язані скоріше з минулим, ніж з майбутнім фірми.

Система управління на основі екстраполяції передбачає використання минулих тенденцій як основи для прогнозування майбутніх тенденцій. На початку необхідно проаналізувати населення, економіку, технології, конкуренцію і інші фактори навколишнього середовища. На основі цього прогнозу можна побудувати тенденції зміни прибутковості фірми. Основа системи є довготермінове планування, яке охоплює всі блоки схеми. Компоненти системи включають інформацію на вході, реалізацію та контроль результатів. Можна виділити два типи систем - систему управління на основі методу контролю та систему управління підприємницького типу на основі аналізу. Хоча обидві системи мають різні цілі, але вони мають схожі функції.

Система передбачення змін має на меті попереднє виявлення майбутніх змін в організації та прийняття вчасних рішень з метою їх уникнення або зменшення їх впливу на організацію. Для досягнення цієї мети необхідно проводити прогнозування майбутніх змін в економіці, політиці, технологіях та інших сферах, які можуть впливати на організацію. Крім того, така система передбачення змін може включати контроль та аналіз розвитку в сфері технологій, конкурентів та інших факторів, які можуть впливати на організацію. Важливим елементом такої системи є організаційна підготовка та здатність організації до певних змін, що дозволяє вчасно та ефективно реагувати на них.

1.2. Методичні підходи до створення системи стратегічного управління на підприємствах

Стратегічне управління є критично важливим процесом, який передбачає формулювання та впровадження стратегій для досягнення організаційних цілей і завдань. Добре розроблена система стратегічного управління може допомогти організаціям орієнтуватися в бізнес-середовищі, що швидко змінюється, і отримати конкурентну перевагу. Проте створення ефективної системи стратегічного управління потребує правильного методичного підходу, що враховує унікальні характеристики організації та зовнішнього середовища.

Ігор Ансофф найбільш відомий своєю роботою з корпоративної стратегії, яка зосереджена на процесі формулювання та впровадження стратегій для

досягнення цілей організації. Робота Ансоффа підкреслила важливість узгодження ресурсів і можливостей організації з її зовнішнім середовищем для отримання конкурентної переваги. Крім того, його робота зі стратегічного лідерства підкреслює критичну роль, яку лідери відіграють у впровадженні та стимулюванні змін в організаціях.

В залежності від вибору моделі стратегічної поведінки підприємство обирає й відповідну систему управління. В минулому такі системи розроблялись найпередовішими підприємствами, найкращі з яких приймались більшістю інших підприємств. Сьогодні до створення нових систем управління залучаються зовнішні бізнес-консультанти та науковці. Чим більш багатоканальним і неочікуваним стає майбутнє, тим більше менеджери ускладнюють системи стратегічного управління, причому кожна наступна доповнювала попередню. Системи стратегічного управління, що змінювали одна одну, враховували зростаючий рівень нестабільності середовища та, особливо, на все більшу незвичність подій і все меншу передбачуваність майбутнього. За словами Ансоффа, організації повинні узгоджувати свої системи стратегічного управління з рівнем нестабільності зовнішнього середовища, щоб ефективно реагувати на зміни та події. (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Залежність системи управління підприємством від рівня нестабільності зовнішнього середовища

Система управління	Механізм управління підприємством	Рівень нестабільності зовнішнього середовища, бал
1. На основі контролю	а) довідники та інструкції;	1,0–1,5
	б) фінансова звітність.	1,5–2,0
2. На основі екстраполяції	а) складання поточних бюджетів;	1,5–2,0
	б) складання бюджетів капіталовкладень;	2,0
	в) управління за цілями;	2,5
	г) довгострокове планування.	2,5–3,0
3. На основі передбачення змін	а) стратегічне планування за періодами;	3,0
	б) вибір стратегічних позицій.	3,5
4. На основі екстрених рішень	а) ранжирування стратегічних завдань;	3,5
	б) управління за слабкими сигналами;	3,5–4,0
	в) управління в умовах неочікуваних змін.	4,0–5,0

Джерело: складено автором за [7, 23]

Компанії можуть вибрати та створити правильну систему стратегічного управління, керуючись досвідом минулих років та сучасними тенденціями в управлінні. Необхідно враховувати фактори, такі як розмір компанії, її цілі, ресурси та потреби. Система управління повинна бути здатною швидко реагувати на умови, що змінюються, і мати механізми контролю за виконанням стратегічних завдань. Важливо, щоб вище керівництво фірми приймало він відповідальність за управління системою і забезпечувало її ефективну роботу. Необхідно також враховувати використання сучасних інструментів та технологій в управлінні, наприклад систем управління проектами або системи бізнес-аналітики.

Управління за слабкими сигналами є одним з механізмів стратегічного управління, спрямованого на передбачення змін. Оригінальність, складність і швидкість появи стратегічних проблем, які вимагають дослідження, залежать від нестабільності зовнішнього середовища підприємства, що визначається набором критеріїв, таких як мінливість, невизначеність, складність і неясність. Керівники підприємств використовують принцип своєчасних рішень для вирішення швидко виникаючих проблем, застосовуючи методику моніторингу "слабких сигналів", ранжирування завдань та запобіжних заходів. Слабкі сигнали - це проблеми в зовнішньому середовищі підприємства, що виявляються через ранні, нечіткі ознаки, такі як інтерв'ю, винахід, новий законопроект, суспільні заворушення та інші.

Іншим механізмом, який використовується в стратегічному управлінні при високій нестабільності зовнішнього середовища є ранжирування стратегічних завдань (рис. 1.1).

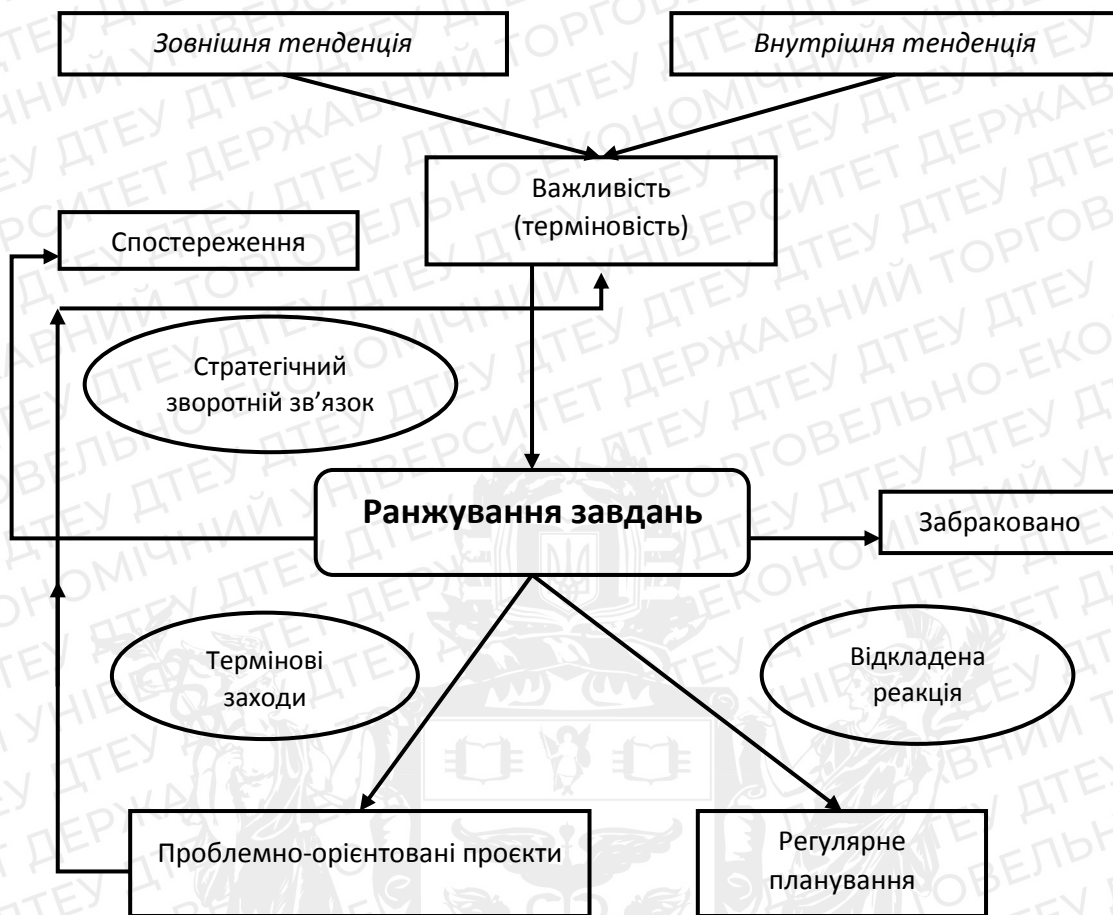


Рис. 1.1 Управління шляхом ранжування стратегічних завдань

Джерело: складено автором на основі [21]

В системі управління в умовах неочікуваних подій підприємством виконуються превентивні заходи для забезпечення ефективної роботи організації. Перш за все, включається комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій, яка діє пересікаючи межі підрозділів організації, фільтрує інформацію та швидко передає її в усі ланки управління. На час надзвичайного стану перерозподіляються обов'язки керівництва, де одна група здійснює звичну роботу з мінімальними психологічними зривами, друга присвячує свою увагу контролю та збереженню здорового морального клімату в організації, а вищі менеджери займаються ухваленням надзвичайних заходів [7].

Для підготовки та виконання надзвичайних заходів вводиться в дію мережа оперативних груп, де керівники та члени оперативних груп складають підрозділи або групи стратегічної дії, але не планування. Зв'язок між оперативними групами та групою вищих менеджерів здійснюється напряду, а

група вищих керівників формує стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями та координує загальне управління. Оперативні групи виконують роботу на своїх ділянках в межах обраної стратегії. Оперативні групи та їх зв'язки формуються завчасно і піддаються випробуванням. Для вирішення різних проблем, таких як збут, технології, фінанси тощо, може бути організовано декілька систем зв'язку з різними призначеннями. При цьому оперативні групи навчаються швидко реагувати на нові проблеми, поєднуючи аналітичні методи з творчим підходом. Зв'язки між групами та зовнішніми партнерами проходять випробування в некризових умовах шляхом вирішення реальних стратегічних завдань.

В управлінні за слабкими сигналами збирають і аналізують інформацію про незначні зміни, які можуть мати велике значення в майбутньому. Ранжирування стратегічних завдань допомагає компанії сконцентруватися на найбільш важливих завданнях. А Управління в умовах неочікуваних подій дозволяє компанії бути готовою до будь-яких непередбачуваних ситуацій та швидко реагувати на них.

Окрім вибору системи стратегічного управління, важливим є підхід та дії щодо її впровадження в підприємство. Це може включати як зміну певних аспектів діяльності компанії, так і створення нових стратегічних підрозділів. В наш час існує велика кількість стратегій розвитку, проте найбільш оптимальним шляхом формування стратегії є ієрархічний підхід, за рахунок якого можна дослідити рівні управління підприємствам та виявити «вузькі місця», які можна покращити та вдосконалити.

Методологія створення системи стратегічного управління організації включає кілька етапів. Першим кроком є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, який допомагає визначити можливі загрози та слабкі сторони організації, а також виявити сильні сторони та можливості для розвитку. Далі необхідно визначити стратегічні цілі та завдання, які мають бути чітко сформульовані та орієнтовані на розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Після цього складається план дій, що включає конкретні заходи, які дозволять досягти поставлених цілей. Одним із важливих етапів є вироблення системи моніторингу та контролю за виконанням завдань та досягненням цілей, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішньої структури організації. Крім того, важливим елементом методології є формування команди управлінців, здатних ефективно реалізовувати стратегічні цілі та завдання та забезпечувати зростання організації. Нарешті, система стратегічного управління повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що у результаті забезпечить успішний розвиток організації.

Отже, робота Ансоффа підкреслює важливість відповідності рівня готовності та реагування системи стратегічного менеджменту організації з рівнем нестабільності зовнішнього середовища. Чим нестабільніше зовнішнє середовище, тим більш підготовленою та чуйною повинна бути система стратегічного управління організації.

У стабільному середовищі реактивна або пасивна система може бути доцільною, оскільки зміни рідкісні та незначні. Однак у помірно нестабільних середовищах необхідна проактивна система, щоб передбачати та реагувати на зміни, які відбуваються часто та мають значний вплив. У дуже нестабільних середовищах необхідна система випередження, щоб активно шукати зміни та завчасно реагувати на них.

Типологія систем стратегічного управління Ансоффа надає організаціям корисну основу для оцінки рівня нестабільності їхнього зовнішнього середовища та визначення відповідного рівня готовності та чутливості їхньої системи стратегічного управління. Зіставляючи свою систему стратегічного управління з рівнем нестабільності зовнішнього середовища, організації можуть підвищити свою здатність ефективно реагувати на зміни та невизначеності та досягати своїх стратегічних цілей.

Підсумовуючи, методичні підходи до створення системи стратегічного управління можуть включати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

організації, встановлення цілей та стратегій, розробку планів дій, визначення показників ефективності та контролю за їх досягненням, а також вибір системи управління, яка найкраще відповідає потребам та цілям організації. Крім того, важливим аспектом є забезпечення узгодженості та співробітництва між різними підрозділами та рівнями управління, а також участь співробітників у формуванні стратегії та її реалізації. Важливо також враховувати зміни довкілля та готовність до адаптації до них. Зрештою, успішна система стратегічного управління має забезпечити реалізацію цілей організації та її довгостроковий розвиток.



РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «Епіцентр К» є національною мережею будівельно-господарських гіпермаркетів з високим стандартом обслуговування. Заснована ТОВ «Епіцентр К» 27 серпня 2003 року з юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11. Наразі мережа «Епіцентр» складається з 75 торговельних центрів, включаючи 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна площа торгових приміщень становить 1,5 млн кв. м., що еквівалентно 1650 футбольним полям. За 19 років існування, мережа «Епіцентр» пройшла значну трансформацію від будівельних центрів до великих господарських гіпермаркетів, стаючи потужним гравцем на ринку торговельних центрів.

Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки. Спочатку магазини Епіцентр працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси. [1]

Принципи роботи ТОВ «Епіцентр К»:

- мета – створити найсприятливіші умови для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України.
- завдання – забезпечити мешканців України широким асортиментом якісних і доступних товарів. Заощадити час клієнта за допомогою зручної технології обслуговування та надання повного спектра товарів і послуг під одним дахом.

- стратегія – бути лідером на ринку роздрібної торгівлі формату «від і до» в Україні. Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

Основний вид діяльності Компанії - роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах. Загалом підприємство охоплює майже всі види торговельної та виробничої сфери діяльності. Серед інших видів діяльності за КВЕД-2010:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами;
- 23.44 Виробництво інших керамічних виробів технічного призначення.

Підприємство має приватну форму власності з досить складною ієрархічною структурою управління, різними рівнями керівництва та підрозділів. Органом управління, що має найвищий статус є Загальні збори учасників. Загальні збори учасників призначають генерального директора, який відповідає за організацію та керівництво великим супермаркетом. Генеральний директор підписує договори, представляє супермаркет у всіх організаціях та установах, видає інструкції, затверджує штатні розклади, складає плани продажу та приймає рішення про наймання та звільнення працівників. Гіпермаркет є юридичною особою, яка сплачує внески до пенсійного фонду та фонду соціального страхування відповідно до нарахованої та виплаченої заробітної плати працівників. Він також виконує свої обов'язки як платник окремих податків перед відповідними податковими органами.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Епіцентр К” має дивізіональну організаційну структуру, де генеральний директор є керівником компанії. Ознакою функціонування дивізіонів в організаційній структурі підприємства є функціональний поділ на основі продуктів або послуг. Кожен

дивізіон відповідає за певну категорію товарів або послуг і має своїх спеціалістів та ресурси для їх виробництва та продажу. Така структура дозволяє ефективно керувати різними лініями бізнесу і максимально концентрувати зусилля на розвитку конкретного напрямку.

Такий тип організаційної структури має очевидні переваги, оскільки кожен дивізіон зосереджується на своїй категорії товарів або послуг та має своїх фахівців і може використовувати кращі практики в своєму напрямку, що сприяє розвитку компанії в цілому. Це сприяє більш ефективному управлінню, розвитку кращих практик та допомагає фокусуватись на конкретному ринковому сегменті. Однак, така структура організації також має свої недоліки. Сюди входить низька ефективність спільного використання ресурсів, підвищення витрат та відсутність універсальності. Кожен дивізіон має окремих спеціалістів та ресурси, що може призвести до дублювання зусиль та витрат. Через це дивізіональна структура є недостатньо гнучкою в тих випадках, коли компанія потребує швидкого реагування на зміни ринку або розвитку нових напрямків.

Мережею гіпермаркетів керують збори учасників, регіональні директори та голова товариства. Збори учасників, що є вищим органом управління в організації, назначають Генерального директора, обов'язками якого є організація роботи гіпермаркету, укладання угод, видання доручень і наказів, затвердження штатного розкладу підприємства, приймання та звільнення з роботи працівників (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Керівний склад ТОВ «Епіцентр К»
Джерело: складено автором за [5, 14]

При прийнятті рішення про відкриття нового магазину, керівництво обирає директора для цього магазину. Директор укладає контракт з учасниками зборів на два роки. Директор також призначає комерційного директора, директора з розвитку, фінансового директора, головного бухгалтера та інших працівників підприємства. Комерційний директор відповідає за підготовку та укладання договорів на постачання товарів. Керівники підрозділів, що організовують торгівельний процес у магазині, підпорядковуються йому. Після завершення будівництва магазину, комерційний директор починає закуповувати товари та розпочинається торгівельний процес. Директор магазину відповідає за організацію та ефективність цього процесу.

Керівник відділу розвитку має відповідальність за розробку стратегії збільшення мережі магазинів у торгівельній компанії. До його підпорядкування входять начальник відділу будівництва та економіст з інвестицій. Начальник відділу будівництва відповідає за організацію процесу будівництва магазинів,

укладання договорів з будівельними компаніями та моніторинг ходу будівництва. Економіст з інвестицій розробляє бюджет будівництва магазинів.

Фінансовий директор займається плануванням бюджетів компанії та контролює їх виконання. Головний бухгалтер відповідає за управлінський, статистичний та бухгалтерський облік. Він забезпечує своєчасну та повну сплату податків та зборів, а також правильне відображення даних у бухгалтерській звітності. До його підпорядкування входять працівники бухгалтерії та бухгалтери магазинів.

Структура гіпермаркетів «Епіцентр К» складається з торгових та неторгових відділів. (рис. 2.2)



Рис. 2.2 Відділи гіпермаркету «Епіцентр К»

Джерело: складено автором за [1, 14]

У мережі гіпермаркетів можна знайти все для будівництва, ремонту та декорування. Товари представлені в різних секторах: від великих будівельних

робіт до прикрас та дизайну, трохи більше 200 тисяч найменувань. Гіпермаркети «Епіцентр-К» представляють товари вітчизняного та іноземного виробництва, які призначені для всіх категорій клієнтів і можуть задовольнити будь-які їх потреби.

Продукція компанії включає будівельні матеріали, інструменти, сантехніку та електрику, підлогу, освітлення, меблі, техніку та домашній декор. Вони також пропонують послуги встановлення для багатьох продуктів, які вони продають.

Крім товарів для дому, Епіцентр К також володіє мережею супермаркетів «Нова Лінія» та мережею магазинів для меблів «Ваша Мебель». Супермаркети «Нова лінія» пропонують широкий асортимент продуктів харчування, товарів для дому та особистої гігієни, а «Ваша Мебель» продає різноманітні меблі для дому та офісу.

Серед інших ринків, на яких підприємство проводить свою діяльність, є агробізнес та виробництво керамічної плитки. «Епіцентр Агро», дочірня компанія Епіцентра, обробляє 160 000 га с/г земель у 5 областях і має 20 тваринницьких ферм та входить до ТОП-7 найбільших агрохолдингів України. У 2021 році було запущено завод з виробництва керамічної плитки та керамограніту Epicentr Ceramic Corporation у смт. Калинівка Київської області. Компанія інвестувала 3 млрд грн у його будівництво.

Діяльність підприємства забезпечується розгалуженою логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка», площею 100 тис. кв. м, централізовано забезпечує 75% поставок товарів у торгівельні центри мережі. На території логістичного центру розміщено митний термінал, який надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом [14].

Розмір статутного капіталу складає приблизно 158 609 700,00 грн, більшу частину якого складає чистий дохід від діяльності організації. Також велику частину капіталу складають активи. За фінансовими та економічними

показниками підприємство показує стабільно позитивні результати та високий рівень фінансової стійкості й незалежності, але без стрімкого економічного зросту [12].

Для проведення аналізу структури активів і пасивів компанії, необхідно здійснити узагальнення статей, які мають схожий зміст. Це допоможе виявити основні тенденції в динаміці балансу та встановити склад і структуру майнових показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури майна ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952614	2586595	2822101	633981	32,47	235506	9,1
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744	418541	25,74	193144	9,45
Оборотні активи	326555	541995	584357	215440	65,97	42362	7,82
запаси	136296	162389	272892	26093	19,14	110503	68,05
дебіторська заборгованість	138347	297325	219026	158978	114,91	-78299	-26,33
кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932	13717	81,56	1396	4,57
інші оборотні активи	34749	46800	36737	12051	34,68	-10063	-21,5
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770	4601	1337,5	18825	380,69

Джерело: складено автором за [5, 19]

За даною таблицею можна зробити висновок, що вартість корпоративної власності компанії зросла протягом звітного періоду. Конкретні цифри показують, що вартість збільшилась на 32,47% у 2018-2019 роках і на 9,1% у 2019-2020 роках. Цей ріст пов'язаний зі зростанням необоротних активів на 25,74% у 2019 році і 9,45% у 2020 році, а також зі збільшенням оборотних активів на 65,97% у 2019 році і 7,82% у 2020 році.

Для оцінки привабливості компанії як об'єкту інвестування, рекомендується порівняти рентабельність власного капіталу з рентабельністю альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Якщо рентабельність

власного капіталу перевищує дохідність альтернативного інструменту, це свідчить про зростання рівня благополуччя власників компанії, зокрема з більшими темпами, ніж середньо на фінансовому ринку.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Рентабельність активів ТОВ «Епіцентр К» перевищує інфляцію, що свідчить про реальне зростання вартості наявних у компанії активів. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників господарської діяльності та рентабельності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2018/2020	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,50	0,42	-0,13	-20,32	-0,09	-17,55
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,88	8,25	4,51	-0,63	-7,06	-3,74	-45,33
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,92	1,82	1,31	-0,09	-4,81	-0,51	-27,97
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,09	0,06	-0,05	-37,66	-0,02	-27,97

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

Аналізуючи дані з таблиці 2.2, можна зробити висновок, що показник оборотності активів зменшився в порівнянні з 2018 роком на 0,13, а в порівнянні з 2020 роком - на 0,09. Це свідчить про те, що протягом двох років підприємство знижувало виручку на 0,22 гривні за кожен витрачений гривню активів. Також спостерігалось зменшення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних цінностей і основних засобів протягом цього періоду, що свідчить про зниження рентабельності виробництва. Рентабельність активів зменшилася вдвічі за два роки, але компанія залишається прибутковою, і рентабельність роздрібної галузі залишається на нормальному рівні.

Компанія має більше 2000 працівників, що свідчить про її високу кваліфікацію та досвід у галузі. Темпи розвитку компанії є вражаючими, оскільки вона постійно вдосконалює свій асортимент, цінову політику та сервіс,

що дозволяє їй підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів. Фонд робочого часу у 2020 році збільшився на 3 дні порівняно з 2019 роком (243 дні), але все одно він був на 3 дні менше, ніж у 2018 році (249 днів), складаючи 246 днів. У 2018 році найбільше фінансування отримував робочий час і відвідуваність - 181,1 години. У 2019 році він значно скоротився до 167,8 годин.

На даний момент, ця компанія є найбільш популярним місцем серед українців, які планують здійснити ремонт у своєму житлі, купити різноманітні товари для дому. Це пов'язано з високим рівнем дбайливого ставлення до клієнтів, яке є основним пріоритетом компанії. Ланцюг цінності (вартості) компанії ТОВ "Епіцентр К" можна поділити на кілька етапів: дослідження ринку та аналіз попиту споживачів на будівельні матеріали, меблі та техніку; розробка та виробництво власної продукції або придбання товарів від виробників з урахуванням потреб споживачів; логістика та поставки товарів до торгових центрів компанії; реклама та маркетингова діяльність для залучення клієнтів; консультація та підтримка клієнтів в торгових центрах, що допомагають зробити правильний вибір товару; послуги післяпродажного сервісу, ремонт та гарантійне обслуговування; ефективне управління ресурсами та оптимізація витрат.

Цінність для клієнтів ТОВ "Епіцентр К" полягає в наявності широкого асортименту товарів з доставкою до торгових центрів, консультаціях фахівців, які допомагають клієнтам зробити правильний вибір, післяпродажному сервісу, ремонті та гарантійному обслуговуванні. Компанія також забезпечує оптимальні ціни на свою продукцію завдяки ефективному управлінню ресурсами та оптимізації витрат.

Для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін мережі гіпермаркетів варто застосувати VRIO-аналіз. Акронім VRIO означає: Value (вартість), Rarity (рідкість), Imitability (імітованість) та Organization (організація). Щоб провести цей аналіз, потрібно визначити основні ресурси та можливості компанії та оцінити їх відповідно структурі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

VRIO-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Ресурс/Можливість	Вартість	Рідкість	Імітованість	Організація
Впізнаваність бренду	Так	Так	Так	Так
Широкий вибір продуктів	Так	Ні	Так	Так
Ефективний ланцюг поставок	Так	Ні	Так	Так
Велика база клієнтів	Так	Так	Так	Так
Кваліфікована робоча сила	Так	Ні	Так	Так
Ексклюзивні дистриб'юторські угоди	Так	Так	Ні	Так

Джерело: складено автором за [5, 20]

Загалом, ТОВ «Епіцентр К» має низку цінних і рідкісних ресурсів і можливостей, включаючи сильний бренд, великий вибір продукції, ефективний ланцюг поставок, велику клієнтську базу, кваліфіковану робочу силу та ексклюзивні угоди про дистрибуцію. Проте деякі з цих ресурсів і можливостей конкурентам легше імітувати, ніж інші, тому компанії потрібно залишатися пильними, щоб захистити свою конкурентну перевагу. Крім того, організація виглядає добре структурованою та здатною ефективно використовувати свої ресурси для створення цінності для своїх клієнтів і зацікавлених сторін.

Отже, можна зробити висновок, що сфера діяльності ТОВ "Епіцентр-К" відповідає структурі попиту. Товарно-матеріальні запаси відіграють важливу роль як елемент економіки, пов'язаний з багатьма аспектами господарської діяльності комерційних підприємств. Темпи зростання оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про підвищення ліквідності активів та прискорення їх оборотності.

План постачання гіпермаркету ТОВ "Епіцентр-К" є ефективною та продуманою стратегією для забезпечення раціональної роботи. Компанія надає

своїм покупцям комплексні послуги, які можна вважати задовільними. Надання різноманітних послуг покупцям є органічним продовженням торгово-технологічного процесу гіпермаркету. Ці послуги поділяються на три типи: послуги, пов'язані з купівлею товарів, послуги, пов'язані з наданням допомоги клієнтам у використанні придбаних товарів, та послуги, пов'язані зі створенням середовища, що сприяє високому показнику відвідування магазину.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Для глибшого аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників і більшого розуміння ситуації в підприємстві варто провести PESTEL-аналіз. Це один з інструментів, які дозволяють проаналізувати зовнішнє середовище підприємства та реакцію на зміни в цьому середовищі. Аналіз враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які можуть вплинути на успіх компанії. (додаток А)

В ході аналізування зовнішнього середовища методом PESTEL-аналізу було визначено основні фактори впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників, яку можуть вплинути на функціонування ТОВ «Епіцентр К». Проведено оцінку ступеня впливу кожного з факторів від 1 до 3, де 1 – вплив для компанії незначний і 3 – вплив критичний. Також оцінено вірогідність зміни кожного фактору за шкалою від 1 до 5, де 1 – вірогідність 0 - 20%, а оцінка 5 – вірогідність від 80 до майже 100%.

Останній розрахунок – це оцінка з урахуванням вагомості факторів, тобто реальна значимість впливу фактору з урахуванням вірогідності його зміни. Показник розраховувався як частка добутку впливу фактору та вірогідності його зміни в сумі загального впливу всіх зазначених факторів. Сума цього показника у всіх чинників склала 3,97.

За результатами PESTEL-аналізу можна зробити висновок, що реакція компанії на зміну стратегічних факторів зовнішнього середовища перебуває на достатньо хорошому рівні, враховуючи теперішній стан зовнішнього

середовища в Україні. Однак, на майбутнє варто покращити цей показник шляхом зміни стратегії управління задля мінімізації можливого впливу зовнішніх чинників.

Важливою частиною зовнішнього середовища є конкуренція на ринку. Тому потрібно визначити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті конкуренції на ринку. Для такого аналізу використати модель п'яти конкурентних сил. Ця модель є досить простим і в той же час потужним інструментом, який дозволяє визначити конкурентну ситуацію на ринку і переваги та недоліки підприємства порівняно з конкурентами.

Аналіз ТОВ «Епіцентр К» в конкурентному середовищі, використовуючи модель п'яти конкурентних сил, полягає у визначенні основних існуючих та майбутніх конкурентів компанії, загроз конкуренції та покупців на ринку. Результати аналізу наведені далі.

1. Загроза нових конкурентів

Першою силою є загроза від появи на ринку нових конкурентів. На ринку будівельних матеріалів та товарів для дому конкуренція є досить високою. Однак, враховуючи те, що ТОВ «Епіцентр К» є лідером цього ринку в Україні, існує значна вхідний бар'єр для нових учасників. Перш за все, це пов'язано з високими витратами на входження в ринок та на будівництво мережі магазинів, складів та інфраструктури. Крім того, компанія має великий досвід та ресурси, що дозволяють їй бути ефективною та конкурентоздатною.

2. Загроза заміни продукту

Компанії-конкуренти постійно працюють над удосконаленням своїх продуктів та послуг. У разі заміни продукту на більш досконалий, «Епіцентр К» має достатньо ресурсів та можливостей для реагування на цю загрозу. Крім того, компанія має власні бренди, що дозволяє їй контролювати якість продуктів та зменшувати загрозу заміни.

3. Конкуренція від існуючих гравців

На ринку будівельних матеріалів та товарів для дому є декілька ключових гравців, з якими конкурує підприємство. Це такі компанії «Леруа Мерлен», «Олді» та інші. Однак, ТОВ «Епіцентр К» успішно конкурує на ринку завдяки своїм стратегіям та конкурентним перевагам. Однією з них є широкий асортимент товарів та послуг, який включає більше 70 000 найменувань, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку. Крім того, компанія має широку мережу магазинів, яка охоплює більшість регіонів України, а також високий рівень обслуговування клієнтів та ефективну логістичну систему.

4. Загроза постачальників

Компанія «Епіцентр К» має значний вплив на своїх постачальників завдяки величезному обсягу замовлень, що створює переваги у відносинах з ними. Проте, в разі зменшення обсягу замовлень або зміни політики компанії щодо поставок, можуть виникнути проблеми зі стабільністю постачання товарів та підвищенням цін. Тому компанія має постійно розширювати свою базу постачальників та укладати довгострокові контракти з ними. Також перевагою компанії перед конкурентами є наявність власних виробничих потужностей, які можуть замінити деяких постачальників.

5. Вплив покупців

Покупці є ключовими факторами у конкурентному середовищі компанії «Епіцентр К». Компанія активно взаємодіє зі своїми клієнтами, вдосконалює систему лояльності та надає високий рівень обслуговування. Однак, на ринку завжди є загроза втрати покупців через конкуренцію та зміну уподобань споживачів.

Отже, провівши аналіз ТОВ «Епіцентр К» за п'ятьма конкурентними силами, можна зробити висновок, що компанія займає домінуючу позицію на ринку та постійно покращує свої відносини з постачальниками та покупцями. Компанія може використовувати свої переваги, такі як широкий асортимент товарів та послуг, щоб відповідати на зміну уподобань споживачів, а також знижувати вартість товарів завдяки великому обсягу замовлень та ефективній

логістичній системі. Крім того, компанія може залучати нових клієнтів та зберігати існуючих завдяки високому рівню обслуговування та системі лояльності.

Для більш систематичного аналізу можливостей та конкурентного середовища компанії, варто побудувати карту стратегічних груп. Це важливий інструмент стратегічного планування, який допомагає компанії зрозуміти, які фактори є ключовими для її успіху і як можна розбити конкурентів на групи за схожістю.

Спершу, було обрано певний ринок для аналізу, а саме ринок торгівлі будівельними товарами міста Києва та області. Спираючись на це, було проведено дослідження та обрано такі конкуруючі компанії цього ринку(порядковий номер – відповідно до таблиці аналізу даних та побудованих на її основі карт):

- 1 – ТОВ «Епіцентр К»;
- 2 – «Торгово-будівельний дім» Олді;
- 3 – ЧФ «Анжіо»;
- 4 – «БудМакс»;
- 5 – Торговий центр «Будмайдан»;
- 6 – ТОВ «Агромат»;
- 7 – «Альцест»;
- 8 – Мережа будівельних матеріалів «МастерОК»;
- 9 – «Перший Гіпермаркет Дверей»;
- 10 – Магазин будівельних матеріалів «Сучасний Дім». [20]

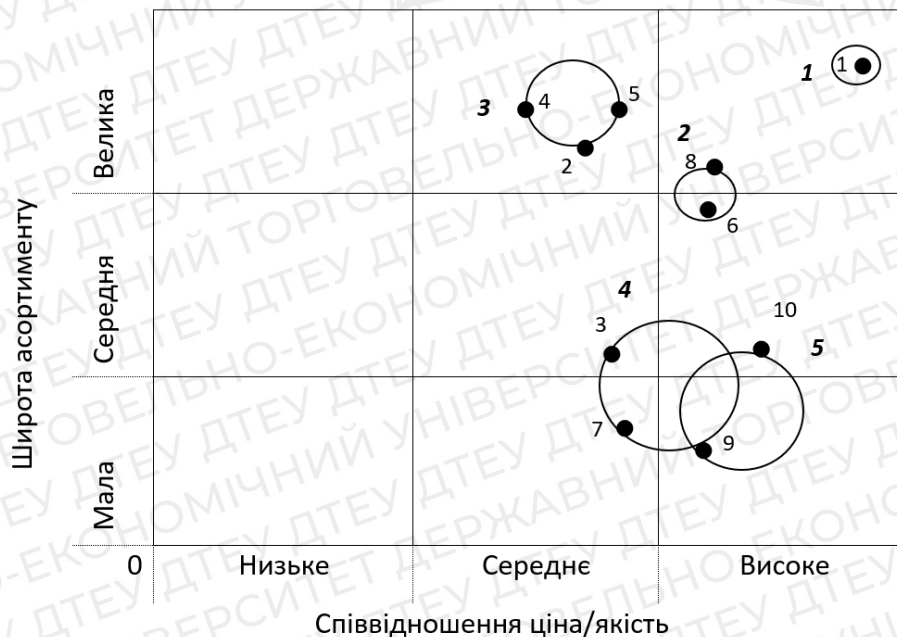
КСГ будуються в двовимірному просторі осей характеристик, що не корелюють між собою та за якими фірми суттєво відрізняються. Тому варто проаналізувати наявність кореляції обраних основних факторів для порівняння (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Допоміжна таблиця для вибору осей карт стратегічних груп ринку торгівлі будівельними товарами

	широта асортименту	співвідношення ціна/якість	інноваційна діяльність	обслуговування клієнтів	маркетингова активність	матеріально-технічне забезпечення	диференціація послуг	розташування	імідж
	3	3	3	3	3	3	2	2	2
широта асортименту	3								
співвідношення ціна/якість	3	+							
інноваційна діяльність	3	+	+						
обслуговування клієнтів	3	+	+	-					
маркетингова активність	3	+	-	+	+				
матеріально-технічне забезпечення	3	+	-	+	-	+			
диференціація послуг	2	-	+	+	+	-	-		
розташування	2	-	-	+	+	-	+	+	
імідж	2	+	-	+	+	+	+	+	

Для ринку торгівлі будівельними товарами за певними обраними параметрами



- 1 – ТОВ «Епіцентр К»;
- 2 – «Олді»;
- 3 – ЧФ «Анжіо»;
- 4 – «БудМакс»;
- 5 – «Будмайдан»;
- 6 – ТОВ «Агромат»;
- 7 – «Альцест»;
- 8 – «МастерОК»;
- 9 – «Перший Гіпермаркет Дверей»;
- 10 – «Сучасний Дім».

побудовані відповідні карти стратегічних груп. (рис. 2.3-2.4)

Рис. 2.3. Карта стратегічних груп зі співвідношенням «Широта асортименту – Співвідношення ціна/якість»

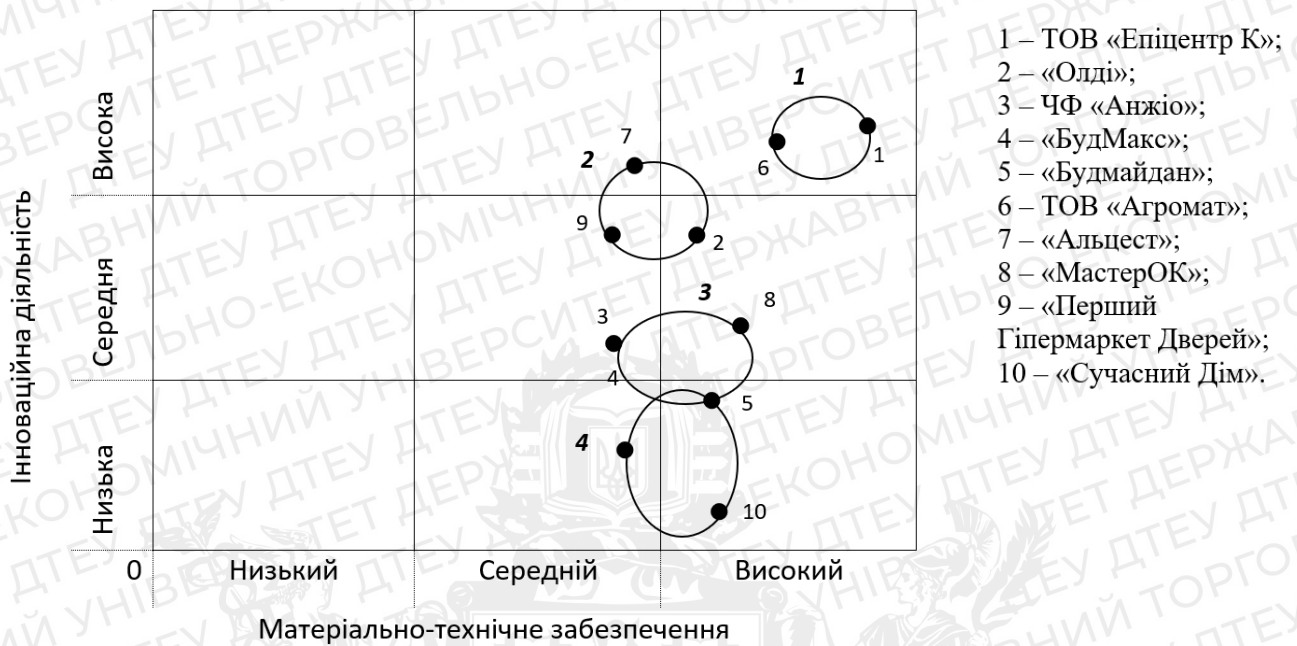


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп зі співвідношенням «Інноваційна діяльність – Матеріально-технічне забезпечення»

До першої стратегічної групи входять провідні підприємства, які пропонують широкий асортимент навчальних послуг, що викладаються лекторами високого рівня. Ці організації відрізняються високим співвідношенням ціна/якість та великою широтою асортименту, порівняно високою маркетинговою активністю та широким географічним масштабом діяльності. До цієї групи відноситься ТОВ «Епіцентр К», а також у деяких випадках – ТОВ «Агромат». Ця компанія має високу інноваційну діяльність і матеріальне забезпечення, вона також відома відмінною якістю, але має набагато вужчий асортимент, у порівнянні з Епіцентром.

Отже, можна зробити висновок, що Епіцентр займає лідируючу позицію на ринку торгівлі будівельними товарами в Київській області, сильно перевершуючи своїх конкурентів. Майбутню стратегію розвитку та управління варто будувати на засадах утримання цих лідируючих позицій у різних галузях та максимізації прибутку, зберігаючи належну якість продукції та обслуговування. Також, варто збільшити та «укріпити» матеріально-технічну базу компанії, зважаючи на геополітичну та економічну ситуацію в країні.

Наступним досить ефективним інструментом для аналізу діяльності та управління ТОВ «Епіцентр К» є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг - це процес

порівняння продуктивності, роботи та процесів певної організації з кращими практиками відомих компаній або організацій, що діють у цій же галузі. Метою бенчмаркінгу є ідентифікація недоліків та можливостей для покращення роботи та досягнення кращих результатів, шляхом використання кращих практик та ідей від інших компаній.

У єдиного прямого конкурента «Епіцентру» Leroy Merlin в Україні всього шість магазинів. Пішак з Audit of Sales пояснює це тим, що європейському ритейлеру (Leroy Merlin входить до групи Auchan) не дуже цікава Україна – через специфічні умови роботи й бідність населення. У лютому 2021-го конкурентна ситуація змінилася. В Україні відкрився перший офлайн-магазин ІКЕА. До цього моменту в «Епіцентрі» вже майже рік тривала реновація [6].

Беручи до уваги цю інформацію, для проведення бенчмаркінгу в порівнянні Епіцентру краще взяти компанію ІКЕА. Однак, поки відкритий лише один офлайн-магазин цієї мережі в Україні. Тому, для більшої точності порівняння та для порівняння практик, які використовують підприємства, доцільно буде використати результати діяльності ІКЕА на європейському ринку. Там компанія займає лідируючі позиції, так само як Епіцентр в Україні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняння компаній «Епіцентр» та «ІКЕА» методом бенчмаркінгу.

Показники	Епіцентр	ІКЕА
1. Рентабельність	8,1%	7,6%
2. Динаміка чистого доходу	зменшився на 13,2%	зменшився на 4%
3. Динаміка чистого прибутку	зменшився на 5,5%	збільшився на 23%
4. Маркетингова стратегія	заснована на наданні широкого асортименту товарів для будівництва та ремонту за доступними цінами	заснована на використанні цінової стратегії “низької ціни, високої якості” та інноваційних підходів у дизайні меблів та інтер'єру

5. Управління персоналом	активно розвиває свою систему управління персоналом, проводить тренінги та семінари для працівників	спрямована на залучення та розвиток талановитих та креативних працівників
6. Інноваційність	враховує потреби споживачів та активно розвиває нові технології, наприклад, впроваджує онлайн-сервіси та електронні квитки, впроваджує нові екологічні та технологічні проекти	відома своїми інноваційними підходами у дизайні меблів та інтер'єру, зокрема, використовуючи екологічно чисті матеріали та технології виробництва
7. Конкурентоспроможність	домінуюча позиція на українському ринку, забезпечує доступні ціни та широкий асортимент	володіє сильною конкурентоспроможністю на міжнародному ринку завдяки своїм інноваційним рішенням у дизайні та виробництві

Джерело: складено автором за джерелами [5, 6]

Як можна побачити, в таблиці наведені основні показники діяльності підприємств. Для проведення аналізу ТОВ «Епіцентр К» за методом бенчмаркінгу з міжнародною компанією ІКЕА, необхідно розглянути декілька аспектів, таких як фінансові показники, маркетингову стратегію, управління персоналом та інше.

Для порівняння фінансових показників між компаніями, не доцільно використовувати такі показники, як обсяги продажів, доходів, капіталу тощо через те, що компанії функціонують на різних ринках, з різними обсягами клієнтів та їх платоспроможністю. Тому було проаналізовано відносні фінансові показники, такі як рентабельність та динаміка доходів. За цими показниками «Епіцентр» має більшу рентабельність, але гіршу динаміку прибутку та доходів. Це може бути пов'язано з негативним впливом зовнішніх факторів на українському ринку.

За методом бенчмаркінгу можна зробити висновок, що ТОВ «Епіцентр К» має певні досягнення у доступності цін та управлінні персоналом, показує задовільні фінансові показники та широкий асортимент. Але компанія має приділити більше уваги розвитку своєї культури, зосереджуючись на створенні та підтримці сприятливого та мотивуючого середовища для працівників, якості

товарів та розвитку онлайн-сервісів. Також варто докладніше проробити маркетингову стратегію з точки зору позиціонування бренду та більше уваги приділити розвитку екологічної складової своєї діяльності.

Для ефективного аналізу підприємства варто взяти до уваги всі аспекти його функціонування та вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії. У цьому контексті, був проведений SWOT-аналіз компанії “Епіцентр К”, щоб визначити потенційні переваги, а також можливі ризики, які можуть впливати на її розвиток в майбутньому. Це процес оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, з якими стикається підприємство (табл. 2.6).

Аналіз базувався на зборі та оцінці внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на бізнес компанії. Внутрішні фактори оцінювалися з точки зору сильних та слабких сторін компанії, в той час як зовнішні фактори були оцінені на основі можливостей та загроз в зовнішньому середовищі.

Заважати стрімкому розвитку мережі гіпермаркетів можуть такі загрози:

- на ринку присутні конкурентні компанії, такі як “Леруа Мерлен”, “Юск” та інші, однак є загроза появи нових конкурентів, які можуть конкурувати за ринок та покупців;
 - нестабільна економічна та геополітична ситуація в Україні може вплинути на фінансовий стан компанії;
- логістичні ризики – довгі терміни доставки, затримки на митниці та інші фактори можуть вплинути на якість обслуговування та задоволення клієнтів.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К»

	Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Загрози	1. Велика мережа магазинів та поява нових конкурентів	2	1. Застаріла ІТ-інфраструктура та поява нових конкурентів	2
	2. Широкий асортимент товарів та логістичні ризики	4	2. Витрати на оренду і покупку приміщень та логістичні ризики	3

	3. Доступна цінова політика та економічна\геополітична ситуація	3	3. Сезонність попиту на товари та економічна\геополітична ситуація	5
Всього		9		10
Можливості	1. Велика мережа магазинів та розвиток онлайн-продажів	5	1. Застаріла ІТ-інфраструктура та розвиток онлайн-продажів	3
	2. Широкий асортимент товарів та розширення партнерських відносин	4	2. Витрати на оренду і покупку приміщень та розширення партнерських відносин	3
	3. Доступна цінова політика та розвиток бренду	4	3. Сезонність попиту на товари та розвиток бренду	4
Всього		13		10

Джерело: складено автором за [5], [6], [12]

Однак, є можливості для розвитку попри існуючих загрози:

- розвиток онлайн-продажів. Компанія має можливість зростання обсягів продажів шляхом розвитку онлайн-продажів та електронної комерції. Це дозволить залучати нових клієнтів з різних куточків країни, а також за її межами;
- розширення партнерських відносин. Компанія може розвивати партнерські відносини з іншими фірмами, що дозволить їй покращити якість обслуговування, збільшити свій ринковий пай та отримати додаткові доходи;
- розвиток бренду. Компанія має можливість розвивати свій бренд, зміцнювати своє ім'я та позиції на ринку, підвищувати лояльність клієнтів та залучати нових.

В результаті аналізу та оцінки обраних факторів, найбільшу оцінку отримали поля Сильні сторони та Можливості (13 балів). Можна зробити висновок, що, попри велику кількість викликів, ТОВ «Епіцентр К» успішно проводить свою діяльність, показує оптимальність та ефективність системи роздрібної торгівлі. Компанія має можливості для збільшення ринкової частки, зокрема за рахунок розвитку онлайн-торгівлі та популяризації свого бренду. Щоб зменшити ризики, компанія повинна зосередитися на розвитку ефективної стратегії управління та удосконалення сервісу для клієнтів. Крім того, важливо

змінюватися та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та умовах ринку.

2.3. Оцінка системи стратегічного управління підприємства

Як вже було визначено в минулій частині, система стратегічного управління нерозривно пов'язана із зовнішнім середовищем та його нестабільністю. При збільшенні невизначеності у навколишньому середовищі компанія змушена приймати більш усвідомлені рішення та швидко реагувати на будь-які зміни.

На сьогоднішній день майже всі підприємства України змушені здійснювати свою господарську діяльність в умовах надзвичайно мінливого та нестабільного середовища. Сучасна економіка нашої країни опинилась в складних руйнівних умовах, викликаних воєнними конфліктами та іншими негативними факторами. В такому суворому контексті кожне підприємство знаходиться перед важливим завданням - забезпечити своє виживання та успішне функціонування.

Сучасному середовищу характерні несподівані події та швидкий темп змін. Нові явища виникають настільки швидко, що неможливо вчасно розробити адекватне їхнє вирішення. Це все породжує непередбачуваність впливу зовнішнього середовища на підприємство. В такому випадку більшість механізмів стратегічного управління, таких як складання бюджетів, управління за цілями і довгострокове планування не є ефективними.

Беручи до уваги характеристику українського ринку та аналіз зовнішнього і конкурентного середовища підприємства, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище ТОВ «Епіцентр К» є досить нестабільним. За табл. 1.2 даний рівень нестабільності можна віднести до стадії «Творчість», що відповідає 5 балам. Функціонування підприємств в даних стрімко мінливих умовах можливе лише з детальною розробкою нової стратегії та використанням в своїй діяльності якісної системи стратегічного розвитку.

Спираючись на дані таблиці 1.3, результати різних аналізів середовища, управління та діяльності організації, наведених раніше в цьому розділі, можна зробити висновок, що підприємство буде свою стратегію на основі передбачення майбутніх змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід до управління використовується, коли у зовнішньому середовищі виникають нові явища й темп змін прискорюється, проте ще можливо вчасно прослідкувати тенденції та розробити відповідну реакцію на них. Зазвичай застосовуються такі методи, як стратегічне планування за періодами та вироблення нових стратегічних позицій.

У системі управління вибором стратегічної позиції ТОВ «Епіцентр К» спирається на поточні ресурсні можливості, наявні на час планування стратегії, а також їх аналіз і прогноз на найближче майбутнє, враховуючи зміни на ринку. На основі цього може бути застосоване займання декількох стратегічних позицій, що вимагає використання різних стратегій на кожен з них.

За вказаними вище характеристиками та наявними результатами аналізу ТОВ «Епіцентр К», можна зробити висновок, що компанія в основному застосовує методіку вибору стратегічної позиції при формуванні своєї системи стратегічного управління. Одним з переваг такої системи є можливість адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та швидко реагувати на новини та тренди. Така система дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов «на ходу», тобто впродовж реалізації стратегії. Це може допомогти компанії бути конкурентоспроможною та успішною навіть у складних умовах.

Іншими перевагами цієї системи СУ для підприємства є ближчий контакт з клієнтами і покращення інноваційності та ефективності. Механізм вибору стратегічної позиції дозволяє компанії бути ближче до своїх клієнтів, оскільки, таким чином, вона може швидко реагувати на їх потреби та запити. Також, сприяє стимулюванню інновацій, оскільки він дозволяє компанії прогнозувати майбутні тренди та розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам ринку.

Ця практика не рідкістю на підприємстві, оскільки це велика мережа гіпермаркетів, кожен з яких має багато підрозділів. Всі ці організаційні одиниці мають свої особливості, можливості та потреби, тому успіх стратегії залежить від врахування всіх цих характеристик. Однак, прив'язка до накопиченого потенціалу підприємства обмежує його стратегічні дії, а тому в нестабільних умовах зовнішнього середовища важко побудувати ефективну стратегію управління всіма підрозділами.

Також, існують деякі інші недоліки такої системи. Наприклад, вона може бути менш стабільною порівняно з іншими видами систем стратегічного управління, оскільки передбачення майбутнього не завжди точне. Крім того, така система може вимагати значних фінансових витрат на постійне оновлення стратегій та аналіз ринку, особливо для такої великої та розгалуженої мережі гіпермаркетів.

Головним недоліком такої системи стратегічного управління для ТОВ «Епіцентр К» є те, що вона не зовсім відповідає поточному рівню нестабільності зовнішнього середовища. Хоча ця система базується на передбаченні можливих змін та відповідному реагуванні на них, однак при наявній нестабільності геополітичної та економічної ситуації такі передбачення не є ефективними. Багато важливих завдань з'являються настільки швидко, що неможливо вчасно розробити ефективне їхнє вирішення, чи адекватно їх передбачити. Про це свідчить результативність діяльності підприємства (табл. 2.2).

За результатами розрахунків у таблиці 2.2, можна зазначити, що масштаби капіталізації підприємства збільшувалися з кожним роком, однак рентабельність залишалась на попередньому рівні. Хоча показники фінансової стабільності для таких компаній мають позитивні тенденції і виходять на нормативні значення, показники ділової активності та рентабельності залишаються низькими.

ТОВ «Епіцентр К» має дивізіональну організаційну структуру, що вимагає хорошої координації між всіма підрозділами. Окрім цього, у нестійкому зовнішньому середовищі варто за потреби здійснювати управлінські відхилення у разі швидких і нетипових змін. За результатами діяльності підприємства,

можна зробити висновок, що його система стратегічного управління відповідає основним характеристикам, наведеним в таблиці 1.1.

Однак, є деякі відхилення, наприклад, у впровадженні управлінських змін та відслідковуванні стратегічної інформації. Причиною є досить розгалужена та багаторівнева управлінська структура компанії, що сповільнює процес прийняття рішень у відповідь на зміни в середовищі. В теперішньому середовищі з високою нестабільністю це може стати суттєвою проблемою, оскільки це збільшує час відповіді на зовнішні зміни та задачі.

Цей фактор згубно впливає на такі властивості системи стратегічного управління, як девіантність та інформативність. Синергізм як властивість не вноситься у цей список, так як координація діяльності підрозділів є достатньо ефективною. Також, дилема вибору стратегічної зони господарювання, пошуку нового напрямку перспективного розвитку і визначення співвідношення поточної та нової продукції не є проблемою для компанії.

Емерджентність в системі управління підприємством присутня. Спостерігаються постійне виникнення нових елементів, назначаються нові посади в топ-менеджменті, залучаються експертні групи при аналізі доцільності певних рішень, в тому числі використовуючи аутсорсинг. Хоча і створюються нові управлінські посади, але назначені особи зазвичай надовго залишаються на своїх позиціях. Загалом, основні властивості системи стратегічного управління присутні, однак вони також є можливістю для вдосконалення та розвитку.

Підсумовуючи, ТОВ “Епіцентр К” - відома в Україні мережа гіпермаркетів роздрібної торгівлі, яка працює вже понад 20 років. Компанія є однією з найбільших та найуспішніших роздрібних мереж в Україні, яка представлена у понад 80 населених пунктах по всій країні. ТОВ “Епіцентр К” пропонує широкий асортимент товарів та послуг, включаючи товари для дому та будівельні матеріали, електроніку, меблі, одяг та продукти харчування.

Компанія займає лідируючі позиції на ринку, має велику конкурентоспроможність, репутацію постачальника високоякісних товарів за доступними цінами та має лояльну клієнтську базу. Все це завдяки ефективному

стратегічному управлінню та плануванню, а також періодичним їх вдосконаленням, реагуючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Однак, на даний момент система управління не є адекватною рівню нестабільності зовнішнього середовища. Теперішня стратегія, побудована на передбаченні змін в середовищі, вже не дає вчасно розробити адекватне їхнє вирішення, про що свідчить сповільнення темпів розвитку, а подекуди й негативні показники результативності діяльності мережі гіпермаркетів.

ТОВ “Епіцентр К” має систему стратегічного управління, яка спрямована на реагування на зміни у зовнішньому середовищі та ринкових умовах. Компанія вжила низку заходів для реагування на зміни стратегічних факторів зовнішнього середовища, таких як інвестиції в цифровий маркетинг, зменшення вуглецевого сліду та пропозиція конкурентоспроможної заробітної плати та пільг своїм працівникам. Однак є можливості для вдосконалення, особливо в частині розробки більш комплексної маркетингової стратегії, покращення практик сталого розвитку, а також інвестицій у людські ресурси та організаційну культуру.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

На сьогоднішній день майже всі підприємства України змушені здійснювати свою господарську діяльність в умовах мінливого та нестабільного середовища. В складних руйнівних для кожної сфери діяльності нашої країни воєнних умовах сьогодення, в яких опинилась сучасна економіка країни, кожне підприємство вимушено вирішувати питання свого виживання. Функціонування підприємств в даних стрімко мінливих умовах можливе лише з детальною розробкою нової стратегії та використанням в своїй діяльності якісної системи стратегічного розвитку. Саме тому питання формування системи стратегічного розвитку на кожному підприємстві є надзвичайно важливим в умовах сьогодення.

Застосування в діяльності підприємства, в складних нестабільних умовах, якісної детально розробленої системи стратегічного управління забезпечує його подальший розвиток, інтеграцію і зв'язок з мінливим зовнішнім середовищем та гарантує максимально можливу в цих умовах життєздатність.

В попередньому розділі було встановлено, що система стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» будується на основі передбачення майбутніх змін. Хоча вона і є більш-менш ефективною, але не є адекватною теперішньому становищу зовнішнього середовища. В Україні на сучасному ринку підприємствам необхідно швидко адаптуватися до постійних змін та правил «гри» у всіх галузях, щоб бути на крок попереду своїх конкурентів. Це вимагає наявності декількох можливих альтернативних стратегій, щоб мати можливість обрати найбільш актуальний варіант для ТОВ "Епіцентр К" відповідно до змін навколишнього середовища.

Високий темп змін, непередбачуваність майбутнього, неможливість довгострокового планування та прогнозування вимагають зміни стратегії «Епіцентру». Виходячи з цієї характеристики, кращим рішенням буде впровадження оновленої системи стратегічного управління на основі екстрених

рішень (за табл. 1.3). Така система використовується при виникненні непередбачуваних обставин і тенденцій розвитку, оскільки багато важливих завдань виникають настільки швидко, що неможливо вчасно розробити адекватне їхнє вирішення.

Ефективна система стратегічного управління має відповідати певним властивостям, серед них - превентивність, девіантність, емерджентність, синергізм та інформативність (табл. 1.1). Всі ці властивості є напрямом вдосконалення підприємства при впровадженні оновленої системи СУ.

В системі управління, особливо в умовах непередбачуваних подій, для поліпшення інших характеристик стратегічного управління підприємством рекомендується впровадження превентивних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи організації. Перш за все, важливо посилити стратегічну інформативність на підприємстві. Для цього може бути застосована комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій, яка діє пересікаючи межі підрозділів організації, фільтрує інформацію та швидко передає її в усі ланки управління.

Девіантність також є важливою характеристикою системи стратегічного управління, яка передбачає вживання управлінських заходів у підприємстві відповідно до потреб або змін у зовнішньому середовищі. В період надзвичайного стану відбувається перерозподіл обов'язків між керівниками підрозділів, де одна група продовжує здійснювати звичайну роботу з мінімальними психологічними навантаженнями, друга група зосереджується на контролі та збереженні здорового морального клімату в організації, а вищі керівники займаються прийняттям надзвичайних заходів.

Для покращення властивості синергізму в системі стратегічного управління ТОВ "Епіцентр К" можна застосувати таку практику, як механізми співпраці. Для ефективної координації діяльності підрозділів і розподілу ресурсів необхідно встановити механізми співпраці. Це можуть бути регулярні зустрічі керівників підрозділів, розробка спільних процесів прийняття рішень та використання централізованих інструментів управління, які дозволять

забезпечити взаємодію та обмін інформацією між підрозділами. Сюди також входить можливість створення командних структур або робочих груп, що включають представників різних підрозділів, може сприяти спільному розв'язанню проблем та виробленню стратегій, які враховують інтереси всіх сторін. Це сприятиме покращенню взаєморозуміння, обміну ідеями та спільному прийняттю рішень.

Так, управління за слабкими сигналами є одним з ефективних шляхів поліпшення превентивності та девіантності в стратегічному управлінні підприємством. З урахуванням нестабільності зовнішнього середовища, яка характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неясністю, новизна, складність та темп появи стратегічних проблем, які потрібно вивчати, зростають.

Для ефективного впорядкування змін і проблем, що швидко виникають і змінюються, керівники повинні застосовувати принцип своєчасних рішень. Це означає використання моніторингу "слабких сигналів", ранжирування завдань і впровадження превентивних заходів. Моніторинг "слабких сигналів" дозволяє виявити ранні ознаки змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації, які можуть стати потенційними проблемами або можливостями. Ранжирування завдань допомагає визначити пріоритети та надати превентивні заходи на найбільш важливі аспекти. Застосування цих підходів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни та запобігати негативним наслідкам.

Для впровадження системи управління шляхом ранжирування стратегічних завдань потрібно виконати такий алгоритм дій:

- 1) встановити постійний моніторинг усіх тенденцій, що стосуються організації.
- 2) доповідати про аналіз цих тенденцій і оцінки їх важливості та терміновості вищому керівництву під час регулярних ділових зустрічей або в міру появи нових можливостей і загроз.

3) під час зустрічей вище керівництво співпрацює з відділом планування, щоб класифікувати всі проблеми та дії у відповідь:

- вирішити найважливіші та термінові проблеми/завдання, що потребують негайного вирішення.
- вирішити важливі проблеми/завдання середньої терміновості, які можна вирішити протягом наступного періоду планування.
- вирішити важливі питання/завдання, які не є терміновими, але потребують ретельного дослідження та/або постійного моніторингу.
- нехтувати проблемами/завданнями, які не заслуговують уваги.

4) забезпечити контроль вищого керівництва за прийняттям рішень та впровадженням відповідних заходів, враховуючи стратегічні та тактичні наслідки. Постійний перегляд та оновлення список проблем і пріоритетів для належного реагування.

Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та неможливість передбачення змін в ньому, цей алгоритм не є одноразовим, він має виконуватись постійно. Таким чином, вище керівництво безперервно переглядає та поновлює список проблем і пріоритетність реагування на них, що вдосконалює основні властивості системи стратегічного управління.

Синергізм є дуже важливою властивістю стратегічного управління для ТОВ «Епіцентр К». Для такого великого підприємства, з великою кількістю різних підрозділів та департаментів, ефективна координація є необхідною для його життєздатності. Задля забезпечення цієї критичної властивості у новій системі стратегічного управління варто:

- створити міжфункціональні команди: сприяти співпраці та інтеграції між новими підрозділами та існуючими підрозділами ТОВ «Епіцентр К». Цей спільний підхід покращить синергію, інновації та ефективність у всій організації.
- створити такі механізми, як інноваційні семінари, мозкові штурми та платформи для обміну ідеями, щоб генерувати нові ідеї та ініціативи.

Заохочувати співробітників мислити творчо, експериментувати та пропонувати інноваційні рішення для вирішення проблем і використання можливостей.

- запровадити ефективні канали зв'язку, щоб забезпечити безперебійний потік інформації між підрозділами та всієї організації. Це включає регулярні оновлення, інформаційні бюлетені, інтернет-портали та інші комунікаційні засоби, які інформують співробітників про прогрес, досягнення та проблеми інших підрозділів.

В залежності від можливостей підприємства та принципи стратегічного управління, який варто покращити, можна вибрати найбільш підходящий тип корпоративної стратегії. Таким чином, зважаючи на проблеми, можливості та потреби вдосконалення ТОВ «Епіцентр К», варто застосувати корпоративну стратегію оновлення, що покращить синергізм діяльності компанії.

Стратегія оновлення включає в себе встановлення нових підрозділів, що спрямовані на розробку нових технологій, покращення продуктів або впровадження нових стратегій. Ці підрозділи можуть бути менш прибутковими в початковому етапі свого існування, оскільки їхні інвестиції та витрати можуть перевищувати надходження прибутків. Однак, довгострокова перспектива полягає в тому, що ці підрозділи стануть прибутковими і принесуть значний внесок у розвиток компанії. Головний принцип цієї стратегії полягає в тому, що прибуток, отриманий від успішних підрозділів, використовується для фінансування менш успішних або потенційно прибуткових підрозділів. Це дозволяє компанії розширювати свою сферу діяльності, інвестувати в нові можливості та збільшувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Імплементация нової системи стратегічного управління на підприємстві не є швидким та легким процесом. Він вимагає узгоджених дій всіх організаційних частин компанії, правильно поставлених цілей та механізмів їх досягнення. Спочатку важливо провести діагностику готовності системи управління до внесення значних змін та забезпечити перехід до нової системи таким чином, щоб мінімізувати опір та забезпечити позитивну реакцію організації. Тому

першим кроком варто розробити структуру оновлення системи стратегічного управління на підприємстві. Сюди відноситься:

- створення спеціальної робочої групи або команди, відповідальної за нагляд за впровадженням стратегії корпоративного оновлення. Ця команда діятиме як рушійна сила та забезпечуватиме координацію та узгодження між різними функціональними сферами в організації.

- визначення критеріїв для створення нових підрозділів. Ці критерії визначаються механізмами ранжирування стратегічних завдань та управління слабкими сигналами

- визначення фінансових ресурсів та бюджетне асигнування для створення та розвитку нових підрозділів і створити структуру для оцінки ефективності та прибутковості нових підрозділів з часом.

Наступними діями варто забезпечити виділення достатніх фінансових ресурсів для підтримки розвитку та зростання нових підрозділів. Регулярно оцінювати фінансові потреби підрозділів і вносити необхідні корективи для забезпечення їх успіху. Стратегічно розподілити людські ресурси, враховуючи унікальні потреби підрозділу і переконатись, що потрібні кадри доступні для сприяння їх розвитку.

Головною функцією нової системи стратегічного управління ТОВ «Епіцентр К» є її відповідність непередбачуваності зовнішнього середовища. Тому дуже важливою частиною є оцінка ефективності системи СУ та її постійна адаптація у відповідь на зміни середовища. Для цього спочатку потрібно впровадити надійну систему моніторингу та оцінки. Управлінці мають переглядати фінансові звіти, дані про продажі, відгуки клієнтів і операційні показники, щоб оцінити ефективність підрозділів і приймати зважені рішення.

Після цього має виконуватись регулярний перегляд та коригування стратегії. На основі змін зовнішнього середовища необхідно вносити корективи до стратегій, розподілу ресурсів або операційних процесів для покращення продуктивності.

Імплементація нової системи стратегічного управління вимагає додаткових витрат, тому важливо їх проаналізувати. Це допоможе правильно розподілити наявний капітал та визначити, чи потрібно залучати додаткове фінансування певних напрямків. Кожен крок впровадження цієї системи має різні потреби у фінансуванні і по-своєму впливає на статтю витрат підприємства.

Ось деякі можливі витрати кожного кроку, включені в план витрат. Перший крок включає в себе витрати, пов'язані із сесіями стратегічного планування, семінарами та обговореннями на рівні керівництва. Потенційними є витрати на стратегічних консультантів або посередників.

Створення нових підрозділів вимагає найбільших ресурсів серед всіх етапів впровадження нової системи стратегічного управління. Це витрати, пов'язані з розробкою детальних бізнес-планів для кожного підрозділу, включаючи дослідження ринку, фінансові прогнози та операційні вимоги. Витрати на наймання та адаптацію нових керівників підрозділів і команд. Також, це витрати, пов'язані з початковими інвестиціями, такими як обладнання, технології та інфраструктура.

Етап моніторингу і оцінки ефективності потребує впровадження систем моніторингу та оцінки, включаючи програмне забезпечення, інструменти або зовнішні ресурси. Можуть бути додаткові витрати на збір даних, аналіз і звітність, на проведення оглядів і оцінок ефективності.

Беручи до уваги зазначені статті додаткових витрат та наявні фінансові дані підприємства, можна розрахувати прогнозовані витрати на час впровадження нової системи стратегічного управління та приблизний прогноз на наступні роки (рис. 3.1).

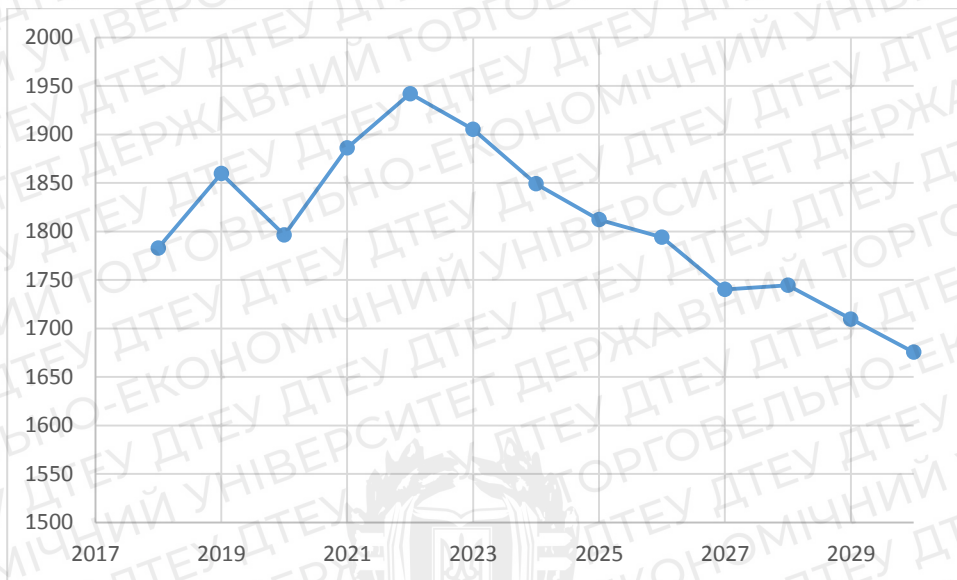


Рис. 3.1. Прогноз загальних витрат ТОВ «Епіцентр К» (тис. грн)

Джерело: складено автором

За графіком видно, що під час початкової фази впровадження нової стратегії витрати збільшаться, оскільки організація інвестує в нові підрозділи, технології та вдосконалення стратегічного управління. За планом витрат прогнозоване збільшення на 5% в 2021 році, в порівнянні з попереднім та приблизно на 3% в 2022 році.

Прогнозовані витрати власне на реалізацію пропозицій для нової системи стратегічного управління становлять 2981 – 5589 тис. грн. Сюди входить моніторинг та аналіз, з можливістю додаткових витрат для залучення зовнішніх експертних груп, моніторинг та адаптація нової системи стратегічного управління тощо. Найбільшим витратним є фінансування нових підрозділів та перерозподіл фінансових ресурсів між існуючими й новими підрозділами. Також, сюди входить витрати на оновлення та навчання наявного персоналу компанії.

Після початкової фази впровадження стратегія починає давати результати, а заходи з оптимізації починають діяти. Тому прогнозоване поступове зниження витрат протягом періоду від кінця 2023 до кінця 2030 років.

Отже, впровадження успішної стратегії управління вимагає чіткого розуміння цілей організації та дій, необхідних для їх досягнення. Вони, в свою чергу, визначаються нестабільністю зовнішнього середовища підприємства, його

можливостями, сильними і слабкими сторонами. Методи досягнення цих цілей можуть відрізнятися залежно від певної системи стратегічного управління.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі було розглянуто основну характеристику систем стратегічного управління організацією, за науковими роботами видатних науковців у цій сфері та основоположника теоретичної частини стратегічного управління – Ігоря Ансоффа. Характеристика стратегічного управління наведена з точки зору різних наукових підходів, а саме функціонального, системного і процесного. Таким чином були описані предмет, принципи, об'єкти і суб'єкти, цілі та функції системи стратегічного управління.

Наведені основні властивості систем стратегічного управління, яким має відповідати правильно побудована система. Описано процес визначення та рівні нестабільності зовнішнього середовища і як це впливає на вибір потрібної системи стратегічного управління на підприємстві. Також, описано методологію створення систем стратегічного управління, спираючись на рівень нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К», описано його організаційну структуру, ринки, в яких проводить свою діяльність, фінансові показники, опис асортименту продукції та персоналу тощо. Проаналізовано динаміку вартості основних активів підприємства, динаміку витрат та рентабельності операційної діяльності компанії.

В роботі проаналізовано умови функціонування та стан зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К», використовуючи методологію SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, моделі п'яти конкурентних сил, карти стратегічних груп і бенчмаркінгу. Таким чином було отримано дані щодо стану економічного, політичного та конкурентного зовнішніх середовищ підприємства.

Оцінено рівень нестабільності зовнішнього середовища на основі отриманих результатів аналізу. Встановлено вид наявної системи стратегічного управління у ТОВ «Епіцентр К». Визначено її відповідність сучасному рівню нестабільності зовнішнього середовища, її переваги і недоліки та

результативність. Також встановлено її відповідність основним властивостям систем стратегічного управління.

На основі проведених аналізів та їх результатів, було встановлено доцільність використання наявної системи стратегічного управління для ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано нову систему стратегічного управління, згідно теперішньої нестабільності зовнішнього середовища. Також були рекомендовані шляхи впровадження превентивних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи організації в призмі основних п'яти властивостей систем стратегічного управління. Таким чином, було рекомендовано:

- застосування комунікаційної мережі зв'язків для надзвичайних ситуацій;
- систему перерозподілу обов'язків між керівниками підрозділів з поділом на певні групи, де вищі керівники займаються прийняттям надзвичайних заходів.
- механізми співпраці для ефективної координації діяльності підрозділів;
- впровадження системи управління за слабкими сигналами;
- використання механізму ранжирування завдань і впровадження превентивних заходів;
- впровадження корпоративної стратегії оновлення.

Було запропоновано основні послідовні дії щодо імплементації рекомендованих механізмів нової системи стратегічного управління, враховуючи можливості та особливості ТОВ «Епіцентр К». Визначено основні та можливі додаткові статі витрат при реалізації нової стратегії, складено план витрат.

Використовуючи наявні історичні економічні та фінансові дані підприємства, розраховано приблизну вартість впровадження нової системи стратегічного управління. Наведений також прогноз величини загальних витрат підприємства до 2030 року за умови успішного впровадження запропонованої покращеної системи стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В.В. Москаленко, М.Д. Годлевський Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. ХП, 2018, с. 32-33
2. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96
3. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вінниця: *Видавничоредакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ*, 2015. – Вип. 21. - с. 431-432
4. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с.
5. Досьє компанії ТОВ «Епіцентр К». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/
6. Епіцентр уже друге десятиліття обігрує всіх конкурентів. Чи зможе він повторити те ж саме з ІКЕА і Rozetka?. *Форбс Україна*. URL: <https://forbes.ua/company/epitsentr-uzhe-drugye-desyatilittya-obigrue-vsikh-konkurentiv-chi-zmozhe-vin-povtoriti-te-zh-same-z-ikea-i-rozetka-11052021-1479>
7. Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
8. Жихарева В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2017. № 9. С. 11-23.
9. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. – С. 290–294.
10. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. - Вип. 38(1). С. 107-113
11. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : Курс лекцій. – Т. : Екон. думка, 2012. – 124 с.

12. О.В. Банашко, Критичний аналіз структури управління ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://prezi.com/p/pzajjr3szkhp/presentation/>
13. О.М. Таран Стратегічне управління. Харківський національний аграрний університет. – ХНАУ, 2020
14. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». *Епіцентр К*. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/>
15. Порохня В.М., Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. Стратегічне управління : навч. – К. : Центр навч. літератури, 2012. – с. 29-31.
16. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 422-429
17. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
18. Топ будівельних магазинів та супермаркетів Києва. *МехБуд*. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/uk/other/top-budivelnih-magaziniv-ta-supermarketiv-kiieva/>
19. Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К». *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2020&id=8803391&tb=financial-statements>
20. Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К». *Звітність українських підприємств*. URL: https://zvitrnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDA_LNSTU_EPICENTR_K#zahal
21. Шевчун М.Б. Безус А.М., Підкамінний І.М., Сичова Н.В., Безус П.І. Формування системи стратегічного розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Ефективна економіка*. 2022. № 7
22. Ю.М. Таран Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 3. 2019

23. Ansoff, I. (1987). *Strategic Management*. New York: Prentice Hall. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-02971-6>
24. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85
25. Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985
26. Su, Hsiang-Ting Strategic Management of the Application of Information Technology in the Retail Market. *Journal of Management Scholarship*. no. 1 (2022). 1-3. URL: <https://jmscholarship.org/issues/v1-i1/strategic-management-technology.pdf>
27. Thompson, A.A., Strickland, A.J. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. 2010 McGraw-Hill/Irwin

ДОДАТКИ

Додаток А

Фактор	Вплив фактору	Оцінка вірогідності впливу	Оцінка з урахуванням вагомості факторів
Політичні			
міжнародна торгівля	3	4	0,34
державне регулювання в галузі	3	3	0,26
відмова від постачальників з рф	1	5	0,14
Економічні			
рівень доходів населення	2	4	0,23
динаміка курсу долара	3	5	0,43
інфляція	3	5	0,43
зростання операційних витрат	2	4	0,23
Соціальні			
демографічні зміна населення	2	3	0,17
зміна пріоритетів у структурі доходів населення	2	4	0,23
Технологічні			
розвиток технологій по збуту товару	3	4	0,34
розвиток логістичних і виробничих потужностей	2	3	0,17
Правові			
законодавство воєнного стану	3	5	0,43
зміна митного законодавства	3	3	0,26
Екологічні			
закони про використання енергії	2	4	0,23
екологічна стратегія розвитку	1	3	0,09
Всього	35		3,97