

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра менеджменту

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування системи управління стратегічною позицією організації»**

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



Студента 4 курсу 20 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалавського) рівня

Юрчук  
Владислава Віталійовича

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

П'ятницька  
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Спеціалізація: управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

## Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Юрчук Владислав Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Формування системи управління стратегічною позицією організації»

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

Затверджена наказом ректора від «9» грудня 2022 р. № 3335

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 31 березня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу формування системи управління

стратегічною позицією ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

Об'єкт дослідження: процес формування системи управління стратегічною

позицією організації

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління стратегічною позицією організації на прикладі

ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	П'ятницька Г.Т.		
2	П'ятницька Г.Т.		
3	П'ятницька Г.Т.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи  
(перелік питань за кожним розділом)

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

2.1. Визначення стратегічної позиції ТОВ «Епіцентр К» на конкурентному ринку з використанням різних методів позиціонування

2.2. Ідентифікація та аналіз сильних і слабких сторін процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К»

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К»

3.2. Вибір стратегічної позиції для подальшого розвитку ТОВ «Епіцентр К» з прогнозуванням результатів стратегічного управління організацією

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 4.11.2022	до 4.11.2022
2.	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 28.11.2022	до 28.11.2022
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 09.12.2022	до 09.12.2022
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.2022	до 23.12.2022
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 27.12.2022	до 27.12.2022
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 16.01.2023	до 16.01.2023
7.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2023	31.01. – 25.02.2023
8.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 17.02.2023	до 17.02.2023
9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2023	до 28.02.2023
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.03.2023	до 15.03.2023
11.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 17.03.2023	14.06.2023
12.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
13.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 31.03.2023	15.06.2023
14.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 14.04.2023	15.06.2023
15.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
18.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
19.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «27» грудня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

П'ятницька Г.Т.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(Гарант освітньо-професійної програми)

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Юрчук В.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Юрчук Владислава Віталійовича виконана на актуальну тему. Юрчук В.В. частково виконав поставлені завдання, оскільки, на жаль, працював не ритмічно і не завжди дотримувався встановлених термінів виконання завдань.

Провівши визначення стратегічної позиції ТОВ «Епіцентр К» на ринку за окремими параметрами та оцінивши його сильні та слабкі сторони, Юрчук В.В. запропонував заходи, що можуть покращити стратегічну позицією ТОВ «Епіцентр К». У якості сильних сторін роботи має сенс назвати проведений аналіз корпоративного портфелю компанії у межах стратегічного позиціонування її СЗГ. Водночас варто зауважити, що у ході дослідження Юрчук В.В. іноді ототожнює поняття «стратегія» та «стратегічна позиція» підприємства, що є досить спірним. Не було проведено стратегічне позиціонування досліджуваного підприємства відносно конкурентів, хоча деяка інформація про конкурентів презентована. Надані пропозиції більшою мірою стосуються покращання самої позиції підприємства на ринку, ніж удосконалення формування системи управління стратегічною позицією організації. У роботі відсутні додатки зі звітністю підприємства і т.п. і є певні застереження щодо унікальності у частині загальної характеристики досліджуваного підприємства тощо.

Незважаючи на зроблені зауваження, вважаю, що ВКР Юрчук Владислава Віталійовича може бути рекомендована до захисту у ДЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи П'ятницька Г.Т. 15.06.2023  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 202 \_\_\_\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ.....	12
2.1. Визначення стратегічної позиції ТОВ «Епіцентр К» на конкурентному ринку з використанням різних методів позиціонування .....	12
2.2. Ідентифікація та аналіз сильних і слабких сторін процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К».....	22
РОЗДІЛ 3.РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ.....	28
3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К».....	28
3.2. Вибір стратегічної позиції для подальшого розвитку ТОВ «Епіцентр К» з прогнозуванням результатів стратегічного управління організацією .....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку економіки характерний такими рисами як інтенсифікація конкуренції, що все більш приймає глобальний характер, високий динамізм і нестабільність зовнішнього середовища, потужний розвиток інформаційних технологій, що якісно змінюють характер взаємодії у світі.

У цій ситуації особливого значення набуває стратегічне управління організацією, здатне забезпечити їй довготривалий розвиток. Ситуація, однак, ускладнюється тим, що при вищеназваних особливостях ситуації конкурентні переваги мають малу довговічність, а зовнішнє середовище потребує постійних змін. Крім того, ряд керівників стикаються не так з проблемою розробки стратегії, як із проблемою її впровадження в конкретній організації.

Успішний стратегічний розвиток організації значною мірою визначається якістю розробки та впровадження стратегічного плану або стратегії, у т.ч. на основі стратегічного позиціонування. Проблематика стратегічного управління, у т.ч. організації та проведення стратегічного позиціонування з подальшим вибором стратегії, була предметом наукових досліджень та публікацій як іноземних, так і українських вчених. Серед них: М. Портер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, А. Наливайко, Г. П'ятницька, Л. Лукашова, З. Шершньова та інші.

Варто наголосити, що у науковій літературі викладено широкий спектр методів та підходів до стратегічного планування та управління стратегією, проте, на наш погляд, недостатня увага приділяється визначенню стратегічної позиції, виявленню стратегічного потенціалу, який вирішальною мірою визначає успіх чи невдачу стратегічного менеджменту в організації.

Нині поняття формування системи управління стратегічною позицією стало ключовим під час вибору стратегічної альтернативи. Правильно ідентифікована поточна та визначена бажана стратегічна позиція дозволяє

організації (підприємству) здійснювати ефективне та результативне стратегічне управління навіть в умовах мінливого середовища, коли кількість загроз на ринку суттєво переважає кількість можливостей.

**Мета роботи:** удосконалення процесу формування системи управління стратегічною позицією ТОВ «Епіцентр К», м. Київ. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні та методичні основи формування системи управління стратегічною позицією організації
- визначити стратегічну позицію ТОВ «Епіцентр К» на конкурентному ринку з використанням різних методів позиціонування;
- ідентифікувати та проаналізувати сильні і слабкі сторони процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К»;
- вибрати стратегічну позицію для подальшого розвитку ТОВ «Епіцентр К» з прогнозуванням результатів стратегічного управління організацією.

**Об'єкт дослідження:** процес формування системи управління стратегічною позицією організації.

**Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління стратегічною позицією організації на прикладі ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

**Методи дослідження.** У роботі використовувалися наступні методи: методи теоретичного узагальнення і порівняння при визначенні теоретичних аспектів управління стратегічною позицією підприємства, методи SWOT, портфельного та функціонального аналізу – при аналізі досліджуваного



підприємства, емпіричний – при зборі статистичного матеріалу, його систематизації й узагальненні результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження складають дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців з предмету дослідження, статті в періодичні пресі, інформація ТОВ «Епіцентр К» та YouControl.

**Структура та обсяг роботи.** Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 38 сторінок, в т.ч. 18 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 31 найменування, викладених на 4 сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Підприємство є відкритою системою, успіх якої залежить від того, наскільки вдало воно пристосовується до зовнішнього оточення, вміє вчасно розпізнати загрози для свого існування чи не пропустити можливості, наскільки точно і правильно може визначити своє місце на ринку і напрями свого подальшого розвитку з урахуванням наявної стратегічної позиції та стратегічного потенціалу.

Формування та організація роботи системи управління стратегічною позицією організації (підприємства) передбачає визначення як наявної нині, так і найбільш доцільної у майбутньому ринкової позиції, що вигідно відрізнятиме організацію (підприємство) від позиції її (його) конкурентів, у рамках об'єктивної зовнішньої ситуації з урахуванням можливості розвитку наявного потенціалу підприємства [2, с. 56].

Стратегічне позиціонування визначає, як компанія відрізняє себе від конкурентів і як та де поставляє свій продукт клієнтам. Незалежно від того, якою є позиція підприємства, воно, як правило, може конкурувати і забезпечувати певні конкурентні переваги. Однак, для того, щоб це робити, у певні часові періоди підприємству потрібно не лише відрізнитися від конкурентів, а й проводити диференціацію своєї товарної пропозиції.

Розуміння та розвиток сильної стратегічної позиції має вирішальне значення для успіху та зростання бізнесу на сучасному висококонкурентному ринку. Управління стратегічною позицією організації – процес визначення вигідного (унікального) становища організації на ринку щодо конкурентів, ефективності у досягненні своєї місії з урахуванням планування своєї діяльності та з урахуванням особливостей галузі, що спирається на стратегічне

мислення керівництва організації, і навіть стійкості у розвитку. Відповідно до сформульованого визначення виділяють основні етапи формування системи визначення стратегічної позиції організації (рис.1.1).

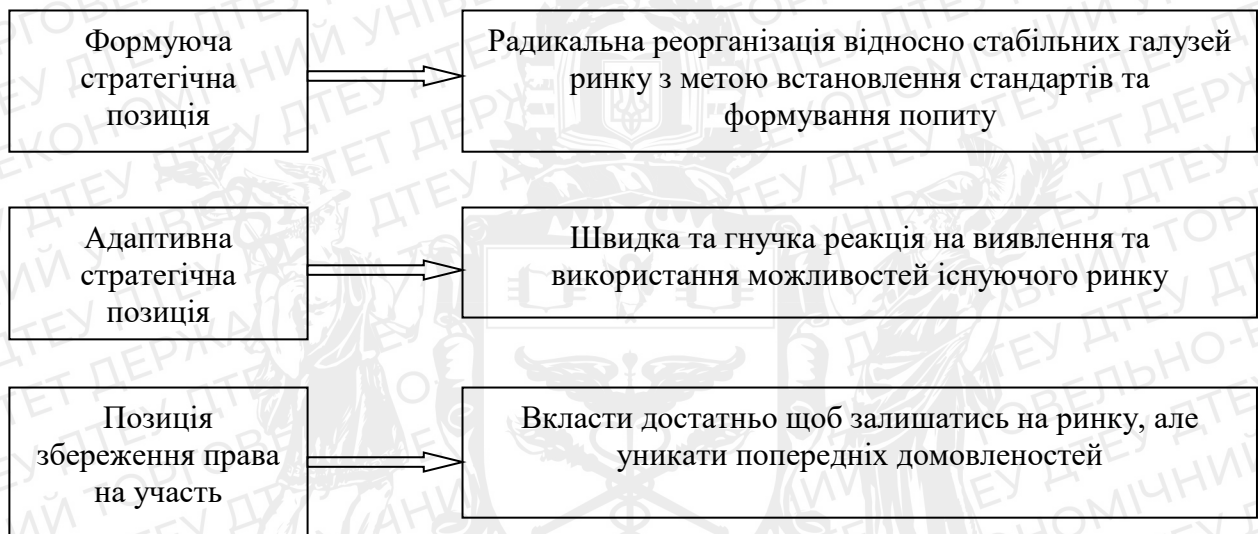


**Рис.1.1. Формування системи визначення стратегічної позиції організації**

*Джерело: складено на основі[4;9]*

Прийняття управлінських рішень щодо стратегічного позиціонування відносяться до тактики, яку компанія використовує, щоб відрізнити себе від конкурентів та зайняти бажане становище на ринку. Залежно від стратегічного позиціонування може проводитися вибір стратегій, серед яких, наприклад, можуть бути базові стратегії конкуренції: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування на ніші чи сегменті, інноваційна стратегія, стратегія брендінгу.

Дії компаній за умов невизначеності багато в чому визначатиметься тією стратегічною позицією, що вона може зайняти. Теорія розрізняє три стратегічні позиції, які також іноді можуть розглядатися як стратегії на різних етапах ЖЦ організації (підприємства): формуюча, адаптивна, зберігаюча право на участь у грі (резервна)(рис.1.2).



**Рис.1.2. Види стратегічних позицій та відповідних до них стратегічних рішень**

*Джерело: адаптовано автором за даними власних досліджень і [20].*

Прихильники адаптивної стратегії приймають і нинішню, і майбутню структуру галузі як даність. Вони лише реагують на надані ринком повноваження.

Збереження права на участь у грі є особливою формою адаптивної стратегії, яка використовується лише на другому, третьому та четвертому рівнях невизначеності. Вона полягає у здійсненні інвестицій крок за кроком з метою досягнення привілейованого становища (наприклад, за рахунок доступу до унікальної інформації, наявності сприятливої структури витрат, особливих взаємин між постачальниками та замовниками). Таке становище

дозволить компанії дочекатися зниження рівня невизначеності, а потім вибрати ту чи іншу стратегію [13, с.12].

Відповідно до загальної матриці стратегій М. Портера [22], всі ринки функціонують однаково, і конкурентної переваги можна досягти, використовуючи одну з трьох базових стратегій конкуренції. При цьому важливо використовувати загальну матрицю для позиціонування та вибору стратегії, оскільки вона має величезний вплив на вибір та аналіз стратегії.

Фірми, які обирають стратегію лідерства за витратами, прагнуть стати виробником з низькими витратами у галузі. Вони намагаються знизити витрати усюди, де це можливо, і пропонують клієнтам продукцію за найнижчою ціною. Зазвичай вони використовують переваги ефекту масштабу та наздоганяють за кількістю, а не якістю.

Стратегія диференціації проявляється в тому, що компанії намагаються зробити так, щоб їхній продукт відрізнявся від конкурентів. Вони прагнуть запропонувати клієнтам щось унікальне та інноваційне. Щоб отримати конкурентну перевагу, їм необхідно провести дослідження, щоб переконатися, що вони роблять щось, що приверне увагу клієнтів. Вони фокусуються на якості, а не кількості [5, с.161].

Компанії, які використовують стратегію фокусування, фокусуються на певному сегменті ринку, і, отже, їхня сфера діяльності, як правило, вузька. Стратегія фокусування має два варіанти: орієнтація на витрати та фокус на диференціації. Фокус на витратах – це коли компанія прагне надавати найдешевші продукти у галузі, тоді як фокус на диференціації – це коли вона надає чітко визначені продукти [6, с.48].

Стратегічна позиція часто визначається на основі взаємодії відмінних компонентів, які не взаємовиключають один одного, а часто доповнюють один одного.

По-перше, може проводитися асортиментне позиціонування та реалізуватися відповідна стратегія. Асортиментне позиціонування є

економічно доцільним, якщо підприємство має можливість виробляти (надавати) будь-яку специфічну продукцію (послугу), здійснюючи відмінну від конкурентів комерційну діяльність [7].

Другим можливим рішенням за результатами стратегічного позиціонування є задоволення всіх чи майже всіх потреб окремого ринкового сегмента на основі так званого сегментного позиціонування, яке має на меті повне завоювання окремого сегменту ринку. Воно має місце, коли є групи споживачів із різними потребами і кожна така група потребує окремого набору продукції (послуг). Деякі групи споживачів чутливі до цін, деякі – вимагають відмінних рис продукції (послуг), деякі – відчують потребу в детальній інформації, сервісній підтримці, наданні супутніх послуг тощо. Сегментне позиціонування є доречним і тоді, коли клієнт має різні потреби в залежності від ситуації. Для переважної більшості менеджерів є природним уявлення своєї підприємницької діяльності очима споживачів (клієнтів). Різні потреби не перетворюються на свідому позицію, якщо вони не підкріплені різними способами ведення бізнесу, необхідними задоволення потреб. Якби це було не так, кожен конкурент міг би задовольняти потреби і від такого позиціонування не було б жодної користі [8, с.336].

Третім можливим рішенням за результатами стратегічного позиціонування є прагнення задовольнити потреби клієнтів, які мають доступність. Хоча потреби такого кола клієнтів аналогічні до інших клієнтів, їх специфіка вимагає застосування різних способів здійснення бізнес-діяльності. Такий підхід є позиціонуванням за принципом доступності. Доступність може бути наслідком географічного розташування клієнтів або розміру клієнтської групи, які лежать в основі діяльності, необхідної для задоволення потреб клієнтів. Сегментування за принципом доступності є менш поширеним і менш зрозумілим, ніж перші дві концепції. Провінційний та урбанізований населення є одним із прикладів різної доступності клієнтського кола. Обслуговування одиничних та великих корпоративних

клієнтів, обслуговування клієнтів у густонаселених та малонаселених районах також є прикладами, у яких оптимальні способи ведення маркетингу, виконання замовлень, організації матеріального забезпечення та сервісної підтримки відрізнятимуться [12, с.87].

Аналіз стратегічної позиції підприємства (стратегічний аналіз, аналіз стратегічного портфеля, аналіз стратегічного набору) – це виявлення специфічних зон господарювання, їх взаємозв'язку, оточення та інших важливих характеристик.

Кожне підприємство здійснює виробничу господарську діяльність у різних сегментах економічного простору. Сегменти оточення підприємства, на яке має вихід або планує його отримати, називаються стратегічними зонами господарювання (СЗГ). Сукупність різних СЗГ утворює стратегічний портфель підприємства. Розміщення ресурсів по СЗГ, їх взаємозв'язок між собою та зовнішнім оточенням визначають стратегічну позицію компанії.

Виявлення СЗГ відбувається у такому порядку: стратегічна зона визначається потребами ринку, технологією, типом клієнта та географічним районом [14, с.59]. Перспективи розвитку СЗГ оцінюються з погляду зростання ринку, норми рентабельності, нестабільності та ключових факторів успіху. Визначальними показниками розвитку зони господарювання є [15, с. 83]:

- фаза розвитку (фаза життєвого циклу);
- розміри ринку;
- купівельна спроможність (платоспроможний попит);
- існуючі бар'єри входу;
- звички покупців;
- склад конкурентів;
- вид та інтенсивність конкуренції;
- основні канали збуту;
- державне врегулювання.

Число СЗГ може бути великим залежно від масштабів діяльності підприємства, але щоб забезпечити раціональність стратегічних рішень, слід створити досить вузьке коло шляхом об'єднання близьких за параметрами зон господарювання або шляхом їх відсікання.

Після визначення сукупності СЗГ, які займає підприємство, тобто визначення позицій у межах корпоративного стратегічного портфеля, необхідно досліджувати поточний стан СЗГ, її перспектив та можливості розвитку. Потім з допомогою різних матриць здійснюється безпосередній аналіз позиції підприємства. Найчастіше застосовують матриці: BCG (БКГ) відомої американської консалтингової компанії; Shell International; ділового екрану McKinsey; матриці Ансоффа та Портера [17] тощо.

Після аналізу стратегічного портфеля з використанням зазначених матриць оцінюється гнучкість стратегічного портфеля, тобто здатність останнього стійко функціонувати за змін зовнішнього середовища.

Отже, стратегічна позиція – це позиція бізнесу (підприємства / організації) на ринку. Є різні наукові підходи та методи проведення стратегічного позиціонування, які нами заплановано дослідити у межах визначеної у випускній кваліфікаційній роботі тематики.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

#### 2.1. Визначення стратегічної позиції ТОВ «Епіцентр К» на конкурентному ринку з використанням різних методів позиціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (далі ТОВ «Епіцентр К») — група компаній в Україні, яка володіє мережею торгових центрів «Епіцентр», заснованою в 2003 році. Головний офіс знаходиться в Києві. З 2013 року група володіє мережею гіпермаркетів ДІУ «Нова лінія» та супермаркетами в Криму. У травні 2014 року, після анексії Криму РФ, власники перереєстрували кримські магазини мережі на власну компанію в Московській області, і вони продовжили роботу на окупованих територіях. У 2019 році створено інтернет-магазин Epicentrk.ua.

Станом на кінець 2022 року в Україні компанія мала 64 ТЦ «Епіцентр» і 9 гіпермаркетів «Нова лінія». 9 були зруйновані російськими військами або не працювали. У табл. 2.1 наведено загальну інформацію про досліджувану компанію.

Таблиця 2.1

#### Загальний профіль ТОВ «Епіцентр К»

Параметр	Характеристика параметру
Найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К"
Скорочена назва	ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Власність	Приватна
ЄДРПОУ	32490244
Дата реєстрації	27.08.2003
Адреса реєстрації	Україна, 04128, місто Київ, вулиця Берковецька
Веб сторінка	epicentrk.ua
Основний вид діяльності за КВЕД	47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах

Джерело: складено автором за даними компанії.

Група компаній «Епіцентр» — це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності(табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

### Профіль ТОВ «Епіцентр К» за структурою підрозділів

Підрозділ	Кількість
Торговельні центри «Епіцентр», од	63
Будівельно-господарські гіпермаркети “Нова лінія”, од	9
Спортивні магазини INTERSPORT, од	52
Загальна торгова площа, млн. м <sup>2</sup>	1,5
Онлайн-магазин epicentrk.ua	OnLine
Центри видачі замовлень, од.	92
Земель в обробці агрохолдингу «Епіцентр Агро», тис.га	160
Сучасних елеваторів, од.	14
Виробництво	Заводи керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation та «Карпатська кераміка», деревообробний завод «Осмолода»
Логістика	Власні логістичні потужності, загальною площею 130 тис. м <sup>2</sup>
Сучасні спортивні комплекси «Епіцентр», од.	5

*Джерело: складено за [22].*

За 20 років мережа Епіцентр пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських та переросла в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. Епіцентр створив власний унікальний формат, який не має аналогів у світі. Відділи у торговельних центрах “Епіцентр” представлені у форматі shop-in-shop. У 2017 році відкрився перший магазин Intersport поза межами мережі “Епіцентр”. У 2020 року частина магазинів формату shop-in-shop – “Галереї “Деко” та Е.РІС - також вийшли за межі мережі “Епіцентр”, відкрившись у інших торговельно-розважальних

центрах. «Епіцентр» створив свою неповторну модель, яку генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт назвав «унікальним світовим форматом».

У табл. 2.3 наведено стратегічні зони бізнесу ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.3

### Стратегічні зони бізнесу ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок	Бізнес
Торгові центри	ТЦ в кількості 63 од, де можна придбати все, від свіжої випічки до світильників, меблів та канцтоварів
Будівельно –господарські гіпермаркети	Представлено будівельні та господарські матеріали, від цегли, цементу, шпалер та фарби до тарілок та вазонів з квітами
Спортивні магазини INTERSPORT	Спортивний одяг, взяття та аксесуари швейцарської компанії Intersport International Corporation GMBH
Онлайн-магазин epicentrk.ua	Реалізується практично весь асортимент від матеріалів для ремонту, продовольчих товарів до фармацевтичних товарів, видача товару проводиться у 92 пунктах в Україні
Сільське господарство	Земельний банк 160 тис.га, вирощування зернових та олійних культур в 5 регіонах України, тваринницькі комплекси, елеваторне господарство
Виробництво	Керамічна плитка, керамограніт(60% продукції відправляється на експорт), переробка деревини
Логістика	Логістичний центр «Калинівка», площею 100 тис. кв. м, централізовано забезпечує 75% поставок товарів у торговельні 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

*Джерело: складено автором за даними компанії.*

Війна скоротила мережу гіпермаркетів «Епіцентр» на дев'ять магазинів – це майже 15% мережі. Зруйновано гіпермаркети у Маріуполі, Чернігові та Бучі. Ще шість не працюють через близькість до воєнних дій чи окупацію. Виторг маркетів, що працюють, значно зріс, як порівняти з аналогічним періодом 2021 року: українці відбудовуються, не чекаючи завершення війни, і попит на будівельні матеріали високий. «Епіцентр» теж поспішає будувати: на початку вересня 2022 року відкрито магазини у Києві

та Львові на 30 000 кв. м та 90 000 кв. м відповідно. Більшість штату – евакуйовані з окупованих територій співробітники. В компанії створили внутрішню базу вакансій та допомагали з переїздом. Не залишитися з порожніми полицями компанії допоміг власний парк вантажівок, який забезпечив логістику з Європи. Серед нових рішень – «Епіцентр» перейшов на короткострокове планування. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв.

Тобто, корпоративний стратегічний портфель ТОВ «Епіцентр К» включає 7 стратегічних бізнес одиниць. Зніючи це, побудуємо матрицю БКГ для 5 основних бізнес одиниць за виключенням виробництва та логістики, які використовуються для власних потреб (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Вихідні дані для побудови матриці БКГ

СБО	Реальна місткість ринку, тис. дол.		Темп зростання ринку,%	Обсяги реалізації в 2022 році	
	2021	2022		Млн..грн.	Пит.вага,%
Онлайн магазин	12050	9640	80	674,8	5,68
Торгові центри	16510	18161	110	2724,15	22,91
Сільське господарство	14770	8862	60	1329,3	11,18
Будівельно-господарські гіпермаркети	15780	18936	120	6627,6	55,74
Спортивні магазини	10890	7623	70	533,61	4,49
Разом	70000	63222	x	11889,46	100

*Джерело: складено автором за даними компанії.*

Визначимо середні темпи зростання товарних ринків як середнє найбільшого та найменшого темпів:

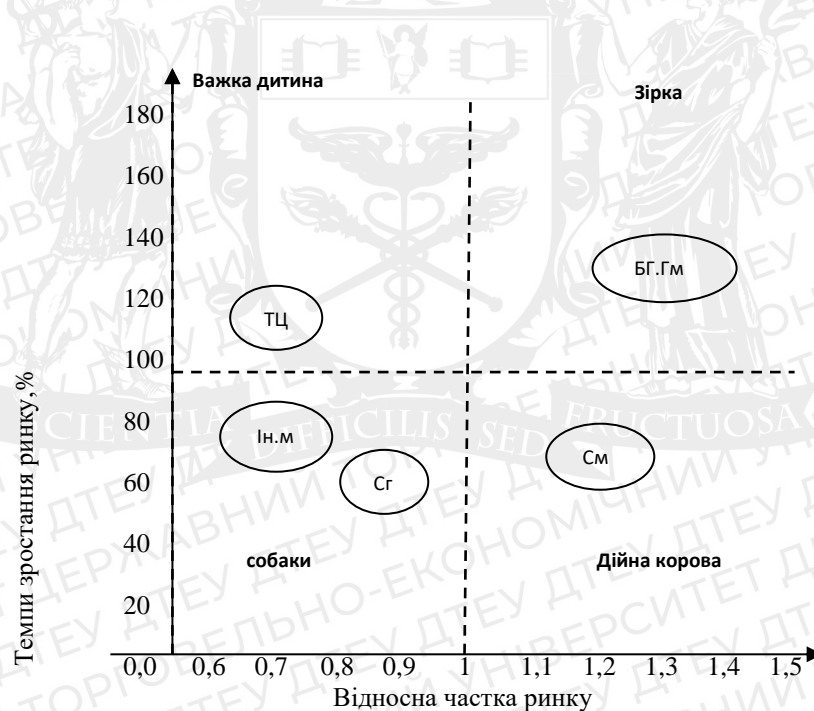
$$СТП = \frac{120 + 60}{2} = 90\%$$

Побудуємо матрицю БКГ (рис. 2.1). На осі абсцис (X) відкладемо значення для відносної частки ринку. На осі ординат (Y) відкладемо значення для темпів зростання ринку. Проведемо вертикальну пряму через точку 1, а

горизонтальну – через точку, яка відповідає середнім темпам зростання товарних ринків, тобто через 90.

Кожна СБО розміщується за наступним принципом:

- 1) на осі Х знаходимо значення, яке відповідає відносній частці ринку цієї СБО (наприклад, для СБО «Торгові центри» це 22,9);
- 2) на осі Y знаходимо значення, яке відповідає темпам зростання ринку, де діє дана СБО (наприклад, для СБО «Торгові центри» це 110%);
- 3) на перехресті вертикальної та горизонтальної ліній, проведених з відповідних точок, розміщуємо СБО в системі координат.



**Рис. 2.1. Стратегічне позиціонування ТОВ «Епіцентр К» на матриці БКГ**

*Примітки:* ТЦ – торгові центри, БН. Гм- будівельно-господарські гіпермаркети, Ін.м – інтернет магазин, Сг – сільське господарство, См – спортивні магазини.

*Джерело:* побудовано автором за даними компанії.

Отже, СБО «Будівельно-господарські гіпермаркети» розміщена у сегменті «Зірка». Основною стратегією для цієї СБО має бути підтримка конкурентних переваг за рахунок прибутків, отриманих нею.

СБО «Спортивні магазини» знаходиться у секторі «Дійна корова». Основною стратегією для цієї СБО має бути підтримка конкурентних переваг і фінансування СБО «Торгових центрів», що знаходяться у сегменті «Важка дитина».

СБО «Торгові центри» розміщені у сегменті «Важка дитина». Ця СБО потребує значних фінансових інвестицій у свою підтримку, бо є перспективними.

СБО «Інтернет-магазин» та «Сільське господарство» потрапили до сегменту «Собака». На відповідні СБО доцільно змінити їх позиціонування.

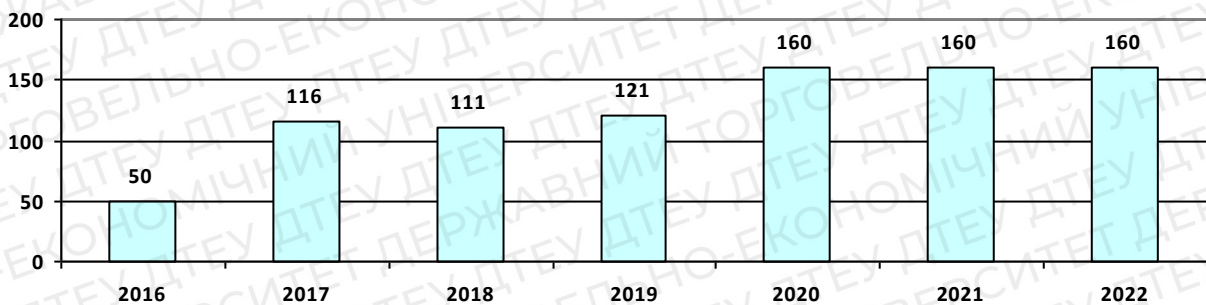
Найбільший непродуктовий ритейлер України переживає період реновації. Замість відділів тепер «магазини в магазині» з новим дизайном і готовими інтер'єрними рішеннями. В «Епіцентрі» відкрилися студії світла, сну, інтер'єрів. Ритейлер також розвиває нові напрями – аптеку і продуктовий маркет, де продаються свіжа випічка та делікатеси. Щоб іти в ногу з часом, компанія почала відкривати точки видачі і запустила власний маркетплейс. Довгострокова мета команди диджитал-маркетплейс має давати 25% обороту «Епіцентру» [22].

Останнім часом «Епіцентр» упевнено нарощує присутність в інтернеті. За інформацією самого ритейлера, у серпні 2020 року трафік інтернет магазину epicentrk.ua зріс на 75% у порівнянні з тим же місяцем 2019 року, кількість чеків збільшилася на 95%. За даними Similar Web, кількість унікальних користувачів інтернет магазину у серпні 2022 року склала 8,2 млн осіб. На сайті представлено 1,5 млн товарів. Основні джерела трафіку – пошукові системи, соцмережі, месенджери. Ритейлер оновив центри видачі замовлень, обладнавши їх дитячими кімнатами і кав'ярнями. Тепер там можна не тільки забрати замовлення, а й зарядити гаджети або подивитися футбольний матч. Трафік збільшив і мобільний додаток для онлайн замовлень, запущений у травні. У 2019 році «Епіцентр К» інвестував 500 млн грн у два фулфілмент центри для обслуговування не тільки торгових центрів, а й онлайн торгівлі.

Щоб наблизити свої товари та послуги до жителів віддалених міст та селищ України, «Епіцентр» розробив та успішно реалізовує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату - площею 4-6 тис. кв. м, що відкриваються у районних центрах і містах обласного підпорядкування. Кожне нове будівництво та відкриття «Епіцентру» у великих та малих містах України стає позитивним поштовхом для розвитку громад, які за рахунок відрахувань отримують ресурс на розвиток територій. За 18 років існування мережа торговельних центрів «Епіцентр» пройшла якісну трансформацію від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів та перетворилася на потужну мережу торговельних центрів [22].

Компанія активно розвиває концептуальні магазини всередині торгових центрів, наприклад: Деко, Садовий центр, Епік, Канцтовари, Центр меблів, Центр техніки ЦЕ ТЕ, Автомол, косметичний бутик Mon Chéri, Мілітари, Флора –центр «Букет», Зоотовари, Кераміка –центр, Студія світла тощо.

Епіцентр успішно освоює нові напрямки діяльності, сміливо виходячи за межі ритейлу. Епіцентр розпочав свою діяльність на аграрному ринку України у 2015 році та вперше змусив говорити про себе як про помітний агрохолдинг у 2016 році, після придбання Вінницької Аграрно-Промислової групи (із земельним банком близько 40 тис га). Наступного року Епіцентр придбав агро-активи міжнародного трейдера Glencore, а також Оболонь-Агро, збільшивши земельний банк до 110 тис. га (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Розвиток земельного банку Епіцентр Агро, тис.га**

*Джерело: складено за [11]*

Нарешті, викупивши у 2020 році частину активів групи Сварог, до кінця 2020 року Епіцентр сконцентрував під своїм управлінням 160 тис га землі, 14 елеваторів загальною потужністю зберігання 1.5 млн тонн, насіннєвий завод. Земельний банк компанії розташований у відносно сприятливих з точки зору погодних умов регіонах – Вінницькій, Хмельницькій, Черкаській, Тернопільській та Київській областях, у 2018 та 2019 роках врожайність основних зернових та олійних була набагато вищою за середню по Україні (близько 10.5т/га за кукурудзою та 6.4т/га по пшениці). У 2020 році, як і в цілому по країні, врожайність Епіцентр-Агро знизилася, склавши пшеницю близько 5.5т/га, по кукурудзі – 7-8т/га (по Україні – 5.4т/га), при цьому врожайність кукурудзи в Західному кластері (Тернопільська та Хмельницька області) становила 9-10т/га.

Розпочалося корегування сівозміни у рослинництві та реконструкція тваринницьких ферм. Сьогодні за обсягом земельного банку аграрний напрямок ТОВ «Епіцентр К» входить у десятку найбільших аграрних компаній України. Компанія вирощує зернові та олійні культури в 5 областях майже на 160 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство. Наразі до її складу входять 14 елеваторних комплексів загальною потужністю одночасного зберігання майже 1,5 млн тонн зерна. До кінця 2022 року власні елеваторні потужності подвоїлися – майже до 2 млн тонн(табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Характеристика аграрного виробництва ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Значення
Регіони	5 областей: Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Київська, Черкаська
Культури	Зернові та олійні культури: пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак, соя
Тваринницькі ферми, од.	20
Земельний банк, тис.га	160
Потужності зберігання зерна, млн.тон	1,5

Джерело: складено за [22]



Епіцентр Агро активно розвиває напрям зберігання й доробки зернових і олійних культур. З допоміжного активу зерносховища перетворюються на сучасні потужні зернові комплекси, які допомагають компанії і фермерам у доробці, зберіганні та реалізації сільськогосподарських культур.

Основними компаніями групи є такі юридичні особи. Епіцентр-К – основна операційна компанія групи (оператор гіпермаркетів під брендом «Епіцентр-К»), а також власник частини торгових об'єктів. Також у структуру групи входить компанія Епіцентр-Н – також один із основних активуотримувачів. Мережа Нова Лінія управляється однойменною компанією (яка також володіє частиною магазинів цієї мережі). Аграрний напрямок представлений основними компаніями Агорохолдинг-2012, ВАГП, Інтерагроінвест, Хмельницький-Агро, а також дрібнішими сільськогосподарськими компаніями.

У табл. 2.6 наведено фінансові показники ТОВ «Епіцентр К» за 2016-2022 роки.

Таблиця 2.6

**Фінансові показники ТОВ «Епіцентр К» за 2016-2022 роки, млн грн**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Виручка (без ПДВ)	28 150	33 750	41 450	45 650	50 382	51390	56529
ЕВІТДА	3 525	4 045	4 355	5 600	6 752	6836	6963
ЕВІТДА маржа, %	12.5%	12.0%	10.5%	12.3%	13.4%	13,3%	12,3%
Чистий прибуток	2 450	2 850	3 050	3 750	3 171	3385	3459
Середній термін реалізації товарів, днів	150-160						
Середня відстрочка постачальників, днів	150-160						

Джерело: складено за [22]

Фінансова модель компанії досить проста. Операційна діяльність (а фактично – товарні запаси) фінансуються відстрочками платежу від постачальників. Джерелами фінансування основних засобів (будівлі

гіпермаркетів, торгове обладнання) виступають власні кошти (реінвестований прибуток) та банківські кредити. При цьому історично боргове навантаження групи ніколи не було високим. На сьогодні співвідношення боргу до продажу становить лише 5-10%, боргу до EBITDA.

Починаючи з 2016 року, частина експорту зернових групи здійснюється через ТОВ «Епіцентр-К», при тому, що в 2018 році він досяг показника в 4,8 млрд грн. ТОВ «Епіцентр-К» не тільки експортував зерно, вироблене Епіцентр-Агро, але також заповував та експортував зерно третіх осіб, що швидше за все робилося для збільшення ПДВ-кредиту (для покриття ПДВ-зобов'язань, згенерованих роздрібним бізнесом – цю схему використали багато гравців роздрібною ринку, включаючи Fozzy Group та ОККО (в останніх, в результаті, сформувався сильний агро-напрямок)).

Без урахування операцій з експорту зерна загальний виторг мереж Епіцентр і Нова Лінія у 2019 році склав 48,5 млрд грн, на 16% вище 2018 року. Основна причина – збільшення торгових площ та асортименту.

Суттєве збільшення обсягу реалізації у 2022 році обумовлено необхідністю відбудови зруйнованих об'єктів, що потребували значного обсягу будівельних матеріалів.

Прибутковість роботи мережі будівельних супермаркетів протягом останніх років залишається відносно стабільною – EBITDA маржа на рівні 10-12%, таким чином річний грошовий потік, який генерує мережу будівельних гіпермаркетів, вже перевищує 200 млн. дол. США, що відкриває широкі можливості для нових інвестицій.

Зниження врожайності в 2020 році (на 20-30% порівняно з 2019 роком) частково компенсується значним зростанням цін на зернові та олійні (частково – тому що більшість агрохолдингів продавало значну частину своєї продукції за форвардними контрактами, ціна яких була суттєво нижчою від ціни наприкінці 2020). Види на 2023 рік дуже непогані – за середньої очікуваної врожайності, поточної форвардної ціни та собівартості, очікувана

ЕВІТДА на гектар кукурудзи (основна культура для Епіцентр-Агро) становить близько 800 дол. США. Отже, очікувана ЕВІТДА агрохолдингу – близько 100 млн. дол. США.

Таким чином, на початок 2023 року фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» є добрим, певні питання викликає окупність поточних інвестицій (наприклад, будівництво елеваторних потужностей в агробізнесі, або інтерес до продуктового роздрібу, де конкуренція на порядок вища, ніж у сегменті будівельних супермаркетів). Система управління компанією направлена на розширення видів діяльності, асортименту, задоволення споживачів, що може бути досягнуто за умови розвитку компанії.

## 2.2. Ідентифікація та аналіз сильних і слабких сторін процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К»

При конкурентному аналізі epicentrk.ua у порівнянні з найближчими конкурентами: comfy.ua, eldorado.ua та foxtrot.com.ua, за допомогою програмного забезпечення www.similarweb.com було визначено наступне – табл. 2.7.

Таблиця 2.7

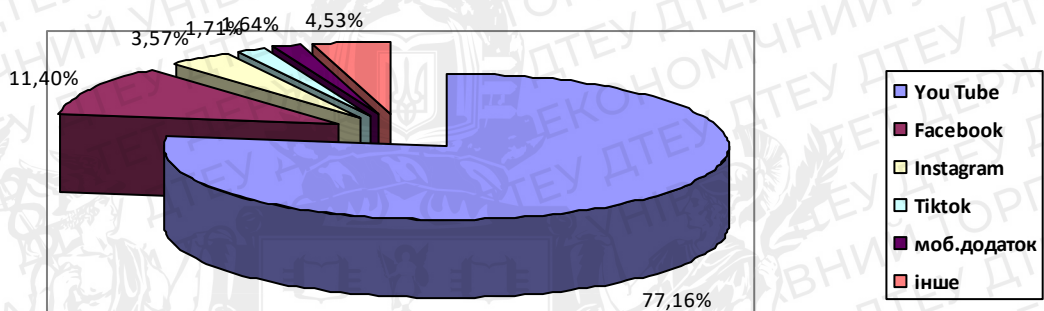
### Конкуренти ТОВ «Епіцентр К»

Домен	Перетин показів	Показів сайту	Покази конкурента	Співвідношення, %
comfy.ua	71132	216329	79675	89
eldorado.ua	187712	216329	307923	78
foxtrot.com.ua	216329	216329	286743	77
ek.ua	28555	216329	54790	64
bt.rozetka.com.ua	35722	216329	78156	61
hard.rozetka.com.ua	17079	216329	18102	54
allo.ua	216329	216329	390931	54
price.ua	20860	216329	44109	52
nvidia.com	72104	216329	152290	52

Джерело: складено за [31]

У частоті пошуку в мережі основним конкурентом ТОВ «Епіцентр К» є comfy.ua, з яким співвідношення показів складає 89%, на другому місці за конкуренцією – Ельдорадо – 78%, Фокстрот – 77%.

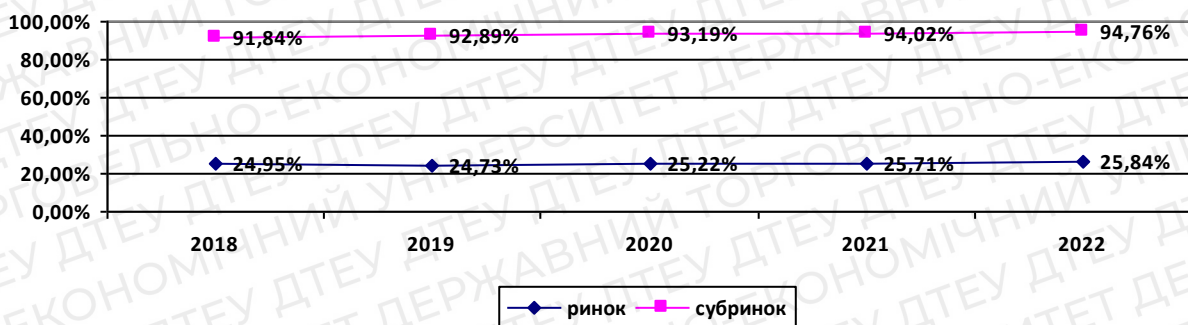
Веб сайт epicentrk.ua більшу частину трафіку в соціальних мережах отримує з Youtube, за яким слідують Facebook та Instagram (Desktop)(рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Трафік сайту epicentrk.ua у соціальних мережах**

*Джерело: складено за [31]*

Залучення аудиторії через веб-додаток Telegram може відкрити нові можливості для розвитку та кращого позиціонування на ринку. Для цього у досліджуваній компанії вивчається динаміка змін на ринку. Так, наприклад, на рис. 2.4 наведено динаміку частки ТОВ «Епіцентр К» на ринку та субринку відповідно до даних YouControl.



**Рис. 2.4. Динаміка частки ТОВ «Епіцентр К» на ринку та субринку України**

*Джерело: [25]*

Відповідно до даних YouControl, частка ТОВ «Епіцентр К» як на ринку, так і на субринку поступово збільшується. Зокрема, на субринку( торгівля товарами для дому) ТОВ «Епіцентр К» є монополістом і на кінець 2022 року його частка склала 4,76%.

З усіма постачальниками у підприємства налагоджено міцні зв'язки, співробітництво ведеться на взаємовигідній основі. Вибір постачальників пояснюється умовами оплати за товар, відповідність товару необхідним вимогам. Споживачі – підприємства роздрібної торгівлі або підприємства, які купують цю продукцію для своїх цілей, а також приватні особи.

До сильних сторін управління стратегічною позицією ТОВ «Епіцентр К» варто віднести те, що у цьому процесі ідентифікуються та враховуються фактори середовища, що впливають на цю позицію. Слабкою стороною вважаємо те, що спектр факторів, які мають братися до уваги, з нашої точки зору, має бути ширшим. У табл. 2.8 і 2.9 наведено фактори, які можуть вплинути на стратегічну позицію ТОВ «Епіцентр К» на ринку та які менеджери компанії відстежують у процесі як формування, так і загального управління стратегічною позицією.

Таблиця 2.8

**Фактори мікросередовища, що впливають на стратегічну позицію  
ТОВ «Епіцентр К»**

Позитивні фактори	Негативні фактори
1. Ефективна рекламна кампанія	1. Нестабільність поставок
2. Безперебійність поставок товару і підтримка глибини і широти асортименту	2. Низький рівень платоспроможності населення
3. Поява нових замовників	3. Втрата існуючих зв'язків з замовниками
4. Вибір постачальників, що надають якісну продукцію по прийнятним цінам	4. Незадоволеність замовника якістю продукції
5. Сформований позитивний імідж компанії	5. Наявність негативних відгуків про діяльність компанії

Джерело: побудовано автором за даними компанії.

Таблиця 2.9

**Фактори макросередовища, що впливають на стратегічну позицію  
ТОВ «Епіцентр К»**

Позитивні фактори	Негативні фактори
1.Прийняття законів, що передбачають пільги	1.Прийняття законів, що збільшують податкове навантаження
2. Потреба у будівництві промислових будівель	2.Відсутність потреби в будівництві промислових будівель
3. Спад інфляції	3. Зростання інфляції
4. Зниження цін на комунальні послуги	4.Збільшення тарифів
5. Підвищення суспільного рівня купівельної спроможності	5. Зниження загального рівня купівельної спроможності

*Джерело: побудовано автором за даними компанії.*

Для того, щоб стратегічна позиція ТОВ «Епіцентр К» залишалася незмінною на ринку, керівництво компанії у різні часові періоди приймало відповідні управлінські рішення, усвідомлюючи, що зменшити негативний вплив вищезгаданих факторів можна наступним чином:

- 1) створити запаси, пропонованої продукції;
- 2) налагодити контакти з новими постачальниками;
- 3) постійно шукати нових постачальників, але треба враховувати, що найбільш надійними є старі, перевірені постачальники;
- 4) постійно контролювати якість продукції;
- 5)розширювати географічну присутність.

При цьому відмітимо, що на фактори макросередовища компанія вплинути ніяк не зможе (наприклад, на тривалість військових дій).

У процесі вибору стратегії у ТОВ «Епіцентр К» періодично проводять SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Як свідчать дані табл. 2.10, проблеми, які впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К», – це проблеми, пов'язані із внутрішньою політикою держави: збільшення цін на енергоносії, поглиблення платіжної кризи в Україні, нестабільність валютного курсу, зростання цін на продукцію, коливання

купівельної спроможності населення при нестабільній фінансовій ситуації у державі, сезонність велика конкуренція на ринку збуту. Послаблення ролі держави у розвитку роздрібної торгівлі, порушення цінової політики, нерозвиненість ринкових відносин в сфері виробництва мають значний негативний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Також істотними проблемами, що впливають на діяльність є зміни в податковому законодавстві. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень доволі значна.

Таблиця 2.10

### Зведені результати визначення факторів впливу на стратегічну позицію ТОВ «Епіцентр К» у межах SWOT-аналізу

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Ринкові можливості:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, відомий лідер;</li> <li>- сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності;</li> <li>- можливості захисту від конкурентів;</li> <li>- достатні фінансові ресурси;</li> <li>- вищі за середні технологічні та інноваційні навички;</li> <li>- добре вивчений ринок, потреби покупців;</li> <li>- активне впровадження інноваційних технологій</li> <li>- стабільна торгова мережа;</li> <li>- довгострокові контракти з постачальниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток економіки країни;</li> <li>- євроінтеграція як основа збільшення масштабів бізнесу;</li> <li>-соціально-політична стабільність;</li> <li>- стабільне та обґрунтоване законодавство;</li> <li>--обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>- входження у нові ринки (сегменти);</li> <li>- розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>- можливість руху в бік привабливіших стратегічних груп;</li> <li>- самозаспокоєність ключових конкурентів; - швидке зростання ринку</li> </ul>
<b>Слабкі сторони:</b>	<b>Ринкові загрози:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- динамічна та агресивна конкуренція з боку ключових конкурентів;</li> <li>- постійна конкуренція з конкурентами-нелегалами;</li> <li>- негнучка цінова політика, витратний метод установавання цін;</li> <li>- недостатня ознайомленість споживачів із придбаними ними послугами</li> <li>- низька активність в соціальних мережах;</li> <li>- менш гнучка цінова політика ніж у конкурентів;</li> <li>-високі ціни;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інфляція;</li> <li>- військові дії та соціально-політична нестабільність;</li> <li>- значна ймовірність появи нових конкурентів (у т. ч. іноземних);</li> <li>- уповільнений темп зростання ринку;</li> <li>- проблеми під час укладання договорів із постачальниками й споживачами;</li> <li>- негативні демографічні зміни;</li> <li>- нестабільність валютного курсу.</li> </ul>

Джерело: власна розробка

Певний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К» мають фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні фактори, а також геополітична нестабільність.

До головних проблем, які впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К» та змінюють його стратегічну позицію на ринку слід віднести: високу конкуренцію; цінову нестабільність; зміни законодавства (введення нових правил, зміни функціонування дозвільної системи, тарифне та податкове законодавство); антидемпінги.





## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», М. КИЇВ

#### 3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К»

У цілому процес формування системи управління стратегічною позицією ТОВ «Епіцентр К» відбувається на належному рівні, про що свідчать як результати стратегічного управління компанією, так і її позиція на конкурентному ринку (див. розділ 2). Водночас зрозуміло, що стратегічна позиція підприємства може і повинна змінюватися у часі як під дією зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У зв'язку з цим пропонуємо розглядати удосконалення процесу формування системи управління стратегічною позицією у ТОВ «Епіцентр К» з ракурсу ймовірних удосконалень, що покращать стратегічну позицію підприємства на ринку.

Так, наприклад, з нашої точки зору необхідно вдосконалити діяльність роботи інтернет-магазину як складової ТОВ «Епіцентр К». Для цього має сенс спочатку провести експрес-перевірку організації роботи онлайн магазину epicentrk.ua на сервісі <https://www.cy-pr.com/> (табл. 3.1).

Спираючись на дані табл. 3.1 та інші результати нашого дослідження, вважаємо, що для поліпшення роботи сайту і входу з комп'ютера рекомендується:

1. Зменшити час відповіді сервера, щоб він складав не більше 0.2 секунди. Сервер відповів за 2.46 сек.
2. Увімкнути кешування статичних файлів, це знизить навантаження на сервер.

3. Видалити з HTML коду зайві байти (пробіли, табуляції та перенесення рядків).

4. Перемістити файли, завантаження яких заважає швидкому відображенню сторінки якомога нижче. Підвантаження JS або CSS файлів у секції head гальмує завантаження HTML коду сторінки. Знайдено блокуючих CSS: 6.

Таблиця 3.1

### Результати експрес-перевірки сайту epicentrk.ua

Перевірка	Результат
Протокол:	встановлений редирект на https
Файл robots.txt:	знайдено: epicentrk.ua/robots.txt, деякі сторінки заборонені для індексації роботами: AdsBot-Google, Googlebot-Image, AhrefsBot, MJ12bot, SemrushBot
Файл sitemap:	відсутня карта сайту
Кодування сервера/сторінки:	utf-8 (Unicode, worldwide) / utf-8 (Unicode, worldwide)
Сторінка 404:	Налаштовано правильно, сайт відповідає з кодом 404.
Тип документа (DOCTYPE):	HTML5
SPF запис:	На DNS сервері відсутня spf запис, що вказує справжні сервери надсилання пошти.
Мова сайту:	Українська/російська
Розмір сторінки	170 Кб
Перевірка валідності HTML	Виявлено 28 помилок
Швидкість сайту для комп'ютерів	55 балів зі 100
Швидкість сайту для мобільних пристроїв, смартфонів та планшетів	85 балів зі 100

Джерело: складено за даними власного дослідження та [1].

Водночас заходи щодо оптимізації сайту для мобільних пристроїв, смартфонів та планшетів можуть бути такими:

1. Зменшити час відповіді сервера при відкритті сайту з мобільних телефонів, щоб він складав не більше 0.2 секунди. Сервер відповів за 2:08 сек.

2.Видалити з HTML коду зайві байти (пробіли, табуляції та перенесення рядків)

3.Перемістити файли, завантаження яких заважає швидкому відображенню сторінки якомога нижче. Підвантаження JS або CSS файлів у секції head гальмує завантаження HTML коду сторінки. Знайдено блокуючих CSS: 6.

При виконанні запропонованих заходів поліпшиться комунікація споживача та інтернет-магазину ТОВ «Епіцентр К». А це, у свою чергу, зміцнить стратегічну позицію організації на ринку.

Також, як захід щодо поліпшення стратегічного потенціалу пропонуємо відкрити будівельно-господарський магазин у якомусь з невеликих міст Львівської області (або іншому умовно безпечному нині регіоні країни).

Місце для розташування майбутнього гіпермаркету варто обрати у привабливому з економічної та безпекової точок зору регіоні.

Витрати на відкриття магазину будуть складатися із витрат на відкриття та елементів експлуатаційних витрат.

Період організаційних робіт складає приблизно не менш двох тижнів. При цьому необхідно забезпечити виконання усіх необхідних організаційних робіт, так і покрити усі фінансові витрати.

У нашому випадку розглянемо статті витрат, які включають:

- вартість оренди приміщення, разом із сукупною вартістю комунальних послуг;
- витрати на косметичний ремонт;
- витрати на реєстрацію, отримання дозволу від санітарно-епідеміологічної служби (СЕС), територіальної пожежної інспекції, тощо;
- витрати на рекламу на початковому етапі.

Розрахунок капітальних витрат на відкриття магазину будівельних матеріалів наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Капітальні витрати на облаштування нового магазину ТОВ «Епіцентр К»**

№ п/п	Статті витрат	Сума грн
1	Оренда приміщення ( за 1 місяць )	120 000
2	Ремонт ( косметичний )	50 000
3	Устаткування, світло	45 000
4	Вивіска	15 000
5	Касовий апарат	11 000
6	Реклама ( про відкритті магазину )	30 000
7	Разом	271 000

*Джерело: складено автором.*

Таким чином, капітальні витрати проекту становитимуть 271 тис. грн., грошові кошти на придбання обладнання та орендну плату планується брати з накопиченого прибутку підприємства. Також використання даного проекту вимагатиме залучення умовно-постійних витрат для поточного функціонування магазину.

Планується сформувати штат із п'яти осіб(менеджер торгового залу, комірник, вантажник, водій, прибиральниця)

У таблиці 3.3 представлені витрати на поточне функціонування магазину.

Таблиця 3.3

**Поточні витрати на функціонування нового магазину**

№ п/п	Статті витрат	Сума, грн
1	Заробітна плата персоналу (у міс )	45 000
2	Канцтовари, господарські витрати	5 000
3	Транспортні витрати	25 000
4	Охорона	15 000
5	Зв'язок	2000
6	Реклама	15 000
7	Амортизація	15 000
8	Разом	122000

*Джерело: складено автором.*

Отже, з метою вдосконалення стратегічної позиції ТОВ «Епіцентр К» запропоновано вдосконалити налаштування на сайті онлайн магазину epicentrk.ua та відкрити новий магазин будівельно-господарчих матеріалів. Вдосконалення налаштувань сайту дозволить поліпшити комунікацію потенційного споживача з компанією, та відповідно збільшитися обсяги реалізації. Відкриття нового магазину дозволить розширити географічне охоплення ринку. Запропоновані заходи сприятимуть роботі системи управління стратегічною позицією ТОВ «Епіцентр К».

### **3.2. Вибір стратегічної позиції для подальшого розвитку ТОВ «Епіцентр К» з прогнозуванням результатів стратегічного управління організацією**

Як було відмічено у аналітичному розділі ТОВ «Епіцентр К» планує розвивати бізнес у невеликих містечках з метою укріплення ринкових стратегічних позицій.

У табл. 3.4 наведено прогнозні показники діяльності нового магазину будівельних матеріалів.

*Таблиця 3.4*

#### **Прогнозні показники діяльності нового магазину будівельних матеріалів у складі ТОВ «Епіцентр К»**

Показник	Значення показника
Капітальні вкладення, тис. грн .	271
Виторг від реалізації, тис. грн.	4576,6
Витрати всього, в т.ч.	3055
- капітальні	272
- поточні в т. ч. вартість товару	2904
Валовий прибуток, тис.грн.	1775
Термін окупності проекту, місяців	1,6

*Джерело: складено автором.*

Отже, за перший рік реалізації проєкту, який окупиться за 1,6 місяців, ТОВ «Епіцентр К» може додатково отримати 1775 тис.грн. валового прибутку.

Асортимент магазину будматеріалів буде орієнтований на всі етапи внутрішнього оздоблення приміщення. Таким чином, магазин задовольнить потреби як тих, хто захоче купувати всі необхідні для ремонту матеріали в одному місці, так і тих, хто просто не готовий їхати далеко, щоб докупити частини, що бракують.

Більшість асортименту буде виставлена в торговому залі. Для цього під торговий зал відводиться щонайменше 100 кв.м. Склад займає 50 кв.м.

Складські залишки включають найходовіші позиції. Оскільки торгова площа магазину не дозволяє виставити весь асортимент продукції, частина товару доставлятиметься на замовлення. Максимальний термін доставки – 2 дні за наявності товару на складі постачальника. Так як магазин знаходиться в безпосередній близькості від покупця, то немає потреби доставляти товар до кінцевого споживача.

Те, наскільки прибутковим буде бізнес, залежить від того, з якими постачальниками і на яких умовах працює магазин. Як постачальників слід вибирати великі оптові представництва та дистриб'юторів відомих компаній. Такі компанії, як Knauf, Bergauf, Ceresit представляють широку лінійку товарів, а також мають свої склади з великими залишками. Також варто вибрати кілька вітчизняних аналогів. Аналіз ринку постачальників, і навіть узгодження умов роботи входить у обов'язки менеджера із закупівель. Найбільш вигідно співпрацювати з невеликою кількістю компаній у довгостроковому періоді. По-перше, це підвищує лояльність постачальників до умов оплати та відвантаження товару. По-друге, це збільшує обсяг продажу кожного постачальника, що впливає на розмір оптової знижки.

Основні інвестиції під час відкриття магазину будівельних матеріалів припадають на формування оборотного капіталу. Для того, щоб звільнити кошти якнайшвидше, необхідно ретельно продумати структуру оборотного

капіталу. В перший час основний попит припадатиме на матеріали передчистої обробки: будівельні суміші, гіпсокартонні листи, штукатурка, профілю для монтажу ГКЛ, шпаклівка, монтажна піна тощо. Саме на ці позиції наголошується при здійсненні перших закупівель.

Покупці також матимуть змогу вивчити каталоги постачальників, за якими можна оформити замовлення.

Початкові інвестиції на відкриття магазину будівельних матеріалів складуть 893,6 тис.грн, з них оформлення документів – 24 тис.грн., придбання основних засобів -211 тис.грн та оборотні активи – 658,6 тис.грн (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Розрахунок початкових інвестицій для відкриття магазину

Інвестиції	Кількість, штук	Сума, грн
Ліцензії, сертифікація, оформлення документів		
Оформлення юр. особи		3 000
Отримання дозволу від контролюючих органів		10 000
Встановлення ПЗ		5 000
Отримання дозволу СЕС		6 000
Разом		24 000
Основні засоби		
Стелажі металеві	70	140 000
Вітрина торгова	1	3 000
Драбина	1	4 000
Столи офісні	3	6 000
Стільці офісні	6	4 000
Принтер лазерний	1	4 000
Касовий апарат	1	10 000
Комп'ютери	3	40 000
Разом		211 000
Оборотні засоби		
Матеріали і товари на продаж		350 000
Оренда приміщення	170 кв.м.	120 000
Зарплата співробітникам на місяць		45 000

Закінчення табл. 3.5

Інвестиції	Кількість, штук	Сума, грн
Податки + соціальні відрахування		25 000
Оренда газелі на місяць	24 години	9 600
Канцтовари, папір для друку		1 000
Реклама: вивіска + листівки		70 000
Разом		658 600
<b>РАЗОМ</b>		<b>893 600</b>

*Джерело: складено автором.*

В табл. 3.6 розрахуємо об'єм та потенціал виручки магазину.

Таблиця 3.6

### Розрахунок об'єму ринку та потенціалу виручки нового магазину

Об'єм ринку і потенціал виручки	
Загальне число потенційних покупців	904
Розмір цільового ринку постійних покупців, з них:	452
роблять покупки 4-8 разів в місяць	226
роблять покупки 2-4 рази на місяць	136
роблять покупки 1-2 рази на місяць	90
Середній чек, грн .	5 000
Виторг середній в місяць, грн.	1 168 333
Виторг в місяць на початковий період (перші 6 місяців), грн.	584 166,5

*Джерело: складено автором.*

Обсяг потенційного ринку дорівнює кількості квартир житлового комплексу. 20% власників квартир закупаються виключно у будівельних гіпермаркетах, відповідно до нашого магазину заходитимуть лише 80% потенційних покупців. З них 50% є активними клієнтами, які регулярно замовляють та докуповують необхідні матеріали. Частота покупок варіюється від 4 до 8 разів на місяць. Ще 30% роблять покупки від 2 до 4 разів на місяць.



20% клієнтів, що залишилися, заглядають в магазин тільки за потребою, їх частота відвідування — 1-2 рази на місяць.

Також не слід забувати, що в середньому ремонт квартири триває від 6 місяців до 1 року. Тобто протягом саме цього періоду окремий клієнт робить активні покупки. Середній чек у будівельному магазині - 5 тис. грн.

Тому вважаємо прогноз передбачуваної виручки цілком імовірним.

Повне заселення у новобудовах відбувається протягом 3 років із здавання будинків в експлуатацію. Але зміна активності клієнтів має таку тенденцію: у перші півроку виручка плавно зростає до 350 000 грн., оскільки власники квартир лише починають вести ремонтні роботи. Приблизно через 8 місяців рік магазин виходить на максимальний показник виручки. У цей час відбувається активне заселення житлового комплексу. Практично у кожній квартирі йде ремонт на різних стадіях оздоблення. Цей рівень тримається протягом півтора року, після чого заселення добігає кінця, і виручка різко падає.

Націнка на будматеріали складає від 40-70%. Візьмемо середню націнку 50%. Отже, середня виручка за вирахуванням витрат на матеріали складе 152022 грн. А максимальна виручка за вирахуванням витрат на матеріали дорівнюватиме 193 400 грн (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Розрахунок помісячних доходів та витрат

Період, місяць	Дохід грн.	Витрати, грн.	Валовий прибуток	Інвестиції / Чистий прибуток
0				893 600
1	116 667	196 600	-79 933	-973 533
2	193 334	196 600	-3 266	970 267
3	233 334	196 600	36 734	1 007 001
4	333 334	196 600	136 734	1 143 735
5	350 000	196 600	153 400	1 297 135
6	350 000	196 600	153 400	1 450 535

Закінчення табл. 3.7

Період, місяць	Дохід грн.	Витрати, грн.	Валовий прибуток	Інвестиції / Чистий прибуток
7	350 000	196 600	153 400	1 603 935
8	350 000	196 600	153 400	1 757 335
9	370 000	196 600	173 400	1 930 735
10	370 000	196 600	173 400	2 104 135
11	390 000	196 600	193 400	2 297 535
12	390 000	196 600	193 400	2 490 935
Разом	4576669	2752400	1824269	x

Джерело: складено автором.

Отже, через 12 місяців від запуску магазину, загальна виручка складе 2 490 935 грн, далі можна буде розширити площу магазину, адже у планах компанії у містах, навіть невеликих в майбутньому створювати гіпермаркети площею 4-6 тис.кв.м.

В табл.3.8 розрахуємо ефективність запропонованих заходів.

Вважаємо, що налаштування сайту інтернет магазину дозволить збільшити виручку не менше як на 2 %:

$$Д=674,8*1,02=688,3 \text{ млн.грн. } \Delta Д=13,5 \text{ млн.грн.}$$

Витрати на захід відсутні.

Таблиця 3.8

### Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Динаміка	
			абс.	отн.
Товарообіг млн. грн.	56529	56547,1	18,1	0,03
Змінні витрати, млн. грн.	20 470	21 456	986	4,8
ЕВІТДА, млн. грн.	6963	6978	15	0,2
ЕВІТДА,%	12,3	12,4	0,1	0,8
Постійні витрати, млн. грн.	10 010	13 692	3682	36,8
Чистий прибуток, млн.грн..	3459	3467	8	0,23
Рентабельність діяльності, %	6,12	6,13	0,01	-

Джерело: складено автором.

Отже, за результатами запропонованих заходів, зокрема поліпшення налаштувань інтернет магазину та відкриття нового стаціонарного магазину будівельних матеріалів, ТОВ «Епіцентр К» отримає додатково 18,1 млн.грн. доходу від реалізації, при цьому валова маржа збільшиться на 15 млн.грн., чистий прибуток – на 8 млн.грн.

Впровадження запропонованих заходів поліпшить не тільки фінансові результати досліджуваної компанії а й зміцнить стратегічну позицію на ринку будівельних матеріалів, де ТОВ «Епіцентр К» і так є монополістом. В перспективі площу магазину можна буде суттєво збільшити, адже в планах компанії – створювати та розвивати гіпермаркети і в невеликих містах, що сприятиме зміцненню стратегічної формуючої позиції ТОВ «Епіцентр К», яка направлена на встановлення власних стандартів та контролю над ринком.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження робимо наступні висновки та пропозиції:

1. Стратегічна позиція – це позиція бізнесу (підприємства/організації) на ринку, що може змінюватися у часі.

2. Стратегічне позиціонування може проводитися різними методами, з використанням різних критеріїв або параметрів.

3. З'ясовано, що на початок 2023 р. фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» є добрим, проте певні питання викликає окупність поточних інвестицій (наприклад, будівництво елеваторних потужностей в агробізнесі, або інтерес до продуктового роздрібу, де конкуренція на порядок вища, ніж у сегменті будівельних супермаркетів). Система управління компанією направлена на розширення видів діяльності, асортименту, задоволення споживачів, що може бути досягнуто за умови розвитку компанії.

4. Проблеми, які впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К», – це проблеми, пов'язані із внутрішньою політикою держави: збільшення цін на енергоносії, поглиблення платіжної кризи в Україні, нестабільність валютного курсу, зростання цін на продукцію, коливання купівельної спроможності населення при нестабільній фінансовій ситуації у державі, сезонність велика конкуренція на ринку збуту. Послаблення ролі держави у розвитку роздрібною торгівлі, порушення цінової політики, нерозвиненість ринкових відносин в сфері виробництва мають значний негативний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К». Також істотними проблемами, що впливають на діяльність є зміни в податковому законодавстві. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень доволі значна.

Певний вплив на діяльність ТОВ «Епіцентр К» мають фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні фактори. До головних проблем, які впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К» на ринках слід

віднести: високу конкуренцію; цінову нестабільність; зміни законодавства (введення нових правил, зміни функціонування дозвільної системи, тарифне та податкове законодавство); антидемпінги.

5.3 метою вдосконалення стратегічної позиції ТОВ «Епіцентр К» пропонуємо вдосконалити налаштування на сайті онлайн магазину epicentrk.ua та відкрити магазин будівельно-господарчих матеріалів у м. Стрий Львівської області. Вдосконалення налаштувань сайту дозволить поліпшити комунікацію потенційного споживача з компанією, та відповідно збільшиться обсяги реалізації. Відкриття магазину у м. Стрий дозволить розширити географічне охоплення ринку. Запропоновані заходи сприятимуть формуючій стратегічній позиції ТОВ «Епіцентр К».

Визначено, що за результатами запропонованих заходів, зокрема поліпшення налаштувань інтернет-магазину та відкриття стаціонарного магазину будівельних матеріалів у (наприклад, Львівській області або іншому умовно безпечному нині регіоні країни)), ТОВ «Епіцентр К» отримає додатково 18,1 млн.грн. доходу від реалізації. Проте, впровадження запропонованих заходів поліпшить не тільки фінансові результати досліджуваної компанії, а й зміцнить її стратегічну позицію на ринку будівельних матеріалів, де ТОВ «Епіцентр К». У перспективі площу магазину можна буде суттєво збільшити, адже в планах компанії – створювати та розвивати гіпермаркети і в невеликих містах, що сприятиме зміцненню стратегічної позиції ТОВ «Епіцентр К», яка направлена на встановлення власних стандартів та зайняття лідерських позицій на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайта epicentrk.ua. URL: <https://www.cy-pr.com/a/epicentrk.ua>
2. Аріелі Д. Передбачувана ірраціональність. Приховані сили, що визначають наші рішення : Сер. «Книги Стокгольмської школи економіки». К. Дніпро, 2010. 400 с.
3. Бандура З. Л., Шевчук В.Р., Семенюк Л.В. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 247 с.
4. Берідзе Т. М. Статистичний моніторинг в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Кременчук: Щербатих О. В., 2016. 330 с.
5. Борисюк О. В. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С.160-164.
6. Васюренко О. В., Гнип Н. О. Планування фінансового потенціалу суб'єктів господарювання: монографія. Дніпропетровськ: Форест, 2015. 233 с.
7. Вороніна А. В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 417 с.
8. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 334-340.
9. Діамандіс П., Котлер С. Майбутнє ближче, ніж здається : як технології змінюють бізнес, промисловість і наше життя. Київ : Лабораторія, 2021. 236 с.
10. Діб А. Маркетинговий план на одну сторінку. Час знаходити нових клієнтів, заробляти більше грошей і бути унікальним / пер.з англ. М. Черник. Харків : Віват, 2020. 285, [1] с.

11. Епіцентр К: новини компанії, інформація про Епіцентр К — Forbes.ua  
URL: <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227>
12. Ефективність діяльності підприємств в умовах глобалізаційних процесів: колект. монографія / Борецька Н. П. та ін. ; за ред. О. В. Ольшанської, А. О. Мельник, Т. М. Янковець. Київ: КНУТД, 2016. 388 с.
13. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 217 с.
14. Інноваційні механізми економічного управління підприємством: монографія / Л. В. Фролова та ін.; під ред. д-ра екон. наук, проф. Фролової Л. В. Кривий Ріг: Чернявський Д. О. [вид.], 2016. 491 с.
15. Кармінська-Белоброва М., Шматько Н., Пантелєєв М. Прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут*(економічні науки). 2020. №2. С. 81-85.
16. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / пер. с англ.: Д. Глоба-Михайленко, П. Миронов. Київ, 2020. 329, [2] с.
17. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
18. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ, 2021. 251 с.
19. Кушнір Т. Б., Сидоренко Ю. В. Стійкий розвиток підприємства: теоретико-методичні та прикладні засади забезпечення: монографія. Харків: Панов А. М., 2015. 224 с.
20. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок: перекл. з англ. під ред. В.Б. Колчанова. К. Дніпро, 2007. 800 с.

21. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118-126.
22. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ, 2019. 622, [1] с.
23. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 416, [2] с.
24. Про компанію: Епіцентр URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
25. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" - YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8803391&tb=market-scoring>
26. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ: Наш формат, 2019. 150, [2] с.
27. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.
28. Шуляр Р. В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 275 с.
29. Ansoff H. I. Strategic management of technology. *Journal of Business Strategy*. 1987. Vol. 7 № 3, с. 28-39. URL: <https://doi.org/10.1108/eb039162>(дата звернення 28.05.2023)
30. Ansoff H. I., McDonnell E. J. *The new corporate strategy*. New York: J. Wiley, 1988. 460 p.
31. Similarweb: [epicentrk.ua](https://www.similarweb.com/website/epicentrk.ua/#traffic) Доля ринка, аналіз доходів и трафіка URL: <https://www.similarweb.com/website/epicentrk.ua/#traffic>