

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегії розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК Україна»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти

Виконавець роботи Свириденко Ігор Олегович

Науковий керівник к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

Рецензент

Завідувач кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем Полтавського університету економіки і торгівлі

к.е.н., доцент Кононенко Жанна Андріївна

Полтава 2025
ВСТУП

Стратегії розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки передбачають комплексне планування та реалізацію заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компаній у цифровому середовищі. Вони включають використання сучасних технологій, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та цифрових комунікацій, а також адаптацію до швидкозмінних умов ринку з метою забезпечення стійкого зростання та конкурентних переваг.

Тема «Стратегії розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки» є надзвичайно актуальною у сучасних умовах, коли динамічні зміни ринкового середовища та прискорена цифровізація впливають на конкурентоспроможність підприємств. З одного боку, цифрова трансформація створює нові можливості для розвитку бізнесу, сприяє оптимізації процесів, підвищенню ефективності комунікацій із споживачами та формуванню інноваційних бізнес-моделей. З іншого боку, вона ставить перед організаціями складні виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до швидкозмінних технологічних рішень, підвищенням вимог до персоналу та управлінських компетенцій, а також інтеграцією цифрових інструментів у стратегічне планування та операційну діяльність. В умовах зростаючої конкуренції на онлайн-ринках здатність компаній ефективно розробляти та реалізовувати стратегії розвитку онлайн-бізнесу визначає їхню довгострокову стійкість та успішність. Аналіз стратегічних підходів дозволяє виявити найбільш ефективні механізми цифрового зростання, оцінити вплив технологій на бізнес-процеси та клієнтський досвід, а також визначити напрями оптимізації ресурсів і управлінських рішень. Таким чином, дослідження стратегій розвитку онлайн-бізнесу у контексті цифрової трансформації є необхідним для наукового обґрунтування управлінських рішень, підвищення ефективності функціонування підприємств та забезпечення їх конкурентних переваг у сучасній економіці.

Мета кваліфікаційного дослідження за темою «Стратегії розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки» полягає у всебічному аналізі та оцінці ефективних підходів до планування та реалізації стратегій онлайн-діяльності підприємств в умовах сучасних цифрових трансформацій.

У кваліфікаційній роботі було виконано такі завдання дослідження:

здійснено аналіз еволюції онлайн-бізнесу та підходів до його стратегічного розвитку;

розглянуто концептуальні підходи до управління цифровою трансформацією в організації;

проведено аналіз системи управління ТОВ «ЮСК Україна»;

оцінено стратегію розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»;

розроблено методичні підходи до удосконалення процесу формування стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»;

здійснено оцінку ефективності реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи – процеси формування, впровадження та розвитку стратегій онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» в умовах цифрової трансформації економіки та їх вплив на конкурентоспроможність і ефективність діяльності компанії.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку ТОВ «ЮСК Україна» через механізми, інструменти та підходи стратегічного управління онлайн-бізнесом, що забезпечують адаптацію організацій до цифрових змін, підвищення їх ринкової ефективності та інтеграцію інноваційних технологій у бізнес-процеси.

Основні методи дослідження кваліфікаційної роботи: використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. До загальнонаукових належать аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, логічний та аналітичний методи, історичний і графічний методи, що забезпечили

комплексне вивчення еволюції онлайн-бізнесу та підходів до його стратегічного розвитку. Спеціальні методи - економічний та балансовий аналіз, експертні оцінки, системний підхід - застосовувалися для оцінки системи управління та ефективності стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна». Поєднання цих методів забезпечило обґрунтованість висновків та практичних рекомендацій.

Теоретичну та інформаційну базу для досягнення мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи становили нормативно-правові акти України, включаючи Конституцію, кодекси, закони, постанови та розпорядження Верховної Ради, Кабінету Міністрів та Президента України. Крім того, дослідження спиралося на наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, теоретиків та практиків у сфері стратегічного управління. Для аналізу використовувалися підручники, наукові журнали, навчальні посібники та методичні матеріали, публікації періодичних видань, а також дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «ЮСК Україна».

Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи полягають у комплексному дослідженні стратегій розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки, виявляються у вдосконаленні підходів до стратегічного планування, розробці методичних рекомендацій для управління цифровою трансформацією та практичній оцінці ефективності стратегії на прикладі ТОВ «ЮСК Україна».

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці методичних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна», що можуть бути застосовані в практичній діяльності компанії для оптимізації бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до умов цифрової трансформації економіки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Еволюція онлайн-бізнесу та підходи до його стратегічного розвитку

У сучасному світі розвиток онлайн-бізнесу є одним із ключових чинників глобальної економічної еволюції та цифрової трансформації суспільства. Під поняттям онлайн-бізнес розуміють сукупність підприємницьких процесів, що здійснюються за допомогою цифрових технологій та мережі Інтернет, з метою створення, просування та реалізації товарів або послуг [12]. Цей феномен виник як наслідок поєднання технологічного прогресу, зростання інформаційної відкритості та зміни споживчих поведінкових моделей.

Розвиток онлайн-бізнесу ґрунтується на концепції мережевої економіки, в межах якої інформація виступає основним ресурсом, а комунікація між суб'єктами господарювання здійснюється за допомогою цифрових платформ [8]. Однією з головних передумов становлення електронної комерції стала поява високошвидкісного Інтернету та розширення доступу до цифрових засобів комунікації. Ці технологічні зміни сприяли зниженню транзакційних витрат, спрощенню процесів взаємодії між виробниками та споживачами, а також забезпечили можливість глобалізації ринків незалежно від географічних обмежень.

Початковий етап розвитку онлайн-бізнесу характеризувався переважно інформаційною функцією - створенням вебсайтів, які виконували роль віртуальних вітрин. Згодом електронна комерція трансформувалася у багаторівневу систему транзакцій, у межах якої відбувалося безпосереднє здійснення купівлі-продажу за допомогою електронних платежів [2, 20, 36].

Подальша еволюція привела до формування інтерактивного простору, у якому зросло значення користувацького досвіду, аналітики даних і цифрового маркетингу. На сучасному етапі, який можна означити як інтелектуальний, ключову роль відіграють штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн-технології та автоматизовані системи управління бізнес-процесами [3, 28].

Суттєвий вплив на розвиток онлайн-бізнесу справляють соціальні мережі, які перетворилися на повноцінні інструменти економічної взаємодії. Завдяки цьому формується новий тип комерції - соціальна або інтерактивна комерція, що поєднує маркетинг, комунікацію та продаж у єдиному цифровому середовищі [5]. Крім того, зростання ролі штучного інтелекту зумовлює автоматизацію процесів обслуговування клієнтів, персоналізацію контенту та вдосконалення аналітичних систем прогнозування поведінки споживачів.

Особливу увагу дослідники приділяють питанню цифрової довіри, адже ефективне функціонування онлайн-бізнесу неможливе без безпеки даних і захисту персональної інформації користувачів. Регуляторні механізми у сфері кібербезпеки стають визначальним чинником для сталого розвитку цифрової економіки [19, 39]. Водночас важливою умовою є підвищення рівня цифрової грамотності населення, оскільки саме від неї залежить здатність користувачів ефективно взаємодіяти з онлайн-середовищем.

Узагальнюючи, можна зазначити, що розвиток онлайн-бізнесу є багатовимірним процесом, який охоплює економічні, технологічні, соціальні та культурні аспекти. Його подальше зростання зумовлене інноваційною динамікою, удосконаленням інфраструктури цифрових комунікацій і зростанням глобальної конкуренції. Онлайн-бізнес не лише трансформує традиційні моделі підприємництва, але й формує нову парадигму економічної діяльності, засновану на знаннях, даних та мережевій взаємодії.

Поняття стратегія розвитку онлайн-бізнесу в науковій літературі розглядається як еволюція традиційних бізнес- та ІТ-стратегій, коли цифрові ресурси та можливості стають центральними елементами конкурентної переваги. У науковій літературі стратегія розвитку онлайн-бізнесу визначається як сукупність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування, інноваційного зростання та конкурентоспроможності підприємства у цифровій економіці [1, 28, 31, 42].

Ліпич Л. зазначає, що цифрова бізнес-стратегія описує загальне бачення компанії в контексті цифровізації, включаючи стратегічні заходи для її досягнення. Вона визначає конкретні, коротко-, середньо- та довгострокові цілі та ініціативи цифровізації в контексті продуктів, послуг і створення цінності, а також організування та культури компанії [32].

Кіржецька М., Кіржецький Ю. зазначають, що цифрова стратегія підприємства є комплексним підходом до інтеграції цифрових технологій у всі аспекти його діяльності, що дозволяє досягти конкурентних переваг та ефективності [23].

Грінка Т. І., Немченко Т. А. зазначають, що цифрова стратегія є основою для адаптації підприємства до цифрових змін, включаючи розробку нових бізнес-моделей, оптимізацію процесів та використання цифрових інструментів для досягнення стратегічних цілей [15].

Теоретичне підґрунтя класифікації стратегій спирається на концепції стратегічного управління М. Портера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, а також на сучасні підходи до цифрової трансформації бізнесу, запропоновані Д. Тапскоттом і К. Швабом [62-65]. Методично класифікація стратегій ґрунтується на системному, процесному і ситуаційному підходах у менеджменті. Системний підхід дозволяє розглядати онлайн-бізнес як цілісну соціально-економічну систему, що функціонує на перетині технологічних, фінансових і комунікаційних потоків. Процесний підхід розкриває логіку формування стратегічних рішень - від аналізу зовнішнього середовища до оцінки ефективності їх реалізації. Ситуаційний підхід, у свою

чергу, передбачає адаптацію стратегічних моделей до конкретних умов ринку, технологічного рівня підприємства та поведінки споживачів.

У сучасній науковій практиці виділяють п'ять базових стратегій розвитку онлайн-бізнесу: стратегію цифрової диференціації, стратегію платформізації бізнесу, стратегію цифрової експансії, стратегію автоматизації та оптимізації процесів і стратегію сталого розвитку в цифровому середовищі [2, 9, 15, 23, 44, 59].

Стратегія цифрової диференціації – спрямована на створення унікальної ціннісної пропозиції через персоналізацію послуг, розробку інноваційних продуктів та використання даних про поведінку споживачів. Стратегія цифрової диференціації передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції шляхом персоналізації клієнтського досвіду, інноваційного дизайну продукту та застосування технологій аналізу великих даних. Її теоретичним підґрунтям є концепція конкурентних переваг М. Портера та клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії. Вона реалізується через використання CRM-систем, алгоритмів машинного навчання, інструментів big data і штучного інтелекту для побудови точкових моделей поведінки споживачів [11, 33].

Стратегія платформізації бізнесу – полягає у створенні інтерактивних екосистем (наприклад, Amazon, Alibaba, Rozetka), які об'єднують продавців, покупців і партнерів в єдиному цифровому середовищі. Стратегія платформізації бізнесу передбачає формування інтерактивних цифрових екосистем, що об'єднують продавців, покупців, партнерів і розробників у єдиному середовищі. Теоретично вона спирається на концепцію багатосторонніх ринків і мережевих ефектів, згідно з якою цінність платформи зростає зі збільшенням кількості її учасників. Реалізація цієї стратегії вимагає створення технічної інфраструктури на основі API-інтерфейсів, хмарних сервісів і механізмів автоматизованого обміну даними [4, 14, 22].

Стратегія цифрової експансії – орієнтована на розширення ринків збуту через використання глобальних електронних каналів, маркетплейсів та інструментів міжнародного інтернет-маркетингу. Стратегія цифрової експансії орієнтована на розширення присутності компанії на міжнародних ринках шляхом використання цифрових каналів комунікації, маркетплейсів і технологій електронної комерції. Її теоретична основа ґрунтується на принципах глобалізації та концепції міжнародного менеджменту. Стратегія реалізується через проведення комплексного аналізу цільових ринків, адаптацію маркетингового контенту до культурних і мовних особливостей споживачів, використання SEO- та SEM-інструментів, а також локалізацію систем оплати та логістики [6, 30, 52].

Стратегія автоматизації та оптимізації процесів – передбачає використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, CRM- і ERP-систем для підвищення ефективності операційної діяльності. Стратегія автоматизації та оптимізації процесів спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства через впровадження сучасних інформаційних систем і технологій управління. Теоретичну основу цієї стратегії становлять положення процесного підходу та концепція управління ефективністю. Стратегія передбачає впровадження CRM-, ERP-, BPM- та BI-систем, використання роботизованої автоматизації бізнес-процесів (RPA) і штучного інтелекту для обробки великих масивів даних. На практиці ця стратегія забезпечує скорочення витрат, підвищення швидкості виконання операцій і зниження рівня помилок [48, 50, 52, 60].

Стратегія сталого розвитку в цифровому середовищі – фокусується на поєднанні економічної результативності з екологічною та соціальною відповідальністю. Стратегія сталого розвитку в цифровому середовищі базується на принципах поєднання економічної результативності з соціальною та екологічною відповідальністю бізнесу. Теоретично вона ґрунтується на концепції сталого розвитку та на ESG-підході (Environmental, Social, Governance). ESG-підхід - це концепція сталого управління бізнесом,

що базується на трьох ключових складових: екологічній, соціальній та управлінській. Він передбачає, що ефективність підприємства визначається не лише фінансовими результатами, а й впливом на навколишнє середовище, ставленням до працівників і суспільства, а також якістю корпоративного управління [10]. ESG-підхід орієнтований на довгострокову стабільність, прозорість і відповідальність бізнесу, що сприяє підвищенню його репутаційної та інвестиційної привабливості. Реалізація стратегії пов'язана з розробленням внутрішніх політик екологічної безпеки, забезпеченням прозорості корпоративного управління та підвищенням рівня цифрової інклюзивності [27, 35].

Таким чином, класифікація стратегій розвитку онлайн-бізнесу відображає багатовимірність процесів цифрової трансформації та дозволяє сформувати комплексний підхід до управління підприємствами у цифровому середовищі. Теоретико-методичний аналіз показує, що кожен тип стратегії має власні передумови формування, інструментарій реалізації та практичні результати. У практичному аспекті систематизація стратегій забезпечує менеджерів інструментами для вибору оптимальної траєкторії розвитку підприємства, враховуючи рівень його цифрової зрілості, ринкову динаміку та стратегічні цілі.

На рис. 1.1 представлено класифікацію основних типів бізнес-моделей електронної комерції, що відображають різні напрями взаємодії між суб'єктами економічної діяльності. Схема систематизує моделі за типами учасників - споживачів, бізнесу та державних структур, та демонструє характер обміну товарами, послугами та інформацією між ними. Така класифікація дозволяє комплексно розглядати процеси електронної взаємодії в цифровій економіці, визначаючи специфіку відносин B2C, B2B, C2C, C2B, B2A, C2A, G2C, C2G, G2G, B2G та G2B у контексті сучасних інформаційних технологій [40, 47, 61].

Онлайн-бізнес у сучасному економічному середовищі виступає одним із найдинамічніших напрямів підприємницької діяльності, що поєднує у собі

технологічні інновації, маркетингові підходи та нові форми економічної взаємодії. Його сутність полягає у використанні цифрових технологій для здійснення комерційних операцій, просування товарів і послуг, а також формування віртуального ринкового простору [9].

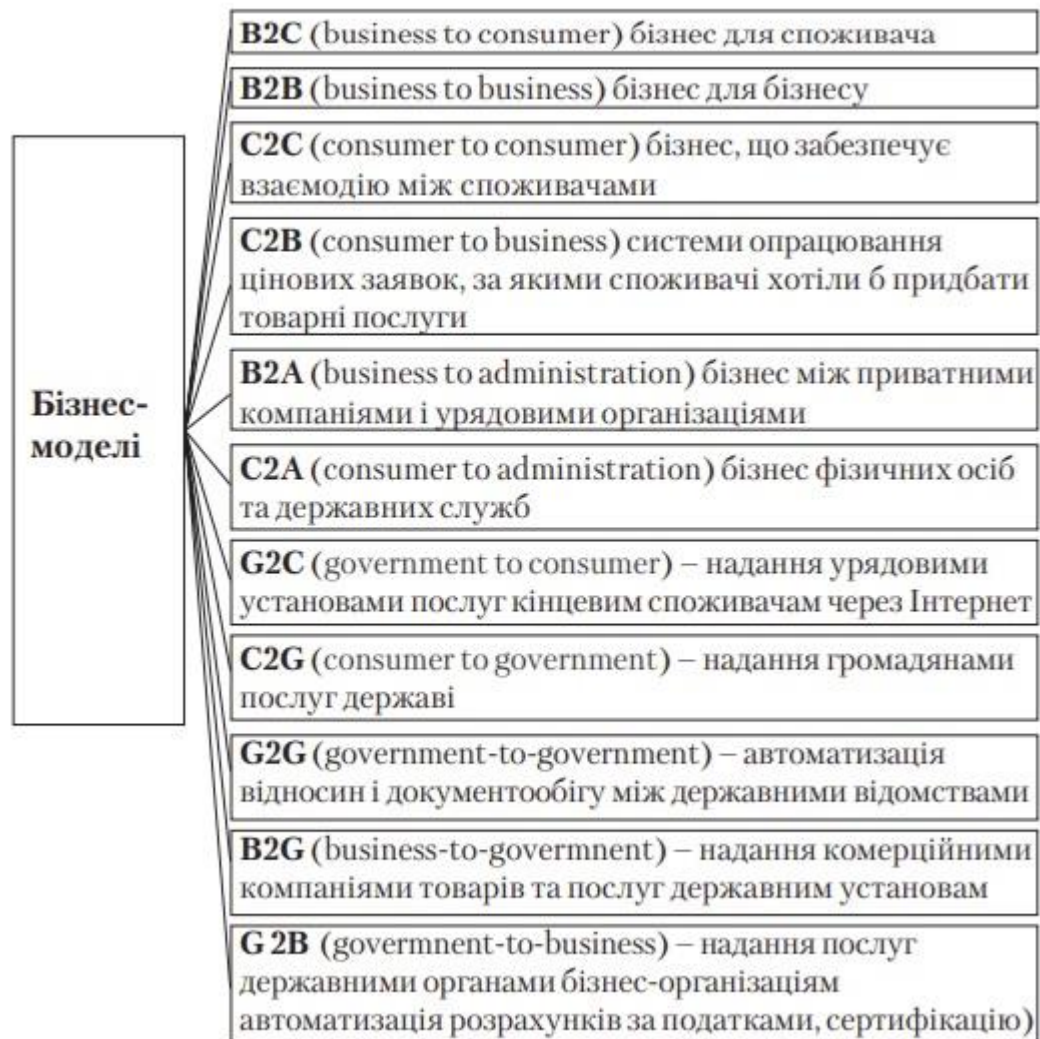


Рис. 1.1. Моделі онлайн бізнесу [29]

Стрімке поширення Інтернету, розвиток мобільних платформ та соціальних мереж спричинили глибокі структурні зміни у світовій економіці, що визначили нові підходи до формування стратегій розвитку бізнесу в онлайн-середовищі.

Онлайн-бізнес формує особливу модель економічних відносин, у якій головними ресурсами стають інформація, дані та цифрові комунікації [2]. Основним вектором його розвитку є перехід від традиційних торговельних схем до інтегрованих цифрових екосистем, які поєднують маркетинг, логістику, аналітику та обслуговування клієнтів у єдиному технологічному контурі [5, 60]. У цьому контексті стратегічний розвиток онлайн-бізнесу передбачає впровадження інноваційних підходів до управління, що базуються на гнучкості, адаптивності та швидкому реагуванні на зміни ринку.

Формування ефективної стратегії розвитку онлайн-бізнесу вимагає системного аналізу зовнішнього середовища, ідентифікації конкурентних переваг і розроблення довгострокових моделей цифрової взаємодії зі споживачем. Наукові дослідження доводять, що стратегічна ефективність у цій сфері безпосередньо залежить від рівня технологічної зрілості підприємства, його здатності інтегрувати аналітичні інструменти, алгоритми штучного інтелекту, а також застосовувати методи прогнозування поведінки користувачів [7, 18]. Такі інструменти дозволяють формувати персоналізовані пропозиції, оптимізувати маркетингові кампанії та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою стратегії онлайн-бізнесу є формування довіри користувачів, яка досягається через прозорість операцій, захист персональних даних і гарантію безпеки електронних транзакцій. В умовах цифрової економіки довіра перетворюється на ключовий актив, що визначає конкурентоспроможність компанії [14]. Крім того, стратегічне управління має враховувати культурні, соціальні та психологічні аспекти поведінки споживачів, адже саме вони формують унікальний контекст взаємодії між бізнесом і клієнтом у цифровому просторі.

Сучасні стратегії розвитку онлайн-бізнесу орієнтовані на створення екосистемного підходу, у межах якого відбувається синергія між технологічними інноваціями, партнерськими відносинами та

інтелектуальним капіталом. Такі моделі дозволяють підприємствам не лише розширювати присутність на глобальних ринках, а й підвищувати стійкість до зовнішніх викликів, зокрема економічних криз і технологічних змін. Особливої ваги набуває використання аналітики великих даних, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування адаптивних бізнес-стратегій у режимі реального часу [29, 49].

Отже, розвиток онлайн-бізнесу та стратегій його управління є взаємопов'язаними процесами, що відображають загальну тенденцію цифрової еволюції світової економіки. Наукове осмислення цих процесів дає змогу визначити ключові напрями подальшого зростання: інтеграцію штучного інтелекту у бізнес-моделі, зміцнення довіри споживачів, підвищення рівня цифрової компетентності персоналу та впровадження сталих принципів корпоративного управління. У підсумку онлайн-бізнес постає не лише як технологічне явище, а як нова форма організації економічної діяльності, що визначає структуру майбутньої економіки знань і цифрового суспільства.

Поглиблене розуміння сутності цифрової трансформації вимагає не лише визначення її економічного та технологічного змісту, а й осмислення управлінських механізмів, що забезпечують ефективність цього процесу. Цифрові зміни неможливо реалізувати без системного підходу до управління, який поєднує стратегічне бачення, інноваційні методи організаційного розвитку та сучасні технологічні рішення. Саме управлінський аспект цифровізації виступає ключовим чинником, який визначає успіх або невдачу трансформаційних процесів у межах підприємства чи установи.

У зв'язку з цим виникає потреба у теоретичному узагальненні підходів до управління цифровою трансформацією, що дозволяє інтегрувати існуючі концепції управління змінами, знаннями та інноваціями у єдину систему. Це забезпечує можливість не лише ефективно впроваджувати цифрові технології, а й формувати стійку організаційну культуру, орієнтовану на безперервний розвиток.

Саме тому у подальшому доцільно розглянути теоретико-концептуальні підходи до управління цифровою трансформацією в організації, які визначають наукове підґрунтя процесів адаптації, модернізації та інноваційного розвитку в умовах цифрової економіки.

1.2 Концептуальні підходи до управління цифровою трансформацією в організації

Цифрова трансформація економіки є однією з провідних тенденцій сучасного розвитку світового господарства, що визначає зміст і динаміку управлінських процесів у всіх сферах суспільного життя. Вона розглядається не лише як технологічна модернізація, але насамперед як системна зміна управлінських підходів, бізнес-моделей та організаційних структур, спрямована на підвищення ефективності, інноваційності та стійкості економічних систем [2, 24]. У сучасних умовах цифровізація стає стратегічним інструментом управління, що забезпечує адаптацію підприємств до глобальної конкуренції, змін споживчих запитів і прискореного розвитку інформаційних технологій.

З управлінської точки зору цифрова трансформація передбачає глибоку перебудову управлінських процесів, у межах якої цифрові технології інтегруються в усі рівні прийняття рішень. Вона охоплює перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до мережових, гнучких і децентралізованих структур, що функціонують на основі обміну даними та алгоритмів штучного інтелекту [17]. Такий підхід змінює саму логіку управління: замість контролюючої ролі керівництва формується модель, орієнтована на аналітику, прогнозування та швидке реагування на динаміку зовнішнього середовища. Цифрові інструменти управління дозволяють оптимізувати процеси планування, моніторингу й оцінки ефективності, забезпечуючи при цьому прозорість і підзвітність управлінських рішень [25].

Управлінський аспект цифрової трансформації тісно пов'язаний із концепцією стратегічного менеджменту, оскільки цифровізація змінює підходи до формування та реалізації стратегій розвитку. В умовах цифрової економіки стратегічне планування ґрунтується на аналізі великих даних, прогнозуванні поведінки споживачів і використанні алгоритмів штучного інтелекту для моделювання майбутніх сценаріїв. Це дозволяє менеджерам приймати рішення не лише на основі ретроспективної інформації, а й за допомогою передбачувальних моделей, що підвищують точність і гнучкість управлінських дій [16]. Таким чином, цифрова трансформація виступає не просто технологічним процесом, а новою управлінською парадигмою, у межах якої інтелектуальний аналіз даних стає основним джерелом стратегічних переваг.

Зміна управлінських підходів унаслідок цифровізації також зумовлює трансформацію організаційної культури. Традиційна модель підпорядкування поступається місцем культурі відкритості, інноваційності та співпраці, що стимулює креативність персоналу й формує цифрову компетентність як одну з ключових управлінських компетенцій [12]. Ефективне управління в умовах цифрової трансформації потребує нових лідерських якостей - гнучкості, здатності працювати з даними, стратегічного мислення та орієнтації на інноваційні рішення [9]. Менеджери нового покоління виконують роль фасилітаторів і координаторів цифрових змін, забезпечуючи баланс між технологічними інноваціями та людським капіталом.

У системі державного управління цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності регулювання, прозорості процедур і відкритості даних. Формування цифрового урядування, електронних сервісів і платформ взаємодії між державою, бізнесом і громадянами створює умови для підвищення довіри до інституцій та зменшення адміністративних бар'єрів. З погляду макрорівня цифрова трансформація виступає каталізатором економічного зростання, оскільки забезпечує більш раціональне

використання ресурсів, прискорює обіг інформації та формує нові моделі створення доданої вартості [6]. У мікроекономічному вимірі вона забезпечує підприємствам можливість підвищення продуктивності, гнучкості й конкурентоспроможності завдяки впровадженню цифрових інновацій в управлінські процеси [50].

Загалом цифрова трансформація економіки з управлінської точки зору є процесом переходу до нової логіки організації економічної діяльності, у якій управлінські рішення базуються на даних, а інформаційні потоки стають ключовим ресурсом розвитку. Її сутність полягає у створенні інтелектуальних систем управління, що поєднують технологічні можливості з людським потенціалом [8]. Такий синтез формує основу для побудови адаптивних, відкритих і конкурентоспроможних організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та глобальної взаємозалежності.

На рис. 1.2 представлено модель цифровізації бізнесу, яка розкриває ключові напрями його трансформації. Кожен із напрямів характеризується власними аспектами розвитку: адаптацією бізнес-моделей до цифрових умов, віртуалізацією процесів взаємодії, персоналізацією продажів і формуванням нових типів взаємовідносин. Таким чином, ця схема демонструє системний підхід до впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, спрямований на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та гнучкості бізнесу в умовах цифрової економіки.

Теоретико-концептуальні підходи до управління цифровою трансформацією формують основу для осмислення механізмів, принципів та інструментів адаптації організацій до цифрових змін. Управління цифровою трансформацією розглядається як стратегічний і комплексний процес, спрямований на інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що призводить до зміни бізнес-моделей, організаційної культури, способів взаємодії зі споживачами та принципів створення цінності [34]. З управлінської точки зору цифрова трансформація охоплює не лише

впровадження технологічних інновацій, але й формування нових підходів до лідерства, управління знаннями та організаційних змін.

Одним із ключових напрямів сучасних досліджень у цій сфері є концепція цифрового лідерства (Digital Leadership), яка акцентує увагу на ролі керівників як агентів цифрових перетворень. Цифрове лідерство передбачає здатність менеджерів не лише впроваджувати інноваційні технології, але й формувати культуру відкритості до змін, підтримувати цифрову компетентність персоналу та забезпечувати стратегічне бачення розвитку підприємства в умовах цифрової економіки [21].

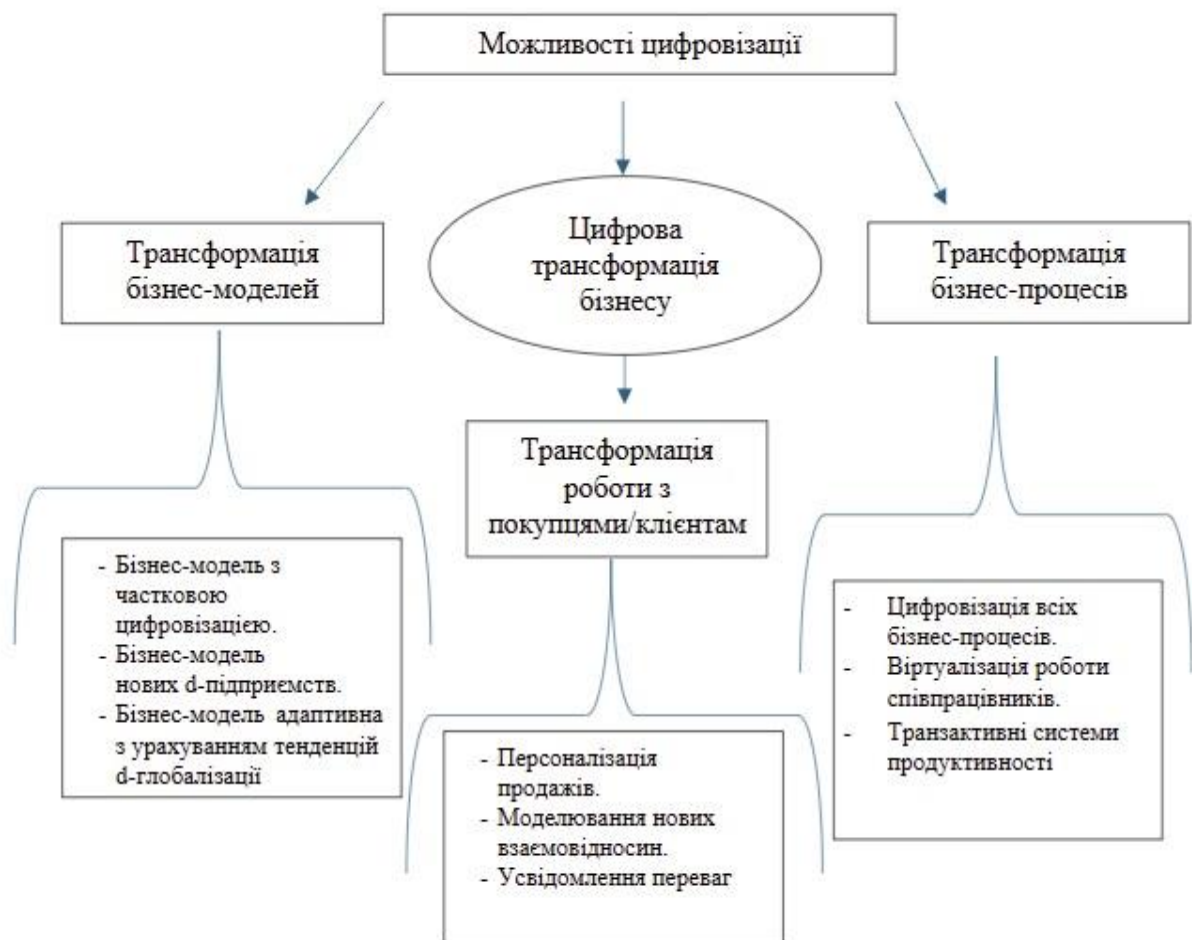


Рис. 1.2. Модель цифрової трансформації бізнесу [58]

Цей підхід базується на синтезі традиційних управлінських функцій із цифровими навичками, такими як управління даними, використання аналітичних інструментів і створення гнучких організаційних структур.

Ідеї К. Шваба, викладені у концепції четвертої промислової революції, мають суттєвий вплив на розуміння управління цифровою трансформацією. Учений визначає сучасний етап розвитку економіки як системний злам, спричинений інтеграцією кіберфізичних систем, штучного інтелекту, Інтернету речей та блокчейн-технологій у виробничі й управлінські процеси. На думку К. Шваба, успішне управління цифровими змінами потребує поєднання технологічних інновацій із соціальними, етичними та управлінськими трансформаціями, що формують нову модель взаємодії між людиною, бізнесом і державою [62].

Концепція управління знаннями, запропонована П. Друкером, також відіграє ключову роль у теоретичному осмисленні цифрової трансформації. П. Друкер одним із перших визначив знання як основний ресурс сучасної економіки, а працівників знань як головний фактор конкурентоспроможності організації. У контексті цифровізації управління знаннями набуває нового змісту, оскільки цифрові технології забезпечують швидкий обмін інформацією, накопичення аналітичних даних та підтримку колективного інтелекту. Системи Knowledge Management стають інструментом формування інноваційного потенціалу підприємства, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі даних [17, 45].

Д. Тапскотт у своїй концепції мережевої економіки підкреслює, що цифрова трансформація змінює саму природу управління, перетворюючи ієрархічні структури на децентралізовані мережі, у яких знання, довіра та спільні цінності стають ключовими елементами ефективного управління. Мережева організація, за Д. Тапскоттом, функціонує на основі горизонтальних зв'язків і цифрових комунікацій, що забезпечують високу адаптивність і гнучкість у відповідь на зовнішні зміни. У цьому контексті

роль менеджера трансформується від контролера процесів до фасилітатора інновацій і координатора знань [65].

Одним із найвідоміших підходів є модель управління змінами Дж. Коттера, яка ґрунтується на формуванні відчуття невідкладності змін, створенні коаліції прихильників трансформації, розробленні стратегічного бачення та комунікації цього бачення усім учасникам процесу. З позиції цифрової трансформації дана модель акцентує необхідність лідерства, послідовності дій та підтримки цифрових ініціатив усіма рівнями організації. На відміну від класичної моделі К. Левіна, що включає етапи «розморожування», «зміни» та «заморожування», підхід Ф. Коттера враховує динамічний характер цифрових інновацій і потребу постійного вдосконалення бізнес-процесів у відповідь на технологічні зміни.

Модель К. Левіна при цьому залишається фундаментом для розуміння процесів організаційної адаптації. У цифровому середовищі «розморожування» може означати переосмислення традиційних методів управління та структури компанії, «зміна» упровадження цифрових інструментів і платформ, а «заморожування» - закріплення нових цифрових практик у корпоративній культурі. Цей підхід забезпечує стабілізацію результатів цифрової трансформації та формування стійкої цифрової культури в організації [59-62].

Важливе місце у сучасних дослідженнях посідає також модель ADKAR, розроблена Д. Хайятом, яка зосереджується на індивідуальному рівні сприйняття змін. Вона охоплює п'ять етапів: усвідомлення потреби в змінах (Awareness), бажання брати участь у змінах (Desire), знання про способи реалізації (Knowledge), уміння впроваджувати зміни (Ability) та закріплення результатів (Reinforcement). У контексті цифрової трансформації цей підхід сприяє формуванню цифрових компетенцій працівників і створенню сприятливого організаційного середовища для прийняття інновацій [11, 30].

Окрему увагу дослідники приділяють ролі управління знаннями (Knowledge Management) у процесі цифрової трансформації. За визначенням Т. Давенпорта та Л. Прушак, управління знаннями - це систематичний процес створення, збереження, поширення та використання знань в організації. У цифровому контексті цей процес підтримується через використання інформаційних систем, платформ спільної роботи, баз даних знань та штучного інтелекту. Ефективне управління знаннями сприяє формуванню «навчальної організації», що здатна швидко адаптуватися до технологічних змін, інтегрувати інновації та забезпечувати стійкість бізнесу в умовах цифрової економіки [48, 56].

Таким чином, теоретико-концептуальні підходи до управління цифровою трансформацією базуються на поєднанні класичних моделей управління змінами з сучасними концепціями управління знаннями та цифрового лідерства. Вони забезпечують наукове підґрунтя для розроблення ефективних стратегій цифрового розвитку організацій, формування інноваційної культури та досягнення конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Урахування цифрових інструментів, електронної комерції та інтеграції інноваційних технологій у процеси продажу та обслуговування клієнтів є необхідною передумовою для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання компанії. Тому наступний розділ присвячено дослідженню системи стратегічного менеджменту онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна», зокрема аналізу стратегічних підходів до цифровізації бізнес-процесів, планування та реалізації ефективних онлайн-стратегій у сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮСК УКРАЇНА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Аналіз системи управління ТОВ «ЮСК Україна»

ТОВ «ЮСК Україна» є дочірнім підприємством міжнародної мережі JYSK, що спеціалізується на роздрібному продажу товарів для дому та саду. Заснована у 2004 році, компанія спершу діяла за франчайзинговою моделлю, а з 2012 року перейшла під пряме управління JYSK Nordic, що дозволило ефективніше адаптувати стратегії до українського ринку.

Основним видом діяльності ТОВ «ЮСК Україна» є роздрібна торгівля меблями, текстилем для дому, товарами для сну та садовими меблями. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, що відповідає скандинавському стилю та орієнтована на забезпечення комфорту та функціональності житлових просторів.

Метою діяльності компанії є надання споживачам якісних товарів для дому за доступними цінами, забезпечення високого рівня обслуговування та постійне вдосконалення асортименту відповідно до потреб ринку. У 2024 році JYSK в Україні відзначила 20-річчя, відкривши свій 100-й магазин у Чернівцях, що свідчить про стабільне зростання та розвиток компанії на українському ринку.

Місія ТОВ «ЮСК Україна» полягає у створенні комфортного та стильного середовища для своїх клієнтів, пропонуючи їм продукцію, яка поєднує в собі якість, функціональність та доступність. Компанія прагне стати надійним партнером для кожної родини, допомагаючи облаштувати простір, де приємно жити та відпочивати.

Система цілей компанії охоплює кілька ключових напрямків: розширення мережі магазинів, вдосконалення асортименту, підвищення рівня обслуговування клієнтів та інтеграція інноваційних технологій у бізнес-процеси. У сфері сталого розвитку компанія орієнтується на досягнення кліматичних цілей, зокрема, скорочення викидів парникових газів у співпраці з постачальниками, що відповідає міжнародним стандартам та ініціативам, таким як Science Based Targets. Ці зусилля спрямовані на збереження довкілля та підтримку сталого розвитку бізнесу.

Таким чином, ТОВ «ЮСК Україна» демонструє комплексний підхід до ведення бізнесу, поєднуючи комерційні інтереси з соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю, що сприяє її стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку товарів для дому.

Компанія розпочала свою діяльність в Україні в 2007 році, відкривши перший магазин у Києві. З того часу мережа стабільно розвивалася, збільшуючи кількість торгових точок по всій країні. На початок 2022 року в Україні діяло 85 магазинів, а також онлайн-магазин. Проте через повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року компанія була змушена тимчасово призупинити свою діяльність. Відновлення роботи магазинів розпочалося поступово, і до кінця 2022 року працювало 83 магазини та онлайн-магазин.

Управлінська структура компанії в Україні включає кілька ключових напрямків, зокрема, HR, фінанси, роздрібна торгівля, маркетинг, розвиток, обслуговування клієнтів та комунікації. Кожен напрямок очолюється відповідним менеджером, а також має команду фахівців, що забезпечують ефективну роботу компанії. Зокрема, у фінансовому напрямку працюють фінансовий менеджер, головний бухгалтер та команда бухгалтерів, що відповідають за ведення обліку та фінансову звітність. У роздрібній торгівлі функціонують регіональні менеджери, які координують роботу магазинів у різних областях України. Маркетингова команда займається просуванням бренду та взаємодією з клієнтами через різні канали комунікації. Відділ

розвитку відповідає за відкриття нових магазинів та перебудову існуючих, а служба обслуговування клієнтів забезпечує високий рівень сервісу для покупців.

Незважаючи на складні умови війни, компанія продовжила інвестувати в розвиток. У 2022 році було відкрито чотири нових магазини, зокрема у Львові, Рівному, Івано-Франківську. Також розпочато перебудову існуючих торгових точок у форматі 2.5 та 3.0, що передбачає оновлення дизайну та покращення умов для покупців. Формат 2.5 характеризується оновленим інтер'єром, покращеною навігацією та базовими цифровими елементами, такими як інтерактивні екрани або електронні цінники. Цей етап є перехідним між традиційним магазином та більш інноваційними концепціями. Формат 3.0 відзначається глибшою цифровізацією, включаючи інтеграцію з мобільними додатками, використання великих інтерактивних дисплеїв, зон самостійної оплати та персоналізовані рекомендації. Цей формат спрямований на створення безшовного досвіду покупок, поєднуючи фізичний та цифровий досвід. Перехід до цих форматів дозволяє підвищити ефективність операцій, покращити взаємодію з клієнтами та адаптуватися до швидко змінюваного ритейл-середовища.

Компанія також активно підтримує українських виробників, закупаючи продукцію для подальшого експорту в європейські магазини мережі.

У соціальній сфері JYSK Україна активно підтримує ініціативи, спрямовані на допомогу громаді. Зокрема, з 2023 року компанія проводить кампанії з популяризації донорства крові серед своїх співробітників та клієнтів. У рамках цих ініціатив організовуються акції зі здачі крові, а також продаж благодійних наліпок, кошти від яких спрямовуються на облаштування зон відпочинку для донорів у різних містах України.

Загалом, система управління ТОВ «ЮСК Україна» орієнтована на ефективну організацію внутрішніх процесів, адаптацію до змінюваних умов

ринку та активну участь у соціальних ініціативах, що сприяє зміцненню позицій компанії на українському ринку товарів для дому.

Система управління персоналом ТОВ «ЮСК Україна» ґрунтується на скандинавських принципах чесності, поваги та надійності, що відображаються у корпоративній культурі компанії. Вона орієнтована на створення комфортного та безпечного робочого середовища, що сприяє високому рівню задоволеності співробітників та ефективності їхньої роботи.

Чисельність персоналу ТОВ «ЮСК Україна» демонструє динаміку змін протягом 2022-2024 років. У 2022 році загальна кількість співробітників становила 722 особи. У 2023 році спостерігалось зростання чисельності до 774 осіб, що свідчить про розширення діяльності компанії та можливе відкриття нових торгових точок. У 2024 році чисельність персоналу збільшилася до 826 осіб, що відображає подальший розвиток мережі компанії та збільшення обсягів операційної діяльності.

Ці дані демонструють стабільну тенденцію до збільшення чисельності персоналу, що корелює з розширенням бізнес-операцій ТОВ «ЮСК Україна» та зміцненням її позицій на українському ринку.

Компанія активно інвестує в розвиток своїх працівників, пропонуючи їм можливість для кар'єрного росту як на національному, так і на міжнародному рівнях. Для цього впроваджено програми навчання та розвитку, зокрема через Leadership Academy, що дозволяє співробітникам здобувати нові знання та навички, необхідні для просування по кар'єрній сходинці.

У процесі підбору персоналу ТОВ «ЮСК Україна» використовує сучасні інструменти оцінки, такі як методика HOGAN, яка дозволяє визначити особистісні характеристики кандидатів та їхню відповідність корпоративній культурі компанії. Це сприяє формуванню ефективних команд та зниженню плинності кадрів.

Компанія також активно підтримує ініціативи, спрямовані на підвищення фізичної активності та здоров'я своїх співробітників. Наприклад,

існує власна бігова команда, яка бере участь у марафонах як в Україні, так і за кордоном, що сприяє формуванню командного духу та підтримці здорового способу життя серед працівників.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «ЮСК Україна» спрямована на створення умов для професійного розвитку співробітників, підтримку їхнього благополуччя та забезпечення високої ефективності роботи компанії в цілому.

Для оцінки фінансового стану, ефективності діяльності та динаміки розвитку ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022-2024 років необхідно провести комплексний фінансовий аналіз, що дозволить виявити ключові тенденції у структурі активів, пасивів, витрат і прибутковості компанії. Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. наведено у додатках А, Б, В.

Табл. 2.1 ілюструє динаміку та структурні зміни активів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років. Вона відображає як абсолютні показники активів, так і їхню питому вагу у загальному балансі, що дозволяє проаналізувати зміни у складі необоротних та оборотних активів компанії, оцінити темпи їхнього зростання та відносні зміни окремих статей у порівнянні з базовим 2024 роком.

У 2022-2024 роках активи ТОВ «ЮСК Україна» відповідно до табл. 2.1 демонстрували чітку тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне управління ресурсами, розширення масштабів діяльності та посилення позицій підприємства на українському ринку. Загальна вартість активів у 2024 році зросла більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, що підтверджує стабільний розвиток компанії та активне нарощення її майнового потенціалу. Таке зростання є результатом як інвестицій у необоротні ресурси, так і збільшення обсягів оборотних активів, що забезпечують гнучкість і ліквідність операційної діяльності.

Необоротні активи зросли на понад 50% у порівнянні з 2022 роком, що зумовлено, передусім, оновленням основних засобів, модернізацією торговельних площ, логістичних центрів і складських приміщень.

Таблиця 2.1

**Динаміка та структура активів ТОВ «ЮСК Україна» за
2022–2024 роки**

Стаття активів	2022 р, тис. грн	Частка у балансі 2022 р, %	2023 р, тис. грн	Частка у балансі 2023 р, %	2024 р, тис. грн	Частка у балансі 2024 р, %	Відносне відхилення 2022/2024 рр, %	Відносне відхилення 2023/2024 рр, %
Необоротні активи	857 795	32,8	1 003 214	23,1	1 319 097	23,9	+53,8	+31,5
Нематеріальні активи	0	0,0	0	0,0	245	0,0	—	—
Незавершені капітальні інвестиції	27 078	1,0	43 115	1,0	42 950	0,8	+58,6	–0,4
Основні засоби	823 196	31,5	952 211	21,9	1 265 978	22,9	+53,8	+33,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	4 053	0,2	2 951	0,1	3 816	0,1	–5,8	+29,3
Відстрочені податкові активи	0	0,0	949	0,0	4 516	0,1	—	+375,8
Інші необоротні активи	3 468	0,1	3 988	0,1	1 592	0,0	–54,1	–60,1
Оборотні активи	1 755 387	67,2	3 337 731	76,9	4 207 824	76,1	+139,7	+26,1
Запаси	610 646	23,4	618 022	14,2	844 581	15,3	+38,3	+36,7
Дебіторська заборгованість	25 389	1,0	917 610	21,1	71 065	1,3	+179,9	–92,3
Поточні фінансові інвестиції	0	0,0	0	0,0	900 000	16,3	—	—
Гроші та їх еквіваленти	1 114 423	42,7	1 801 973	41,5	2 390 428	43,3	+114,5	+32,7
Витрати майбутніх	818	0,0	1 126	0,0	1 201	0,0	+46,8	+6,7

періодів								
Інші оборотні активи	4 111	0,2	0	0,0	0	0,0	-100,0	—
Баланс (усього активи)	2 613 182	100,0	4 340 945	100,0	5 526 921	100,0	+111,5	+27,3

Компанія активно інвестувала у вдосконалення матеріально-технічної бази, що дало змогу підвищити якість обслуговування клієнтів та ефективність бізнес-процесів.

Збільшення відстрочених податкових активів пов'язане із зростанням капітальних витрат, тоді як поява нематеріальних активів у 2024 році свідчить про впровадження сучасних інформаційних систем, цифрових платформ і програмного забезпечення для управління логістикою, продажами та взаємодією зі споживачами. Натомість зменшення інших необоротних активів відображає завершення окремих довгострокових інвестиційних проектів.

Оборотні активи за аналізований період збільшилися більш ніж удвічі, що підтверджує активізацію операційної діяльності підприємства. Зростання запасів пов'язане з розширенням асортименту, підготовкою до пікових сезонів продажів і забезпеченням стабільності постачання в умовах коливань ринку. Значне збільшення грошових коштів свідчить про ефективну політику управління ліквідністю та позитивну динаміку грошових потоків. Поява поточних фінансових інвестицій у структурі активів відображає прагнення компанії до диверсифікації джерел доходів і раціонального розміщення тимчасово вільних коштів. Водночас суттєве скорочення дебіторської заборгованості свідчить про підвищення дисципліни розрахунків, посилення контролю за кредитною політикою та ефективніше управління взаєминами з партнерами.

У структурі активів підприємства спостерігається поступове зміщення акценту на користь оборотних активів, частка яких зростає. Це відповідає специфіці торговельного бізнесу, де швидкість обороту капіталу та

забезпечення достатнього рівня ліквідності мають ключове значення. Зменшення питомої ваги необоротних активів свідчить про раціональне використання капіталу, орієнтацію на гнучкість та адаптивність у змінних ринкових умовах.

Отже, динаміка активів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022-2024 роки підтверджує ефективність стратегії розвитку, спрямованої на поєднання інвестиційного зростання та фінансової стабільності. Підприємство не лише нарощує обсяги ресурсів, а й удосконалює їхню структуру, оптимізуючи баланс між довгостроковими і короткостроковими активами. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії, її фінансової стійкості та здатності до подальшого зростання в умовах динамічного ринкового середовища.

Табл. 2.2 ілюструє динаміку та структурні зміни пасивів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років. Вона демонструє як абсолютні значення власного капіталу та зобов'язань, так і їхню питому вагу у загальному балансі, що дозволяє оцінити зміни у фінансовій структурі компанії, співвідношення власних і позикових коштів та відносні відхилення окремих статей пасивів.

Аналіз структури пасивів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022-2024 рр. у табл. 2.2 свідчить про істотну трансформацію джерел формування капіталу, що є наслідком як внутрішніх управлінських рішень, так і впливу зовнішнього економічного середовища. Загальна сума пасивів за аналізований період зросла більш ніж удвічі, що відповідає динаміці збільшення активів та свідчить про розширення обсягів господарської діяльності.

У структурі власного капіталу простежується помірне зростання - на 36,5 % у 2022-2024 рр. Це збільшення пов'язане переважно з реінвестуванням прибутку та поступовим відновленням фінансової стійкості підприємства після кризових періодів. Водночас частка власного капіталу у балансі знизилася з 64,2 % до 46,3 %, що свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це може бути результатом активного

залучення кредитних ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів або поповнення оборотних коштів.

Значне зростання поточних зобов'язань (у 2,8 раза) свідчить про підвищення рівня короткострокового фінансового навантаження. Ймовірно, підприємство активніше використовує комерційний кредит, відтермінування платежів постачальникам або короткострокові банківські позики. Такі дії можуть бути обґрунтовані необхідністю швидкого реагування на ринкові зміни чи фінансування зростаючих обсягів операційної діяльності.

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура пасивів ТОВ «ЮСК Україна» за
2022–2024 роки**

Стаття пасиву	2022 р, тис. грн	Частка у балансі 2022 р, %	2023 р, тис. грн	Частка у балансі 2023 р, %	2024 р, тис. грн	Частка у балансі 2024 р, %	Відносне відхилення 2022/2024 рр, %	Відносне відхилення 2023/2024 рр, %
Власний капітал	1 052 563	40,3	1 424 996	32,8	494 125	8,9	–53,1	–65,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	0,0	1	0,0	1	0,0	—	—
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 052 562	40,3	1 424 995	32,8	494 124	8,9	–53,1	–65,3
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	569 460	21,8	667 966	15,4	789 743	14,3	+38,7	+18,2
Інші довгострокові зобов'язання	569 460	21,8	667 966	15,4	789 743	14,3	+38,7	+18,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	991 159	37,9	2 247 983	51,8	4 243 053	76,8	+328,1	+88,7
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	148 906	5,7	234 031	5,4	199 567	3,6	+34,0	–14,7
Розрахунки з бюджетом	20 479	0,8	112 845	2,6	195 303	3,5	+853,5	+73,0
Розрахунки зі страхування	4 418	0,2	3 762	0,1	5 397	0,1	+22,1	+43,5

Розрахунки з оплати праці	23 695	0,9	24 577	0,6	20 575	0,4	-13,2	-16,3
Аванси отримані	43 904	1,7	70 612	1,6	68 561	1,2	+56,1	-2,9
Розрахунки з учасниками	631 043	24,1	1 728 341	39,8	3 611 017	65,4	+472,2	+109,0
Інші поточні зобов'язання	8 433	0,3	1 422	0,0	10 582	0,2	+25,5	+644,2
Баланс (усього пасив)	2 613 182	100,0	4 340 945	100,0	5 526 921	100,0	+111,5	+27,3

Водночас це підвищує ризики ліквідності, адже надмірне зростання короткострокових зобов'язань без відповідного приросту ліквідних активів може ускладнити виконання поточних фінансових зобов'язань.

Довгострокові зобов'язання зросли майже вдвічі, що свідчить про стратегічне орієнтування підприємства на стабільніші джерела фінансування. Імовірно, частина залучених коштів спрямована на модернізацію виробничих потужностей, розвиток цифрової інфраструктури або інвестиційні проекти, здатні забезпечити довгостроковий економічний ефект.

Загалом спостерігається тенденція зміщення структури пасивів у напрямку зростання позикового капіталу, що може свідчити про активну інвестиційну політику підприємства. Водночас зниження питомої ваги власного капіталу потребує підвищення уваги до управління фінансовими ризиками та оптимізації структури зобов'язань з метою забезпечення стабільної платоспроможності та фінансової рівноваги у середньостроковій перспективі.

Табл. 2.3 демонструє динаміку фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022-2024 років. Вона відображає ключові показники доходів, витрат та прибутку компанії, дозволяючи оцінити зміни операційної та фінансової ефективності, визначити основні фактори зростання чи зменшення прибутку.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. у табл. 2.3 показує загальне зростання обсягів реалізації продукції та валового прибутку, що свідчить про розширення операційної діяльності та підвищення ефективності продажів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 40,2 %

порівняно з 2022 роком і на 4,8 % порівняно з 2023 роком, що пояснюється розширенням ринків збуту, підвищенням цін та збільшенням обсягів реалізованої продукції.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, проте темпи її зростання менші за приріст доходів, що забезпечило збільшення валового прибутку. Валовий прибуток зріс на 38,1 % у порівнянні з 2022 роком і на 5,8 % у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про підвищення маржинальності виробничої діяльності.

Інші операційні доходи зросли порівняно з 2022 роком, але зменшилися у порівнянні з 2023 роком, що може бути пов'язано з одноразовими доходами минулого періоду або зміною структури додаткових доходів.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна»
за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р, тис. грн	2023 р, тис. грн	2024 р, тис. грн	Відносне відхилення 2022/2024 рр, %	Відносне відхилення 2023/2024 рр, %
Чистий дохід від реалізації продукції	4 773 400	6 383 770	6 691 208	+40,2	+4,8
Собівартість реалізованої продукції	2 419 478	3 311 327	3 439 927	+42,2	+3,9
Валовий прибуток	2 353 922	3 072 443	3 251 281	+38,1	+5,8
Інші операційні доходи	33 518	46 395	42 940	+28,1	–7,4
Адміністративні витрати	169 866	281 803	200 521	+18,1	–28,8
Витрати на збут	900 319	1 213 736	1 513 351	+68,1	+24,7
Інші операційні витрати	63 538	121 205	31 800	–49,9	–73,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 253 717	1 502 094	1 548 549	+23,5	+3,1
Інші фінансові доходи	25 628	188 881	166 440	+549,5	–11,9

Інші доходи	9 165	982	1 891	-79,4	+92,6
Фінансові витрати	68 037	73 227	92 228	+35,6	+26,0
Інші витрати	115 714	23 388	64 840	-43,9	+177,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 104 759	1 595 342	1 559 812	+41,2	-2,2
Податок на прибуток	461	125 611	282 451	+61 203,7	+124,9
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 097 298	1 469 731	1 277 361	+16,4	-13,1

Адміністративні витрати зросли порівняно з 2022 роком, однак знизилися у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про оптимізацію витрат управлінського апарату. Витрати на збут суттєво зросли, що відображає активну маркетингову політику та збільшення логістичних витрат у зв'язку з розширенням обсягів продажів.

Інші операційні витрати значно зменшилися, що може пояснюватися зниженням одноразових витрат або оптимізацією адміністративно-господарської діяльності. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 23,5 % порівняно з 2022 роком, демонструючи стабільний операційний прибуток, а чистий фінансовий результат за підсумками 2024 року знизився на 13,1 % порівняно з 2023 роком, що пояснюється збільшенням податкового навантаження та зростанням фінансових витрат.

Загалом динаміка фінансових результатів відображає поєднання ефективного управління операційною діяльністю та збільшення витрат, пов'язаних з розвитком бізнесу та інвестиційною діяльністю. Попри певне зменшення чистого прибутку у 2024 році порівняно з попереднім роком, підприємство зберігає високий рівень рентабельності і фінансової стабільності.

Табл. 2.4 відображає динаміку фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років. Вона дозволяє оцінити ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність та ефективність використання ресурсів компанії, а також виявити тенденції змін ключових показників.

**Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЮСК Україна»
за 2022–2024 рр.**

Коефіцієнт	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2022/2024	2023/2024
Поточна ліквідність	1,77	1,48	0,99	–44,1	–33,1
Швидка ліквідність	1,15	1,23	0,79	–31,3	–35,8
Коефіцієнт автономії	0,40	0,33	0,09	–77,5	–72,7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,48	2,05	10,19	+588,5	+396,1
Рентабельність активів (ROA)	0,42	0,34	0,23	–45,2	–32,4
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1,04	1,03	2,59	+149,0	+151,5
Оборотність активів	1,83	1,47	1,21	–33,9	–17,7
Оборотність дебіторської заборгованості	188,1	6,96	94,2	–49,9	+1 253,4

Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. у табл. 2.4 відображає суттєві зміни у ліквідності, фінансовій стійкості та ефективності використання активів. Поточна та швидка ліквідність знизилися порівняно з 2022 та 2023 роками, що свідчить про підвищення навантаження на короткострокові зобов'язання у 2024 році та зростання оборотних активів не в повному обсязі для покриття цих зобов'язань.

Коефіцієнт автономії різко знизився до 0,09 у 2024 році, що вказує на суттєве зменшення частки власного капіталу у структурі фінансування компанії. Одночасно коефіцієнт фінансової залежності виріс у десятки разів, що є наслідком активного залучення позикового капіталу для фінансування розвитку бізнесу та інвестиційної діяльності.

Рентабельність активів зменшилася порівняно з попередніми роками, що свідчить про поступове розширення активної бази швидше, ніж зростання чистого прибутку, проте показник ROE зріс, що пояснюється високим використанням фінансового важеля, навіть при зростанні позикового капіталу власники отримують високу віддачу на власний капітал.

Оборотність активів знижилася, що свідчить про збільшення активів швидше, ніж доходів, а оборотність дебіторської заборгованості показує значну нестабільність через коливання обсягів дебіторської заборгованості, у 2024 році вона відновилася після значного падіння у 2023 році, що

пояснюється оптимізацією роботи з дебіторами та ефективним управлінням авансами та розрахунками з контрагентами.

Загалом аналіз показує, що компанія у 2024 році активно нарощує обсяги операційної та інвестиційної діяльності, підвищує фінансову ефективність для власників, але водночас зростає залежність від позикового капіталу, що потребує обережного управління фінансовими ризиками.

Табл. 2.5 ілюструє динаміку та структуру операційних витрат ТОВ «ЮСК Україна» за період 2022–2024 років. Вона відображає зміни у складі основних видів витрат, їхню питому вагу у загальному обсязі операційних витрат та дозволяє оцінити темпи зростання окремих статей.

Аналіз операційних витрат ТОВ «ЮСК Україна» за 2022–2024 рр. у табл. 2.5 показує помітне зростання більшості статей витрат у динаміці до 2024 року. Матеріальні затрати збільшилися на 50,4 % порівняно з 2022 роком, що пов'язано з розширенням обсягів виробництва та зростанням цін на сировину й матеріали. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зросли на 48,9 % і 55,6 % відповідно, що свідчить про підвищення чисельності персоналу та рівня заробітної плати, а також про збільшення соціальних відрахувань у відповідності до зростання фонду оплати праці.

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «ЮСК Україна»
за 2022–2024 роки**

Елемент витрат	2022 р, тис. грн	2023 р, тис. грн	2024 р, тис. грн	Відносне відхилення 2022/2024 рр, %	Відносне відхилення 2023/2024 рр, %
Матеріальні затрати	67 771	78 373	101 934	+50,4	+30,0
Витрати на оплату праці	291 913	372 823	434 489	+48,9	+16,5
Відрахування на соціальні заходи	53 485	68 614	83 216	+55,6	+21,3
Амортизація	171 471	192 568	229 944	+34,1	+19,4
Інші операційні витрати	549 083	904 366	896 089	+63,3	–0,9
Разом	1 133 723	1 616 744	1 745 672	+54,0	+8,0

Амортизаційні витрати збільшилися на 34,1 %, що відображає зростання вартості основних засобів і незавершених капітальних інвестицій у компанії. Інші операційні витрати за 2024 рік майже не змінилися порівняно з 2023 роком (–0,9 %), хоча вони значно зросли з 2022 року (+63,3 %), що вказує на стабілізацію витрат на послуги, комунальні платежі та інші адміністративні витрати після періоду активного розширення.

У цілому загальні операційні витрати зросли на 54,0 % порівняно з 2022 роком і на 8,0 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про активне нарощування виробничої діяльності та операційної масштабності компанії, водночас темп росту витрат уповільнився, що може свідчити про початок оптимізації витрат і ефективніше управління ресурсами.

Завершуючи аналіз системи управління ТОВ «ЮСК Україна», можна констатувати, що підприємство реалізує комплексну стратегію управління, яка інтегрує фінансову стабільність, розвиток операційної діяльності, інноваційні технології та соціальну відповідальність. Компанія демонструє здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах економічної та геополітичної нестабільності, зберігаючи високий рівень обслуговування та конкурентоспроможність. Системний підхід до управління активами та пасивами, ефективне використання фінансових ресурсів і контроль операційних витрат дозволяють забезпечувати стійке зростання прибутковості та оптимізацію структури балансу.

Паралельно з фінансовим управлінням, компанія приділяє значну увагу розвитку персоналу, формуючи корпоративну культуру, яка стимулює професійний ріст, командну взаємодію та відповідальність за досягнення стратегічних цілей. Інтеграція сучасних методик підбору та оцінки персоналу, розвиток лідерських компетенцій та підтримка здорового способу життя співробітників сприяють підвищенню ефективності роботи та залученості команди.

Таким чином, система управління ТОВ «ЮСК Україна» є збалансованою та орієнтованою на довгострокове зростання, поєднуючи комерційні пріоритети з соціальною відповідальністю та інноваційним розвитком. Вона забезпечує підприємству здатність до стратегічного планування, оперативного реагування на виклики ринку та підтримання конкурентних переваг, що формує стійку основу для подальшого розвитку на українському ринку товарів для дому.

Наступним етапом дослідження є оцінювання стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна», оскільки після аналізу системи управління компанії важливо оцінити, наскільки сформовані управлінські механізми сприяють досягненню стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє зіставити організаційну структуру та управлінські процеси з фактичними результатами реалізації стратегії, виявити ефективність прийнятих рішень і визначити можливі напрямки оптимізації розвитку онлайн-бізнесу.

2.2 Оцінка стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»

Стратегія розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» формується на перетині цифрової трансформації, клієнтоорієнтованості та операційної гнучкості, що зумовлено динамічними змінами ринку електронної комерції України. З практичної точки зору, стратегічна модель підприємства орієнтована на інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів продажу, що забезпечує синергію між фізичною роздрібною мережею та електронною платформою. Такий підхід реалізує концепцію омніканального бізнесу, у межах якої клієнт має можливість обрати найзручніший спосіб взаємодії з брендом - від перегляду товарів онлайн до самостійного отримання замовлення у торговій точці або через доставку.

Ключовим стратегічним напрямом є цифровізація клієнтського досвіду, що передбачає вдосконалення функціоналу сайту, мобільного додатку та

CRM-системи з метою підвищення рівня персоналізації. У практичному вимірі це виражається у впровадженні аналітичних інструментів на основі big data та штучного інтелекту для відстеження поведінки споживачів, формування індивідуальних рекомендацій і прогнозування попиту. Такий підхід дозволяє оптимізувати асортиментну політику, скоротити витрати на запаси та підвищити конверсію онлайн-продажів.

Особливе місце у стратегії займає розвиток цифрових сервісів візуалізації - інтеграція AR- та 3D-технологій у процес вибору меблів, що підвищує емоційну залученість клієнтів та зменшує рівень невизначеності під час прийняття рішення про купівлю. Крім того, підприємство активно розвиває напрям B2B-співпраці, пропонуючи комплексні рішення для корпоративних клієнтів, що розширює ринкові можливості компанії та диверсифікує джерела доходів.

З практичного погляду, важливим елементом є оптимізація логістичних процесів, яка здійснюється через розширення партнерств із провідними операторами доставки та автоматизацію управління запасами. Це дозволяє скоротити терміни виконання замовлень, підвищити точність прогнозування потреб і зменшити ризики зриву постачання, особливо в умовах воєнних та економічних обмежень.

Водночас стратегія розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» передбачає підвищення організаційної компетентності персоналу через цифрове навчання, розвиток внутрішніх комунікацій та формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність. Упровадження системи внутрішнього моніторингу цифрових показників ефективності (KPI) забезпечує можливість оперативного реагування на зміни попиту, конкурентного середовища та поведінки споживачів.

Таким чином, стратегія розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» має комплексний характер і базується на принципах інноваційності, клієнтоцентричності та цифрової адаптивності. Її практична реалізація спрямована на зміцнення конкурентних позицій компанії у сегменті е-

commerce, підвищення операційної ефективності, забезпечення стабільного зростання прибутковості та формування довгострокової лояльності споживачів у цифровому середовищі.

Для оцінки стратегічного потенціалу онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» проведено SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, що визначають конкурентоспроможність компанії в цифровому середовищі. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити можливості розвитку й потенційні загрози, що впливають на ефективність реалізації його бізнес-моделі. Результати аналізу подано у табл. 2.6.

SWOT-аналіз онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» у табл. 2.6 відобразив, що компанія має сильні конкурентні позиції завдяки омніканальній моделі, впізнаваному бренду та цифровій трансформації. Водночас наявні слабкі сторони - обмежена персоналізація, технічні ризики та недостатні цифрові навички персоналу.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Розвинена омніканальна модель: поєднання онлайн- і офлайн-продажів забезпечує клієнтам зручність вибору способу купівлі та доставки.	1. Обмежений рівень персоналізації користувацького досвіду на сайті.
2. Сильний бренд із високою впізнаваністю в сегменті меблів та товарів для дому.	2. Недостатня інтеграція аналітичних інструментів для прогнозування попиту та управління запасами.
3. Постійні інвестиції у цифрову трансформацію (оновлення сайту, CRM-системи, програми лояльності).	3. Низька швидкість оновлення контенту сайту та інформації про наявність товарів.
4. Позитивна динаміка зростання онлайн-продажів (до 30–35 % від загального обігу компанії).	4. Вразливість до технічних збоїв платформи та зовнішніх логістичних ризиків (через війну, перебої з доставкою).
5. Успішна реалізація акційних і маркетингових кампаній («Чорна п'ятниця», сезонні знижки).	5. Недостатній рівень цифрової компетентності частини персоналу у сфері онлайн-торгівлі.
6. Розвиток B2B-напрямку як додаткового джерела доходів (це узагальнена модель бізнесу, в якій компанія продає свої товари	

та послуги не кінцевому споживачу, а іншій компанії).	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання українського ринку e-commerce (щорічно на 20–25 %).	1. Посилення конкуренції з боку маркетплейсів (Rozetka, Epicentr Online, Prom тощо).
2. Розвиток нових цифрових сервісів (AR-візуалізація інтер'єрів, 3D-конфігуратори товарів).	2. Економічна нестабільність, коливання купівельної спроможності населення.
3. Використання big data, AI та машинного навчання для персоналізації онлайн-досвіду.	3. Зміни в законодавстві щодо оподаткування e-commerce або імпорту товарів.
4. Розширення співпраці з логістичними операторами для скорочення термінів доставки.	4. Кіберзагрози, витоки даних користувачів, репутаційні ризики.
	5. Перебої з енергопостачанням або інтернет-зв'язком, що ускладнюють роботу онлайн-магазину.
	6. Висока залежність від логістичних каналів імпорту товарів.

Зовнішнє середовище створює як можливості для зростання через інновації та розвиток e-commerce, так і загрози у вигляді конкуренції маркетплейсів та економічної нестабільності. Це підкреслює потребу у подальшому вдосконаленні цифрових процесів і підвищенні адаптивності бізнес-моделі.

Для кількісного відображення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на розвиток онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» проведено оцінювання сили та ймовірності їхнього впливу. Такий підхід дозволяє визначити, які фактори є критично важливими для реалізації стратегії компанії, а які мають помірний або керований характер. Узагальнені результати оцінювання подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка сили та ймовірності впливу факторів SWOT-аналізу
онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»**

Категорія	Фактор	Сила впливу	Ймовірність впливу	Середня оцінка (балів)
Сильні сторони (Strengths)	Розвинена омніканальна модель	5	5	5,0
	Сильний бренд і впізнаваність	5	5	5,0
	Інвестиції у цифрову трансформацію	4	4	4,0

	Зростання онлайн-продажів (до 30–35%)	5	5	5,0
	Успішні маркетингові кампанії	4	4	4,0
	Розвиток B2B-напрямку	3	3	3,0
Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежена персоналізація досвіду користувача	3	4	3,5
	Недостатня інтеграція аналітичних інструментів	4	3	3,5
	Повільне оновлення контенту сайту	3	3	3,0
	Технічні та логістичні ризики	5	5	5,0
	Низька цифрова компетентність персоналу	3	3	3,0
Можливості (Opportunities)	Зростання ринку e-commerce	5	5	5,0
	Розвиток AR/3D сервісів	3	3	3,0
	Використання big data та AI	4	4	4,0
	Партнерство з логістичними операторами	4	4	4,0
Загрози (Threats)	Конкуренція з маркетплейсами	5	5	5,0
	Економічна нестабільність	5	5	5,0
	Зміни у законодавстві	3	3	3,0
	Кіберзагрози, витоки даних	4	4	4,0
	Перебої з енергопостачанням / інтернетом	5	5	5,0
	Залежність від імпортової логістики	4	4	4,0

Запропонована така шкала для оцінка сили та ймовірності впливу факторів SWOT-аналізу онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»: 5 балів – критично важливі фактори, які потрібно підтримувати або нейтралізувати їхній негативний вплив; 4 бали – значні, але керовані чинники, що потребують контролю та корекції; 3–3,5 бала – фактори середнього впливу, важливі для вдосконалення внутрішніх процесів та підвищення ефективності бізнес-моделі.

Для узагальнення результатів SWOT-аналізу проведено інтегральну оцінку факторів, що дало змогу кількісно визначити стратегічний потенціал онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна». Такий підхід забезпечує комплексне розуміння балансу між сильними та слабкими сторонами, можливостями і загрозами, а також дозволяє обґрунтувати подальший вибір типу стратегії розвитку компанії. Результати інтегрального оцінювання наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка факторів SWOT-аналізу онлайн-бізнесу

ТОВ «ЮСК Україна»

Категорія	Фактори (середні оцінки)	Формула розрахунку інтегральної оцінки	Інтегральна оцінка	Рівень впливу
Сильні сторони (S)	5,0; 5,0; 4,0; 5,0; 4,0; 3,0	$(5+5+4+5+4+3)/6$	4,33	Високий позитивний вплив
Слабкі сторони (W)	3,5; 3,5; 3,0; 5,0; 3,0	$(3,5+3,5+3+5+3)/5$	3,6	Помірний негативний вплив
Можливості (O)	5,0; 3,0; 4,0; 4,0	$(5+3+4+4)/4$	4,0	Значний позитивний потенціал
Загрози (T)	5,0; 5,0; 3,0; 4,0; 5,0; 4,0	$(5+5+3+4+5+4)/6$	4,33	Високий рівень зовнішніх ризиків

За результатами інтегральної оцінки онлайн-бізнес ТОВ «ЮСК Україна» характеризується збалансованим стратегічним профілем. Потужна омніканальна модель, висока впізнаваність бренду та позитивна динаміка онлайн-продажів компенсують наявні слабкі сторони, пов'язані з недостатньою персоналізацією користувацького досвіду та браком цифрових компетенцій персоналу. Значення інтегрального показника за сильними сторонами ($S = 4,33$) підтверджує стійку конкурентну позицію компанії на ринку електронної комерції. Отримане значення за можливостями ($O = 4,0$) свідчить про наявність сприятливих умов для подальшого розвитку, насамперед завдяки розширенню цифрових сервісів, впровадженню технологій big data та штучного інтелекту. Водночас слабкі сторони ($W = 3,6$) не є критичними, однак потребують системних дій щодо підвищення персоналізації клієнтського досвіду, вдосконалення технічної підтримки веб-платформи та розвитку цифрових навичок працівників. Загрози ($T = 4,33$) мають суттєвий характер, зокрема через посилення конкуренції з боку маркетплейсів, економічну нестабільність та логістичні ризики. Їхній рівень впливу співставний із силою конкурентних переваг, що вимагає активного впровадження заходів ризик-менеджменту та стратегічного моніторингу зовнішнього середовища.

Інтегральна оцінка демонструє, що компанія має високий рівень стратегічної стійкості ($S + O > W + T = 8,33 > 7,93$). Це свідчить про перевагу сильних сторін і можливостей над слабкими сторонами та загрозами, що формує підґрунтя для реалізації активної SO-стратегії розвитку, орієнтованої на використання внутрішніх переваг для освоєння зовнішніх можливостей. Подальша стратегія ТОВ «ЮСК Україна» має ґрунтуватися на інноваційності цифрових сервісів, персоналізації клієнтського досвіду та зміцненні стійкості IT-інфраструктури як ключових чинників конкурентного зростання.

Для кількісної оцінки позицій компаній на ринку онлайн-продажів доцільно застосувати метод GE/McKinsey (скорочення GE/McKinsey походить від назв компаній - General Electric та консалтингової фірми McKinsey & Company), який дозволяє зіставити конкурентоспроможність компанії з привабливістю ринкового сегмента. Метод GE/McKinsey дозволяє визначити, в яких сегментах бізнесу компанія має переваги, а в яких необхідно здійснити стратегічні корекції. Компанії, що перебувають у зоні високої конкурентоспроможності на привабливому ринку, можуть застосовувати стратегію інвестицій і зростання. Середня або низька конкурентоспроможність при високій привабливості ринку вказує на потребу у посиленні позицій через інновації, оптимізацію процесів або партнерство.

У табл. 2.9 наведено оцінку позицій онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» у порівнянні з провідними конкурентами - ТОВ «Розетка. УА» та ТОВ «Епіцентр К», що дозволяє обґрунтовано визначити пріоритетні напрями розвитку цифрових каналів та інвестицій.

Таблиця 2.9

**Оцінка позицій ТОВ «ЮСК Україна» на ринку онлайн-продажів
України (за методом GE/McKinsey)**

Компанія	Основні показники	Конкурентоспроможність (1–5)	Привабливість ринку (1–5)	Обґрунтування оцінки	Рекомендована стратегія
ТОВ «ЮСК Україна»	Частка онлайн-продажів ~6%, 100 магазинів, інвестиції у цифрову трансформацію 400 млн грн	3,5	4	Конкурентоспроможність оцінена як середня через обмежену частку онлайн-продажів та необхідність підвищення персоналізації сервісу. Високі інвестиції у розвиток мережі та цифрові сервіси підвищують потенціал. Ринок e-commerce в Україні зростає 20–25 % на рік, що робить його привабливим для масштабування онлайн-продажів.	Інвестиції і зростання. Необхідно посилити онлайн-платформу, впроваджувати AR/3D сервіси та інструменти персоналізації.
ТОВ «Розетка. UA»	Лідер ринку онлайн-продажів, оборот \$1,468.9 млн у 2024, зростання 38 %	5	5	Конкурентоспроможність максимальна завдяки лідерству у сегменті онлайн-торгівлі, широкій клієнтській базі та ефективній логістиці. Висока привабливість ринку підтримується постійним зростанням e-commerce та високим попитом на електронні товари та побутову техніку.	Інвестиції і зростання / Лідерство. Компанія може зміцнювати позиції через інновації, покращення сервісу доставки та розширення асортименту.
ТОВ «Епіцентр К»	71 ТЦ, площа 2,2 млн м², доходи зростають, розвиток онлайн-магазину	4,5	4	Висока конкурентоспроможність завдяки масштабній офлайн-мережі та активному розвитку онлайн-каналу. Частка онлайн-продажів зростає, однак компанія ще не досягла рівня спеціалізованих онлайн-гігантів. Привабливість ринку оцінюється як висока через стабільне зростання e-commerce і потенціал цифрових сервісів.	Інвестиції і зростання. Слід розвивати omnichannel-стратегію, покращувати персоналізацію та інтегрувати цифрові сервіси для клієнтів.

ТОВ «ЮСК Україна» знаходиться у сегменті середньої конкурентоспроможності на високопривабливому ринку. Це означає, що компанія має потенціал для активного зростання, проте потребує цілеспрямованих інвестицій у цифрову платформу та персоналізацію клієнтського досвіду. Стратегія інвестицій і зростання дозволяє використати сильні сторони (омніканальна модель, бренд) для реалізації зовнішніх можливостей (зростання ринку e-commerce, інноваційні сервіси).

ТОВ «Розетка. УА» є беззаперечним лідером онлайн-ринку України. Її високий рейтинг конкурентоспроможності поєднується з привабливістю ринку, що робить її ідеальним кандидатом для подальшого стратегічного інвестування, масштабування сервісів та зміцнення лідерства.

ТОВ «Епіцентр К» демонструє сильні позиції завдяки масштабній офлайн-мережі та активному переходу у цифрове середовище. Його конкурентоспроможність менша за Rozetka, але вища за JYSK, що відображає успішну інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів. Компанія має зосередитися на розвитку персоналізованих цифрових сервісів та підвищенні конверсії онлайн-продажів.

Згідно з оцінкою за матрицею GE/McKinsey, усі три компанії перебувають у зоні - інвестицій і зростання, що передбачає активне фінансування цифрових каналів, інтеграцію інноваційних сервісів та розвиток персоналізованого клієнтського досвіду. ТОВ «ЮСК Україна» має використовувати свої внутрішні переваги для закріплення конкурентної позиції та збільшення частки онлайн-продажів на високопривабливому ринку e-commerce України.

Таким чином, проведена оцінка дозволяє чітко визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку для ТОВ «ЮСК Україна». Основними завданнями компанії є посилення цифрової платформи, впровадження інноваційних сервісів, підвищення персоналізації клієнтського досвіду та інтеграція омніканальних рішень. Реалізація цих заходів сприятиме збільшенню частки онлайн-продажів, зміцненню конкурентних позицій та

ефективному використанню зовнішніх можливостей зростання ринку e-commerce. Наступним логічним етапом дослідження є розгляд конкретних стратегічних ініціатив і заходів цифрової трансформації, які дозволять ТОВ «ЮСК Україна» реалізувати визначену стратегію інвестицій і зростання. Тому розділ 3 присвячено визначенню конкретних напрямів удосконалення формування та реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮСК УКРАЇНА»

3.1 Методичні підходи до удосконалення процесу формування стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»

Ефективне формування стратегії розвитку онлайн-бізнесу в сучасних умовах цифрової економіки потребує системного та науково обґрунтованого підходу, який враховує як зовнішні виклики, так і внутрішній потенціал підприємства. Для ТОВ «ЮСК Україна» доцільним є удосконалення стратегічного процесу на основі комплексної методики, що поєднує класичні інструменти стратегічного менеджменту із сучасними цифровими технологіями аналітики та прогнозування.

По-перше, рекомендується посилити аналітичний етап формування стратегії, розширивши інструментарій стратегічної діагностики. Поряд із традиційними методами SWOT, PESTEL, GE/McKinsey варто застосовувати data-driven аналіз - використання даних про поведінку користувачів на веб-сайті, частоту покупок, середній чек, ефективність онлайн-каналів. Це дозволить глибше розуміти споживчі тренди, виявляти слабкі місця у цифровій взаємодії та визначати напрями для стратегічних ініціатив. Важливо забезпечити інтеграцію даних із CRM, ERP та систем цифрового маркетингу, що дозволить формувати цілісну базу для ухвалення рішень.

Data-driven аналіз (управління, засноване на даних) - це методичний підхід, який передбачає ухвалення стратегічних рішень на основі системного збору, обробки та інтерпретації великих масивів даних. Для ТОВ «ЮСК Україна» його застосування забезпечує перехід від інтуїтивного планування до обґрунтованого стратегування, орієнтованого на реальні показники

поведінки споживачів, ефективності каналів продажу та ринкових тенденцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методика застосування data-driven аналізу у процесі формування стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» [складено за джерелами 11, 14, 23, 39, 47]

Етап процесу стратегічного управління	Зміст етапу з урахуванням підходу data-driven	Показники та аналітичні інструменти	Очікуваний результат
1. Збір та інтеграція даних	Формування єдиної бази даних про клієнтів, продажі, відвідування сайту, ефективність рекламних каналів. Інтеграція даних із CRM, ERP, Google Analytics, соціальних мереж та онлайн-магазину.	Google Analytics, CRM-система, ERP, Google BigQuery, Power BI, SQL-запити.	Створення повної картини діяльності онлайн-бізнесу, підвищення точності управлінських рішень.
2. Обробка та очищення даних	Перевірка даних на коректність, видалення дублікатів, стандартизація форматів, усунення пропусків.	Python (Pandas), Excel Power Query, ETL-системи (Talend, Alteryx).	Підвищення достовірності даних, формування аналітично чистої бази для подальшого аналізу.
3. Аналітичне моделювання	Виявлення закономірностей у поведінці клієнтів, сезонності попиту, ефективності каналів комунікації. Створення моделей прогнозування продажів.	Регресійний аналіз, кластеризація клієнтів (RFM-аналіз), алгоритми машинного навчання, Power BI Dashboards.	Визначення ключових драйверів прибутковості та факторів впливу на онлайн-продажі.
4. Інтерпретація результатів	Перетворення отриманих даних у стратегічно значущу інформацію. Візуалізація результатів для управлінців.	Інтерактивні панелі (дашборди), KPI-дошки, карти споживчого шляху (Customer Journey Maps).	Формування доказової бази для стратегічних рішень, підвищення прозорості управління.
5. Формування стратегічних висновків	На основі аналітичних результатів – визначення стратегічних цілей, пріоритетів інвестицій, напрямів цифрової трансформації.	Balanced Scorecard, метод SMART, стратегічні карти.	Узгодження стратегічних рішень із реальними потребами клієнтів і трендами ринку.
6. Моніторинг і коригування стратегії	Безперервне відстеження показників ефективності, динаміки продажів, поведінки користувачів; адаптація стратегії до змін середовища.	Power BI, Tableau, автоматизовані звіти Google Data Studio, KPI-дашборди.	Гнучка система управління онлайн-бізнесом, своєчасне реагування на відхилення від цілей.

По-друге, варто впровадити методику сценарного планування, що передбачає розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку онлайн-ринку (оптимістичного, песимістичного та адаптивного), табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Методика сценарного планування розвитку онлайн-бізнесу
ТОВ «ЮСК Україна» [складено за джерелами 6, 9, 20, 24, 48]**

Етап сценарного планування	Зміст етапу	Методи та інструменти реалізації	Приклад застосування для ТОВ «ЮСК Україна»	Очікувані результати
1	2	3	4	5
1. Визначення ключових факторів впливу на розвиток онлайн-бізнесу	Ідентифікація зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть вплинути на динаміку онлайн-продажів та стратегічні рішення.	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, експертне опитування, аналіз трендів e-commerce.	Визначено вплив таких факторів: зміна купівельної спроможності, рівень конкуренції з Rozetka та Epicentr, розвиток логістичної інфраструктури, діджиталізація споживання.	Сформовано перелік критичних факторів ризику й можливостей для подальшого моделювання сценаріїв.
2. Визначення ключових невизначеностей і змінних сценарію	Виокремлення двох–трьох головних параметрів, що можуть змінюватися залежно від ситуації на ринку.	Матриця впливу/невизначеності, стратегічна карта сценаріїв.	Ключові невизначеності: темпи зростання онлайн-попиту, стабільність постачань, рівень цінової чутливості споживачів.	Встановлено головні детермінанти сценаріїв розвитку онлайн-ринку.
3. Формування сценаріїв розвитку онлайн-ринку	Розроблення трьох альтернативних сценаріїв: оптимістичного, песимістичного та адаптивного (базового).	Мозковий штурм, метод Дельфі, побудова сценарних карт, аналіз чутливості.	Оптимістичний – стабільна економіка, зростання онлайн-продажів на 25%, розширення асортименту та партнерських програм.	Визначено стратегічні орієнтири для кожного сценарію розвитку онлайн-бізнесу.
			Песимістичний – падіння попиту на 15%, перебої з логістикою, зниження купівельної активності.	
			Адаптивний – помірне зростання (5–10%), диверсифікація каналів продажу, посилення CRM.	

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
4. Оцінка наслідків реалізації кожного сценарію	Кількісна та якісна оцінка очікуваних результатів (прибуток, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, ризики).	Моделювання у Power BI, Excel Scenario Manager, аналіз KPI, карта ризиків.	Для кожного сценарію розраховано прогноз онлайн-продажів, витрати на маркетинг, зміни показників рентабельності.	Підготовлено аналітичну основу для вибору стратегічного варіанту.
5. Вибір базового сценарію та стратегічної відповіді	Обґрунтування сценарію, який є найбільш імовірним або найбільш керованим для компанії.	Порівняльний аналіз сценаріїв, матриця ризик–вигода, експертна оцінка.	Обрано адаптивний сценарій як основний, що поєднує елементи зростання з контролем ризиків і акцентом на клієнтоорієнтованості.	Визначено стратегічні пріоритети і напрям дій на середньострокову перспективу.
6. Моніторинг і коригування сценаріїв	Систематичний перегляд сценаріїв із урахуванням зміни зовнішніх умов.	KPI-моніторинг, Power BI Dashboard, стратегічні сесії, ревізія сценарних гіпотез.	Щоквартальний аналіз ринкових показників та оновлення сценаріїв за фактичними даними.	Підвищення гнучкості та адаптивності стратегії онлайн-бізнесу до динамічних умов середовища.

Для кожного сценарію слід визначити стратегічні пріоритети, ресурси та очікувані результати. Це забезпечить гнучкість і стійкість стратегії у випадку зміни зовнішнього середовища, зокрема коливань споживчого попиту, змін законодавства, технологічних інновацій чи загроз кібербезпеки.

Сценарне планування дозволить ТОВ «ЮСК Україна» не просто прогнозувати можливі зміни онлайн-ринку, а й готуватися до них заздалегідь, розробляючи адаптивні стратегії реагування. Його практичне впровадження забезпечить зниження рівня стратегічної невизначеності; можливість швидкої переорієнтації на нові ринкові умови; підвищення гнучкості системи стратегічного управління; узгодження планів розвитку онлайн-напрямку з реальними ризиками й можливостями.

По-третє, пропонується використати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard) як інструмент узгодження стратегічних цілей і операційних завдань. Для онлайн-бізнесу доцільно виділити такі стратегічні перспективи, що наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Методичний підхід до формування збалансованої системи
показників у стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»
[складено за джерелами 2, 7, 30, 39, 54]**

Стратегічна перспектива	Стратегічні цілі	Ключові показники ефективності	Джерела та інструменти збору даних	Методи аналізу	Очікувані результати для
1	2	3	4	5	6
1. Фінансова	1. Збільшення доходу від онлайн-продажів. 2. Підвищення рентабельності e-commerce-напрямку. 3. Оптимізація маркетингових витрат.	Темп приросту онлайн-дохідності (%). Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації (%). Рентабельність онлайн-каналу (ROI e-commerce). Вартість залучення клієнта (CAC). Середній чек покупки (Average Order Value).	ERP-система (облік доходів і витрат), CRM (дані про клієнтів і замовлення), Google Analytics (трафік і конверсія), Power BI Dashboard.	Порівняльний фінансовий аналіз, динамічні ряди, кореляційно-регресійний аналіз, аналіз маржинальності.	Зростання обсягу онлайн-продажів на 20–25% за рік; зниження САС на 10%; підвищення прибутковості e-commerce-напрямку.
2. Клієнтська	1. Підвищення задоволеності клієнтів від онлайн-сервісу. 2. Збільшення рівня лояльності та повторних покупок. 3. Формування позитивного сприйняття бренду JYSK у цифровому середовищі.	Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI). Індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS). Кількість повторних замовлень (%). Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate). Частка позитивних відгуків у загальному обсязі (%).	CRM-аналітика, онлайн-опитування клієнтів, чат-боти для зворотного зв'язку, моніторинг соцмереж (Facebook, Instagram, Google Reviews), Google Data Studio.	Контент-аналіз відгуків, порівняльна оцінка NPS, аналіз задоволеності, heatmap UX-дослідження сайту.	Підвищення індексу NPS до 60 пунктів, зростання повторних покупок на 15%, формування високого рівня довіри до бренду.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
3. Внутрішніх бізнес-процесів	1. Підвищення ефективності логістичних і сервісних процесів. 2. Оптимізація часу обробки онлайн-замовлень. 3. Підвищення якості цифрового контенту та UX/UI сайту.	Середній час виконання замовлення (год/днів). Рівень своєчасної доставки (%). Кількість логістичних помилок (%). Bounce rate сайту (%). Час завантаження сторінки (сек). Індекс SEO-оптимізації контенту.	ERP (дані логістики), WMS (управління складом), Google PageSpeed, Google Analytics, Hotjar (UX-записи), внутрішні звіти служби доставки.	ABC-аналіз процесів, KPI-аналіз, метод контролінгу, оцінка ефективності UX/UI за картами поведінки користувачів.	Зниження часу обробки замовлень до 24 годин, скорочення кількості помилок на 20%, підвищення швидкості сайту до <2 сек., покращення SEO-позицій.
4. Навчання та розвитку	1. Формування цифрових компетенцій персоналу. 2. Впровадження системи постійного навчання та інновацій. 3. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на клієнта та технології.	Частка працівників, які пройшли digital-навчання (%). Кількість упроваджених інноваційних ініціатив. Індекс залученості персоналу (Engagement Index). Плинність кадрів (%). Рівень внутрішнього задоволення працівників (Employee NPS).	HRM-система, LMS-платформа для навчання, внутрішні опитування персоналу, HR-аналітика, звіти з оцінки ефективності персоналу.	SWOT-аналіз кадрових компетенцій, кореляційний аналіз зв'язку між навчанням і результативністю, анкетування.	Зростання рівня цифрової грамотності персоналу на 30%, скорочення плинності кадрів на 10%, підвищення залученості працівників до 80%.

По-четверте, доцільно вдосконалити процес постановки стратегічних цілей через застосування методики SMART - конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі (табл. 3.4). Це забезпечить чіткість пріоритетів і контроль за їх виконанням, підвищує рівень прозорості, відповідальності та результативності управлінських рішень.

Таблиця 3.4

**SMART-методика у процесі постановки стратегічних цілей
розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» [складено за джерелами
17, 28, 32, 36, 57]**

Критерій SMART	Зміст критерію	Методичне трактування	Приклад застосування	Очікуваний ефект
S (Specific) конкретність	Ціль має бути чітко визначеною, однозначною та зрозумілою для всіх виконавців.	Формулювання цілі повинно містити конкретний результат, сферу реалізації та очікувану дію.	Не «покращити онлайн-продажі», а «збільшити частку онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації до 45%».	Забезпечення фокусування ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності.
M (Measurable) вимірюваність	Ціль має містити кількісні або якісні показники, за якими можна оцінити її досягнення.	Визначення KPI та системи моніторингу (Google Analytics, CRM, Power BI).	«Підвищити коефіцієнт конверсії сайту на 15% протягом 6 місяців».	Можливість об'єктивного контролю прогресу та корекції дій.
A (Achievable) досяжність	Ціль має бути реалістичною, відповідати ресурсним можливостям і компетенціям організації.	Аналіз внутрішнього потенціалу та обмежень (кадрових, технологічних, фінансових).	«Скоротити час обробки онлайн-замовлення до 24 годин за рахунок автоматизації логістичних процесів».	Підвищення результативності без перевантаження системи управління.
R (Relevant) релевантність	Ціль повинна бути узгоджена зі стратегічними пріоритетами компанії та загальною бізнес-місією.	Перевірка відповідності стратегічній карті Balanced Scorecard, корпоративним цінностям і ринковим тенденціям.	«Підвищити рівень задоволеності клієнтів на 10% через вдосконалення UX/UI платформи».	Підсилення стратегічної узгодженості між підрозділами компанії.
T (Time-bound) обмеженість у часі	Ціль повинна мати чітко визначені часові рамки для реалізації.	Установлення термінів контролю (квартал, рік, цикл оновлення KPI).	«Досягти 70% утримання клієнтів до кінця поточного фінансового року».	Забезпечення плановості, своєчасної оцінки результатів та відповідальності виконавців.

У контексті діяльності ТОВ «ЮСК Україна» застосування SMART-технології доцільно інтегрувати в процес розроблення ключових показників. Це забезпечить узгодженість між стратегічним баченням (довгострокові цілі) та операційним контролем (поточні показники ефективності). Таким чином, компанія отримає можливість не лише формулювати стратегічні напрями

розвитку, а й системно вимірювати ступінь їх реалізації у динаміці онлайн-ринку.

По-п'яте, важливим напрямом удосконалення є залучення стейкхолдерів до процесу розробки стратегії. Ефективне формування та реалізація стратегії розвитку онлайн-бізнесу потребує інтеграції інтересів усіх ключових зацікавлених сторін (stakeholders) - як внутрішніх, так і зовнішніх. Такий підхід забезпечує підвищення релевантності стратегічних рішень, покращення комунікації між підрозділами та зміцнення партнерських зв'язків. Рекомендується впровадити регулярні стратегічні сесії з участю представників маркетингу, ІТ, логістики, служби підтримки клієнтів і партнерів. Це дозволить синхронізувати бачення розвитку онлайн-напрямку з корпоративною стратегією компанії та підвищити якість рішень завдяки міжфункціональній взаємодії. Для цього доцільно впровадити стратегічну взаємодію стейкхолдерів, що ґрунтується на системних стратегічних сесіях, крос-функціональних робочих групах і цифрових платформах зворотного зв'язку.

Залучення стейкхолдерів до стратегічного процесу сприяє формуванню системного мислення в управлінні, забезпечує комплексний підхід до прийняття рішень і знижує ризик стратегічних помилок. Для ТОВ «ЮСК Україна» це особливо важливо в умовах динамічного цифрового середовища, де успішність онлайн-бізнесу залежить від ефективної координації між маркетингом, ІТ, логістикою, клієнтським сервісом і зовнішніми партнерами. Регулярні стратегічні сесії дозволять інтегрувати різні управлінські перспективи у єдину цифрову стратегію; посилити горизонтальні комунікації між підрозділами; підвищити рівень залученості персоналу в стратегічний процес; сприяти формуванню спільної відповідальності за досягнення цілей.

Методика залучення стейкхолдерів, наведена у табл. 3.5, формує основу адаптивної моделі стратегічного управління, що забезпечує сталість розвитку онлайн-бізнесу JYSK в умовах цифрової конкуренції.

**Методика залучення стейкхолдерів до процесу стратегічного
планування розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» [складено за
джерелами 2, 10, 28, 42, 60]**

Етап методики	Зміст і завдання етапу	Ключові стейкхолдери	Методи залучення	Очікувані результати
1. Ідентифікація стейкхолдерів	Визначення внутрішніх і зовнішніх сторін, зацікавлених у розвитку онлайн-бізнесу.	Керівництво, відділи маркетингу, ІТ, логістики, служба підтримки клієнтів, зовнішні партнери (постачальники, кур'єрські служби, digital-агентства).	Картування стейкхолдерів, аналіз впливу/інтересу.	Формування чіткої структури взаємодії, визначення ролей і ступеня впливу на стратегічні рішення.
2. Збір очікувань і потреб	Виявлення очікувань стейкхолдерів щодо розвитку онлайн-каналу, проблем і зон росту.	Представники ключових підрозділів і клієнтського сегмента.	Онлайн-опитування, фокус-групи, інтерв'ю, SWOT-збір зворотного зв'язку.	Отримання комплексної картини потреб та бар'єрів розвитку онлайн-бізнесу.
3. Проведення стратегічних сесій	Колективне напрацювання стратегічних ідей, пріоритетів, сценаріїв розвитку.	Керівники департаментів, фахівці з e-commerce, аналітики, партнери.	Мозковий штурм, дизайн-мислення, сценарне планування, фасилітаційні техніки.	Узгоджене бачення розвитку онлайн-напрямку, формування стратегічної карти JYSK Digital.
4. Інтеграція рішень у корпоративну стратегію	Включення напрацьованих пропозицій до оновленої стратегії компанії.	Топменеджмент, стратегічний комітет, фінансовий департамент.	Balanced Scorecard, методи портфельного аналізу (GE/McKinsey, BCG).	Синхронізація digital-стратегії з корпоративною та фінансовими планами розвитку.
5. Зворотний зв'язок і моніторинг ефективності	Оцінювання рівня задоволеності стейкхолдерів реалізацією стратегії, корекція дій.	Усі учасники стратегічного процесу.	KPI-дашборди, регулярні опитування, внутрішні звіти, стратегічні review-сесії.	Підвищення адаптивності управління, своєчасне виявлення ризиків і точкове вдосконалення процесів.

Ефективна реалізація стратегічних цілей онлайн-бізнесу неможлива без постійного вимірювання результатів та аналізу відхилень. На заключному етапі формування стратегії слід передбачити систему моніторингу та зворотного зв'язку. Рекомендується створити дашборд стратегічних

показників, який у режимі реального часу відображатиме динаміку ключових індикаторів діяльності онлайн-бізнесу. Використання інструментів бізнес-аналітики (Power BI, Google Data Studio) дасть змогу оперативно оцінювати прогрес реалізації стратегії та вчасно вносити корективи.

Розроблення дашборду стратегічних показників є практичним інструментом перетворення великих обсягів даних у наочну систему підтримки прийняття рішень. Його впровадження дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі ключових індикаторів ефективності онлайн-бізнесу; своєчасно виявляти відхилення від стратегічних планів і прогнозувати наслідки; формувати динамічну аналітичну звітність без ручної обробки даних; підвищити рівень прозорості й аналітичної зрілості управлінської системи компанії.

Для ТОВ «ЮСК Україна» доцільно створити єдиний інтегрований ВІ-дашборд, який охоплюватиме основні напрями діяльності онлайн-бізнесу:

фінансовий блок (прибуток, витрати, ROI);

маркетинговий блок (трафік, конверсія, CPA, LTV);

логістичний блок (час доставки, точність виконання замовлень);

клієнтський блок (рівень NPS, повторні покупки, кількість звернень).

Методика організації системи моніторингу реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» відображена у табл. 3.6.

Таким чином, система моніторингу стає не лише інструментом контролю, а й основою для адаптивного стратегічного управління, що відповідає вимогам цифрової економіки та стандартам управління ефективністю.

Таким чином, методичні рекомендації передбачають інтеграцію аналітичного, інноваційного та адаптивного підходів до стратегічного управління, що дозволить ТОВ «ЮСК Україна» підвищити ефективність формування стратегії розвитку онлайн-бізнесу, забезпечити її гнучкість, узгодженість і довгострокову конкурентоспроможність на ринку електронної комерції.

**Методика організації системи моніторингу реалізації стратегії
розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» [складено за джерелами
15, 28, 35, 47]**

Етап методики	Зміст етапу	Інструменти реалізації	Ключові показники моніторингу	Очікувані результати
1. Визначення цілей моніторингу	Формування переліку стратегічних і операційних показників, що підлягають постійному відстеженню.	Balanced Scorecard, KPI-карта, стратегічна карта цілей.	Темп зростання онлайн-продажів, рентабельність e-commerce, рівень утримання клієнтів, швидкість обробки замовлень.	Узгодження між цілями, показниками й механізмом оцінювання результатів.
2. Налаштування цифрової платформи моніторингу	Створення інтерактивного дашборду, який агрегує дані з внутрішніх інформаційних систем.	Power BI, Google Data Studio, Tableau, CRM та ERP інтеграції.	Візуалізація ключових метрик у режимі реального часу, формування трендів і прогнозів.	Зниження часу на підготовку звітів, підвищення прозорості управління.
3. Збір і оновлення даних	Автоматизоване оновлення даних із різних джерел (сайт, CRM, маркетингові кампанії, фінанси, логістика).	API-інтеграції, Google Analytics 4, Excel-конектори, SQL-запити.	Дані щодо трафіку, середнього чека, рівня конверсії, витрат на залучення клієнтів (CAC).	Достовірність і актуальність аналітичної інформації для прийняття рішень.
4. Аналіз і виявлення відхилень	Виявлення тенденцій, ризиків і відхилень від запланованих значень KPI.	Кореляційний та трендовий аналіз, сценарне прогнозування, heatmap-візуалізації.	Порівняння фактичних і планових показників, індекс стабільності онлайн-продажів.	Своєчасне виявлення проблемних ділянок і оперативне реагування.
5. Формування зворотного зв'язку та корекція стратегії	Прийняття управлінських рішень на основі результатів моніторингу; внесення змін до стратегії.	Щоквартальні стратегічні review-сесії, KPI review, аналітичні звіти BI.	Рівень досягнення стратегічних цілей (%), індекс стратегічної узгодженості.	Підвищення адаптивності стратегії, оптимізація управлінських рішень, розвиток культури аналітичного управління.

Оцінювання ефективності є важливою складовою процесу стратегічного менеджменту, адже воно створює основу для прийняття рішень щодо подальшої оптимізації стратегічних цілей, ресурсного забезпечення та

інструментів реалізації стратегії. Саме тому на наступному етапі доцільно провести комплексну оцінку ефективності стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» з урахуванням фінансових, організаційних і клієнтських результатів її впровадження.

3.2 Оцінка ефективності стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»

Після визначення методичних підходів до удосконалення процесу формування стратегії доцільним є проведення оцінки її ефективності. Такий етап дозволяє перевірити результативність реалізації стратегічних рішень, виявити сильні та слабкі сторони обраного курсу розвитку, а також визначити, наскільки стратегія онлайн-бізнесу відповідає поставленим цілям і сучасним ринковим умовам. Оцінювання ефективності стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» передбачає системний аналіз ключових показників діяльності компанії, які відображають фінансові результати, динаміку цифрових процесів, рівень клієнтської лояльності та організаційну спроможність до інновацій. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння результативності стратегічних ініціатив та створює підґрунтя для визначення напрямів їх подальшого вдосконалення.

Метою оцінювання ефективності стратегії є визначення ступеня досягнення стратегічних цілей у межах цифрової трансформації бізнесу компанії. Для цього використовується поєднання кількісних та якісних методів аналізу, що дозволяють оцінити як економічні результати, так і нематеріальні ефекти - підвищення клієнтського досвіду, зміцнення бренду, зростання цифрової компетентності персоналу. Основою підходу є комплексна оцінка на базі ключових показників ефективності (KPI) у взаємозв'язку з принципами моделі Balanced Scorecard, що враховує фінансові, клієнтські, організаційні та цифрові аспекти діяльності.

Для визначення ефективності реалізації стратегії обрано систему критеріїв, яка відображає найважливіші напрями стратегічного розвитку онлайн-бізнесу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Система критеріїв оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» [складено за джерелами 8, 9, 42, 48, 65]

Група критеріїв	Зміст показників	Приклади конкретних індикаторів	Очікуваний ефект від підвищення показника
1. Фінансові	Відображають економічні результати реалізації стратегії та рівень прибутковості онлайн-бізнесу	- Темп зростання онлайн-продажів, % - Рентабельність онлайн-каналу, % - Приріст доходу від електронної комерції, млн грн	Збільшення обсягів продажів, покращення фінансової стійкості, підвищення прибутковості компанії
2. Клієнтські	Характеризують ступінь задоволеності, лояльності та поведінкову активність споживачів	- Рівень задоволеності клієнтів (за опитуваннями), % - Частка повторних покупок, % - Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Формування стабільної клієнтської бази, підвищення довіри до бренду, збільшення частоти покупок
3. Організаційні	Відображають ефективність управлінських і внутрішніх процесів, що забезпечують реалізацію стратегії	- Рівень ефективності управлінських процесів (за експертною оцінкою), балів - Гнучкість організаційної структури (ступінь адаптивності до змін), % - Рівень використання внутрішніх ресурсів, %	Оптимізація управління, підвищення продуктивності персоналу, скорочення витрат часу та ресурсів
4. Цифрові	Показують ступінь цифровізації діяльності, розвиток ІТ-інфраструктури та онлайн-комунікацій	- Рівень автоматизації бізнес-процесів, % - Частка онлайн-каналів у комунікаційній стратегії, % - Ефективність цифрових маркетингових кампаній (ROI digital), %	Підвищення ефективності цифрових процесів, покращення клієнтського досвіду, зростання конкурентоспроможності в онлайн-середовищі

На основі обраних критеріїв здійснюється кількісна оцінка ключових показників ефективності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Ключові показники ефективності реалізації стратегії розвитку
онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» у 2022–2024 рр.**

Критерій	Показник	Роки			Відхилення, %	
		2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
1. Фінансові	Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, %	22,5	28,7	32,4	+44,0	+12,9
	Рентабельність онлайн-продажів, %	9,8	11,2	12,5	+27,6	+11,6
	Приріст доходу від e-commerce, %	—	33,8	44,5	—	+31,7
2. Клієнтські	Рівень задоволеності клієнтів (за опитуваннями, % позитивних оцінок)	82	85	89	+8,5	+4,7
	Частка повторних покупок, %	41	48	55	+34,1	+14,6
	Частка лояльних клієнтів (Net Promoter Score, %)	38	46	53	+39,5	+15,2
3. Організаційні	Рівень автоматизації внутрішніх процесів, %	58	67	74	+27,6	+10,4
	Індекс ефективності управління (за внутрішнім аудитом, балів)	7,2	7,8	8,5	+18,1	+9,0
4. Цифрові	Конверсія сайту, %	1,9	2,4	2,9	+52,6	+20,8
	Середня кількість відвідувань сайту на місяць, тис.	2 150	2 940	3 480	+61,6	+18,4
	Рівень інтеграції онлайн- і офлайн-каналів (індекс, 0–1)	0,56	0,68	0,79	+41,1	+16,2

Аналіз динаміки ключових показників ефективності реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» у 2022–2024 роках свідчить про позитивні тенденції у більшості напрямів, що характеризують фінансову, клієнтську, організаційну та цифрову складові діяльності компанії.

Протягом досліджуваного періоду відбулося суттєве зростання частки онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, приблизно на 44 % у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це зумовлено активним розвитком електронної комерції, розширенням асортименту на онлайн-платформі, впровадженням сучасних інструментів цифрового маркетингу та вдосконаленням користувацького інтерфейсу сайту. Зростання показника також пов'язане зі зміною споживчої поведінки: більша частка покупців віддає перевагу онлайн-замовленням, що стало характерною тенденцією українського роздрібного ринку після пандемії.

Підвищення рентабельності онлайн-продажів на 27,6 % у 2024 році порівняно з 2022 роком пояснюється ефектом масштабу, оптимізацією логістики та зниженням питомої собівартості замовлення. Водночас стримуючим чинником виступило збільшення витрат на збут, які, за фінансовими даними, зросли майже на 68 % у 2022–2024 роках. Це пов'язано з інтенсивними маркетинговими кампаніями, залученням нових клієнтів та підвищенням вартості цифрової реклами. Незважаючи на зростання доходів, саме ці витрати частково зменшили вплив позитивної динаміки продажів на чистий фінансовий результат компанії.

Клієнтські показники також демонструють помітне покращення. Рівень задоволеності клієнтів зріс з 82 % у 2022 році до 89 % у 2024 році, що свідчить про підвищення якості сервісу, швидкості обробки замовлень та ефективності комунікації. Зросла частка повторних покупок на 34 %, а індекс лояльності клієнтів (NPS) підвищився майже на 40 %. Це результат активізації програм лояльності, персоналізованих пропозицій, автоматизованих розсилок та покращення роботи з відгуками споживачів. Разом з тим, повна персоналізація сервісу все ще залишається недосягнутою через неповну інтеграцію CRM-системи з іншими внутрішніми платформами, що ускладнює створення єдиної бази клієнтських даних.

Організаційні показники засвідчують посилення управлінської ефективності. Рівень автоматизації внутрішніх процесів зріс на 27,6 %, а індекс ефективності управління - на 18,1 %. Це зумовлено впровадженням нових модулів ERP-систем, створенням спеціалізованої e-commerce команди, підвищенням кваліфікації персоналу та вдосконаленням системи внутрішнього контролю. Проте частина процесів залишається ручною, зокрема у сфері складської логістики та управління запасами, що поки не дозволяє досягти максимальної продуктивності.

Цифрові показники відображають якісний прорив у розвитку онлайн-інфраструктури компанії. Конверсія сайту зросла на понад 50 %, а середня кількість відвідувань - більш ніж на 60 %. Це стало результатом оптимізації

структури сайту, покращення швидкодії, оновлення контенту та посилення SEO-просування. Підвищення показників цифрової взаємодії свідчить про ефективність інвестицій у онлайн-маркетинг, проте інтеграція між онлайн- і офлайн-каналами продажу залишається неповною. Індекс інтеграції каналів зріс із 0,56 у 2022 році до 0,79 у 2024 році, однак все ще спостерігаються розриви між системами CRM, складського обліку та роздрібною мережі. Це знижує швидкість обробки замовлень і ускладнює реалізацію повноцінної омніканальної стратегії.

Фінансові результати ТОВ «ЮСК Україна» підтверджують зазначені тенденції. Незважаючи на збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 40 % у 2024 році порівняно з 2022 роком, чистий прибуток знизився у 2024 році відносно 2023 року. Це пояснюється підвищенням витрат на збут, адміністративних витрат, зростанням фінансових витрат і збільшенням податкового навантаження. Отже, стратегія розвитку онлайн-бізнесу забезпечила зростання масштабів діяльності та конкурентних позицій компанії, але супроводжувалася збільшенням операційних витрат, що тимчасово зменшило чисту рентабельність.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що стратегія онлайн-розвитку ТОВ «ЮСК Україна» є ефективною у середньостроковій перспективі, оскільки сприяла підвищенню фінансової стійкості, клієнтської лояльності та цифрової спроможності підприємства. Основними напрямками подальшого вдосконалення є підвищення рівня інтеграції цифрових систем, автоматизація процесів фулфілменту, оптимізація структури витрат на збут і запровадження наскрізної аналітики ефективності маркетингових інвестицій.

Порівняльний аналіз фактичних показників із запланованими стратегічними орієнтирами показує, що більшість цільових значень у ТОВ «ЮСК Україна» було досягнуто або перевищено (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Порівняння фактичних і цільових показників ефективності
реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна»
за 2024 р.**

Показник	Цільове значення	Фактичне значення	Відхилення, %	Аналітична оцінка
Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, %	30	32,4	+8	Досягнуто перевищення цільового показника завдяки активному розвитку e-commerce та маркетинговим кампаніям
Рентабельність онлайн-продажів, %	11,5	12,5	+8,7	Перевищення цільового рівня вказує на ефективну оптимізацію витрат і покращення маржинальності
Дохід від e-commerce, млн грн	2 000	2 130	+6,5	Фактичний приріст доходу перевищує плановий, що підтверджує успішність цифрової стратегії
Рівень задоволеності клієнтів, %	86	89	+3,5	Позитивна динаміка свідчить про покращення якості обслуговування і комунікацій з клієнтами
Частка повторних покупок, %	50	55	+10	Програми лояльності та персоналізовані пропозиції ефективно стимулюють повторні продажі
Середній час обробки замовлення, дні	1	1,5	+50	Фактичний час обробки замовлення перевищує цільовий показник, що пов'язано з високим навантаженням на логістичні та обробні підрозділи і частковою неповною інтеграцією онлайн- та офлайн-процесів; проте він залишається відносно низьким і демонструє достатню ефективність
Рівень цифрової взаємодії та інтеграції CRM, %	85	79	-7,1	Показник нижчий від цільового, що вказує на потребу подальшого вдосконалення системи CRM і цифрової аналітики
Конверсія сайту, %	2,5	2,9	+16	Перевищення цільового показника завдяки оптимізації UX/UI та маркетинговим інструментам

Узагальнюючи результати проведеного оцінювання, можна зробити висновок, що стратегія розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» є загалом ефективною, оскільки забезпечує позитивну динаміку більшості фінансових і нефінансових показників. Зокрема, спостерігається суттєве зростання частки онлайн-продажів, підвищення рентабельності та доходів від електронної комерції, покращення рівня задоволеності клієнтів та збільшення частки повторних покупок. Водночас фактичний середній час обробки

замовлення перевищує цільовий показник, а рівень цифрової взаємодії та інтеграції CRM залишається нижчим від очікуваного, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення автоматизації бізнес-процесів, оптимізації логістики та впровадження системи наскрізної аналітики. Отримані результати формують основу для уточнення стратегічних пріоритетів компанії та підготовки пропозицій щодо підвищення ефективності онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» в довгостроковій перспективі.

З метою узагальнення результатів оцінювання доцільно застосувати інтегральний метод визначення ефективності реалізації стратегії ТОВ «ЮСК Україна». Він базується на порівнянні фактичних і цільових значень ключових показників, що відображають ступінь досягнення стратегічних орієнтирів компанії (формула 3.1).

$$E = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{\Phi_i}{\Pi_i} \times 100\%$$

(3.1)

де

Φ_i - фактичне значення показника,

Π_i - цільове значення показника,

n - кількість показників.

Такий підхід дозволяє кількісно оцінити сукупний результат впровадження стратегії розвитку онлайн-бізнесу, визначити відхилення між запланованими та досягнутими параметрами, а також встановити загальний рівень стратегічної ефективності. Якщо інтегральне значення перевищує 100 %, це свідчить про успішне виконання або перевищення стратегічних цілей, якщо менше 100 % - про часткове недосягнення запланованих результатів. Результати розрахунку інтегральної оцінки ефективності

реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок інтегральної оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» за 2024 р.

№ з/п	Показник	Цільове значення	Фактичне значення	Відносна ефективність, %
1.	Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, %	30,0	32,4	108,0
2.	Рентабельність онлайн-продажів, %	11,5	12,5	108,7
3.	Дохід від e-commerce, млн грн	2000	2130	106,5
4.	Рівень задоволеності клієнтів, %	86	89	103,5
5.	Частка повторних покупок, %	50	55	110,0
6.	Середній час обробки замовлення, дні*	1,0	1,5	66,7
7.	Рівень цифрової інтеграції CRM, %	85	79	92,9
8.	Конверсія сайту, %	2,5	2,9	116,0
9.	Середнє значення ефективності (інтегральний показник)	-	-	101,5

Результати розрахунку інтегрального показника ефективності реалізації стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» (табл. 3.10) свідчать, що більшість ключових показників перевищили встановлені цільові орієнтири. Зокрема, частка онлайн-продажів зросла на 8 %, рентабельність онлайн-каналу - на 8,7 %, а дохід від e-commerce - на 6,5 % порівняно з плановими значеннями. Високі результати також зафіксовано за клієнтськими показниками - рівень задоволеності клієнтів перевищив очікування на 3,5 %, а частка повторних покупок - на 10 %. Це підтверджує ефективність заходів з персоналізації сервісу, розвитку програм лояльності та підвищення якості обслуговування.

Показники цифрової взаємодії демонструють позитивну динаміку, зокрема, рівень конверсії сайту зріс на 16 %, що свідчить про результативність удосконалення інтерфейсу сайту, покращення користувацького досвіду та цифрових маркетингових кампаній. Водночас спостерігаються певні відхилення за показником інтеграції CRM-системи (-7,1 %) та середнім часом обробки замовлення, який перевищив цільовий

рівень. Це вказує на потребу подальшої автоматизації логістичних процесів і підвищення узгодженості між онлайн- і офлайн-каналами.

Узагальнене інтегральне значення ефективності становить 101,5 %, що свідчить про високий рівень реалізації стратегічних цілей. Отже, стратегія розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» може бути визнана ефективною, оскільки забезпечила перевищення більшості запланованих показників, зростання прибутковості, поліпшення клієнтського досвіду та посилення цифрової конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегії розвитку онлайн-бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки дозволяє узагальнити ключові результати та оцінити ефективність реалізації стратегічних заходів ТОВ «ЮСК Україна».

1. Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що розвиток онлайн-бізнесу є закономірним етапом еволюції світової економіки, який зумовлений глибокими процесами цифрової трансформації, інформатизації та глобалізації господарських відносин. Онлайн-бізнес формується як інтегрована система економічної діяльності, що базується на використанні цифрових технологій, мережових комунікацій і даних як ключових факторів виробництва та конкурентоспроможності. Його виникнення та становлення супроводжуються зміною традиційних бізнес-моделей, зростанням ролі споживацького досвіду та формуванням нових підходів до створення цінності. У процесі еволюції онлайн-бізнесу простежується перехід від елементарних інформаційних систем до комплексних цифрових екосистем, у яких об'єднуються виробники, споживачі, партнери та платформи. Таке перетворення супроводжується зміною парадигми управління — від операційно орієнтованих підходів до стратегічного управління, що ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та інноваційності. Відповідно, стратегічний розвиток онлайн-бізнесу розглядається як процес формування конкурентних переваг у цифровому середовищі шляхом цілеспрямованої інтеграції технологічних, організаційних і маркетингових інструментів.

Концептуальні підходи до стратегічного розвитку онлайн-бізнесу поєднують класичні положення стратегічного менеджменту (М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг) із сучасними концепціями цифрової економіки (Д. Тапскотт, К. Шваб). Їх інтеграція дозволяє сформувати системне бачення управління підприємством у цифровій реальності, де ключову роль

відіграють не лише ресурси та капітал, а й інформаційні потоки, дані та швидкість адаптації до технологічних змін. Розроблення стратегій розвитку онлайн-бізнесу передбачає врахування специфіки цифрового середовища, зокрема впливу соціальних мереж, кібербезпеки, рівня цифрової довіри та готовності споживачів до використання електронних сервісів. Сучасні підходи акцентують на необхідності поєднання технологічних інновацій із принципами сталого розвитку, соціальної відповідальності та екологічної свідомості бізнесу. Це сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг і забезпечує гармонійне поєднання економічної результативності з суспільною цінністю.

Таким чином, еволюція онлайн-бізнесу та формування його стратегій розвитку відображають глибоку трансформацію світової економічної системи від традиційної індустріальної моделі до цифрової економіки знань. У цьому контексті стратегічне управління онлайн-бізнесом постає не лише інструментом адаптації до технологічних змін, але й засобом забезпечення сталого економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному цифровому просторі.

2. Цифрова трансформація розглядається не лише як технологічний процес, а як системна перебудова управлінських підходів, організаційних структур та бізнес-моделей, що забезпечує підвищення ефективності, інноваційності та стійкості організацій у сучасному динамічному економічному середовищі. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій на всіх рівнях прийняття рішень, трансформацію традиційних ієрархічних структур у мережеві, гнучкі та децентралізовані моделі управління, а також формування нових управлінських процесів на основі даних, аналітики та алгоритмів штучного інтелекту.

Сучасні теоретико-концептуальні підходи підкреслюють ключову роль цифрового лідерства, управління знаннями та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Концепція Digital Leadership акцентує увагу на здатності керівників не лише впроваджувати технологічні інновації, а й

формувати культуру відкритості до змін, підтримувати навчання та розвиток співробітників, а також забезпечувати стратегічне бачення цифрового розвитку організації. Управління знаннями, у свою чергу, виступає фундаментом для побудови «навчальної організації», що здатна швидко адаптуватися до змін, інтегрувати інновації та підтримувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних. Різні моделі управління змінами, зокрема класичні підходи К. Левіна та Дж. Коттера, а також сучасна модель ADKAR, забезпечують методологічну основу для поетапної реалізації цифрових перетворень. Вони дозволяють визначати логіку впровадження інновацій, від формування усвідомлення потреби змін і розробки стратегічного бачення до закріплення нових практик у корпоративній культурі. Особливе значення мають підходи, що враховують динамічність цифрових інновацій та необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів у відповідь на зміни технологічного середовища.

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна організаційної культури. Традиційна модель підпорядкування поступається місцем культурі відкритості, співпраці та інноваційності, що стимулює креативність персоналу та формує цифрову компетентність як ключову управлінську компетенцію. Роль менеджера трансформується від контролера до фасилітатора інновацій та координатора знань, який забезпечує баланс між технологічними інноваціями та розвитком людського капіталу. На макрорівні цифрова трансформація сприяє підвищенню ефективності державного регулювання, формуванню прозорих процедур та розвитку електронних сервісів, що підвищує довіру до інституцій і зменшує адміністративні бар'єри. На мікрорівні вона забезпечує підвищення продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств завдяки впровадженню цифрових інструментів у стратегічне планування та управління бізнес-процесами.

Таким чином, теоретико-концептуальні підходи до управління цифровою трансформацією формують наукове підґрунтя для розроблення

ефективних стратегій цифрового розвитку організацій, інтеграції технологічних інновацій у всі сфери діяльності, формування інноваційної культури та досягнення стійких конкурентних переваг у сучасній цифровій економіці. Вони демонструють, що успішна цифрова трансформація є не лише технологічною задачею, а стратегічною управлінською ініціативою, яка потребує комплексного поєднання технологій, знань та людського потенціалу.

3. Проведений аналіз системи управління ТОВ «ЮСК Україна» дозволяє зробити комплексні висновки щодо організаційної, фінансової та операційної ефективності компанії за період 2022–2024 років. ТОВ «ЮСК Україна» виступає дочірнім підприємством міжнародної мережі JYSK і характеризується стабільним розвитком на українському ринку роздрібною торгівлі товарами для дому та саду. Перехід у 2012 році під пряме управління JYSK Nordic забезпечив більш ефективну адаптацію стратегій компанії до специфіки національного ринку та сприяв посиленню конкурентних позицій.

Організаційна та управлінська структура компанії продемонструвала здатність до ефективного функціонування навіть в умовах зовнішніх викликів, таких як повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році. Наявність чітко структурованих напрямків діяльності – HR, фінанси, роздрібна торгівля, маркетинг, розвиток та обслуговування клієнтів – забезпечує баланс між стратегічним плануванням та оперативним управлінням. Регулярне відкриття нових магазинів, модернізація торгових точок у форматах 2.5 та 3.0 та впровадження цифрових технологій свідчать про стратегічну орієнтацію компанії на інноваційний розвиток та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Система управління персоналом компанії побудована на скандинавських принципах чесності, поваги та надійності, що сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на залученість працівників та підвищення їх професійної компетенції. Динаміка чисельності персоналу, яка зростала з 722 осіб у 2022 році до 826 у 2024 році, відображає

одночасно розширення бізнес-операцій та ефективне управління людськими ресурсами. Програми навчання та розвитку, використання сучасних методик оцінки кандидатів, таких як HOGAN, а також підтримка здорового способу життя працівників формують умови для стабільного підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Фінансовий стан компанії за період 2022–2024 років демонструє тенденцію стабільного зростання активів та фінансової стійкості. Загальні активи компанії збільшилися більш ніж удвічі, при цьому значну частку займали оборотні активи, що свідчить про гнучкість та високий рівень ліквідності підприємства. Зростання необоротних активів, включаючи модернізацію торгових площ, логістичних центрів та впровадження інформаційних систем, підтверджує стратегічну орієнтацію на довгострокове підвищення операційної ефективності. Динаміка пасивів свідчить про збільшення залученого капіталу, зокрема поточних зобов'язань, що зумовлює підвищення фінансових ризиків і потребує обережного управління ліквідністю. Водночас приріст довгострокових зобов'язань відображає стратегічне фінансування інвестиційних проєктів та розвиток цифрової інфраструктури.

Фінансові результати та ефективність діяльності компанії демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації зріс на 40,2 % у порівнянні з 2022 роком, валовий прибуток – на 38,1 %, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та маржинальності продажів. Одночасно чистий фінансовий результат у 2024 році зменшився на 13,1 % порівняно з 2023 роком через підвищене податкове навантаження та зростання фінансових витрат, однак загальна рентабельність залишається високою, а фінансовий важіль дозволяє власникам отримувати значну віддачу на капітал.

Фінансові коефіцієнти свідчать про тенденцію підвищеної фінансової залежності компанії від позикових джерел. Поточна та швидка ліквідність знизилася, коефіцієнт автономії впав до 0,09, а коефіцієнт фінансової

залежності зріс більш ніж у 10 разів, що вказує на активне залучення позикових ресурсів для фінансування операційної та інвестиційної діяльності. Паралельно спостерігається зниження оборотності активів та зростання оборотності дебіторської заборгованості, що потребує вдосконалення управління ресурсами та контролю дебіторської заборгованості.

Операційні витрати компанії зросли на 54 % порівняно з 2022 роком, що відображає розширення бізнес-операцій, збільшення чисельності персоналу та підвищення витрат на матеріальні ресурси. Водночас темп приросту витрат сповільнився у 2024 році, що свідчить про оптимізацію та ефективніше управління ресурсами.

Соціальна та екологічна відповідальність компанії, включаючи підтримку українських виробників, ініціативи з донорства та інтеграцію кліматичних цілей, підкреслює комплексний підхід до ведення бізнесу, де економічна діяльність поєднується з соціальною відповідальністю та сталим розвитком.

Отже, система управління ТОВ «ЮСК Україна» характеризується збалансованістю та інтегрованим підходом, поєднуючи фінансову стабільність, стратегічне планування, інноваційний розвиток та соціальну відповідальність. Компанія демонструє здатність до адаптації в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів, ефективне управління ресурсами, розвиток персоналу та підтримку конкурентних переваг на ринку товарів для дому. Такий комплексний підхід формує стійку основу для подальшого зростання та розвитку підприємства на українському ринку.

4. Аналіз стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» свідчить про комплексний підхід до цифрової трансформації та інтеграції омніканальної моделі, що забезпечує синергію між онлайн- та офлайн-продажами. Основою стратегії є клієнтоорієнтованість, інноваційність і операційна гнучкість, що дозволяє компанії адаптуватися до динамічного розвитку українського ринку електронної комерції. Розвиток

персоналізованих цифрових сервісів, таких як AR- та 3D-технології, вдосконалення функціоналу сайту, мобільного додатку та CRM-системи, дозволяє підвищити залученість клієнтів, оптимізувати асортиментну політику та скоротити витрати на запаси. Активне впровадження аналітичних інструментів на основі big data та штучного інтелекту створює можливості для прогнозування попиту, формування індивідуальних рекомендацій і підвищення конверсії онлайн-продажів.

SWOT-аналіз виявив, що сильними сторонами компанії є розвинена омніканальна модель, впізнаваний бренд, постійні інвестиції у цифрову трансформацію, позитивна динаміка онлайн-продажів, успішні маркетингові кампанії та розвиток B2B-напряму. Одночасно слабкі сторони, такі як недостатня персоналізація користувацького досвіду, технічні та логістичні ризики, низька швидкість оновлення контенту та обмежені цифрові компетенції персоналу, вимагають системної уваги та реалізації коригувальних заходів. Кількісна оцінка сили та ймовірності впливу факторів дозволила визначити пріоритетні області для вдосконалення, серед яких цифровізація клієнтського досвіду, підвищення технічної надійності онлайн-платформи, оптимізація логістичних процесів та розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Інтегральна оцінка стратегічного потенціалу підтверджує, що сильні сторони та наявні можливості переважають над слабкими сторонами та загрозами, що формує підґрунтя для реалізації активної SO-стратегії розвитку. Значення інтегральних показників свідчить про високу стратегічну стійкість компанії та її готовність до масштабування онлайн-бізнесу з одночасним управлінням ризиками, пов'язаними з конкуренцією, економічною нестабільністю та логістичними обмеженнями.

Оцінка позицій компанії на ринку онлайн-продажів за методом GE/McKinsey показала, що ТОВ «ЮСК Україна» перебуває у сегменті середньої конкурентоспроможності на високопривабливому ринку. Це означає наявність значного потенціалу для зростання, який можна

реалізувати через цілеспрямовані інвестиції в розвиток цифрової платформи, вдосконалення персоналізації клієнтського досвіду, інтеграцію інноваційних сервісів та оптимізацію операційних процесів. Порівняння з провідними конкурентами, ТОВ «Розетка.УА» та ТОВ «Епіцентр К», демонструє, що компанія має можливість закріпити конкурентні позиції, використовуючи сильні сторони та реалізуючи потенційні можливості ринку e-commerce.

Отже, стратегія розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» характеризується збалансованістю між внутрішніми ресурсами та зовнішніми можливостями, спрямованістю на інновації, персоналізацію та цифрову адаптивність. Її практична реалізація дозволяє зміцнити конкурентні позиції компанії, підвищити ефективність операцій та забезпечити довгострокове зростання прибутковості і лояльності клієнтів у динамічному цифровому середовищі.

5. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід відзначити, що удосконалення процесу формування стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» має ґрунтуватися на поєднанні класичних інструментів стратегічного менеджменту з інноваційними цифровими технологіями аналізу, прогнозування та моніторингу. Запропоновані методичні рекомендації спрямовані на створення цілісної системи стратегічного управління, орієнтованої на дані, клієнта та гнучке реагування на зміни середовища.

Ключовим елементом модернізації є впровадження data-driven підходу, який трансформує процес прийняття рішень з інтуїтивного у доказовий, заснований на фактичних даних про поведінку споживачів, ефективність каналів комунікації, структуру продажів та фінансові показники. Завдяки інтеграції CRM, ERP, аналітичних панелей Power BI та Google Analytics створюється єдина база знань, що забезпечує інформаційну прозорість і підвищує точність стратегічних рішень. Це дозволяє компанії ефективно виявляти проблемні зони у клієнтському досвіді, прогнозувати зміни попиту та оперативно коригувати пріоритети. Не менш важливим напрямом є

впровадження сценарного планування, яке підвищує адаптивність стратегії до невизначеності ринку. Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку онлайн-ринку – оптимістичного, песимістичного та адаптивного – дає змогу завчасно підготувати управлінські рішення на випадок зміни зовнішніх умов. Такий підхід мінімізує ризики, підвищує стійкість бізнес-моделі й забезпечує стратегічну гнучкість у динамічному цифровому середовищі.

Використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) створює можливість синхронізувати стратегічні цілі з операційною діяльністю. Визначення ключових показників ефективності (KPI) у фінансовій, клієнтській, процесній та інноваційно-кадровій перспективах дозволяє контролювати прогрес реалізації стратегії та вчасно виявляти відхилення. Такий інструмент формує систему управління, орієнтовану на результат, а також сприяє підвищенню прозорості й підзвітності управлінських рішень. Інтеграція методики SMART у процес постановки стратегічних цілей забезпечує їх конкретність, вимірюваність і релевантність до загальної бізнес-місії компанії. Завдяки цьому формуються чіткі пріоритети розвитку онлайн-бізнесу, визначаються часові межі реалізації завдань і підвищується ефективність використання ресурсів. Важливим аспектом є залучення стейкхолдерів до стратегічного процесу, що формує культуру спільної відповідальності за результати та підвищує якість управлінських рішень. Завдяки стратегічним сесіям і крос-функціональним групам формується узгоджене бачення розвитку онлайн-напрямку, покращуються внутрішні комунікації та підсилюється клієнтоорієнтованість організації.

На завершальному етапі формування стратегії особливу роль відіграє система моніторингу та зворотного зв'язку, реалізована через інтегрований ВІ-дашборд стратегічних показників. Це забезпечує безперервний контроль за реалізацією стратегічних цілей, своєчасне виявлення відхилень і прийняття рішень на основі актуальних даних.

Отже, запропонована методика формування стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» поєднує аналітичний, адаптивний та інноваційний підходи. Вона спрямована на підвищення результативності стратегічного управління, забезпечення узгодженості між стратегічними та операційними рівнями, розвиток цифрових компетенцій персоналу та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку електронної комерції. Її впровадження створює передумови для стійкого зростання, клієнтоцентричного розвитку та формування сучасної моделі управління онлайн-бізнесом, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

6. Проведена оцінка ефективності стратегії розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» засвідчила, що компанія досягла вагомих результатів у реалізації стратегічних цілей цифрової трансформації. Аналіз фінансових, клієнтських, організаційних і цифрових показників підтвердив позитивну динаміку за більшістю напрямів діяльності. Протягом 2022–2024 років відбулося суттєве зростання частки онлайн-продажів, рентабельності та доходів від електронної комерції, що свідчить про успішне впровадження e-commerce стратегії, підвищення ефективності маркетингових інструментів і вдосконалення користувацького інтерфейсу вебплатформи.

Значні покращення спостерігаються у сфері клієнтської лояльності: зросли рівень задоволеності споживачів, частка повторних покупок і показник NPS. Це є наслідком розвитку програм лояльності, персоналізації сервісу та зміцнення цифрової комунікації з клієнтами. Підвищення ефективності управлінських процесів, зростання рівня автоматизації та впровадження сучасних ERP-рішень сприяли покращенню організаційної гнучкості підприємства. Разом з тим, окремі проблемні аспекти залишаються невирішеними. Перевищення середнього часу обробки замовлення та нижчий за цільовий рівень інтеграції CRM-системи вказують на потребу подальшої автоматизації логістики, синхронізації онлайн- і офлайн-каналів та розвитку наскрізної аналітики.

Інтегральна оцінка ефективності реалізації стратегії, що становить 101,5 %, підтверджує досягнення і перевищення більшості цільових орієнтирів. Це свідчить про високий рівень стратегічної ефективності, зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку онлайн-торгівлі та підвищення її стійкості до зовнішніх викликів.

Отже, стратегія розвитку онлайн-бізнесу ТОВ «ЮСК Україна» може бути визнана ефективною, оскільки забезпечила зростання фінансових результатів, підвищення клієнтської цінності, розвиток цифрової інфраструктури та покращення внутрішньої управлінської системи. Подальше вдосконалення стратегії доцільно спрямувати на розширення цифрової інтеграції, оптимізацію витрат та поглиблення аналітики споживчої поведінки для забезпечення стійкого зростання в довгостроковій перспективі.