

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління стратегічним розвитком торговельного підприємства»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БТЕ - 0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій»

РУПЧЕВА П.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БІЛЕЦЬКА А.Б.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки  
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій»  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри д.е.н., професор**

**Тетяна ПУЛІНА**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

РУПЧЕВА Поліна Володимирівна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Управління стратегічним розвитком торговельного підприємства»

керівник проєкту (роботи) СОРІНА Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент.

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом закладу вищої освіти від « 10 » березня 2025 року № 86

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05. 2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) матеріали науково – практичних конференцій з досліджуваних питань, джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, а також аналітична та статистична звітність підприємства ТОВ «Сільпо - Фуд».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи управління стратегічним розвитком торговельного підприємства. 2. Аналіз системи стратегічного розвитку торговельного підприємства ТОВ «Сільпо - Фуд». 3. Напрями удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)  
8 рис., 13 табл., 50 джерел.

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	СОРИНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент»		
II	СОРИНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент»		
III	СОРИНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т. В., проф. кафедри «Менеджмент»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студентка

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Управління стратегічним розвитком торговельного підприємства»: 104 с., 8 рис., 13 табл., 50 джерел, 2 додатка.

**Об'єктом дослідження** є діяльність торговельного підприємства ТОВ «Сільпо – Фуд» у сфері стратегічного розвитку.

**Предметом дослідження** є процеси, методи та механізми управління стратегічним розвитком торговельного підприємства в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Мета написання роботи** - розроблення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо – Фуд».

**Методи дослідження:** аналіз і синтез, порівняння, SWOT - аналіз, PEST - аналіз, моделювання стратегічного розвитку.

**Результати та їх новизна.** У роботі запропоновано адаптовану модель стратегічного розвитку, що забезпечує оперативне реагування на ринкові виклики. Наукова новизна - у поєднанні аналізу з практичними управлінськими механізмами для підвищення конкурентоспроможності.

**Основні положення роботи.** У дослідженні розкрито сутність стратегічного розвитку підприємства. Проаналізовано зовнішні та внутрішні чинники впливу, шляхи оптимізації стратегічного управління з урахуванням особливостей роздрібної торгівлі.

**Значущість роботи і висновки.** Запропоновані рекомендації сприяють удосконаленню стратегічного управління через ефективне використання ресурсів і адаптацію до змін середовища, що підвищить конкурентоспроможність і забезпечить сталий розвиток підприємства.

**Ключові слова:** СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА, ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## ANNOTATION

Qualification work «Management of strategic development of a trading enterprise»: 104 pages, 8 figures, 13 tables, 50 references, 2 appendix.

**The object of the research** is the activities of the trading enterprise Silpo-Food LLC in the field of strategic development.

**The subject of the research** is the processes, methods and mechanisms of managing the strategic development of a trading enterprise in the face of changing external and internal environments.

**The purpose of the work** is to develop theoretical principles and practical recommendations for improving the management of the strategic development of a trading enterprise using the example of Silpo-Food LLC.

**The research methods:** analysis and synthesis, comparison, SWOT - analysis, PEST - analysis, strategic development modeling.

**Results and their novelty.** The paper proposes an adapted model of strategic development that provides a prompt response to market challenges. Scientific novelty lies in the combination of analysis with practical management mechanisms to increase competitiveness.

**Main provisions of the work.** The study reveals the essence of the strategic development of the enterprise. It analyzes external and internal factors of influence, ways to optimize strategic management, taking into account the specifics of retail trade.

**Significance of the work and conclusions.** The proposed recommendations contribute to improving strategic management through the efficient use of resources and adaptation to environmental changes, which will increase competitiveness and ensure sustainable development of the enterprise.

**Keywords:** STRATEGIC DEVELOPMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE, INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE, COMPETITIVENESS

## ЗМІСТ

Завдання на дипломний проєкт (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи управління стратегічним розвитком торговельного підприємства.....	11
1.1 Поняття та сутність стратегічного розвитку підприємства.....	11
1.2 Основні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства.....	17
1.3 Обґрунтування моделі стратегічного розвитку підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2 Аналіз системи стратегічного розвитку торговельного підприємства ТОВ «Сільпо - Фуд».....	33
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства.....	33
2.2 Аналіз факторів внутрішнього середовища.....	40
2.3 Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства.....	64
Висновки до розділу 2.....	73
Розділ 3 Напрями удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.....	74
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища.....	74
3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.....	79
3.3 Оцінка очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів...	86
Висновки до розділу 3.....	92
Висновки.....	93
Список використаних джерел.....	96
Додатки.....	102

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, глобалізації економіки та зростаючої конкуренції стратегічне управління розвитком торговельних підприємств набуває особливого значення. Торговельні компанії, що прагнуть до довгострокового успіху, повинні своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати бізнес - моделі та впроваджувати інноваційні підходи до ведення діяльності. Саме стратегічне управління дає можливість забезпечити стійкий розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, рентабельність та ефективність функціонування. ТОВ «Сільпо – Фуд» є одним із провідних гравців на українському ринку роздрібної торгівлі, і його приклад є показовим з точки зору побудови ефективної стратегії розвитку. Зважаючи на значні зміни у споживчих перевагах, цифровізацію торгівлі, зростання вимог до якості обслуговування та логістичних процесів, питання стратегічного управління стають ключовими для забезпечення конкурентних переваг компанії. Таким чином, дослідження стратегічного управління розвитком торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо – Фуд» є своєчасним і важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє виявити актуальні проблеми, оцінити ефективність управлінських рішень та запропонувати напрямки удосконалення стратегічного підходу до розвитку підприємства.

Проблематика управління стратегією розвитку була предметом як вітчизняних, такі зарубіжних науковців. Зокрема, варто виокремити внесок О. Б. Яворської, яка розробила концепцію «Стратегії управління конкурентоздатністю підприємства» [31], С. А. Климчука, що зосередив увагу на теоретичних аспектах стратегічного розвитку [20]; а також В. А. Бобівського, який досліджував підходи до реалізації стратегій розвитку підприємств в умовах української економіки [10].

**Мета та завдання дослідження.** Мета написання роботи - розроблення

теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо – Фуд».

**Об’єктом дослідження** є діяльність торговельного підприємства ТОВ «Сільпо – фуд» у сфері стратегічного розвитку.

**Предметом дослідження** є процеси, методи та механізми управління стратегічним розвитком торговельного підприємства в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Мета роботи** зумовлює необхідність виконання таких завдань:

- визначити поняття та сутність стратегічного розвитку підприємства;
- розглянути основні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства;
- обґрунтувати моделі стратегічного розвитку торговельного підприємства;
- надати організаційно - економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати фактори внутрішнього середовища;
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства;
- оцінити результати від впровадження запропонованих заходів;

**Методи дослідження.** У ході виконання дослідження було застосовано низку методів, серед яких: термінологічний аналіз - для розкриття змісту понять «стратегія», «стратегія розвитку підприємства»; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження; аналітичний – з метою оцінки впливу

різних факторів на діяльність підприємства; порівняльний – для зіставлення показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Також було використано SWOT - аналіз і метод профілю середовища - для дослідження впливу факторів мікро- та макросередовища, а також PEST - аналіз - для оцінки зовнішніх умов функціонування підприємства.

**Наукова новизна** проведеного дослідження проявляється у розробці:

– моделі стратегічного розвитку торговельного підприємства, яка враховує динаміку змін зовнішнього середовища, зокрема економічну нестабільність, зміну споживчих уподобань, цифровізацію ринку та зростання конкуренції. Модель орієнтована на забезпечення адаптивності підприємства до викликів ринкового середовища та довгострокового зростання його ефективності;

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у тому, що реалізація запропонованих заходів зі стратегічного розвитку торговельного підприємства дозволить:

– підвищити ефективність управління операційною діяльністю шляхом удосконалення системи стратегічного планування, що передбачає чітке визначення цілей розвитку, зон росту, а також пріоритетних напрямів інвестування;

– оптимізувати витрати торговельного підприємства завдяки впровадженню системи контролю ключових показників ефективності (KPI) та скороченню витрат на непрофільні бізнес - функції шляхом передачі частини процесів (ІТ, логістики, маркетингу) на аутсорсинг;

– забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища, таких як коливання попиту, інфляційні процеси, конкуренція, за допомогою гнучкості стратегії розвитку, яка передбачає сценарне планування та регулярну аналітику ринку;

– підвищити рівень клієнтоорієнтованості та якості обслуговування, що сприятиме зростанню лояльності покупців і, відповідно, збільшенню доходів підприємства;

- оптимізувати управлінську структуру підприємства, скоротити дублювання функцій у підрозділах, зменшити адміністративне навантаження та зосередити ресурси на ключових бізнес - напрямках;

- вивільнити фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на модернізацію торговельних площ, розвиток електронної комерції, покращення логістики та підвищення кваліфікації персоналу;

- знизити ризики, пов'язані з управлінськими помилками та неефективними рішеннями, за рахунок впровадження системи стратегічного контролінгу.

Таким чином, результати дослідження мають прикладне значення для торговельних підприємств роздрібною мережі, зокрема ТОВ «Сільпо – Фуд», і можуть бути використані для досягнення стійкої конкурентної переваги та довгострокового розвитку без суттєвого залучення додаткових фінансових ресурсів.

**Апробація результатів дипломної роботи.** У результаті проведеного дослідження опубліковано тези «Меритократія як механізм формування політико – управлінської еліти публічної служби України».

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи - 104 сторінок, включаючи 13 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел (50 найменувань) - 6 сторінок, 2 додатка - 2 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття та сутність стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах глобалізації, високої динаміки зовнішнього середовища, зростаючої конкуренції та нестабільності економічних процесів питання стратегічного розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Забезпечення довгострокового функціонування, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства вимагає чіткого розуміння теоретико - методологічних основ стратегічного розвитку, його природи, змісту, принципів та чинників формування. На сьогодні важливо розробити стратегію розвитку, спрямовану на забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковому плані. Останніми роками стратегія організацій стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою.

В сучасному бізнес-середовищі стратегія є ключовим елементом успішного розвитку підприємств. Зміст категорії «стратегія» тісно пов'язаний з плануванням, вирішенням проблем та досягненням конкурентних переваг.

Стратегія представляє собою широкий та деталізований план, орієнтований на довгостроковий період, спрямований на досягнення важливої цілі. Основною метою стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основного завдання. Використання стратегії стає невід'ємним елементом дій у випадках, коли наявних ресурсів недостатньо для прямого досягнення ключової мети. Розглядаючи та аналізуючи думки вчених про тлумачення поняття «стратегія», можна прийти до висновку, що не існує єдиного визначення, яке повністю охоплює термін «стратегія» та забезпечує повне розуміння його значення.

Так, В.В. Македон називає стратегією «головний напрям діяльності

підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату». Іншими словами, термін «стратегія» означає план дій щодо стратегічних цілей, спрямований на досягнення поставленої мети в сфері бізнесу [24].

С.М. Клименко називає стратегією «довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей». За думкою автора, стратегія включає в себе довгострокове планування та глобальний курс розвитку бізнесу та його операцій. Із цих висловлювань можна зробити висновок, що стратегія є визначальною силою; це концепція, яка передбачає створення основних рамок до початку діяльності та пов'язана з фундаментальними цілями та появою підприємства [19].

Якщо розглядати поняття «стратегія» з іншого ракурсу, то Ю.С. Погорелов описує стратегію як процес; автор говорить, що «стратегія – безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості». Тобто він пояснює це поняття з точки зору неперервного процесу, який протікає відповідно до передбаченого плану. В дослідженні, яке виконали В.М. Кобелєв та Ю.В. Захарченко стратегія - «це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах».

А. Томпсон і А. Стрікланд висловлюють думку, що стратегія підприємства представляє собою задуманий план, який розпочинається з визначення місії компанії. Ця місія перетворюється в конкретні цілі, які, в свою

чергу, вимагають виконання завдань, делегованих конкретним відповідальним особам. Важливо зауважити, що для забезпечення стабільності стратегія підприємства обов'язково повинна базуватися на конкурентній перевазі. Це означає, що продукт або послуга компанії повинні мати унікальні характеристики, які перевершують аналогічні параметри конкурентів. Водночас ці конкурентні переваги повинні виникати на основі принципів сталого розвитку.

Загалом, стратегія представляє собою сплановану програму дій компанії, яка охоплює як довгострокові, так і короткострокові цілі ґрунтуючись на конкурентних перевагах. Вона включає в себе конкретний набір завдань, виконання яких є обов'язковим для досягнення визначених цілей.

Зазвичай слід асоціювати поняття стратегії із ризиком, оскільки будь-яка стратегія виникає на етапі розробки бізнес-плану, і для її подальшого розвитку необхідні інвестиції. Будь-які фінансові внески завжди несуть ризик, який важливо враховувати. Поняття ризику пов'язане з нестабільністю економічного середовища, помилками у розрахунках під час планування, невірним розподілом ресурсів та недооцінкою ризиків.

Поглянемо на основні риси стратегії розвитку компанії, виявлені під час проведення дослідження:

- необхідність інвестиційної підтримки;
- необхідність врахування ризиків;
- спрямованість на досягнення результатів;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників;
- здатність до гнучкості та адаптації до умов.

Аналізуючи вказані характеристики, можна сформулювати розуміння стратегії як стійкого плану дій, присутнього протягом усього життєвого циклу бізнесу. Враховуючи мінливість оточуючого середовища, стратегія піддається адаптації та модифікації. Іншими словами, в певних етапах діяльності при сприятливих умовах одна стратегія може замінюватися іншою з урахуванням необхідних коригувань, ресурсів, змін та поточних ризиків.

Стратегічний розвиток підприємства — це системний, цілеспрямований, довгостроковий процес зміни внутрішньої структури, ресурсного забезпечення, виробничих, управлінських та маркетингових процесів підприємства, що спрямований на досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку та підвищення ефективності господарської діяльності в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі існують численні підходи до визначення поняття стратегічного розвитку. Так, на думку О. С. Віханського, стратегічний розвиток передбачає «реалізацію стратегічних цілей підприємства через трансформацію його ресурсного потенціалу відповідно до змін зовнішнього середовища». І. А. Ілляшенко вважає, що стратегічний розвиток — це «поетапне досягнення визначеної стратегічної мети підприємства шляхом впровадження інновацій, структурних змін та раціоналізації управління». У ширшому значенні стратегічний розвиток розглядається як процес системної модернізації підприємства, що базується на використанні сучасних методів стратегічного аналізу, планування та управління.

Стратегічний розвиток підприємства пов'язаний не лише з реалізацією стратегій зростання чи розширення ринкової присутності, а й із вмінням адаптуватися до нових умов, трансформувати внутрішню організаційну структуру, вдосконалювати систему управління, впроваджувати новітні технології та створювати додану вартість через інноваційні рішення.

Основними характеристиками стратегічного розвитку є:

- довгострокова орієнтація — фокус на досягненні результатів у середньо- та довгостроковій перспективі;
- інноваційність — постійне впровадження нових технологій, процесів, продуктів;
- адаптивність — здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- системність — узгодженість усіх складових підприємства (фінанси, персонал, технології, маркетинг) у напрямі реалізації єдиної стратегії;
- ризикованість — необхідність прийняття рішень в умовах

невизначеності та неповної інформації.

Сутність стратегічного розвитку полягає у реалізації трансформаційного потенціалу підприємства, спрямованого на досягнення визначених стратегічних цілей. Ці цілі можуть охоплювати:

- збільшення частки ринку;
- освоєння нових ринків та сегментів;
- впровадження нових продуктів;
- формування та зміцнення конкурентних переваг;
- підвищення ефективності використання ресурсів;

Важливим аспектом у розумінні стратегічного розвитку є його цілісність. Стратегічний розвиток охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи управлінську, фінансову, виробничу, інноваційну та маркетингову підсистеми. Він вимагає координації дій на всіх рівнях управління, формування єдиного бачення майбутнього стану підприємства, а також ефективного стратегічного контролю. Відповідно до підходів стратегічного управління, процес довгострокового розвитку підприємства охоплює такі ключові стадії:

а) стратегічне оцінювання: аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності підприємства, проведення SWOT - аналізу, вивчення конкурентного середовища і оцінювання ресурсних можливостей;

б) розробка стратегії: формування місії, бачення майбутнього, стратегічних орієнтирів і створення альтернативних сценаріїв розвитку.

в) обрання та закріплення стратегії: ухвалення управлінських рішень щодо впровадження обраного стратегічного курсу;

г) реалізація стратегії: втілення організаційних змін, запуск стратегічних ініціатив, виконання проектів та програм;

д) аналіз досягнутих результатів і контроль за реалізацією стратегії: спостереження за виконанням стратегічного плану, виявлення відхилень від запланованого курсу та внесення коригувальних заходів;

Не менш важливим питанням є чинники стратегічного розвитку.

Основні з них можна об'єднати наступним чином:

– фактори зовнішнього середовища, а саме: загальноекономічні умови, державне регулювання, тенденції у відповідній сфері діяльності, рівень конкуренції на ринку, а також процеси інтеграції на міжнародному рівні;

– внутрішні чинники: рівень кваліфікації персоналу, особливості внутрішньої структури управління, фінансова стійкість, ступінь розвитку інновацій, корпоративна культура;

– інституційні фактори: наявність механізмів стратегічного управління, ефективної системи корпоративного адміністрування та розвиненої комунікаційної інфраструктури.

В умовах сучасних трансформацій особливого значення набуває інноваційний аспект стратегічного зростання підприємства. Як підкреслював Пітер Друкер, нововведення є ключовим інструментом підприємництва, завдяки якому підприємство здатне формувати додаткову користь для клієнта. Ефективне підприємство має не лише реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, але й проактивно їх прогнозувати, формуючи власну стратегію розвитку з урахуванням інноваційного підходу.

Сучасна парадигма стратегічного розвитку включає активне використання цифрових технологій, інтеграцію принципів сталого розвитку (sustainable development), екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Компанії, які спрямовані на тривалу перспективу, активно використовують концепцію ESG (Environmental, Social, Governance), яка дозволяє гармонізувати економічні інтереси з соціальними та екологічними цілями.

Загалом, стратегічний розвиток підприємства - це не лише процес удосконалення існуючих бізнес - процесів, а й глибока трансформація всієї управлінської системи з метою забезпечення стійкого успіху в довгостроковій перспективі. Він вимагає комплексного підходу, високого рівня управлінської культури, здатності до стратегічного планування та прийняття рішень в умовах невизначеності.

## **1.2 Основні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства**

В умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації, цифровізації, посилення конкуренції та постійної зміни ринкового середовища стратегічний розвиток підприємства набуває суттєвого значення для забезпечення його довготривалої стабільності, адаптивності до змін та конкурентоспроможності. Управління стратегічним розвитком - це доволі складний процес, який потребує використання ефективних управлінських рішень, сучасних методів аналізу та прогнозування, а також інтеграції різних підходів до формування та реалізації стратегії. Особливо актуальною ця проблема є для торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від поведінки клієнтів, тенденцій ринку та впливу зовнішнього середовища.

В науковій та прикладній літературі можна зустріти різні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства. Кожен з них має свої переваги та недоліки, сферу застосування та методичні особливості. Розглянемо найпоширеніші з них, які можуть бути ефективно адаптовані до потреб торговельного бізнесу.

Класичний (раціональний) підхід до управління стратегічним розвитком спирається на концепцію стратегічного планування, яка передбачає послідовну та чітку реалізацію ряду етапів для досягнення організаційних цілей. Даний підхід ґрунтується на систематичному аналізі, раціональних рішеннях, що дозволяють організаціям розробити ефективні стратегії для забезпечення довгострокового успіху.

Першим етапом є стратегічний аналіз, який включає ретельне вивчення зовнішнього середовища підприємства, зокрема конкурентної ситуації на ринку, тенденцій зміни попиту, а також поведінки споживачів і постачальників. Це дозволяє отримати чітке уявлення про зовнішні фактори, які можуть впливати на розвиток компанії. Крім того, здійснюється аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, зокрема фінансових, людських,

матеріальних ресурсів, а також управлінської структури і організаційної культури. Це дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони компанії для подальшої розробки стратегії.

Наступним етапом є розробка стратегічних альтернатив. На даному етапі на основі отриманих даних формулюються різні варіанти розвитку компанії, що відповідають її можливостям та вимогам ринку. Альтернативи можуть містити стратегії диверсифікації, зростання, консолідації або навіть скорочення діяльності в окремих сегментах.

Далі здійснюється вибір найоптимальнішої стратегії. Це зазвичай передбачає порівняння переваг і недоліків кожної стратегії, оцінку їх ефективності в умовах поточної економічної ситуації та вибір стратегії, яка найкраще відповідає цілям підприємства і забезпечує максимальну вигоду з урахуванням можливих ризиків.

Реалізація стратегії - це наступний важливий етап, на якому акцентується практичне впровадження стратегічних рішень. Це включає розробку детальних планів, визначення необхідних ресурсів, формування відповідних команд і контроль за виконанням запланованих заходів.

Завершальним етапом є стратегічний контроль. Він передбачає постійний моніторинг і оцінку процесу реалізації стратегії, аналіз її ефективності та можливість коригування в разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов. Цей етап є ключовим для забезпечення безперервного вдосконалення і адаптації стратегії до нових ринкових реалій.

Для торговельного підприємства цей підхід дає змогу:

- системно оцінити позицію на ринку;
- розробити довгострокові стратегічні цілі;
- визначити шляхи досягнення конкурентних переваг;

Проте основним недоліком класичного підходу є його недостатня гнучкість. У динамічному середовищі роздрібної торгівлі, де постійно змінюються уподобання споживачів, технології та попит, стратегічні плани можуть швидко стати застарілими.

Отже, класичний підхід до стратегічного управління є чітко структурованим і логічно організованим процесом, який вимагає глибокого аналізу та ретельного планування на кожному етапі. Водночас він має на меті не лише вибір правильної стратегії, але й забезпечення її успішної реалізації та адаптації до змінюваного середовища.

Адаптивний підхід. Адаптивне управління стратегічним розвитком полягає в здатності підприємства оперативно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Цей підхід ґрунтується на розумінні, що стратегія компанії не повинна бути незмінним та заздалегідь зафіксованим планом, а повинна бути достатньо гнучкою для коригувань відповідно до змін на ринку, в економіці, політиці та технологіях. Важливим аспектом адаптивного підходу є постійний моніторинг та аналіз навколишніх змін, що дозволяє своєчасно виявляти нові можливості чи потенційні загрози.

Управлінські рішення в рамках адаптивного управління приймаються на основі нових даних, які можуть стосуватися як зовнішніх факторів (наприклад, змін у законодавстві, коливань попиту на продукцію, зміни в конкурентному середовищі), так і внутрішніх аспектів (вдосконалення технологій, змін у ресурсах або організаційній структурі). Врахування цих факторів дозволяє вносити корективи в стратегію підприємства в реальному часі, що забезпечує його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до непередбачуваних обставин.

Адаптивне управління стратегічним розвитком дає змогу зменшити рівень ризиків, оскільки організація стає здатною швидко реагувати на будь-які зміни в навколишньому середовищі, що знижує ймовірність негативних наслідків від непередбачуваних факторів. Окрім цього, даний підхід сприяє більш ефективному використанню ресурсів, оскільки дає можливість швидко перенаправляти їх для досягнення нових стратегічних цілей.

Для торговельного підприємства адаптивний підхід є надзвичайно цінним, оскільки дає змогу:

- оперативно реагувати на поведінку споживачів;

- враховувати нові технологічні можливості;
- швидко змінювати асортимент або формати обслуговування;

Цей підхід особливо актуальний в умовах кризи, турбулентності, інфляційного тиску чи змін у законодавстві.

Еволюційний підхід до управління стратегічним розвитком підприємства передбачає розуміння стратегічного розвитку як безперервного, поступового процесу, який ґрунтується на внутрішній логіці функціонування та зростання компанії. Даний підхід може акцентувати увагу на накопиченні досвіду, знань, управлінських компетенцій, які формуються в результаті практичної діяльності підприємства. Зміни в межах еволюційного підходу відбуваються не революційним шляхом, а через послідовне вдосконалення внутрішніх процесів, структур, технологій і корпоративної культури.

Важливу роль в такому процесі відіграє здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, при цьому зберігаючи стратегічну стабільність. Еволюційний підхід базується на принципах органічного зростання, довгострокового планування та гнучкого реагування на зовнішні виклики. Він підходить для організацій, які працюють у відносно стабільних умовах, де важливим фактором успіху є сталий розвиток на основі накопичених компетенцій.

Серед суттєвих переваг застосування еволюційного підходу в стратегічному розвитку торговельного підприємства можна виокремити наступне:

- забезпечення стабільності операційної та управлінської діяльності, що підтримує безперебійне функціонування підприємства навіть за умов поступових змін;
- мінімізація потенційних ризиків, які зазвичай супроводжують різкі або радикальні зміни в структурі чи стратегії компанії;
- підтримання високого рівня довіри та лояльності з боку персоналу і споживачів, адже зміни впроваджуються плавно, при цьому не порушуючи звичних форматів роботи та обслуговування.

Втім, у ситуаціях загостреної конкуренції поступовий розвиток може виявитися малоефективним, особливо якщо інші учасники ринку впроваджують інновації активніше або діють швидше й агресивніше.

Інноваційний підхід до управління стратегічним розвитком підприємства полягає в свідомому та послідовному впровадженні нових ідей, технологій, управлінських рішень і бізнес - моделей, які спрямовані на посилення конкурентних переваг організації на ринку. Головна мета цього підходу полягає у формуванні додаткової або радикально нової цінності для споживачів, що гарантує компанії тривалу конкурентну перевагу в умовах динамічного ринкового середовища.

Цей підхід вимагає від підприємства безперервного відстеження ринкових тенденцій, адаптації до змін у споживчих уподобаннях та впровадження інновацій на всіх етапах діяльності - від виробництва до маркетингу та обслуговування клієнтів.

Успішне застосування інноваційного підходу можливе за умови, що підприємство демонструє високий рівень організаційної гнучкості, відкритість до нових ідей, підтримує креативне мислення працівників та готове реалізувати експериментальні проєкти, навіть якщо вони супроводжуються підвищеними ризиками.

До основних ознак інноваційного підходу належать:

- гнучкість - здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- креативність - розвиток нестандартного мислення для створення унікальних рішень;
- ризик - менеджмент - ефективне управління невизначеністю, пов'язаною з впровадженням нововведень;
- культура інновацій - формування в організації середовища, де заохочуються ініціативність і проба нових підходів;
- технологічне оновлення - постійна модернізація засобів виробництва та управлінських інструментів;

Інноваційний підхід сприяє стрімкому розвитку підприємства та створенню стійких конкурентних переваг, проте його реалізація потребує значних інвестицій, сформованої корпоративної культури та високого професіоналізму управлінського персоналу.

Ситуаційний підхід до управління стратегічним розвитком підприємства ґрунтується на принципі, що формування та впровадження стратегії повинно враховувати специфічні умови, в яких функціонує підприємство на певному етапі його життєвого циклу. Основна ідея цього підходу полягає в запереченні універсальності стратегічних рішень: те, що ефективно для однієї компанії в певних умовах, може бути абсолютно непридатним для іншої. Кожна організація оперує в унікальному контексті, який формується комплексом факторів, зокрема часовими параметрами, географічною локацією, внутрішніми ресурсами (організаційна структура, кадровий потенціал, корпоративна культура), а також зовнішніми умовами – економічним станом, рівнем конкуренції, правовим середовищем і характеристиками споживчого ринку. Додатково враховуються поточні потреби бізнесу та його стратегічні пріоритети.

В основі ситуаційного підходу лежить гнучкість управлінських рішень: керівництво повинне вміти аналізувати поточну ситуацію та відповідно адаптувати інструменти стратегічного планування. Це означає, що ефективність управлінських дій значною мірою залежить від здатності керівників вибирати, комбінувати й застосовувати саме ті методи, які в конкретній ситуації є найбільш доцільними. Наприклад, стратегія підприємства в умовах економічної нестабільності суттєво відрізнятиметься від стратегії, що застосовується в період економічного зростання. Так само, у кризових обставинах перевага може надаватися централізованому прийняттю рішень, тоді як у стабільному середовищі доцільними будуть децентралізовані або колегіальні підходи.

Сутність даного підходу проявляється у встановленні причинно - наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та ситуаційними змінними. Це потребує від менеджерів високого рівня аналітичної компетентності,

глибокого розуміння внутрішніх процесів підприємства та зовнішнього середовища, а також здатності швидко реагувати на зміни. До того ж, ситуаційний підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємства, забезпечує стратегічну гнучкість і підвищує його на довгостроковий успіх.

Цей підхід дозволяє торговельним підприємствами:

- уникати шаблонності у прийнятті рішень;
- ефективно діяти в умовах обмежених ресурсів;
- застосовувати гібридні управлінські моделі;

Однак надмірна залежність від ситуації може призвести до відсутності цілісної стратегічної візії.

Комплексний або інтегрований підхід до управління стратегічним розвитком підприємства об'єднує елементи інших підходів, спрямованих на створення стратегії, яка забезпечує гармонійне поєднання різних аспектів розвитку. Такий підхід не лише враховує довгострокові цілі організації, але й приділяє велику увагу гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. Завдяки цьому підходу стратегічне планування передбачає не тільки чітке визначення основних напрямків розвитку на майбутнє, а й адаптацію до нових викликів, що можуть виникнути під час реалізації стратегії.

Основними складовими комплексного підходу є:

- довгострокова орієнтація - стратегія формулюється з урахуванням потреб і тенденцій розвитку на найближчі роки, що дозволяє організації впевнено рухатися вперед, не втрачаючи з виду основних цілей;
- адаптивність та інноваційний потенціал - цей підхід передбачає постійне коригування стратегій відповідно до змін ринкових умов і технологічних інновацій. Важливим є не тільки оперативне реагування на зміни, але й активне впровадження нових технологій і підходів, які допомагають підтримувати конкурентну перевагу.
- специфіка ситуацій - стратегія повинна враховувати унікальні характеристики підприємства, його позицію на ринку, ресурси та можливості,

що дозволяє ефективніше використовувати внутрішній потенціал і адаптувати стратегію до конкретних умов.

– еволюційний розвиток - інтегрований підхід охоплює не тільки оперативне реагування на зміни, але й поступове впровадження інновацій, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з різкими трансформаціями або непередбачуваними ситуаціями. Цей процес передбачає поетапну реалізацію стратегічних ініціатив, що дає можливість організації адаптуватися та своєчасно коригувати свої плани.

Цей підхід вважається найбільш придатним для великих торговельних мереж, що діють у складних ринкових умовах.

### **1.3 Обґрунтування моделі стратегічного розвитку підприємства**

Стратегічне управління має певну модельну структуру. Утім, у процесі еволюції теорії стратегічного менеджменту було створено чимало різноманітних моделей стратегічного управління. Найбільш відомими серед них стали моделі, запропоновані Ф. Р. Девідом, Д. Л. Томпсоном, Р. Лінчем, П. Лоранжем та іншими дослідниками.

Модель стратегічного управління, запропонована Д. Л. Томпсоном, включає чотири основні етапи: стратегічний аналіз, вибір стратегії, її реалізацію, а також моніторинг і оцінку результатів. Ця модель є універсальною основою для побудови адаптивної стратегії, яка врахує динамічність зовнішнього середовища та внутрішній потенціал підприємства. Їх застосування дає змогу обґрунтовано формувати стратегічні цілі, забезпечуючи комплексний підхід до управління розвитком підприємства.

На думку Д. Л. Томпсона, дана модель стратегічного управління повинна мати структуру, зображену на рис. 1.1.

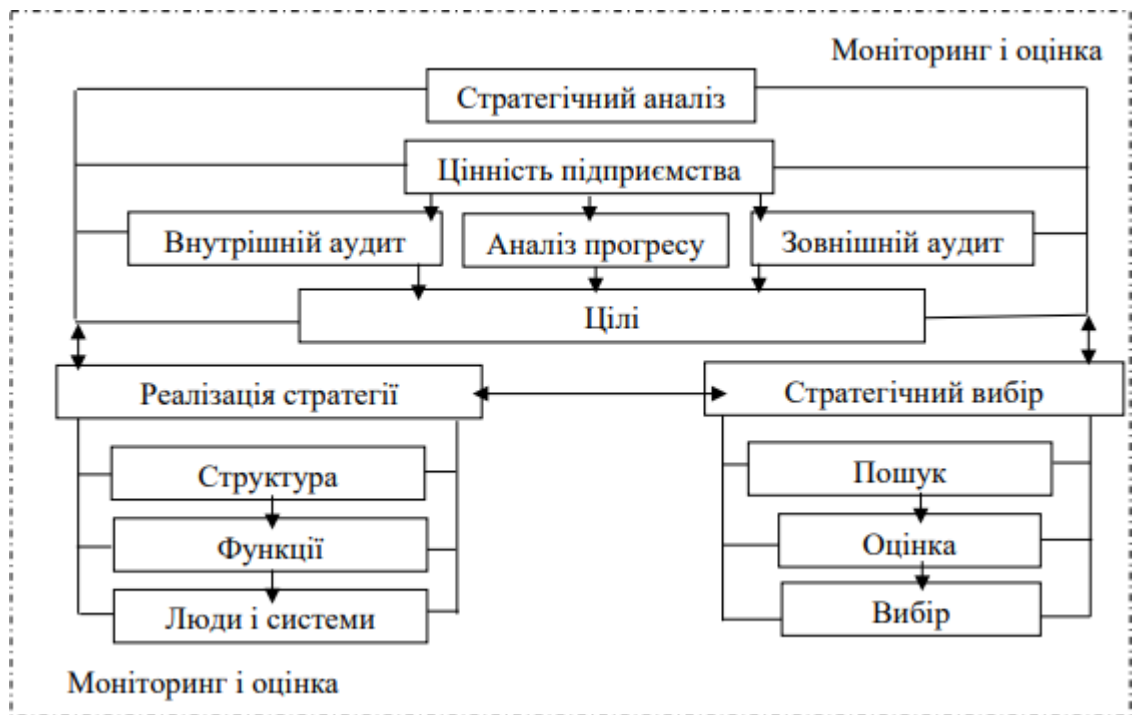


Рис. 1.1 Модель стратегічного управління Д. Л. Томпсона [25]

Модель стратегічного управління, запропонована Ф. Девідом, передбачає послідовне проходження трьох основних етапів: розробка стратегії, її впровадження та подальша оцінка. На першому етапі здійснюється формування місії підприємства та визначення бажаних стратегічних орієнтирів, проводиться зовнішній і внутрішній аудит діяльності компанії. Далі відбувається постановка цілей, розробка відповідної політики для їх досягнення, а також розподіл ресурсів. Завершальним етапом є оцінювання результатів реалізації стратегії. Модель Ф. Девіда є практично орієнтованою та широко застосовується у стратегічному плануванні компаній різних галузей. Її перевагою є чітка логіка побудови та фокус на системному аналізі як передумові ефективних управлінських рішень. Завдяки інтеграції стратегічного аналізу й управлінських дій ця модель забезпечує високий рівень узгодженості між цілями і ресурсами підприємства. Вона також дозволяє здійснювати регулярне коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Структура цієї моделі стратегічного управління представлена на рис. 1.2.

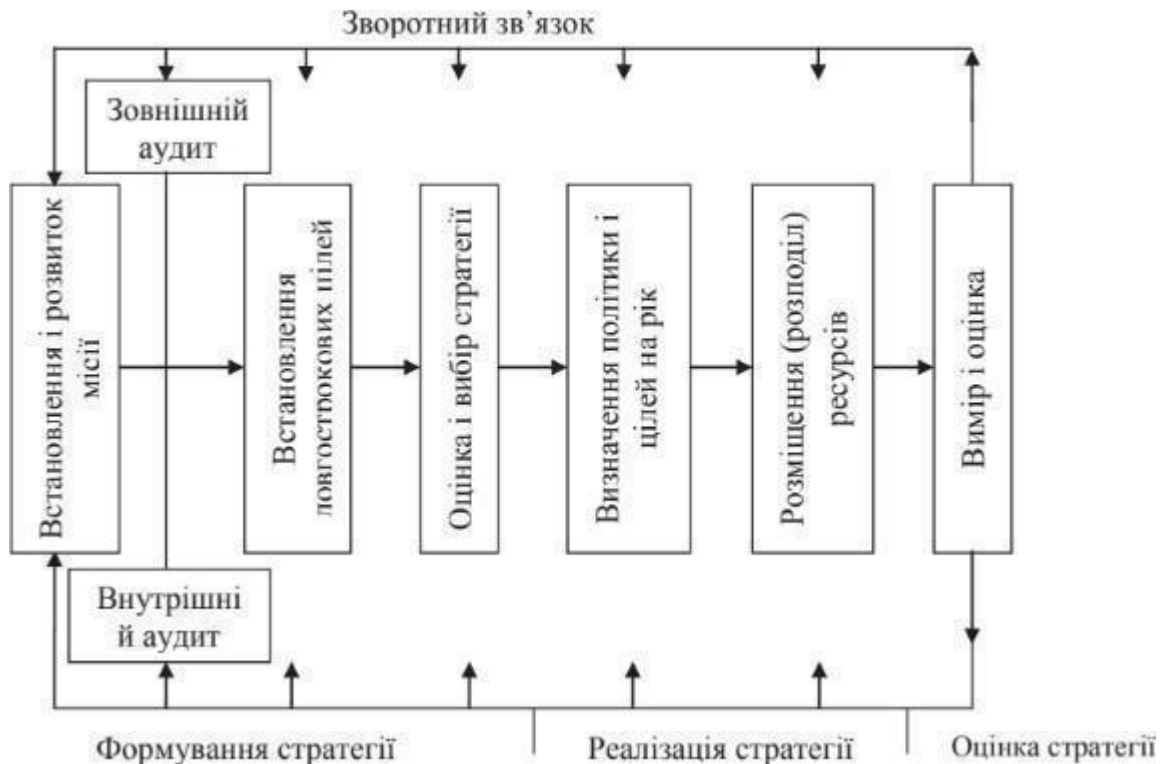


Рис. 1.2 Модель стратегічного управління Ф. Девіда [25]

Висока якість персоналу є ключовою умовою ефективного управління ним та забезпечення його конкурентоспроможності. На відміну від якості, яка свідчить про наявність певного потенціалу, конкурентоспроможність характеризує здатність персоналу реалізувати цей потенціал. Відтак, рівень конкурентоспроможності кадрів залежить не лише від їхнього потенціалу, а й від уміння застосовувати його на практиці та від наявності відповідних умов для цього.

Практика багатьох іноземних компаній підтверджує зростаюче значення управління людськими ресурсами як одного з ключових чинників формування конкурентоспроможності.

Для зміцнення свого конкурентного становища підприємству необхідно систематично впроваджувати програми розвитку персоналу, які сприятимуть задоволенню широкого спектра потреб працівників, а також їхньому професійному та освітньому зростанню.

Моделі стратегічного управління, розроблені Ф. Девідом і Д. Л. Томпсоном, мають певні недоліки, зокрема:

– вони не визначають чітко початкову точку процесу стратегічного управління;

– у зазначених моделях недостатньо відображено тісний взаємозв'язок стратегічного управління з тактичним і оперативним рівнями управління;

На думку М. Мескона, процес стратегічного управління повинен охоплювати низку послідовних етапів (рис. 1.3) [25].



Рис. 1.3 Процес стратегічного планування [25]

Серед яких:

- визначення місії підприємств;
- постановка його цілей;
- управлінський аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін;
- вибір відповідної стратегії;

- впровадження обраної стратегії;
- управління та планування процесу реалізації з контролем виконання стратегічного плану;

- оцінювання ефективності обраної стратегії;

I. Ансофф у своїй моделі стратегічного управління акцентує увагу на ключових управлінських рішеннях, що приймаються в процесі формування стратегії, зокрема:

- аналіз потенціалу організації;
- оцінювання зовнішніх можливостей та загроз;
- визначення цілей та постановка завдань;
- прийняття рішень щодо диверсифікації та обрання відповідної стратегії;
- визначення стратегії конкурентної боротьби;
- розробка елементів стратегії диверсифікації та конкурентної стратегії у формі окремих проєктів;

Модель Грейнера відноситься до групи моделей стратегічного розвитку організацій, які базуються на концепції життєвого циклу. До цього є типу належать і такі відомі моделі:

- модель А. Даунса «Рушійні сили росту» (1967)
- модель Г. Ліппітта та У. Шмідта (1967) «Управлінська участь»;
- модель У. Торберта (1974) «Ментальність членів організації»;
- модель Ф. Лідена (1975) «Функціональні проблеми»;
- модель Д. Каца і Р. Кана (1978) «Організаційна структура»;
- модель І. Адізеса (1979) «Теорія життєвих циклів організації»;
- модель Р. Куинна та К. Камерона (1983) «Інтеграційна модель»;
- модель Д. Міллера і П. Фрізена (1985) «Критерії визначення стадії розвитку організації».

Окрему групу становлять моделі, що пояснюють різноманітні аспекти розвитку організацій з позицій системного підходу. Їхня мета – не стільки

повноцінне відтворення процесу розвитку організації, скільки висвітлення ключових аспектів її функціонування. Через це такі моделі є досить різноманітними й відрізняються між собою акцентами, які розробники роблять у процесі дослідження організаційної діяльності. До цієї групи зазвичай відносять модель «шести чарунок» М. Вайсборда, модель «7С» консалтингової компанії McKinsey та модель Берка - Литвина. Ці моделі дозволяють сформулювати «миттєвий знімок» поточного стану організації, але не відображають її розвиток у динаміці. Для аналізу етапів розвитку в часі доцільно застосовувати моделі життєвого циклу.

Відсутність універсальної об'єктивної моделі пояснюється тим, що наразі не проведено повноцінних тривалих досліджень організацій, які б охоплювали всі етапи життєвого циклу. Попри розбіжності між авторами щодо тривалості та характеру окремих стадій розвитку, загальноприйнятою є думка, що кожна стадія має свою власну, унікальну організаційну структуру, систему управління та стиль лідерства. Перехід від однієї фази до іншої не є автоматичним чи плавним процесом і не завжди залежить від рішень або бажань керівної ланки.

Модель Грейнера, на думку багатьох експертів, вважається найбільш придатною для розв'язання практичних завдань. Це пояснюється тим, що ключова мета управління стратегічним розвитком підприємства полягає у визначенні цільового орієнтира. Його встановлення зазвичай пов'язане з етапом визначення бажаного стану об'єкта. Саме через цей елемент, який є невід'ємною частиною будь - якого діагностичного інструменту, закладаються параметри цільового стану системи – як у відкритій, так і в прихованій формі. Тільки зіставляючи фактичний стан об'єкта з цими орієнтирами та їхніми показниками, можна провести точну діагностику й оцінювання. Модель Грейнера дозволяє не лише чітко формулювати стратегічні орієнтири розвитку підприємства, а й ефективно відстежувати динаміку їх досягнення в управлінській діяльності.

У науковій літературі сформувалися два основні способи подання моделі Грейнера: у формі висхідного променя, що ілюструє поступальний розвиток організації (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Класична модель Грейнера у вигляді променя поступового неспинного розвитку

А також у вигляді замкнутого кола, яке підкреслює циклічний характер її розвитку (рис. 1.5).

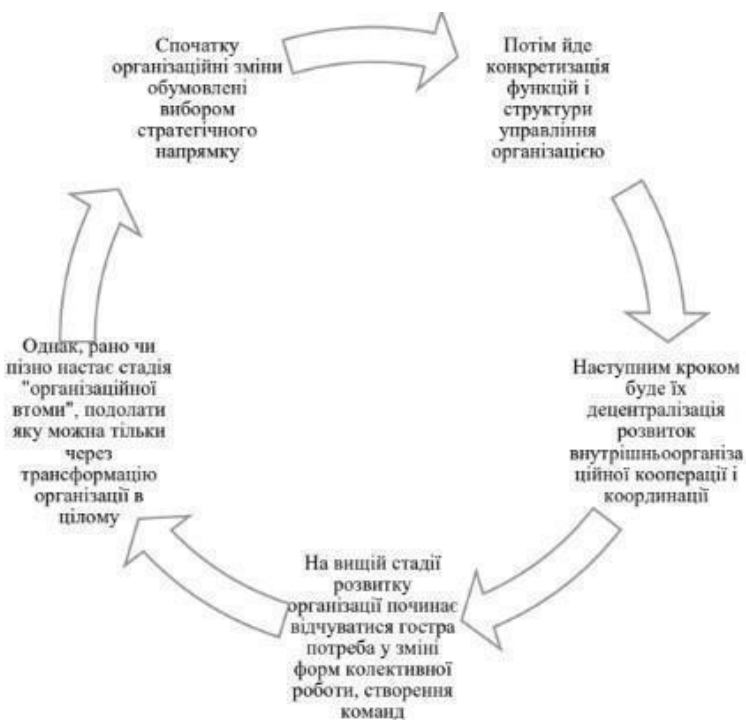


Рис. 1.5 Класична модель Грейнера у вигляді нескінченного циклу

Ще одна характерна риса стратегічного розвитку організації, на яку звернули увагу Кемерон і Куїн, може слугувати підставою для перегляду

класичної моделі Грейнера. Йдеться проте, що зміни на початкових етапах розвитку організації відбуваються значно динамічніше, ніж на пізніших.

Розглядаючи стратегічний розвиток крізь призму управління корпоративною культурою, дослідники підкреслюють необхідність додаткових емпіричних досліджень цього зв'язку. Уже на гіпотетичному рівні можна припустити, що швидкість і глибина змін неоднозначно залежать від стадії розвитку: впродовж життєвого циклу організації трансформації відбуваються з різною інтенсивністю та по - різному впливають на її розміри, гнучкість, однорідність та інші ключові характеристики.

### **Висновки до розділу 1**

У підсумку, розкриття поняття та сутності стратегічного розвитку підприємства дозволяє зробити низку важливих висновків, які формують теоретичну основу для подальшого дослідження процесів управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах ринкової нестабільності та високої конкуренції. Стратегічний розвиток постає як цілісний, системний, довготривалий процес, що передбачає формування, адаптацію та реалізацію стратегії, яка дозволяє підприємству досягати поставлених цілей, забезпечувати конкурентоспроможність, ринкову гнучкість і прибутковість у довгостроковій перспективі.

Аналіз різних наукових підходів до трактування поняття «стратегія» та «стратегічний розвиток» засвідчив, що ці категорії мають складну, багаторівневу природу, яка охоплює як планування та постановку цілей, так і постійну трансформацію підприємства під впливом динамічного середовища.

У свою чергу, стратегічний розвиток – це здатність підприємства трансформуватися, оновлювати свою структуру та процеси, впроваджувати новітні технології, формувати нові ринки та сегменти, реагувати на виклики, зберігаючи при цьому стабільність і стійкість.

Одним із ключових аспектів стратегічного розвитку є його орієнтація на довгострокові результати, що базуються на принципах інноваційності, адаптивності, системності, ризикованості та сталого розвитку. Успішна реалізація стратегії вимагає чіткого стратегічного бачення, злагоджених дій на всіх рівнях управління, координації між підрозділами, а також високого рівня управлінської культури та здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності. Важливе значення має й облік факторів впливу на стратегічний розвиток як внутрішніх (ресурси, персонал, структура управління), так і зовнішніх (економічна ситуація, конкуренція, державна політика тощо).

У підпункті 1.2 було розглянуто основні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства. Класичний підхід забезпечує системність і логіку, проте недостатньо гнучкий; адаптивний – дозволяє швидко реагувати на зміни; еволюційний – сприяє стабільному поступовому зростанню; інноваційний – орієнтований на створення нової цінності через нововведення; ситуаційний – забезпечує гнучке управління в залежності від конкретного контексту; а комплексний поєднує елементи всіх підходів для досягнення стратегічної збалансованості.

У підпункті 1.3 було проаналізовано основні моделі стратегічного управління, запропоновані провідними науковцями, зокрема Ф. Девідом, Д. Л. Томпсоном, І. Ансоффом, М. Месконом, а також моделі стратегічного розвитку на основі життєвого циклу, як-от модель Грейнера. Встановлено, що універсальної моделі стратегічного розвитку не існує, оскільки кожна з них має свої переваги та недоліки, обумовлені специфікою підходу та об'єкта управління.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

#### 2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО – ФУД» зареєстроване 5 серпня 2016 року у м. Київ, вул. Бутлерова 1. Компанія ПАТ «Рітейл Капітал» здійснює контроль над товариством, яка знаходиться у власності кінцевого материнського підприємства - торгово - промислового холдингу Fozzy Group, до якої входять дискаунтери THRASH!, гіпермаркети FOZZY, продуктові «Фора», а також аптеки, ресторани та туристичні агенції «Сільпо Вояж» [26, 27].

Торгівельна мережа «Сільпо» є однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України, яка заснована у 1998 році, за вісімнадцять років до реєстрації ТОВ «СІЛЬПО – ФУД». У березні 1998 року відкрилась перша крамниця в Києві.

Ключовим інструментом для здійснення якісної оцінки ефективності та прибутковості підприємства є показники техніко- економічної характеристики. Вони дозволяють провести аналіз результатів фінансової та виробничої діяльності компанії та визначити шляхи для їх подальшого удосконалення.

Крім того, техніко – економічні показники дають змогу виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства в динаміці. Вони слугують основою для формування обґрунтованих управлінських рішень у межах стратегічного розвитку.

Інформація, взята звітом підприємства за 2022-2023 роки, яка представлена в додатку А, надає можливість провести аналіз ключових показників діяльності вивченого підприємства, що відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ТОВ «Сільпо - Фуд» за 2022 – 2023 рр. тис.грн.**

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Статутний капітал	13 047 703	15 188 703	2 141 000	16,4
Дохід від реалізації	69 990 601	84 727 987	14 737 386	21,05
Собівартість реалізації	-50 815 360	-60 419 457	-9 604 097	18,89
Валовий прибуток	19 175 241	24 308 530	5 133 289	26,77
Інші операційні доходи	725 090	906 959	181 869	25,08
Інші доходи	514 944	571 777	56 833	11,03
Фінансові доходи	58 748	384 148	325 400	553,89
Фінансові витрати	-2 503 139	-2 909 288	-406 149	16,22
Середньооблікова чисельність працюючих	33 390	29 514	-3 876	-11,6

Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо – Фуд» за 2022 - 2023 роки свідчить про загальне покращення фінансових результатів підприємства, незважаючи на окремі негативні тенденції.

У 2023 році спостерігається значне зростання доходу від реалізації продукції – на 21,05% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про активізацію збутової діяльності, розширення торговельної мережі, збільшення обсягів продажів або зміцнення позицій підприємства на ринку. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 18,89%, що є очікуваним явищем на фоні зростання доходів, але водночас вимагає контролю над витратами для збереження ефективності. Незважаючи на це, валовий прибуток збільшився на 26,77% (на 5 133 289 тис. грн), що свідчить про покращення маржинальності діяльності підприємства. Зростання інших операційних доходів (на 25,08%) та інших доходів (на 11,03%) також є позитивним явищем, що може свідчити про диверсифікацію джерел прибутку підприємства. Особливо варто відзначити різке зростання фінансових доходів – у 5,5 рази (+553,89%). Це може бути пов'язано з отриманням відсотків за депозитами, фінансовими інвестиціями або

іншими фінансовими операціями.

Водночас фінансові витрати також зросли на 16,22%, що може бути пов'язано з обслуговуванням кредитів або іншими зобов'язаннями. Проте темп їх приросту нижчий, ніж темп зростання доходів, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат.

Слід звернути увагу на скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 3 876 осіб, або на 11,6%. Така тенденція може свідчити як про оптимізацію трудових ресурсів, автоматизацію окремих процесів, так і про наслідки зовнішніх економічних чинників. Зменшення кількості працівників на фоні зростання фінансових результатів може також вказувати на підвищення продуктивності праці або ефективність управлінських рішень.

Зростання статутного капіталу на 16,46% свідчить про підвищення інвестиційної привабливості підприємства або реінвестування прибутків у розвиток.

У цілому фінансово - господарська діяльність ТОВ «Сільпо – Фуд» у 2023 році демонструє позитивну динаміку: зростають доходи, прибутки та фінансова активність, що є передумовою для подальшого стратегічного розвитку.

Структура активів підприємства визначається його діяльністю і істотно впливає на структуру фінансових ресурсів. За допомогою здійсненого аналізу, наведеному у табл. 2.2, можна дізнатися, які зміни відбулися з активами протягом останніх років.

Таблиця 2.2

#### Динаміка активів ТОВ «Сільпо - Фуд» за останні роки

Активи	2021		2022		2023		Відхилення	
	тис.грн	Питома вага, %	тис.грн	Питома вага, %	тис.грн	Питома вага, %	2021/2022	2022/2023
Необоротні	23 652 373	61,18	22 214 755	65,98	20 386 742	61,11	-1 437 618	-1 828 013
Оборотні	15 008 092	38,82	11 454 683	34,02	12 971 767	38,89	-3 553 409	1 517 084
Усього	38 660 465	100	33 669 438	100	33 358 509	100	-4 991 027	-310 929

Аналіз динаміки активів ТОВ «Сільпо – Фуд» за 2021-2023 роки свідчить

про зменшення загального обсягу активів підприємства, що може бути наслідком внутрішніх оптимізаційних процесів.

Так, загальна вартість активів у 2022 році зменшилася на 4 991 027 тис. грн. порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – ще на 310 929 тис. грн. Хоча темпи скорочення активів у 2023 році значно сповільнились, тенденція залишилась негативною, що може свідчити про обмеження в інвестиційній або господарській діяльності.

Найбільш суттєві зміни відбулися в структурі необоротних активів, які у 2022 році скоротилися на 1 437 618 тис. грн, а в 2023 році – ще на 1 828 013 тис. грн. У результаті їхня питома вага у загальній структурі активів у 2023 році знизилася до 61,11% після зростання у 2022 році до 65,98%. Це свідчить про продаж або списання основних засобів, амортизаційні процеси чи зміну облікової політики.

Щодо оборотних активів, то їхня динаміка виявилася змінною: у 2022 році вони зменшилися на 3 553 409 тис. грн, однак вже у 2023 році відбулося їхнє зростання на 1 517 084 тис. грн. Відповідно, питома вага оборотних активів у 2023 році зросла до 38,89% після зниження у 2022 році до 34,02%. Така динаміка свідчить про перерозподіл ресурсів підприємства з довгострокових інвестицій у більш ліквідні активи, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю забезпечення короткострокової платоспроможності або адаптації до ринкових умов. Крім того, така зміна структури активів може вказувати на більш обережну фінансову стратегію підприємства, орієнтовану на оперативне реагування на можливі ризики.

Зростання оборотних активів також свідчить про посилення внутрішніх резервів для забезпечення стабільної операційної діяльності.

У цілому можна зробити висновок, що у 2022-2023 роках підприємство зменшило обсяг активів переважно за рахунок необоротних ресурсів, водночас прагнучи посилити свою короткострокову фінансову гнучкість.

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок власних і запозичених коштів, динаміка обсягу яких наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка пасивів ТОВ «Сільпо – Фуд» за 2021 - 2023 рр.

Пасиви	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення	
	тис.грн	Питом а вага, %	тис.грн	Питом а вага, %	тис.грн	Питома вага, %	2021/2022	2022/2023
Власний капітал	-2 994 714	-7,75	-10 724 736	-31,85	-10 434 623	-31,28	-7 730 022	290 113
Довгострокові зобов'язання	13 611 910	35,21	15 998 058	47,52	14 045 697	42,11	2 386 148	-1 952 361
Поточні зобов'язання і забезпечення	28 043 269	72,54	28 396 118	84,34	29 747 435	89,17	352 849	1 351 317
Усього	38660465	100	33669438	100	33358509	100	-4991025	891157

Аналіз структури та динаміки пасивів ТОВ «Сільпо – Фуд» за період з 2021 по 2023 роки свідчить про суттєві зміни у джерелах фінансування підприємства, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість та платоспроможність компанії. Насамперед, привертає увагу негативне значення власного капіталу упродовж усіх трьох років, що є ознакою фінансової нестійкості. У 2021 році власний капітал становив -7,75% (-2 994 714 тис. грн), у 2022 році його дефіцит суттєво поглибився до -10 724 736 тис. грн (-31,85%), а в 2023 році залишився на критичному рівні -10 434 623 тис. грн (-31,28%). Незважаючи на незначне поліпшення у 2023 році (абсолютне відхилення + 290 113 тис. грн), підприємство продовжує функціонувати в умовах повної втрати власного капіталу, що може свідчити про накопичені збитки або надмірне боргове навантаження в минулі роки.

Довгострокові зобов'язання, які вказують на зовнішнє фінансування з більшим горизонтом погашення, у 2021 році становили 13 611 910 тис. грн (35,21%), у 2022 зросли до 15 998 058 тис. грн (47,52), що свідчило про посилення кредитного навантаження. Проте вже у 2023 році спостерігається їх зменшення до 14 045 697 тис. грн (42,11%), що вказує на часткове погашення або рефінансування боргу. Абсолютне скорочення у 2023 році склало - 1 952 361 тис. грн.

Найбільшу частку у структурі пасивів стабільно займають поточні зобов'язання та забезпечення, які зросли з 28 043 269 тис. грн (72,54%) у 2023 році. Це свідчить про посилення короткострокового боргового навантаження, що є ризиком для ліквідності підприємства. Особливо загрозовим виглядає зростання питомої ваги короткострокових зобов'язань у загальній структурі пасивів на понад 16 процентних пунктів за два роки (з 72,54% до 89,17%).

Загальний обсяг пасивів зменшився з 38 660 465 тис. грн у 2021 році до 33 358 509 тис. грн у 2023 році, тобто на -5 101 956 тис. грн. Це може бути наслідком часткового погашення зобов'язань або зниження потреби у зовнішньому фінансуванні, однак, з огляду на негативний власний капітал, така тенденція не покращує загальну фінансову стійкість.

Розрахуємо групу показників, що характеризують ефективність використання основних засобів підприємства ТОВ «Сільпо – Фуд» за 2020-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Сільпо – Фуд» за 2020 - 2021 рр.**

Показник	Нормативне значення	2020 р.		2021	Відхилення
		на поч.	на кін.	на кін.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,23	0,32	0,30	-0,02
Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	-	0,27	0,39	0,12
Коефіцієнт вибуття основних засобів	зменшення	-	0,03	0,06	0,03

Проведений аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Сільпо – Фуд» за 2020-2021 роки свідчить про позитивні тенденції в управлінні матеріально - технічною базою підприємства, зокрема – у напрямку оновлення основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує частку зношених активів у їх загальній вартості, зменшився з 0,32 у 2020 році до 0,30 у 2021 році, що є позитивною динамікою (відхилення – 0,02). Це свідчить про певне омолодження виробничого потенціалу підприємства та зниження технічного зносу активів.

Водночас коефіцієнт оновлення основних засобів, який демонструє частку нововведених засобів у загальному фонді, зріс з 0,27 до 0,39 (відхилення +0,12). Це є чітким свідченням активізації інвестиційної діяльності підприємства, спрямованої на розширення, модернізацію або оновлення матеріально - технічної бази. Такий приріст значення перевищує мінімальні нормативи для сталого розвитку та вказує на посилення технічної оснащеності підприємства. Коефіцієнт вибуття основних засобів також дещо зріс - з 0,03 до 0,06 (+0,03), що може свідчити про списання застарілих або непридатних для використання активів. Хоча зростання цього показника формально вважається негативним, у поєднанні з підвищенням коефіцієнта оновлення це є ознакою процесу оновлення основних фондів, а не деградації активів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оборотні фонди підприємства ТОВ «Сільпо – Фуд» за 2019 - 2022 рр. в млн. грн**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Запаси	5225838	5622338	6461632	59735777
Дебіторська заборгованість	2103425	2206955	635910	967774
Поточні фінансові інвестиції	890683	1307484	635910	-
Гроші та їх еквіваленти	1637364	1091012	1163038	1066300

Аналізуючи склад оборотних фондів, варто зазначити, що найбільшу частку складають запаси на підприємстві, які збільшувалися з 2019 по 2021 рік, але скоротилися в 2022 році. Дебіторська заборгованість залишалася стабільною протягом 2019-2021 років, але значно зменшилася в 2022 році, що є позитивним показником. Показник поточних фінансових інвестицій був

нестабільним у 2019-2021 роках, а в 2022 році цей показник був відсутній. Гроші та їх еквіваленти зменшувалися протягом 2019 - 2022 років.

## 2.2 Аналіз факторів внутрішнього середовища

«Сільпо» є однією з провідних національних мереж продуктових супермаркетів в Україні. Станом на 31 грудня 2023 року мережа налічувала 316 супермаркетів у 79 містах країни, що перевищує показники 2022 року, коли функціонувало 305 магазинів у 71 місті. До складу мережі входять також 4 делікатес - маркети «LE SILPO», які пропонують преміальний асортимент продуктів харчування та непродовольчих товарів. Крім того, на базі супермаркетів функціонують 23 спеціалізовані e-commerce об'єкти формату DARKSTORE і 1 DARKKITCHEN, орієнтовані на обслуговування онлайн - замовлень. Головною сферою діяльності ТОВ «Сільпо – Фуд» є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11).

Окрім основної, підприємство також здійснює ряд супутніх видів діяльності, зокрема:

- виробництво хліба, хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (КВЕД 10.71);
- приготування готової їжі та страв (КВЕД 10.85);
- посередницька діяльність у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 46.17);
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21);
- роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.25);
- роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.26);
- діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10);

– надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20);

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо – Фуд» - лінійно - функціональна. Такий тип структури передбачає чіткий вертикальний розподіл повноважень, відповідальності та процесу прийняття управлінських рішень. Її побудова базується на принципах функціонального поділу праці та спеціалізації управлінських процесів відповідно до обов'язків функціональних керівників. Управління підприємством здійснюється за лінійною схемою, у межах якої функціональні підрозділи (зокрема бухгалтерія, юридичний та маркетинговий відділи тощо) забезпечують підтримку директору й лінійним керівникам у вирішенні поточних управлінських задач.

Залежно від характеру виконуваних обов'язків, персонал ТОВ «Сільпо – Фуд» поділяється на чотири основні категорії:

– робітники – працівники, які беруть безпосередню участь у виробництві продукції, здійснюють переміщення товарів на складах, виконують ремонтні роботи та працюють у сфері послуг;

– керівники – посадові особи, що відповідають за управління структурними підрозділами підприємства та організацію виробничих і господарських процесів;

– фахівці – працівники, що виконують інженерно - технічні, економічні, аналітичні та адміністративні функції;

– службовці – співробітники, які забезпечують підготовку, оформлення, облік та контроль документації, необхідної для функціонування підприємства;

Меритократія як механізм формування управлінської команди в ТОВ «Сільпо - Фуд» сприяє призначенню на керівні посади фахівців із високим рівнем компетентності та професійними досягненнями. Це дозволяє забезпечити ефективне функціонування лінійно – функціональної структури управління, в якій чітко розподілені обов'язки та відповідальність між підрозділами. Поєднання меритократичного підходу з раціональною структурою управління формує передумови для прийняття виважених і

результативних управлінських рішень. Такий підхід є надзвичайно важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства й забезпечення його сталого розвитку [45].

Динаміка розвитку найбільшої мережі продовольчих супермаркетів у період з 2018 по 2023 рік показана в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Загальна торгова площа і кількість торгових об'єктів мережі «Сільпо»

Роки	Загальна торгова площа		Кількість магазинів	
	тис. м <sup>3</sup>	Темп приросту	одиниць	Темп приросту
2018	344,4		240	
2019	380,2	10,39	258	6,98
2020	407	7,05	276	6,52
2021	484,2	15,94	333	17,12
2022	428	-11,6	301	-9,61
2023	434,79	1,6	312	0,04

Упродовж 2018-2021 років мережа «Сільпо» демонструвала стабільне зростання загальної торгової площі та кількості магазинів, що свідчить про активну експансію. Найвищі темпи приросту були зафіксовані у 2021 році (15,94 площі та 17,12% магазинів). Проте у 2022 році відбулося скорочення – як площ (-11,6%), так і кількості об'єктів (-9,61) через російське вторгнення. У 2023 році спостерігається незначне відновлення з повільним зростанням мережі, що може свідчити про поступову стабілізацію діяльності.

Розглянемо асортиментну політику мережі «Сільпо». Основу товарного наповнення становлять продовольчі товари, частка яких перевищує 80%. До цієї категорії входять такі групи продукції: свіжі фрукти та овочі, соління; м'ясо, риба, птиця; ковбасні вироби; молочна продукція, яйця, сири; хлібобулочні вироби; заморожені продукти; бакалія; консерви, соуси, приправи; кондитерські вироби; снеки, кава, чай; алкогольні та безалкогольні напої; тютюнові вироби; корми для домашніх тварин; дитяче харчування. Непродовольчий сегмент представлений товарами для дітей і мам, зоотоварами, засобами гігієни та косметики, а також товарами для дому.

Серед ключових стратегічних пріоритетів компанії – розвиток напрямку власного імпорту та просування товарів під власними торговельними марками.

У мережі «Сільпо» представлена продукція в межах програми «Власний імпорт», яка охоплює понад 80 країн світу. Завдяки проекту «Лавка традицій» покупці мають змогу придбати ретельно відібрані товари від малих українських виробників і фермерських господарств. Асортимент також включає продукцію під власними торговельними марками – мережа співпрацює з 240 постачальниками, що забезпечують понад 25 брендів. Крім того, покупцям пропонуються вироби власного виробництва: від ароматної випічки «Крафтьяр» до солодоців бренду «Власна кондитерська». Варто зазначити, що саме «Сільпо» стало одним із перших ритейлерів в Україні, які почали розвивати продаж товарів під власними марками, орієнтуючись на різні цінові категорії.

Програма «Власний імпорт» орієнтована на розширення асортименту товарів у супермаркетах «Сільпо» шляхом постачання унікальної продукції з різних країн світу. Її мета – забезпечення конкурентних переваг мережі, розширення вибору для покупців, а також впровадження концепції товарів «за розумною ціною» завдяки оптимізації витрат на всіх етапах імпорту та здійсненню прямого контролю за якістю й обсягами поставок. На сьогодні продукція за програмою «Власний імпорт» надходить до мережі від 790 постачальників із приблизно 86 країн. До десятки найбільших країн - постачальників входять: Італія, Іспанія, Норвегія, Туреччина, Німеччина, Польща, Китай, Франція, Еквадор та Нідерланди.

Проект «Лавка традицій» створений для підтримки малих українських виробників та популяризації культури локальної їжі. У межах ініціативи продукцію реалізують 170 невеликих господарств, а в 74 супермаркетах мережі діють спеціалізовані відділи «Лавки традицій». З 2015 року «Сільпо» активно розвиває напрямок крафтових сирів, відкривши власні сироварні просто всередині супермаркетів.

Окрім того, мережа має розгалужену систему власного виробництва. Тут випікають свіжий хліб, виготовляють вишукані торти та цукерки, готують

страви кулінарії, суші, піцу та навіть морозиво. В активі мережі – 212 пекарень «Крафтар», 312 кулінарних цехів, 228 піца - станцій і 56 точок з виробництва суші та ролів. Також у «Сільпо» функціонує власна коптильня, що забезпечує широкий асортимент копчених делікатесів.

У «Власній кондитерській» досвідчені майстри виготовляють вручну широкий асортимент солодоців: торти, тістечка, десерти, печиво, морозиво, цукерки, мармелад і шоколад. Усі вироби створюються за унікальними рецептами. Загалом функціонує 41 кондитерський цех та один спеціалізований кондитерський хаб у місті Львів.

Аналізуючи торговельну пропозицію мережі супермаркетів «Сільпо», можна виокремити кілька ключових характеристик:

- завдяки оригінальним дизайнерським концепціям, магазини мережі перетворюють звичайні покупки на справжню гастрономічну подорож;
- у наявності близько 20 тисяч найменувань продуктів харчування та супутніх товарів;
- клієнтам доступне персоналізоване обслуговування як у торговельних залах супермаркетів, так і у фудхолах;

Організація та надання комплексу послуг у мережі супермаркетів «Сільпо» зумовлені специфікою торгово - технологічного процесу. У магазинах впроваджено формат самообслуговування. У вхідній зоні встановлено турнікети, передбачені камери для зберігання особистих речей покупців, а також надаються кошики й візки для зручності під час здійснення покупок.

Торговельні зали супермаркетів «Сільпо» вирізняються широким асортиментом товарів, для ефективної викладки яких найзручнішим рішенням на спеціальних гірках. Охайно оформлені, чисті та естетично привабливі гірки не лише полегшують вибір товарів, але й заохочують покупців до їх огляду та придбання.

Окрім традиційних і тематичних дизайнерських супермаркетів, мережа «Сільпо» також представлена такими форматами:

а) фудхоли «Сільпо» – це гастрономічні простори з відкритими кухнями професійного рівня, де сервіс очолює бренд - шеф Марко Черветті. Кожен заклад фудхолу має власну концепцію, оригінальне меню та індивідуальну команду. Загалом функціонує 13 таких об'єктів;

б) Le Silpo – мережа делікатес - маркетів із вишуканим дизайном, спеціалізованим асортиментом та високим рівнем персонального обслуговування. На полицях представлено добірні продукти преміум - класу з різних куточків світу, а також авторські вироби майстрів кулінарії. Загальна кількість маркетів – 4, середня площа кожного становить 1878 м<sup>2</sup>;

в) OffTop – це формат так званих «емоційних магазинів», які пропонують широкий вибір подарунків, посуду, канцелярії, гаджетів, іграшок та інших надихаючих товарів для гарного настрою. Загалом мережа налічує 40 торговельних точок у 17 містах України;

Аналіз системи маркетингу. Однією з ключових особливостей мережі супермаркетів «Сільпо» є впровадження концепцій тематичних дизайнерських магазинів, кількість яких у 2021 році сягнула близько 100 об'єктів. Оформлення торговельних залів відповідає певній ідеї або стилю, а також у цьому ж стилі облаштовуються приміщення для персоналу.

У період з 2017 по 2021 рік супермаркети мережі неодноразово потрапляли до рейтингу найінноваційніших магазинів Європи – European Supermarket Magazine (ESM) [27].

6 листопада 2020 року на території Київської області компанія відкрила перший “зелений” супермаркет мережі – «Сільпо Re Cycling». Це інноваційний об'єкт, де енергія для функціонування виробляється з відновлюваних джерел. Зокрема, на даху будівлі встановлено 664 сонячні панелі, які генерують орієнтовно 410 ват - годин електроенергії для забезпечення енергетичних потреб магазину [27].

З метою визначення основної категорії споживачів супермаркетів «Сільпо» здійснимо сегментацію споживчого ринку з виокремленням цільового

сегмента. Найбільш популярним підходом до сегментування ринку є класифікація споживачів за однією або кількома характеристиками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Сегментація ринку споживачів мережі «Сільпо»

Ознаки сегментації	Опис і характеристика сегментів
За рівнем доходів	Продукція користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп, але більше для доходів вище середнього.
За географічним принципом	Географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію, оскільки даним видом продукції користуються як у великих містах, так і в малих населених пунктах.
За демографічним принципом	Демографічний фактор впливає на зміну обсягів споживання, оскільки тривають бойові дії, мала народжуваність, міграція людей.

\*складено автором

Отже, сегментація ринку споживачів мережі супермаркетів «Сільпо» свідчить про те, що основними клієнтами є особи з доходами вище середнього рівня, хоча продукція доступна і для інших груп населення. Географічне розташування не є визначальним фактором попиту, адже магазини мережі мають стабільний попит як у великих містах, так і в менших населених пунктах. Водночас демографічні зміни, пов'язані з воєнними діями, зниженням народжуваності та міграційними процесами, негативно впливають на обсяги споживання.

У супермаркетах мережі «Сільпо» функціонує цифрова програма лояльності для постійних клієнтів під назвою «Власний рахунок».

Програма була створена з урахуванням досвіду провідних міжнародних програм лояльності та впроваджена у 2007 році. Сьогодні «Власний рахунок» діє у всіх супермаркетах «Сільпо», делікатес - маркеті Le Silpo, а також дозволяє накопичувати бонуси в партнерських мережах «Сільпо Вояж», gingo, «Біла ромашка», за розрахунки карткою «Банку Восток» та за участь в екологічному проєкті Silporecycling.

Завдяки програмі лояльності «Власний рахунок» постійні клієнти мережі «Сільпо», Le Silpo та партнерів мають змогу отримувати винагороди за

здійснені покупки: накопичувати бали, користуватись індивідуальними пропозиціями мита кожні 2-3 місяці отримувати бонусу вигляді персональної знижки на подальші придбання. Станом на 2021 рік до програми долучилися понад 5 мільйонів клієнтів, а майже кожна друга покупка (48%) супроводжується використанням картки «Власний рахунок». Загалом було надано понад 530 мільйонів спеціальних пропозицій.

Наприкінці 2018 року компанія презентувала мобільний застосунок «Сільпо», який уже впродовж 2019 року завантажили близько 1 мільйона унікальних користувачів. У 2020 році кількість завантажень зросла до 1,5 мільйона. У зв'язку з погіршенням епідеміологічної ситуації через пандемію COVID - 19 виникла потреба у безпечному шопінгу з мінімальним фізичним контактом. У 2020 році компанія відкрила власний інтернет - магазин із послугою доставки за адресою <https://shop.silpo.ua>. Того ж року було працевлаштовано 517 співробітників для забезпечення логістики доставки.

Замовлення, оформлене через мобільний застосунок «Сільпо» або інтернет - магазин, можна отримати трьома способами: за допомогою самовивозу, планової доставки або доставки у прискореному режимі. Понад половина клієнтів (53%) надають перевагу швидкій доставці, 26% обирають планову доставку, тоді як 21% покупців вважають за краще забирати замовлення особисто й оплачувати його безпосередньо на касі.

Ще у 2019 році компанія активно почала впроваджувати каси самообслуговування, які дозволяють покупцям самостійно сканувати обрані товари, упакувати їх та розраховуватись у зручний спосіб.

У цих зонах постійно присутній консультант, який допомагає гостям у разі потреби. Середній час покупки через «Самокасу» становить 42 секунди.

Ще одним технологічним досягненням стало впровадження у 2020 році сервісу «Вільнокаса», який надає можливість учасникам програми лояльності здійснювати покупки без участі касира. Для цього необхідно мати встановлений мобільний застосунок «Сільпо», за допомогою якого клієнт сканує товари, додає їх до віртуального кошика та оплачує на касі. Ця функція

значно пришвидшила обслуговування покупців і допомогла скоротити черги в періоди пікового навантаження. Упродовж 2020-2021 років до сервісу підключилося 1 млн 380 тис. гостей.

Рекламна діяльність супермаркетів «Сільпо» та їхньої продукції відіграє вагомую роль у комунікації з цільовою аудиторією, адже є ефективним інструментом впливу на поведінку споживачів. Реклама активно використовується для залучення нових клієнтів, а також для інформування наявних покупців про акції, знижки та спеціальні пропозиції.

Мережа супермаркетів застосовує як зовнішні, так і внутрішні засоби рекламування. Зовнішня реклама охоплює використання елементів оформлення об'єктів громадського простору, що сприяє ефективному поширенню інформації про бренд та його товари. Серед основних форм зовнішньої реклами - білборди, плакати, афіші, вивіски, а також декоративне оформлення фасадів магазинів.

До засобів внутрішньої реклами належать інтер'єр торгового залу, викладка товарів у рекламному форматі, використання афіш і плакатів, а також брендowane торговельне обладнання.

Окрім цього, у супермаркетах активно застосовуються POS - матеріали (реклама в місцях продажу), аудіореклама, роздаткові матеріали, реклама на телебаченні, в соціальних мережах та на офіційному веб - сайті компанії. POS - матеріали мають миттєвий вплив, стимулюючи клієнтів до здійснення покупки безпосередньо в момент її перегляду, що відрізняється від телевізійної реклами, яка, як правило, не вимагає негайного реагування.

Серед POS - матеріалів, які використовуються в «Сільпо», можна виокремити:

- мобайли - великі картонні конструкції, підвищені до стелі у відповідних торгових зонах для полегшення навігації покупця (наприклад, у відділі напоїв)
- воблери - невеликі гнучкі елементи, прикріплені до полиць, що привертають увагу до конкретного товару;

– шелфтокери - довгі кутові вставки, які закріплюються на полицях і виділяють продукцію певного бренду серед аналогічних товарів.

Завдяки цим інструментам компанія забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами, покращує їхній досвід покупок і стимулює збільшення обсягів продажу. Для інформування споживачів у супермаркетах «Сільпо» активно використовуються іміджеві друковані матеріали, зокрема підкладки та плакати. Їх основна функція - привернення уваги покупців до окремих товарів безпосередньо в місці продажу, а також акцентування на спеціальних пропозиціях або акційних знижках. Застосування таких матеріалів регламентується спеціальними інструкціями, дотримання яких контролюється керуючими відповідних торговельних точок.

Різновиди підкладок і плакатів класифікуються за змістом інформації, що на них розміщена, а також за призначенням. Місця їхнього розташування у торговому залі визначаються відповідно до встановлених внутрішніх правил.

Зокрема:

- підкладка «Ціна тижня» розміщується виключно біля товарів, які беруть участь у відповідній тимчасовій акції;
- підкладка «Ціну перевірено» призначена для позначення товарів категорії «КVI» - ключових товарних позицій, ціна на які була перевірена та оновлена;
- підкладка «Розпродаж %» встановлюється у спеціально виділеній зоні, де представлено уцінену продукцію.

Плакати, як і підкладки, розміщуються згідно з інструкціями, відповідно до їхнього інформаційного наповнення та мети використання, що дозволяє забезпечити ефективну комунікацію з покупцями та стимулювати продажі акційних товарів.

У торговельних залах супермаркетів «Сільпо» розміщується низка інформаційних написів, які слугують для орієнтації споживачів у просторі магазину. Такі позначення інформують покупців про розташування товарних груп на полицях, надають відомості щодо акційних пропозицій та знижок,

містять корисну інформацію щодо товарів, а також повідомляють про графік роботи торговельного закладу.

Щодо формування цінової політики, ТОВ «Сільпо – Фуд» застосовує витратний підхід до ціноутворення. Цей метод ґрунтується на розрахунку ціни шляхом додавання до собівартості товару певного фіксованого відсотка торговельної націнки. Така націнка враховує непрямі витрати, що не були закладені в собівартість, і передбачає одержання прибутку.

Ціна формується як сума собівартості продукції та встановленої націнки, що включає запланований прибуток.

Головною перевагою витратного методу ціноутворення є його легкість у застосуванні. Такий підхід є зручним для продавця, оскільки він має більш точну інформацію про структуру витрат, ніж про особливості попиту на ринку. Водночас цей метод має низку недоліків. Зокрема, він не враховує поточну ринкову кон'юнктуру та особливості попиту, а також не бере до уваги споживчі характеристики товару й наявність товарів-замінників.

Однією з ключових задач підприємства є формування умов, що сприяють трансформація потреб потенційного покупця у реальний попит на товар. До таких умов належать елементи збутової політики та система розподілу (збуту й товароруху), а також функції, які вони виконують у межах загальної маркетингової стратегії підприємства.

До ключових складових збутової політики досліджуваного підприємства належать такі елементи:

- організація доставки продукції споживачам;
- здійснення комплектації, сортування та підготовки товарів, що забезпечує їхню зручність і доступність для кінцевого споживання;
- зберігання товарно-матеріальних цінностей на складських приміщеннях;
- налагодження системи створення та підтримання необхідного рівня товарних запасів;

– забезпечення процесів, пов'язаних із фізичною передачею товарів, включаючи приймання та оформлення замовлень, організацію розрахункових операцій, оформлення юридичних прав власності, інформування споживача про продукцію та діяльність компанії, а також збір і аналіз інформації щодо ринкової ситуації.

Вибір постачальника має стратегічне значення не лише через учасників на сучасному ринку, які пропонують однакові матеріальних ресурси, а й через необхідність забезпечення надійного партнерства з боку постачальника у реалізації виробничої стратегії підприємства.

Для пошуку потенційних постачальників у мережі «Сільпо» використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела інформації - зокрема спеціальні видання, каталоги, довідники тощо.

Порівнюються ціни, запропоновані різними постачальниками та інші умови співпраці, що дає змогу відібрати найбільш прийнятні варіанти. Далі проводиться аналіз ринку збуту відповідного товару та вивчаються наявні ринкові пропозиції, на основі чого визначається прийнятний рівень ціни. Якщо розрахунок торговельної націнки демонструє доцільність угоди, підприємство розпочинає переговори з постачальником для досягнення взаємовигідних умов та укладення контракту.

Перевага в процесі вибору постачальників у мережі «Сільпо» надається тим виробникам, які впровадили міжнародні стандарти системи управління якістю, орієнтовані на задоволення потреб споживача, а також демонструють високий рівень виробничої культури.

Співпраця з постачальниками ґрунтується на таких принципах:

- забезпечення швидкої оборотності активів;
- застосування системного підходу, що включає автоматизацію основних бізнес-процесів;
- впровадження класифікації постачальників із розробленими механізмами взаємодії для кожної категорії (наприклад, встановлені ліміти заборгованості, типи договорів, терміни відстрочення оплати).

Угоди, що укладає компанія, є взаємовигідними - як для «Сільпо», так і для її постачальників. Вони передбачають довгострокову співпрацю та великі обсяги постачання. Залежно від умов контракту, оплата може здійснюватися одразу після доставки або з відстрочкою платежу в межах 7-60 днів.

У співпраці з постачальниками компанія орієнтується на інтереси своїх покупців, адже мережа супермаркетів «Сільпо» прагне забезпечити оптимальний асортимент товарів, конкурентні ціни та високий рівень обслуговування.

ТОВ «Сільпо – Фуд» застосовує транзитну систему реалізації продукції: товари безпосередньо відвантажуються зі складів виробників (постачальників) до магазинів, оминаючи посередницькі ланки, такі як оптові склади та бази. Такий підхід є більш економічно вигідним, оскільки прискорює доставку продукції від виробника до кінцевого споживача та знижує витрати на обіг товарів.

Щодо організації системи збуту, ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує два основні види збуту - прямий і непрямий. Прямий збут застосовується для реалізації власної продукції мережі, а непрямий - переважно через незалежних торгових посередників.

Однією з ключових управлінських функцій будь-якого підприємства є управління взаємовідносинами з партнерами. ТОВ «Сільпо-Фуд» надає цьому особливу увагу, адже стабільні та довірчі стосунки з постачальниками та компаніями- партнерами суттєво впливають на загальну ефективність діяльності підприємства.

Аналіз логістичної системи. До логістичних об'єктів ТОВ «Сільпо – Фуд» належать автопарк, станція технічного обслуговування (СТО) та склади розподільчих центрів класу А.

Станом на 31 грудня 2021 року товариство володіє шістьма розподільними центрами, які оснащені складськими приміщеннями з різними умовами зберігання. Загальна площа цих приміщень становить 188 001,53 м<sup>2</sup>. Автопарк включає 492 вантажних автомобілі, з яких 163 – напівпричепи.

Логістичний механізм ТОВ «Сільпо – Фуд» являє собою сукупність логістичних мережі систем управління, що функціонують в межах мережі для реалізації певних логістичних стратегій.

Далі доцільно розглянути структуру управління логістикою на досліджуваному підприємстві (рис. 2.1).

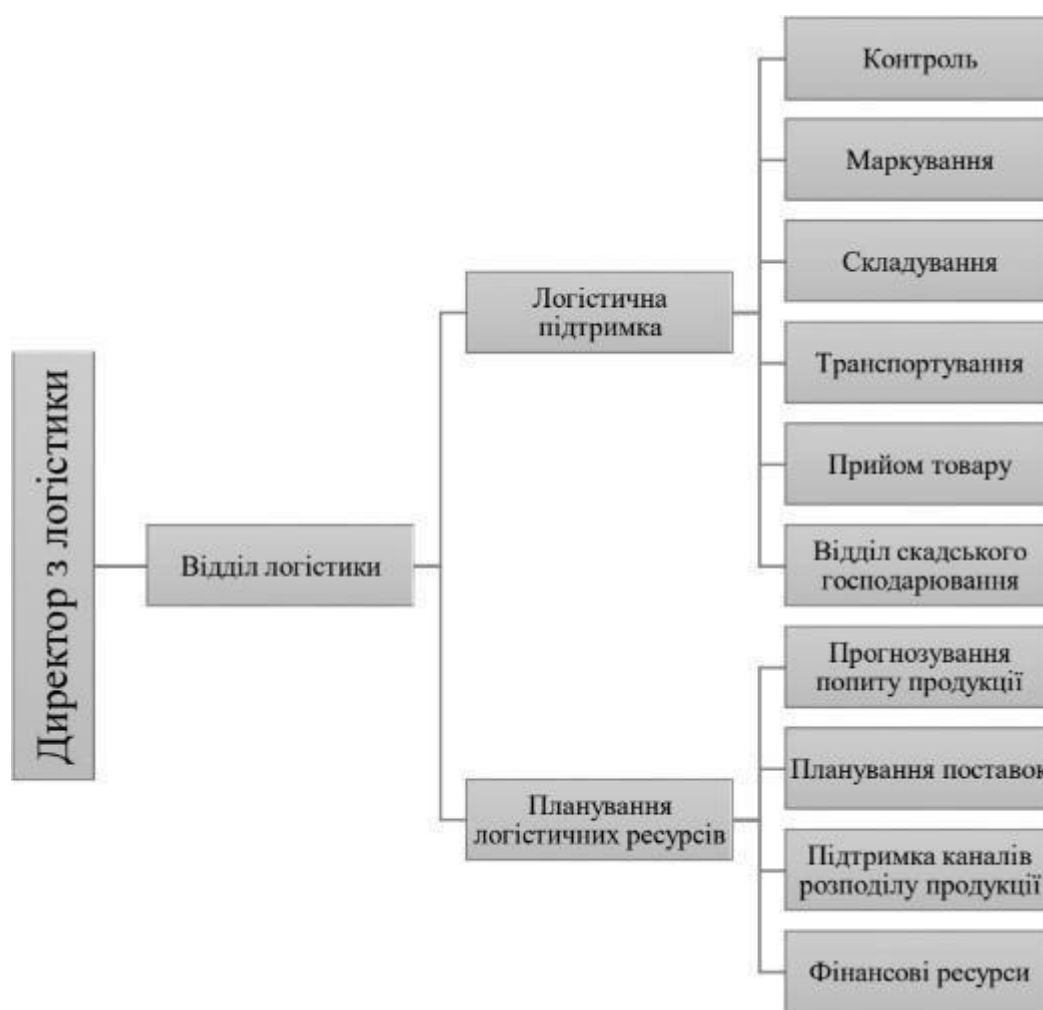


Рис. 2.1 Організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо – Фуд» [26]

На рис. 2.1 показано, організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» має дивізійну форму, яка поєднує лінійно-функціональні структури. Це забезпечує тісніший зв'язок зі споживачем, пришвидшує реакцію на зміни у зовнішньому середовищі та підвищує ефективність роботи підрозділів.

Хоча дивізійні структури часто призводять до дублювання функцій логістичного управління як у центральному офісі, так і в регіонах, для

ТОВ «Сільпо-Фуд», з огляду на різноманітність географії продажів та широкий асортимент продукції, цей недолік компенсується оперативністю та гнучкістю рішень, що приймаються регіональними відділеннями.

Функціональний цикл логістики ТОВ «Сільпо – Фуд» складається з трьох основних етапів:

а) логістика закупівель у ТОВ «Сільпо-Фуд». Оскільки компанія співпрацює з великою кількістю зовнішніх постачальників, цей процес часто називають «логістикою на вході». У роздрібній торгівлі, де працює ТОВ «Сільпо-Фуд», частіше використовується термін «buying» (купівля), адже компанія реалізує товари, а не використовує напівфабрикати. Основним завданням цього етапу є організація закупівель з мінімальними загальними витратами. Він охоплює прогнозування потреб, планування закупівель, вибір постачальників, проведення тендерів, оформлення замовлень, транспортування, приймання, перевірку та зберігання товарів;

б) внутрішня логістика у магазинах ТОВ «Сільпо-Фуд». Цей етап відповідає за управління товарними потоками всередині магазинів - від моменту надходження товарів до їх повної підготовки для продажу. Він включає приймання товарів у торгових залах, а також організацію зберігання. Ці операції є продовженням виробничого процесу у сфері обігу, відбуваються без участі покупців і безпосередньо впливають на споживчі властивості продукції;

в) логістика продажів у ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює такі процеси, як дослідження попиту та формування асортименту товарів, вибір форм і організація продажу, касове обслуговування, відпуск товарів (включно з пакуванням перевіркою їх працездатності), а також післяпродажне обслуговування, що включає доставку товарів за замовчуваннями;

Розглянемо складові логістичної системи підприємства та їх взаємозв'язок (рис. 2.2).

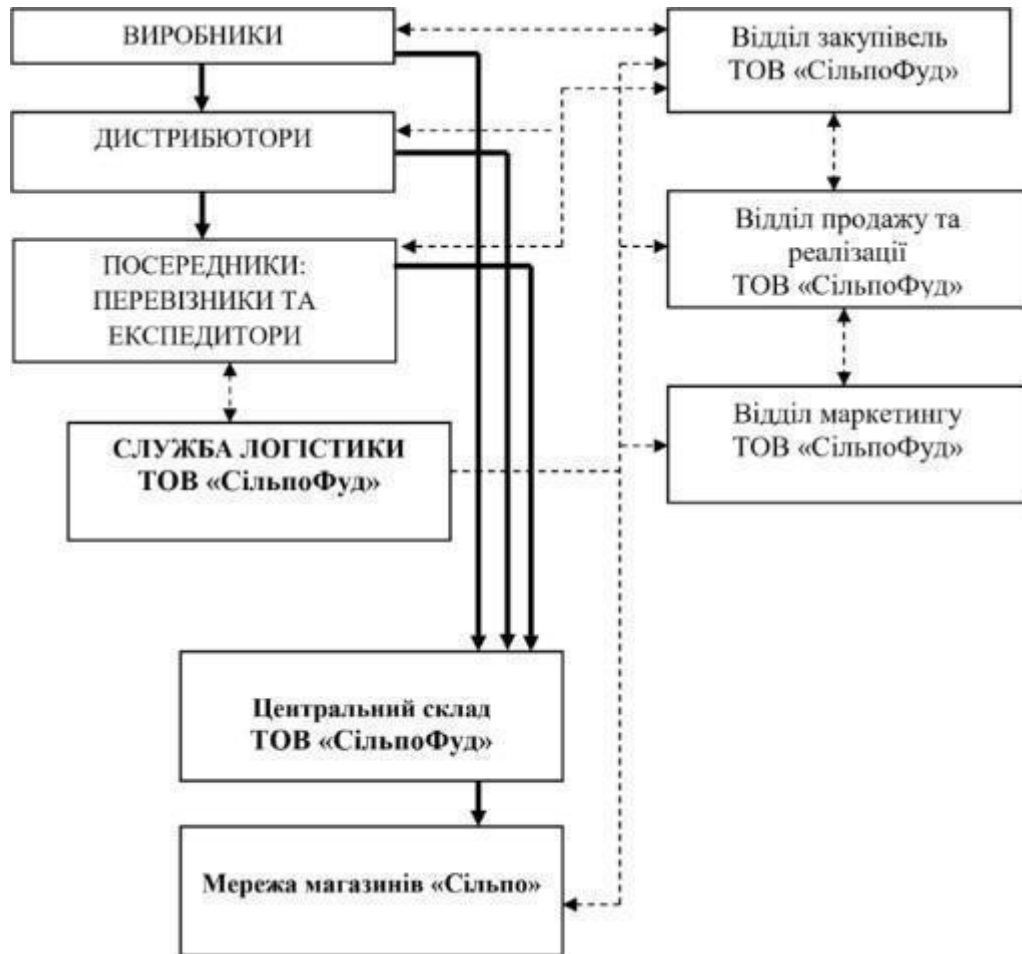


Рис. 2.2 Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Як видно з рис. 2.2, між усіма ланками логістичного ланцюга існує тісна взаємодія, при цьому магазини мережі виконують роль як початкової, так і кінцевої точки цього ланцюга.

Кожен магазин мережі ТОВ «Сільпо – Фуд» має невеликий склад на своїй території, призначений для зберігання запасів товарів, їх підготовки до продажу та безпосередньої реалізації. Товари надходять до складських приміщень супермаркетів з централізованого складу ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідно до затвердженого графіку замовлень. План доставки товарів у супермаркети «Сільпо» розробляє Департамент операційної логістики, узгоджує операційні офіси регіональних магазинів та затверджується Офісом логістики мережі «Сільпо».

Центральний склад, або розподільчий центр, є ключовим структурним

підрозділом ТОВ «Сільпо-Фуд», де здійснюється відбір, зберігання та розподіл товарів для магазинів роздрібною мережі.

Завдяки роботі регіональних дистрибуційних центрів і впровадженню автоматизованої системи управління товарними запасами, мережа «Сільпо» змогла створити ефективну логістичну систему. Розподільчі центри сприяють зниженню закупівельних цін для мережевих магазинів і зменшують навантаження на магазини під час розваги товарів, що підвищує ефективність організації торгово-технологічних процесів.

У вересні 2021 року в одному з розподільчих центрів було запущено проект із роботизації складської зони. Роботи виконують переміщення товарів всередині складу для подальшого зберігання, відбору та завантаження. Завдяки цьому проекту продуктивність праці зросла в 2-3 рази.

Транспортна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» має перспективний напрямок міжнародних перевезень, організовуючи власний імпорт без посередників, що дозволяє оптимізувати витрати та знизити кінцеву вартість продукції.

Маршрутизація перевезень - це один із найефективніших методів організації матеріальних потоків, що забезпечує прискорений обіг вантажного транспорту при його оптимальному та раціональному використанні.

Маршрутизація у ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає у формуванні таких маршрутів руху, які відповідають вимогам перевезення і є економічно вигідними для підприємства.

Іноді виникають непередбачувані обставини, наприклад, надто тривале очікування на кордоні, тоді як товар потрібно доставити вчасно. У таких випадках пріоритетом стає швидкість доставки, навіть якщо це означає відмову від економічної вигоди. Вибір маршруту зазвичай залежить від розташування пунктів навантаження і розвантаження в Україні та за кордоном, обсягу вантажу та типу транспортного засобу.

Розробка маршрутів логістами дозволяє:

- визначати обсяги замовлень;
- планувати кількість і тип вантажних автомобілів;

– мінімізувати простої транспорту під час навчання і розвантаження.

Логісти ТОВ «Сільпо-Фуд» при плануванні маршрутів віддають перевагу кільцевим схемам, які вважаються найбільш ефективними. Вони передбачають замкнені маршрути, що включають один рейс із заїздом у кілька пунктів - початок і кінець маршруту зазвичай збігаються, найчастіше це розподільчий центр. Для внутрішніх перевезень це супермаркети на території України, а для міжнародних - точки забору товару у постачальника.

Кільцеві маршрути поділяються на збірні, розвізні та комбіновані (збірно-розвізні). Найпоширенішим є збірний маршрут, коли транспорт послідовно відвідує пункти навантаження, відповідно до замовлень вантажиться, а в кінці маршруту відбувається розвантаження в розподільчому центрі. Товар при цьому збирається у кількох постачальників. Розвізний маршрут використовується рідше: рухомий склад завантажується в розподільчому центрі і поступово розвантажуються партіями в магазинах.

Що стосується морських перевезень, більшість товарів з країн із морським узбережжям (Туреччина, Китай) доставляється саме таким способом. Використання контейнерних перевезень має свої переваги: можливість транспортування великих обсягів вантажів, нижча вартість у порівнянні з іншими методами доставки, особливо з урахуванням обсягів перевезень і дотримання строків доставки.

Аналіз системи управління персоналом. Головною місією ТОВ «Сільпо-Фуд» є забезпечення задоволеності клієнтів, що формує основні цінності компанії, яких мають дотримуватися всі співробітники:

- мотивація;
- постійний професійний розвиток;
- впровадження інновацій у робочі процеси;
- мінімізації відходів;
- орієнтація на потреби гостей;
- чесність і взаємна довіра;
- згуртованість команди.

Кадрова політика є основою системи управління персоналом і включає норми, цілі та правила, які визначають характер роботи з персоналом. Вона також розглядається як послідовність запланованих заходів, що встановлюються керівництвом організації для досягнення бажаних цілей і результатів.

Завдання кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» включають:

- ефективне та раціональне використання трудового потенціалу;
- формування та підтримку продуктивної роботи колективу;
- своєчасне забезпечення організації кваліфікованим персоналом;
- дотримання чітких вимог трудового законодавства щодо прав і обов'язків працівників.

ТОВ «Сільпо-Фуд» активно впроваджує кадрову політику, що передбачає розробку цільових кадрових програм та їх коригування на основі постійного моніторингу внутрішньої службової ситуації і змін зовнішнього середовища.

Основні принципи роботи з персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- а) цілеспрямованість - чітке визначення та пріоритетність цілей;
- б) розподіл праці - диференціація рівнів управління та спеціалізація працівників за їхніми функціями;
- в) відповідальність - застосування заходів у разі виконання співробітниками покладених на них завдань;
- г) компетентність - наявність у менеджера необхідних знань або здатність враховувати експертні поради під час прийняття управлінських рішень;
- д) дисципліна - суворе дотримання посадових обов'язків, вказівок керівництва, наказів і інших нормативних документів;
- е) стимулювання - мотивація працівників через моральні та матеріальні заохочення;
- є) ієрархічність - вертикальний розподіл управлінських повноважень із підпорядкуванням нижчих рівнів вищим [27].

Для працівників організації завжди одним із ключових питань є заробітна

плата. Фонд оплати праці включає такі складові:

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- інші заохочення та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата являє собою винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм (часових, виробітку, посадових обов'язків тощо).

Додаткова заробітна плата нараховується працівникам не за фактично виконану роботу чи відпрацьований час, а відповідно до чинного законодавства. Сюди входить оплата щорічних відпусток, пільгових годин для підлітків, часу, пов'язаного з використанням державних чи громадських обов'язків тощо.

Інші заохочення та компенсаційні виплати включають одноразові винагороди або заохочення, що надаються один раз на рік або мають разовий характер.

Система управління персоналом у мережі супермаркетів «Сільпо» проходить три основні етапи розвитку:

- аналіз ситуації, який включає визначення потреби у робочій силі на основі планів продажів, аналізу існуючого персоналу та пошуку альтернатив;
- постановка цілей, де кадрові завдання узгоджуються з загальними цілями організації;
- контроль, що передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими, усунення відхилень, які можуть включати найм нових співробітників або їх навчання.

Одним із ключових елементів системи управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» є мотивація праці та стимулювання співробітників. Відповідно до «Положення про преміювання працівників» передбачено кілька видів премій для працівників мережі «Сільпо»: місячна, квартальна, річна та спеціальна.

Щомісячна премія застосовується для заохочення всіх співробітників, за винятком керівників, фахівців мережі та керівників структурних підрозділів,

визначених у затвердженій організаційній структурі.

Квартальна премія призначена для мотивації керівників, фахівців і працівників торгових центрів. Річні та спеціальні премії надаються всім працівникам відповідно до положень, визначених «Положенням».

Розмір премії може коригуватися залежно від фінансового стану офісу продажів або структурного підрозділу, а також у разі невиконання ключових показників преміювання. Визначення розміру премії у різних структурних підрозділах здійснюється диференційовано за ділянками, групами, професіями та посадами.

До заходів заохочення працівників мережі «Сільпо» належать:

а) визначення «працівника кварталу» - на першому етапі керівництво магазину обирає кандидата за робочими показниками, а на другому - колеги голосують таємно (фото кращих працівників розміщують на дошці пошани);

б) програма «Welcome новачків» - у першій робочій день кожен новий співробітник отримує мотиваційного листа, а офісні працівники - брендві подарунки; блокнот, ручку, чашку та веселі наклейки для гаджетів;

в) вітання з днем народження - всі співробітники отримують вітання від компанії у вигляді електронного листа або повідомлення в месенджері;

г) урочисте святкування дня народження магазину - привітання колективу супермаркету з ювілейними датами роботи (1, 3, 5, 7, 10, 15, 20 років);

д) мотивація наставників - підтримка і винагорода наставників, які протягом останніх півроку навчили хоча б одного нового працівника;

е) програма «Лідер» - змагання між супермаркетами за основними показниками діяльності;

є) конкурс «StudMovieSilpo» - відеоконкурс для студентів, що заохочує активних, цілеспрямованих і відкритих до нового молодих людей, які поєднують навчання з роботою в мережі «Сільпо».

Пільги для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» включають:

а) медичне страхування. Працівники офісів, а також керівники

супермаркетів і ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного страхування після трьох місяців роботи в компанії;

б) страхування життя. Всі співробітники «Сільпо» можуть долучитися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керівників магазинів і ресторанів ця опція стає доступною після трьох місяців роботи, для інших працівників - після шести місяців;

в) спортивні зали та мовні курси. Компанія надає можливість придбати абонементи до спортзалів на вигідних умовах, а також відвідувати курси іноземних мов.

Узагальнимо вплив всіх факторів за допомогою профілю середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Профіль внутрішнього середовища підприємства

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I. Персонал					
1	Розвинута система навчання та розвитку персоналу	3	3	+	+9
2	Сильна корпоративна культура	3	2	+	+6
3	Сучасні HRM - системи	2	2	+	+4
4	Високий рівень плинності кадрів	3	3	-	-9
5	Перевантаження працівників у пікові періоди	2	2	-	-4
Разом за I групою					+6
II. Фінанси					
6	Частина великого холдингу Fozzy Group	3	1	+	+3
7	Раціональна система бюджетування та управління витратами	2	1	+	+2
8	Інвестиції в цифровізацію та автоматизацію	2	2	+	+4
9	Високі операційні витрати	3	2	-	-6

## Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
10	Фінансовий тиск через інфляцію	2	2	-	-4
11	Висока вартість кредитного ресурсу на внутрішньому ринку	2	1	-	-2
Разом за II групою					-3
III. Маркетинг					
12	Успішна програма лояльності «Власний рахунок»	3	3	+	+9
13	Сильний впізнаваний бренд з оригінальним позиціонуванням	3	2	+	+6
14	Активна маркетингова комунікація	3	3	+	+9
15	Розвинена мережа власних ТМ	3	2	+	+6
16	Недостатнє охоплення бюджетних покупці	2	1	-	-2
17	Перевантаженість акціями	2	1	-	-2
Разом за III групою					26
IV. Логістика					
18	Сучасні логістичні хаби	2	1	+	+2
19	Централізоване управління поставками та запасами	3	2	+	+6
20	Автоматизація логістичних процесів (WMS-системи, облік залишків)	3	2	+	+6
21	Власна транспортна інфраструктура	3	3	+	+9
22	Вразливість до воєнних ризиків	2	2	-	-4
23	Нерівномірність навантаження на логістичні центри у пікові години	2	1	-	-2
Разом за IV групою					17
V. Виробництво					
24	Наявність власних кулінарних цехів	3	2	+	+6
25	Висока якість і різноманітність продукції власних марок	3	3	+	+9
26	Гнучкість у створенні нових продуктів під тренди	2	2	+	+4

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
27	Вища маржинальність ТМ порівняно з брендовими аналогами	3	2	+	+6
28	Висока залежність від якості сировини постачальників	3	2	-	-6
29	Відсутність серйозного експортного потенціалу для ТМ	2	1	-	-2
Разом за V групою					+17
Разом за факторами внутрішнього середовища					+63

\* складено автором

Оцінки в таблиці виставляються за шкалою від 1 до 3. Серед них 1 – найслабший вплив, а 3 – найсильніший.

Проведений аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо – Фуд» показав перевагу позитивних характеристик над негативними, що свідчить про відносно стабільний внутрішній стан підприємства. Загальна оцінка впливу факторів склала +63, що є свідченням достатньо сильного потенціалу для подальшого розвитку та стратегічного зростання.

Найбільш сприятлива ситуація спостерігається у сфері маркетингу (+26) – компанія має потужний бренд, ефективні програми лояльності та активну комунікацію з клієнтами. Високі оцінки також отримали логістика (+17) та виробництво (+17), де налагоджено сучасну інфраструктуру, автоматизацію процесів і виготовлення конкурентоспроможної продукції власних марок.

У той же час, окремі проблеми у сфері персоналу (плинність кадрів, навантаження у пікові періоди) та фінансів (високі витрати, інфляційний тиск) негативно впливають на загальний стан внутрішнього середовища. Зокрема, фінансовий блок виявився єдиним із сукупним від'ємним значенням оцінки (-3), що вказує на потребу у підвищенні ефективності управління витратами та фінансовими ризиками.

Отже, підприємству доцільно зосередити зусилля на мінімізації внутрішніх загроз – насамперед у кадровій та фінансових сферах – та продовжувати розвиток сильних сторін для досягнення стратегічних цілей.

## 2.3 Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства

PEST - аналіз – це один із методів стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити, як політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливають на функціонування підприємства. Здійснимо PEST - аналіз для ТОВ «Сільпо – Фуд» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### PEST - аналіз для ТОВ «Сільпо – Фуд»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Воєнний стан та безпекова ситуація в країні. (-) 2. Можлива зміна політичної влади. (+-) 3. Податкова політика та законодавство. (-) 4. Регулювання та відношення до імпорتنих товарів. (+-) 5. Антикорупційна політика та рівень прозорості. (+) 6. Участь України в міжнародних організаціях та угодах; (+)	1. Темпи інфляції. (-) 2. Стан економіки та рівень спожитого попиту; (-) 3. Рівень безробіття. (-) 4. Рівень доходів населення. (+-) 5. Кредитні умови та доступність фінансування; (+-) 6. Курс національної валюти. (-)
Демографічні фактори	Технологічні фактори
1. Міграційні процеси. (-) 2. Скорочення народжуваності. (-) 3. Зміна стилю життя та споживчих уподобань. (+-) 4. Освітній рівень населення. (+) 5. Популяризація еко - свідомості. (+) 6. Зміна споживчих пріоритетів під час війни. (-)	1. Розвиток цифрових технологій. (+) 2. Автоматизація процесів. (+) 3. Системи обліку та аналітики. (+) 4. Енергоефективність. (+) 5. Розвиток електронної комерції; (+) 6. Кібербезпека. (+-)

\* складено автором

Воєнний стан може спричинити зниження попиту в прифронтових регіонах країни, логістичні складнощі та великі ризики пошкодження майна.

Напрямок впливу зміни політичної влади залежить від обставин, проте можливе коригування державної політики, ведення бізнесу та податків.

Зростання податкового навантаження або зміни у сфері державного регулювання можуть призвести до збільшення операційних витрат підприємства.

Обмеження імпортного постачання можуть спричинити тимчасовий дефіцит продукції на ринку, але водночас стимулює посилення конкурентоспроможності вітчизняних виробників і зміцнення їхніх позицій на внутрішньому ринку.

Антикорупційна політика та рівень прозорості сприяють легалізації бізнес-процесів і зменшенню потреби у неофіційних витратах.

Участь України в міжнародних організаціях та угодах полегшує імпорту товарів, відкриває нові можливості для співпраці та розширення асортименту.

Інфляційні процеси зумовлюють зниження реального доходу споживачів та спричиняють підвищення загального рівня витрат.

Стан економіки та рівень споживчого попиту - негативний. Зниження ВВП та споживчої активності зумовлює зменшення обсягів реалізації продукції.

Надмірний показник безробіття має негативний вплив, оскільки скорочення доходів населення призводить до зменшення споживчого попиту.

Рівень доходів населення залежить від динаміки. Зростання - підвищення продажів, падіння - зменшення.

Доступ до кредитів дозволяє інвестувати в розвиток мережі, жорсткі умови - можуть стримувати інвестиції.

Знецінення національної валюти спричиняє зростання вартості імпортової продукції, що, у свою чергу, позначається на формуванні цінової політики.

Відтік населення з країни призводить до зменшення обсягів споживання товарів та послуг.

Довготривале зниження демографічного приросту створює поступове звуження споживчої аудиторії в майбутньому.

Через зміни стилю життя та споживчих уподобань населення виникає потреба у адаптації асортименту до нових трендів та структури попиту.

Освітній рівень населення сприяє зростанню попиту на якісні, корисні та здорові продукти та послуги.

Популяризація еко - свідомості дає можливість просувати еко – товари

та позиціонувати підприємство як соціально активну.

Зміна споживчих пріоритетів під час війни фокусується більш на базових товарах та зменшує попит на преміальні товари.

Розвиток цифрових технологій покращує комунікацію з клієнтами, впровадження цифрових сервісів (додатки, онлайн - магазини).

Автоматизація процесів знижує операційні витрати та підвищує ефективність.

Система обліку та аналітики покращує контроль над товарообігом та сприяє покращенню оптимізації складу.

Енергоефективність зменшує витрати на енергію, дає можливість отримати «зелені» гранти.

Розвиток електронної комерції дає змогу розширити канали збуту, зростає кількість замовлень онлайн.

Кібербезпека має нейтральний характер, бо постає питання необхідності інвестицій у захист даних, існують ризики втрати довіри в разі порушення безпеки.

Для кількісного визначення впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства ТОВ «Сільпо – Фуд» буде сформовано профіль макросередовища (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Профіль макросередовища ТОВ «Сільпо – Фуд»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Характер впливу на підприємство	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політичні фактори					
1	Воєнний стан та безпекова ситуація в країні	3	3	-	-9
2	Можлива зміна політичної влади	1	1	-	-1
3	Податкова політика та законодавство	3	2	-	-6
4	Регулювання та відношення до імпорتنих товарів	3	3	+	+9

## Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
5	Антикорупційна політика та рівень прозорості	3	3	+	+9
6	Участь України в міжнародних організаціях та угодах	3	2	+	+6
Разом за I групою					+8
II. Економічні фактори					
7	Темпи інфляції	3	2	-	-6
8	Стан економіки та рівень спожитого попиту	2	2	-	-4
9	Рівень безробіття	3	2	-	-6
10	Рівень доходів населення	3	2	-	-6
11	Кредитні умови та доступність фінансування	1	1	-	-1
12	Курс національної валюти	2	1	-	-2
Разом за II групою					-25
III. Демографічні фактори					
13	Міграційні процеси	3	2	-	-6
14	Скорочення народжуваності	2	1	-	-2
15	Зміна стилю життя та споживчих уподобань	2	2	+	+4
16	Освітній рівень населення	2	2	+	+4
17	Популяризація еко - свідомості	3	2	+	+6
18	Зміна споживчих пріоритетів під час війни	3	3	-	-9
Разом за III групою					-3
IV. Технологічні фактори					
19	Розвиток цифрових технологій	2	2	+	+4
20	Автоматизація процесів	2	2	+	+4
21	Системи обліку та аналітики	3	2	+	+6
22	Енергоефективність	2	1	+	+2
23	Розвиток електронної комерції	2	2	+	+4
24	Кібербезпека	2	2	-	-4
Разом за IV групою					+16
Разом за факторами макросередовища					-4

\*складено автором

На основі здійсненого аналізу макросередовища ТОВ «Сільпо – Фуд» виявлено, що сукупний вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії є здебільшого негативним, про це свідчить інтегральна оцінка на рівні -4. Найбільш несприятливими виявились економічні фактори, зокрема високий рівень інфляції, рівень доходів населення та зростання безробіття.

Водночас технологічні та політичні фактори характеризуються як позитивними, так і негативними проявами, що свідчить про мінливість зовнішнього середовища. Демографічні фактори мають незначний негативний вплив, проте їх динаміка також потребує врахування у стратегічному плануванні.

Отже, підприємству варто зосередити увагу на зниженні вразливості до макроекономічних загроз та на активному впровадженні технологічних інновацій як інструментів підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Проведемо аналіз цілей та стратегій конкурентів у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Аналіз цілей та стратегій конкурентів

Фактор аналізу	Конкурент 1 АТБ - маркет	Конкурент 2 Новус	Конкурент 3 Варус	Конкурент 4 Локальні магазини	Конкурент 5 Онлайн торгівля
1	2	3	4	5	6
Масштаб конкуренції	Найбільша мережа супермаркетів в Україні з понад 1 300 магазинів, орієнтована на всі регіони країни.	Основна діяльність зосереджена у великих містах та преміум-сегменті.	Орієнтований на середні та великі міста, мережа стримує агресивну експансію.	Локальна присутність у певних регіонах, наприклад “Тайстра - груп” на заході України.	Відсутність фізичних магазинів, але активна конкуренція через низьку ціни та швидку доставку.
Стратегічний намір	Зберігати цінове лідерство, розвивати приватні бренди, масштабувати логістику та розширювати асортимент.	Розширення у преміум - сегменті, орієнтація на імпортні продукти.	Посилення у сегменті середнього класу, розширення асортименту побутових товарів.	Утримання клієнтів завдяки щручності розташування та локальним особливостям.	Максимально швидка доставка товарів збереженням широкого асортименту.
Мета в боротьбі за долю ринку	Збільшення частки ринку завдяки низьким цінам та власному виробництву.	Закріплення у великих містах, нарощування продажів у преміум - сегменті.	Стимування позицій у середньому сегменті, фокус на середньостатистичному споживачеві.	Захист локальної частки ринку, уникаючи прямої конкуренції з великими гравцями.	Збільшення популярності онлайн - замовлень, залучення нових клієнтів через персоналізовані послуги.

## Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Мета у боротьбі за конкурентну позицію	Лідерство за рахунок економічного сегменту та широкого асортименту.	Домінування в преміум-сегменті через високу якість та ексклюзивність.	Утримання конкурентної позиції в умовах високої конкуренції та економічних викликів.	Нішева спеціалізація з орієнтацією на місцеві потреби.	Зміцнення через інновації та швидкість виконання замовлень.
Характер дій	Агресивне ціноутворення, акції, масштабування логістики.	Інвестиції у якість обслуговування, естетику магазинів та ексклюзивні товари.	Утримання позицій через акції, розширення асортименту.	Обмеження впливу великих гравців за рахунок вузької регіональної спеціалізації.	Активне використання технологій та маркетингу для залучення молодих споживачів.

\*складено автором

Аналіз стратегічних цілей і підходів до розвитку провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі дозволяє сформулювати низку важливих висновків. АТБ - маркет виступає беззаперечним лідером на національному рівні, впроваджуючи стратегію низьких цін, активного розширення мережі та ефективної логістики. Основною метою компанії є нарощування ринкової частки за рахунок охоплення масового сегмента. Її дії мають агресивний характер і зосереджені на збільшенні обсягів продажів та забезпеченні цінової привабливості.

Компанія Novus зорієнтована на преміум - сегмент і робить ставку на високий рівень сервісу та якісну продукцію, зокрема імпортовану. Їх стратегія зміцнення позицій у мегаполісах, інвестиції в обслуговування та формування іміджу елітного бренду. Таким чином конкурентна боротьба ведеться не за масштабами, а за цінністю, яку отримує споживач.

Варус займає позицію у середньому ціновому сегменті та намагається зберегти конкурентоспроможність в умовах жорсткої боротьби. Компанія орієнтується на розширення товарного асортименту, зокрема побутових товарів, і використовує акційні пропозиції як засіб утримання клієнтів. Її стратегія є поміркованою, з акцентом на стабільність.

Регіональні гравці, як-от «Тайстра-груп», зосереджуються на локальних перевагах. Їхній підхід ґрунтується на зручному розташуванні торговельних точок, врахуванні місцевих уподобань та уникненні прямої конкуренції з великими мережами. Це дає змогу утримувати стабільну частку ринку завдяки близькості до кінцевого споживача.

Інтернет - торгівля становить окремий сегмент конкуренції, що базується на швидкості обслуговування, персоналізації та впровадженні новітніх технологій. Основна стратегічна мета цього напрямку – залучення нових клієнтів шляхом зручного сервісу, оперативної доставки та широкого асортименту. Онлайн - торгівля вирізняється високою динамікою розвитку та гнучкістю в адаптації до ринкових змін.

Важливість вибору постачальника пояснюється не лише функціонуванням на сучасному ринку великої кількості постачальників однакових матеріальних ресурсів, але і тим, що він має бути, передусім, надійним партнером товаровиробника в реалізації його стратегії організації виробництва.

Для пошуку постачальників мережі «Сільпо» використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації (друковані видання, довідники та ін.). Для необхідного товару визначаються ціни різних постачальників. Відповідно до якості товару, далекості продавця й ін. умовами відбираються найбільш підходящі. Потім вивчається ринок збуту цього товару, пропозиції існуючі на ринку. У результаті визначається припустима ціна на ринку. Якщо торговельна націнка можлива для цього товару, що говорить про успіх такої угоди, то ведуться переговори з постачальниками з метою домовленості щодо найкращих умов і укладання договору.

Пріоритетними постачальниками для «Сільпо» є виробники, що впровадили у себе міжнародні системи управління якістю, орієнтовані на клієнта і такі, що поставили собі високу планку виробничої культури.

Робота з постачальниками здійснюється на таких принципах:

–забезпечення високої оборотності активів;

– застосування системного підходу, який передбачає автоматизацію процесу роботи;

– наявність класифікації постачальників і системи відпрацьованих підходів до роботи з постачальниками кожної групи (ліміти з заборгованості, типи контрактів, розміри відстрочки платежу).

Контракти компанії є вигідними як для самого підприємства, так і для постачальників завдяки їх тривалому терміну дії та великим обсягам. Серед умов контрактів передбачена оплата по факту постачання або з відстрочкою платежу на 7-60 днів.

«Сільпо-Фуд» використовує транзитну реалізацію товарів, що означає пряму доставку товарів у магазини зі складів виробників (постачальників), обминаючи проміжні склади та бази оптових підприємств. Це економічно вигідно, оскільки сприяє швидкому надходженню товарів від виробників до покупців і зменшенню витрат на обіг.

Для аналізу привабливості продуктового ритейлу використана модель п'яти сил Портера, яка представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Модель п'яти сил Портера

Рівень впливу показників моделі з рис. 2.3 на ринок ритейлу оцінювався

за 3-бальною шкалою (де 3 – високий вплив на галузь, 2 – середній, 1 – низький). Результати оцінки привабливості ринку наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Оцінка привабливості продуктового ритейлу за моделлю «П'яти сил Портера»

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка
Загроза появи нових учасників ринку	Середня	2
Конкуренція всередині галузі	Середня +	2,5
Загроза з боку товарів – заміників та послуг – заміників	Висока	3
Вплив з боку постачальників	Висока	3
Конкуренція з боку постачальників	Висока	3
Загальна оцінка		2.7

\*складено автором

Відповідно до табл. 2.12, найбільший вплив на функціонування торговельних мереж виявляється через взаємодію зі споживачами, постачальниками, товарами-замінниками та послугами-замінниками. Це є характерною рисою для сектору роздрібної торгівлі в цілому. Показник ступеня загрози, породженої введенням нових учасників на ринок, відзначається помірним значенням. Це може бути пояснено стабільним розвитком галузі та відсутністю суттєвих бар'єрів для входження, але при цьому вплив великих учасників виявляє значний вплив на можливість нових учасників увійти на ринок.

Отже, ситуація на ринку продуктового роздрібу в країні може бути описана як високо інтенсивна конкуренція. Підприємства на ринку проявляють різний рівень адаптивності та стійкості: деякі успішно знаходять рішення для вирішення труднощів та адаптуються до змін, тоді як інші можуть не впоратися з викликами і закривають свої двері. У цьому контексті успішні учасники ринку вирізняються вмінням правильно оцінювати всі можливості та ризики. Загалом, перспективи розвитку галузі визначаються як високі.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження виявлено, що ТОВ «Сільпо – Фуд» є структурним підрозділом одного з провідних національних операторів роздрібної торгівлі – холдингу Fozzy Group, який визначається розвиненою торговельною інфраструктурою та стійкими конкурентними позиціями на внутрішньому ринку. Упродовж 2022 - 2023 років компанія показує позитивну динаміку зростання доходів і валового прибутку, супроводжується підвищенням рівня маржинальності та покращенням фінансових результатів.

Водночас, зафіксовано тенденцію до скорочення загального обсягу активів, що пов'язано зменшенням частки необоротних активів і зростанням обсягу короткострокових зобов'язань, що може свідчити про підвищення фінансових ризиків. Особливу загрозу для фінансової стійкості підприємства становить негативне значення власного капіталу. Разом із тим, простежується зростання ефективності використання основних засобів, які пов'язані з оновленням матеріально - технічної бази.

У сукупності зазначені фактори дають змогу стверджувати про наявність у підприємства потенціалу для подальшого стратегічного розвитку за умови реалізації заходів, спрямованих на зміцнення його фінансової стійкості.

ТОВ «Сільпо – Фуд» володіє значним виробничо - торговельним потенціалом, який ґрунтується на широкій мережі супермаркетів, оптимізованій організаційній структурі, диверсифікованій діяльності та впровадженні інноваційних методів обслуговування клієнтів. Підприємство показує високу адаптивність до змін у нестабільному зовнішньому середовищі, що підтверджується поступовим відновленням темпів зростання у 2023 році після спадів, спричинених зовнішньополітичною кризою.

Асортиментна стратегія компанії спрямована на задоволення широкого кола споживчих потреб, зокрема завдяки власному виробництву, розвитку імпорتنих поставок, підтримці локальних виробників та активному просуванню продукції під власними торговими марками.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища

З метою визначення напрямів подальшого стратегічного розвитку організації доцільно провести SWOT – аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства і висвітлити можливості та загрози (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### SWOT - аналіз для підприємства ТОВ «Сільпо – Фуд»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А. Поступове розширення мережі магазинів. В. Заходи щодо економії та оптимізації процесів. С. Підтримка працездатності та стійкості мережі до операційних ризиків. Д. Розвиток онлайн - торгівлі, сервісів доставки. Е. Вдосконалення технології виробництва. Ф. Поліпшення рівня життя населення. Г. Розвиток програм лояльності та акційних пропозицій для залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Н. Використання інноваційних упаковок та дизайну продукції для привертання уваги споживачів.	А. Ведення бойових дій на території України. В. Посилений тиск з боку РФ на енергетичну та громадську інфраструктуру. С. Скорочення реальних доходів населення. Д. Скорочення зовнішньої бюджетної підтримки. Е. Поява нових виробників. Ф. Зростання вартості сировини та енергії. Г. Втрата довіри споживачів. Н. Волатильність національної валюти. І. Міграція попиту в сегмент онлайн - торгівлі. Ж. Експансія конкурентів в нижчих цінових сегментах, загострення цінової конкуренції.
Сильні сторони (S)	SO - стратегії	ST - стратегії
1	2	3
1. Розвинена торговельна марка мережі. 2. Висока впізнаваність бренду. 3. Сучасні технології виробництва.	1 - А 2, 8 - G 3 - Е 4 - В 5 - Н 6 - F 7 - С 9 - D	7 - А 9 - В 6 - С 4 - F 3 - J 2 - G 8 - I 5 - Н

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
4. Наявність власного імпорту. 5. Наявність власного виробництва. 6. Фокусування на споживачеві. 7. Добре розвинена логістична інфраструктура. 8. Активна програма лояльності. 9. Сильна корпоративна культура та брендінг.		1 - E
Слабкі сторони (W)	WO - стратегії	WT - стратегії
1. Високі витрати на зберігання. 2. Залежність від постачальників. 3. Високий рівень плинності кадрів. 4. Обмежена присутність у сільській місцевості та малих містах. 5. Обмежена локалізація асортименту. 6. Залежність від загального стану економіки та споживчого попиту.	1 – B, E 2 – C, E 3 – F, G 4 – A 5 – H, G 6 – D, G	1 – F 2 – E 3 – G 4 – I 5 – J 6 – C

\*створено автором

## SO - стратегії:

1 - A: бренд «Сільпо» вже здобув значну популярність та довіру серед українських клієнтів, яка сприяє ефективному виходу на нові регіональні ринки. Завдяки сформованій репутації підприємство має змогу швидко інтегрувати в локальні умови та забезпечити стабільний потік клієнтів одразу після відкриття нових магазинів, що створює сприятливі умови для подальшого розширення торговельної мережі.

2, 8 - G: висока впізнаваність бренду дозволяє легко просувати програми лояльності серед постійних і нових споживачів. Бренд - ефект забезпечує ефективність рекламних кампаній, знижок та акцій, сприяючи повторним покупкам і підвищенню середнього чеку. Вже існуюча ефективна програма лояльності надає міцний фундамент для її масштабування, персоналізації та інтеграції з цифровими сервісами. Це дає змогу підвищувати утримання клієнтів, покращувати аналітику споживчої поведінки та оптимізувати

маркетингові бюджети.

3 - E: наявність сучасного технологічного обладнання та впровадження інноваційних процесів формують надійний фундамент для модернізації та удосконалення виробничих потужностей. Це сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації витрат і скороченню виробничих циклів.

4 - B: завдяки налагодженим прямим каналам імпорту підприємство може ефективно контролювати собівартість продукції, мінімізувати закупівельні витрати на закупівлю і усунути потребу в посередниках. Це сприяє ефективній оптимізації логістичних і комерційних процесів у рамках загальної стратегії скорочення витрат.

5 - H: наявність контролю над власним виробництвом забезпечує оперативне впровадження нових форматів упаковки, модифікацію продукції та тестування різноманітних дизайнерських рішень. Така гнучкість дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни споживчих уподобань і підвищувати конкурентоспроможність у роздрібному просторі.

6 - F: у міру зростання доходів населення підвищується вимогливість споживачів до якості, сервісу та асортименту. Завдяки орієнтації на клієнта організація спроможна оперативно адаптувати асортимент, підвищити рівень обслуговування та пропонувати більш індивідуалізовані рішення.

7 - C: ефективно організована логістична система забезпечує стабільність постачань навіть за умов зовнішніх викликів, таких як воєнні дії чи перебої в транспортному сполученні. Це дає змогу організації зберігати конкурентоспроможність і підтримувати високий рівень сервісу незалежно від поточної ситуації.

9 - D: сформована культура обслуговування і впізнаваний стиль бренду дозволяють забезпечувати якісну клієнтську підтримку й в онлайн - середовищі. Це зміцнює довіру клієнтів до онлайн - сервісів компанії, сприяє зростанню e - commerce - напряду й підвищенню задоволеності клієнтів.

ST - стратегії:

7 - A: наявність логістичної інфраструктури, гнучкість маршрутів та

розміщення складів у регіонах надають підприємству можливість швидко реагувати на зміни ситуації в зонах активних бойових дій. Це сприяє швидкій перебудові ланцюгів постачання та зниженню ризику призупинення торговельної діяльності в небезпечних локаціях.

9 - В: корпоративна згуртованість, гнучкість колективу та чітка комунікація дозволяють швидше впроваджувати антикризові заходи та підтримувати рівень обслуговування навіть у критичних умовах. Це зберігає довіру гостей і репутацію бренду в умовах загальної нестабільності.

6 - С: завдяки глибокому усвідомленню споживчих потреб організація здатна оперативно коригувати асортимент у відповідь на зниження купівельної спроможності населення. Зокрема, це може проявлятися у розширенні пропозиції бюджетних товарів, зменшенні обсягів упаковки та впровадженні спеціальних цінових пропозицій.

4 - F: контроль над імпортними поставками дає змогу організації уникати посередників, шукати альтернативні ринки постачання та управляти закупівельними цінами більш ефективно, знижуючи вплив інфляційного тиску на собівартість товарів.

3 - J: завдяки високому ступеню автоматизації та ефективності виробничих процесів компанія «Сільпо – Фуд» має можливість знижувати операційні витрати та пропонувати конкурентоспроможні ціни без погіршення якості продукції, що забезпечує їй переваги у боротьбі з дискаунтерами та брендами з низькими цінами.

2 - G: на основі відкритої комунікації, відповідальності перед клієнтами та наявності програми лояльності, компанія має змогу оперативно реагувати на негативні ситуації й відновлювати репутацію.

8 - I: наявна програма лояльності може бути інтегрована в цифрові платформи та мобільні додатки, стимулюючи онлайн - покупки, персоналізуючи пропозиції та зберігаючи клієнтську базу навіть при переході в e-commerce сегмент.

5 - H: наявність власного виробництва надає можливість зменшити

залежність від імпорتنих поставок, що є особливо важливим в умовах коливань валютного курсу. Це сприяє стабілізації цін і забезпечує ефективний контроль витрат у національній валюті.

1 - E: впізнаваний бренд і міцна репутація допомагають утримувати провідні позиції на ринку навіть за умови появи нових гравців. Споживачі віддають перевагу перевіреним мережам, які забезпечують стабільний рівень обслуговування та широкий вибір продукції.

WO – стратегії:

1 – B, E: інтеграція сучасних логістичних технологій і засобів автоматизації забезпечить зменшення витрат, пов'язаних зі зберіганням товарно – матеріальних цінностей.

2 – C, E: диверсифікація постачальників і розвиток власного виробництва зменшить залежність та операційні витрати.

3 – F, G: запровадження ефективних програм мотивації, формування корпоративної культури та систематичного навчання персоналу сприятиме підвищенню рівня його лояльності та зниженню плинності кадрів.

4 – A: розширення географічної присутності підприємства сприятиме виходу на нові ринки збуту та зростанню обсягів реалізації товарів.

5 – H, G: модифікація асортиментної політики відповідно до регіональних особливостей попиту та просування інноваційних товарних рішень дозволить ефективніше реагувати на різноманітні споживчі потреби.

6 – D, G: розширення каналів онлайн – продажів та впровадження знижкових програм сприятиме підтриманню стабільного попиту навіть в умовах економічної нестабільності.

WT – стратегії:

1 – F: зростання вартості сировини та енергії підсилює тиск на вже високі витрати на зберігання, що може знизити рентабельність.

2 – E: вихід на ринок нових виробників може ускладнити процес переговорів з постачальниками, посилити ступінь залежності від них або спричинити підвищення закупівельних цін.

3 – G: високий рівень плинності персоналу негативно позначається на якості обслуговування, що може призвести до зниження рівня довіри з боку клієнтів.

4 – I: відсутність фізичних магазинів у малих населених пунктах сприяє втраті клієнтської бази на користь онлайн – продажів, де підприємство має нижчий рівень конкурентоспроможності.

5 – J: наявність обмеженого асортименту ускладнює оперативне реагування на зміну споживчих уподобань, що створює сприятливі умови для конкурентів у залученні ціново чутливих споживачів.

6 – C: зменшення темпів економічного зростання та падіння рівня доходів населення безпосередньо знижують купівельну спроможність споживачів, що, у свою чергу, посилює вплив наявних слабких сторін підприємства.

Проведений SWOT – аналіз дозволив виявити ключові внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на стратегічний розвиток ТОВ «Сільпо - Фуд». Використання сильних сторін компанії у поєднанні з наявними можливостями створює підґрунтя для розширення мережі, впровадження інновацій та зміцнення ринкових позицій. Водночас усунення слабких сторін і нейтралізація загроз потребують комплексного підходу до оптимізації витрат, кадрової політики, логістики та цифровізації. Таким чином, стратегічні напрями розвитку підприємства мають бути спрямовані на підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

### **3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства**

Процес управління стратегічним розвитком є багатоаспектним і включає дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, визначення довгострокових цілей та вибір найбільш ефективних способів їх реалізації. Для ТОВ «Сільпо - Фуд», що входить до числа лідерів роздрібною торгівлі, особливо

важливим є досягнення стабільного розвитку та гнучке реагування на зміни ринкового середовища. Зважаючи на результати стратегічного аналізу, поточну ринкову ситуацію та внутрішній потенціал підприємства, доцільним є впровадження стратегії інтегрованого зростання, яка передбачає комплексне підсилення позицій на наявному ринку, освоєння нових сегментів, технологічну модернізацію та внутрішню оптимізацію діяльності. Ця стратегія поєднує інтенсивне та диверсифіковане зростання, включаючи елементи інноваційної та адаптивної стратегії. Сформульовано ряд практичних рекомендацій щодо покращення системи управління стратегічним розвитком організації:

а) оптимізація логістичної діяльності підприємства.

Аналіз структури витрат ТОВ «Сільпо - Фуд» свідчить про вагомому частку логістичних витрат, зокрема на зберігання, транспортування та обробку товарних потоків. Це обумовлює доцільність реалізації комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності логістичної діяльності.

Серед ключових напрямів оптимізації логістичних процесів варто виокремити:

– автоматизацію логістичних операцій через впровадження сучасних систем управління складом (WMS), які забезпечують централізований контроль за рухом товарів, сприяють скороченню часу на обробку замовлень, зменшенню втрат та підвищенню точності логістичних операцій;

– формування регіональних логістичних центрів (хабів) для оперативного забезпечення торговельних об'єктів у віддалених регіонах. Такий підхід дозволить оптимізувати витрати на транспортування, скоротити терміни постачання та покращити рівень обслуговування споживачів;

– застосування прогностичної аналітики під час планування обсягів складських запасів із урахуванням сезонних коливань попиту, змін у споживчих вподобаннях та актуальних ринкових тенденцій. Це сприятиме раціоналізації складських ресурсів, зниженню ризику утворення надлишкових запасів і втрат від псування продукції.

б) удосконалення кадрової політики підприємства.

Проблема високого рівня плинності персоналу має суттєвий негативний вплив на сталість бізнес – процесів і реалізацію стратегічних цілей підприємства. З метою підвищення ефективності кадрової політики доцільно впровадити низку заходів, спрямованих на її оптимізацію:

- запровадження інституту наставництва, який забезпечуватиме швидку адаптацію нових співробітників до особливостей корпоративної культури та полегшуватиме освоєння ними функціональних обов'язків;

- розробка гнучкої мотиваційної системи, що передбачає поєднання матеріального (премії, бонуси) та нематеріального стимулювання (визнання досягнень, внутрішня ротація можливості професійного й кар'єрного зростання);

- реалізація концепції безперервного навчання, зокрема через створення корпоративної академії, організацію онлайн-курсів, семінарів і тренінгів для працівників різних рівнів;

- впровадження принципів меритократії, за яких кар'єрне просування ґрунтується на об'єктивній оцінці професійних компетенцій і результатів діяльності, що сприятиме формуванню ефективної управлінської команди та зниженню кадрової плинності.

Такі заходи дозволять зміцнити кадровий потенціал ТОВ «Сільпо - Фуд» та забезпечити стабільність у реалізації його стратегічного розвитку.

в) посилення ринкових позицій та розширення географії присутності.

Незважаючи на значну концентрацію торговельних об'єктів ТОВ «Сільпо - Фуд» у великих міських агломераціях, потенціал для подальшого розвитку у сільських і слаборозвинених регіонах залишається недостатньо реалізованим. У зв'язку з цим доцільним є впровадження наступних заходів:

- запровадження нових форматів роздрібної торгівлі, зокрема мобільних магазинів або «торгових точок на колесах», орієнтованих на обслуговування населення у віддалених громадах;

- розвиток франчайзингової моделі на територіях з низькою щільністю населення, що дозволить ефективно масштабувати діяльність

компанії без значного навантаження на інвестиційний бюджет;

– ініціювання соціально орієнтованих проєктів, зокрема підтримки місцевих виробників та участі у локальних ініціативах, що позитивно впливатиме на формування лояльності споживачів і зміцнення корпоративного іміджу на нових ринках.

Такий підхід сприятиме не лише зростанню обсягів реалізації продукції, а й формуванню стійкої конкурентної переваги ТОВ «Сільпо - Фуд» у довгостроковій перспективі.

г) інновації та цифрова трансформація.

В умовах посилення конкуренції та стрімкого технологічного прогресу рівень цифровізації та впровадження інноваційних рішень відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. ТОВ «Сільпо - Фуд» вже має певні напрацювання у сфері цифрової трансформації, однак для досягнення стійкого стратегічного зростання доцільним є реалізація низки додаткових заходів:

– модернізація функціоналу мобільного застосунку, зокрема впровадження таких інструментів, як електронна черга, автоматичне формування списків покупок, а також можливість перегляду й відстеження актуальних акційних пропозицій;

– запровадження сучасної CRM – системи, здатної здійснювати глибоку аналітику поведінки клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та сприяти підвищенню рівня задоволеності й лояльності споживачів;

– розвиток електронної комерції шляхом оптимізації інтерфейсу інтернет – магазину, пришвидшення процесів обробки замовлень і доставки продукції, а також впровадження зручних і гнучких способів оплати.

Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити конкурентоспроможність організації, адаптувати її нових технологічних викликів і забезпечити стратегічну стабільність на ринку.

д) посилення стратегічного контролю та адаптаційного потенціалу підприємства.

Ефективне управління стратегічним розвитком вимагає не лише розробки довгострокових цілей і планів, а й забезпечення постійного контролю за їх реалізацією, а також здатності оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. З огляду на це, доцільно впровадити низку управлінських заходів, зокрема:

- створення стратегічного офісу (Project Management Office - PMO), який здійснюватиме координацію впровадження стратегічних ініціатив, а також контроль за досягненням ключових показників ефективності (KPI), що дозволить підвищити результативність реалізації стратегічних завдань;

- розроблення системи сценарного планування, яка передбачає моделювання можливих варіантів розвитку подій з урахуванням змін у зовнішньому середовищі (зокрема воєнно-політичних ризиків, трансформації споживчих уподобань, інфляційних процесів тощо), що сприятиме підвищенню гнучкості та стійкості підприємства;

- е) екологічна та соціальна стратегія.

У сучасних умовах зростає значущість екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, що зумовлює необхідність впровадження відповідних ініціатив у діяльність підприємств роздрібної торгівлі. З метою підвищення рівня екологічної свідомості та формування позитивного іміджу ТОВ «Сільпо - Фуд» доцільно реалізувати низку стратегічних заходів.

По – перше, варто зосередити увагу на зменшенні впливу на навколишнє середовище шляхом зниження обсягів використання пластикової тари, переходу до використання біорозкладної упаковки, а також впровадження форматів «магазинів без упаковки».

По – друге, рекомендується розвивати партнерські відносини з локальними виробниками та постачальниками, орієнтуючись на концепцію «короткого ланцюга постачання», що сприятиме скороченню викидів CO<sub>2</sub> та зменшенню екологічного навантаження.

По – третє, важливо організувати інформаційні кампанії для споживачів, спрямовані на популяризацію культури свідомого споживання,

підтримку екологічно доцільних рішень та реалізацію соціально значущих проєктів.

Такі заходи сприятимуть не лише покращенню екологічних показників діяльності підприємства, а й зміцненню його конкурентних позицій за рахунок підвищення лояльності споживачів.

Для ефективного досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно не лише розробити раціональну модель розвитку, але й сформувавши стратегічне мислення на всіх рівнях організаційної структури. У контексті діяльності ТОВ «Сільпо - Фуд» йдеться про комплексну трансформацію управлінської культури, що виходить за межі простого впровадження окремих змін. Це потребує перегляду традиційних підходів до ухвалення управлінських рішень та переходу від переважно реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на досягнення довготривалих результатів. В умовах динамічного зовнішнього середовища та високої невизначеності сучасного ринку підприємству необхідно демонструвати гнучкість, здатність швидко адаптуватися, навчатися та мислити стратегічно.

Особливу увагу слід приділити формуванню внутрішнього лідерства на всіх рівнях організації. Це означає, що відповідальність, бачення перспектив та ініціатива мають заохочуватись не лише у керівництва, а й серед лінійного персоналу. Такий підхід дозволяє сформувати команду, здатну самостійно адаптуватися до змін без постійного зовнішнього контролю. У перспективі це сприяє зменшенню навантаження на управлінську вертикаль і створює довільне середовище для інновацій.

Варто зазначити, що стратегія розвитку підприємства тісно пов'язана з формуванням та підтриманням його репутаційного капіталу. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог з боку споживачів важливим чинником успішного функціонування стає не лише забезпечення високої якості продукції, але й утвердження іміджу надійного, соціально відповідального суб'єкта господарювання. Це вимагає дотримання принципів прозорості комунікації, доброчесності у веденні діяльності та послідовності у наданні

послуг. Таким чином, позитивна ділова репутація виступає своєрідним нематеріальним активом, що допомагає зміцненню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Не менш значущим чинником є здатність компанії до постійного самовдосконалення. ТОВ «Сільпо - Фуд» має бути не просто учасником ринку, а його активним творцем – впроваджувати нові стандарти обслуговування, задавати тренди в продуктових рішеннях, формувати нові моделі взаємодії з клієнтами. Така амбіційність дозволяє не лише зберігати позиції, а й диктувати правила гри в галузі.

Таким чином, стратегія інтегрованого зростання – це не лише про розширення присутності чи впровадження цифрових інструментів, це – про цілісне стратегічне оновлення організації, її мислення, культури та ролі на ринку. І саме ця глибина підходу забезпечує довготривалу успішність і стійкість підприємства.

Розроблені пропозиції щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Сільпо - Фуд» базуються на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища. Основними напрямками удосконалення є: підвищення ефективності логістичних процесів, удосконалення кадрової політики, цифровізація, регіональна експансія та підвищення стратегічної гнучкості.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню витрат, підвищенню конкурентоспроможності, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню стабільного довгострокового зростання підприємства. У результаті ТОВ «Сільпо - Фуд» зможе ефективніше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнити свої позиції на національному ринку роздрібною торгівлі.

### **3.3 Оцінка очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів**

Впровадження розробленої стратегії інтегрованого зростання надає підприємству можливість вийти на новий якісний рівень розвитку, при цьому забезпечивши не тільки покращення фінансово – економічних показників, а й зміцнення організаційної стійкості, внутрішньої ефективності і ринкової позиції. Очікувані результати охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти діяльності організації та мають як коротко-, так і довгостроковий характер.

Стабільне зростання обсягів продажу за рахунок оптимізації логістичних процесів, розширення торговельної мережі та активізації регіональної експансії прогнозується на фінансовому рівні. За умови належної реалізації пропозицій очікується підвищення рентабельності діяльності, покращення обіговості товарних запасів, зниження питомих витрат на одиницю продукції, а також зростання чистого прибутку. Завдяки автоматизації складських операцій та цифровізації управління передбачається зменшення операційних витрат та пришвидшення логістичного циклу.

З організаційного боку стратегія сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Реалізація заходів у сфері кадрової політики, зокрема впровадження системи навчання та меритократичного підходу до управління персоналом, забезпечить формування стабільного, компетентного і лояльного колективу. Це, у свою чергу, позитивно вплине на рівень обслуговування клієнтів, репутацію підприємства та ефективність внутрішніх бізнес – процесів.

У стратегічній перспективі ТОВ «Сільпо - Фуд» зможе укріпити свою конкурентну позицію на національному ринку за рахунок сталого іміджу інноваційної, клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної компанії. Завдяки активному залученню цифрових інструментів підприємство зможе ефективніше аналізувати споживацьку поведінку, персоналізувати пропозиції,

впроваджувати більш точкові маркетингові кампанії, що призведе до зростання рівня лояльності клієнтів і частоти повторних покупок.

Очікується, що розширення присутності на ринках малих міст та сільської місцевості сприятиме підвищенню соціального значення компанії, розширенню клієнтської бази та диверсифікації джерел доходу. У сукупності це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами у споживчому попиті або коливанням цін в окремих регіонах.

Отже, ефективна реалізація запропонованих заходів створить основу для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечить динамічний розвиток, стійкість та підвищення загальної вартості бізнесу. У довгостроковій перспективі це сприятиме трансформації ТОВ «Сільпо - Фуд» із традиційного торговельного підприємства у мультимедіальну сучасну мережу з глибоким фокусом на клієнта, інновації та сталість.

Крім прямих економічних вигід, очікувані результати впровадження стратегії мають і значну непрямую цінність, що проявиться у підвищенні загальної гнучкості організації, її відкритості до змін та здатності до самовідновлення в умовах кризи. Такі ефекти неможливо одразу виміряти у фінансових показниках, однак саме вони формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Крім того, очікується посилення внутрішньої інтеграції підрозділів, покращення комунікації між рівнями управління та зменшення впливу «людського фактору» у прийнятті стратегічних рішень.

Упровадження стратегії дозволить ТОВ «Сільпо - Фуд» перейти до прогностного управління, тобто моделі, за якої рішення приймаються на основі достовірних аналітичних даних, трендів і прогнозів. Такий підхід передбачає проактивну позицію на ринку: замість реагування на події – передбачення їх розвитку. Наприклад, завдяки використанню інструментів цифрової аналітики підприємство зможе прогнозувати зміну споживацьких уподобань, рівень попиту в окремих регіонах, сезонність і навіть визначати критичні точки у ланцюгах постачання.

Крім того, впроваджувані заходи сприятимуть зростанню вартості бренду. У сучасних умовах лояльність клієнтів формується не лише на основі ціни та асортименту, а й через цінності компанії, її соціальну відповідальність, прозорість, екологічність. Запровадження «зелених» ініціатив, зменшення вуглецевого сліду, оптимізація енергоспоживання або участь у соціальних проектах можуть істотно зміцнити імідж бренду в очах гостей, особливо молодших поколінь.

Окремо варто підкреслити, що стратегія інтегрованого зростання забезпечує підвищення інвестиційної привабливості компанії. Чіткий план дій, цифрова трансформація, підвищення ефективності управління персоналом, розвиток власної логістики та виробництва – усе це формує позитивний сигнал для потенційних інвесторів, партнерів та фінансових установ. Відкритість до інновацій, дотримання стандартів ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) може суттєво вплинути на доступ до зовнішнього фінансування.

Ще одним позитивним наслідком стане посилення адаптивності до ризиків і змін зовнішнього середовища. У результаті впровадження цифрових інструментів та автоматизації процесів підприємство зможе швидше реагувати на зовнішні виклики, як-от коливання цін, збої у постачанні, зміни в законодавстві. Таким чином, реалізація стратегії створить не лише позитивний імпульс для розвитку, а й підвищить загальну кризостійкість підприємства.

У сукупності всі ці фактори дозволяють стверджувати, що стратегія розвитку ТОВ «Сільпо - Фуд» здатна забезпечити не лише короткострокове покращення показників, а й побудову надійного фундаменту для подальшого зростання, масштабування бізнесу та довготривалої присутності на ринку в якості одного з лідерів роздрібною торгівлі в Україні.

Крім економічних і репутаційних результатів, запроваджені заходи сприятимуть глибокій внутрішній трансформації підприємства, яка, хоч і не одразу помітна, відіграє ключову роль у забезпеченні сталого зростання. Йдеться, передусім, про формування нової організаційної культури, орієнтованої на стратегічне мислення, командну відповідальність і

культивування змін як постійного та невід'ємного елементу управління. Саме це дозволяє підприємствам не просто пристосовуватись до ринку, а й проактивно формувати його.

Важливу роль у цьому процесі відіграватиме стратегічне лідерство. Очікується, що внаслідок реалізації запропонованих заходів управлінська команда ТОВ «Сільпо - Фуд» переорієнтується з функціонального контролю на роль наставників, модераторів змін і генераторів ідей. Це потребуватиме розвитку нових управлінських навичок, у тому числі компетенцій у сфері аналітики, цифрової трансформації, поведінкової економіки, а також вміння будувати партнерські відносини всередині організації.

Очікуваним наслідком таких змін стане підвищення прозорості процесів, відкритість до конструктивної критики, інституціоналізація обміну ідеями між працівниками різних ланок. Впровадження внутрішніх комунікаційних платформ, регулярні стратегічні сесії та участь персоналу в розробці інновацій сприятимуть тому, що працівники почнуть ідентифікувати себе не лише як виконавців, а як співтворців загальної стратегії компанії. Це, у свою чергу, підвищить їхню мотивацію, залученість і довіру до керівництва.

У перспективі така культурна перебудова матиме довготривалий ефект. Підприємство отримає здатність до внутрішнього саморозвитку, коли ініціативи з модерації, підвищення ефективності або розширення ринкової присутності виникають не лише «згори», а й на горизонтальному рівні – від самих працівників. Саме така модель притаманна компаніям, які демонструють динамічне зростання навіть в умовах глобальної нестабільності.

Таким чином, стратегічні зміни, передбачені для ТОВ «Сільпо - Фуд», мають охопити не лише зовнішні процеси, а й внутрішню філософію компанії. І саме ця складова – зміна ментальності та управлінської парадигми – здатна забезпечити справжню трансформацію підприємства в сучасну, інноваційну та гнучку структуру, здатну ефективно функціонувати у мінливому конкурентному середовищі.

Реалізація запропонованої стратегії відкриває нові перспективи для ТОВ «Сільпо – Фуд» у напрямі налагодження партнерських відносин та поглиблення кооперації. Зокрема, активізація форматів В2В-взаємодії з вітчизняними виробниками і постачальниками сприятиме не лише розширенню товарного асортименту, але й формуванню більш гнучкого та надійного ланцюга постачання. Такий вектор розвитку дозволить оптимізувати логістичні витрати, підвищити якість продукції та посилити репутацію компанії як соціально орієнтованого бізнесу, що підтримує національного виробника.

Зі збільшенням масштабів діяльності компанія також отримає змогу краще використовувати економію на масштабі, що проявиться у зниженні середніх витрат на одиницю продукції та підвищенні маржинальності бізнесу. Цей ефект, у поєднанні з високим рівнем автоматизації, дозволить сформуванню стійку конкурентну перевагу навіть у разі зростання зовнішнього тиску з боку інших гравців роздрібного ринку.

Окрему увагу слід приділити ролі інновацій у підвищенні гнучкості бізнес-моделі. Впровадження елементів моделі омніканального обслуговування – тобто поєднання фізичної присутності магазинів із повноцінною цифровою екосистемою (онлайн-магазин, мобільні застосунки, самостійне замовлення та отримання товарів) – дасть змогу задовольняти змінні потреби споживачів швидко й ефективно. Це дозволить компанії не лише втримати наявну аудиторію, а й залучити нові цільові сегменти.

В умовах цифрової трансформації одним із ключових результатів стане створення інтегрованої аналітичної платформи, що забезпечуватиме централізований доступ до інформаційних ресурсів усіх функціональних підрозділів підприємства. Такий підхід уможливилює всебічний аналіз ефективності внутрішніх процесів, оперативне виявлення критичних точок у діяльності компанії та ухвалення рішень, заснованих на достовірних даних. Досягнення такого рівня аналітичної спроможності відкриває шлях до переходу від інтуїтивного стилю управління до раціонального стратегічного планування, орієнтованого на конкретні результати.

Суттєвим результатом запропонованих заходів стане також формування гнучкої організаційної структури. Йдеться про відхід від жорсткої ієрархії до мережевої моделі управління, у якій окремі команди (наприклад, з розвитку нових продуктів або підвищення клієнтського досвіду) матимуть автономію в прийнятті рішень, діючи в межах стратегічної рамки. Це сприятиме оперативності, творчому підходу та більшій залученості персоналу до реалізації цілей компанії.

Іншим очікуваним ефектом реалізації обраної стратегії є вдосконалення системи управління знаннями в межах організації. Запровадження внутрішніх освітніх платформ, корпоративних віртуальних бібліотек та баз знань дозволить швидко накопичувати, зберігати й поширювати критично важливу інформацію серед співробітників. Така інфраструктура сприятиме швидшій адаптації нових працівників, скороченню часу на прийняття рішень та уникненню повторення помилок, що вже були допущені в минулому.

У соціальному аспекті передбачається активізація участі компанії у розвитку місцевих громад. До прикладу, у рамках реалізації корпоративної соціальної відповідальності можуть бути започатковані програми стажування та дуальної освіти у співпраці з навчальними закладами, ініціативи з підтримки малозабезпечених верств населення, просвітницькі кампанії щодо раціонального споживання або здорового харчування.

Налагодження цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, такі як використання чат – ботів та інтелектуальних систем обробки звернень, сприятиме суттєвому покращенню якості обслуговування та підвищенню рівня задоволеності споживачів. Швидке реагування на запити клієнтів та персоналізований підхід до комунікації дозволять підприємству не лише ефективніше відповідати на запити споживачів, а й своєчасно ідентифікувати нові ринкові тенденції, що забезпечить формування актуальних комерційних пропозицій раніше за конкурентів.

У межах екологічної стратегії одним з очікуваних результатів стане створення системи замкненого циклу використання ресурсів. Мова може йти

про повторне використання пакування, переробку органічних відходів для виробництва компосту або біоенергії, впровадження цифрових чеків замість паперових.

Очікується також, що в результаті реалізації запропонованої стратегії буде розширено функціональну роль торгових об'єктів мережі: вони поступово перетворюватимуться з традиційних супермаркетів на багатофункціональні простори, що поєднуюватимуть торгівлю, харчування, обслуговування та елементи соціальної взаємодії. Такий підхід допоможе сформувати емоційну прив'язаність до бренду й підвищити середній чек.

### **Висновки до розділу 3**

У рамках третього розділу проведено всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Сільпо - Фуд». Це дало змогу ідентифікувати основні можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні й слабкі сторони підприємства. На підставі проведеного SWOT – аналізу визначено стратегічні напрями подальшого розвитку компанії з урахуванням особливостей функціонування ринку роздрібної торгівлі, змін у споживчих настроях і актуальних технологічних тенденцій.

Впровадження розробленої стратегії інтегрованого зростання ТОВ «Сільпо - Фуд» створює міцний фундамент для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку. Очікувані результати охоплюють як фінансові, так і організаційні аспекти, що забезпечить не лише збільшення адаптивності та конкурентоспроможності.

Оптимізація логістичних процесів, цифровізація управління та автоматизація складських операцій сприятимуть зниженню операційних витрат і скороченню часу обробки товарів, що позитивно позначиться на фінансових показниках. Водночас стратегічний акцент на розвиток персоналу, застосування меритократичних принципів і системи навчання дозволить формувати кваліфіковану, мотивовану команду, яка підтримуватиме високий рівень.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розглянуто комплекс теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління стратегічним розвитком торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо - Фуд». У процесі дослідження було досягнуто поставленої мети – розробити рекомендації щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети було виконано низку взаємопов'язаних завдань, за результатами яких сформульовано наступні висновки:

1. Було розкрито поняття стратегічного розвитку підприємства як складної багатовимірної категорії, яке передбачає цілеспрямовану діяльність із формування й реалізації довгострокових цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання. Стратегічний розвиток розглянуто як безперервний процес удосконалення всіх складових діяльності підприємства – від структури управління до відносин із клієнтами. Його сутність полягає в гармонійному поєднанні економічного, організаційного та інноваційного зростання.

2. У дослідженні здійснено аналіз ключових підходів до управління стратегічним розвитком підприємства, зокрема розглянуто класичну, адаптивну, еволюційну та інноваційну концепції. З'ясовано, що для сучасних торговельних підприємств, мереж супермаркетів, доцільним є використання поєднання адаптивного та інноваційного підходів, оскільки саме така комбінація забезпечує здатність оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища й водночас створювати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Акцентовано увагу на важливості системного підходу та необхідності інтеграції стратегічного управління з усіма функціональними підсистемами підприємства.

3. В роботі було обґрунтовано можливість використання різних

моделей стратегічного розвитку для торговельного підприємства – моделі інтенсивного, інтегрованого та диверсифікованого зростання. Найбільш релевантною для ТОВ «Сільпо - Фуд» визнано модель інтегрованого зростання, яка передбачає розширення ринкової присутності, цифрову трансформацію, модернізацію логістичних і управлінських процесів та посилення взаємодії з гостем.

4. У рамках четвертого завдання було здійснено організаційно – економічну характеристику ТОВ «Сільпо - Фуд», що дало змогу визначити його ринкову позицію, окреслити ключові напрями діяльності, а також проаналізувати ресурсне забезпечення та структуру управління підприємством. Незважаючи на жорстку конкуренцію у галузі, компанія володіє рядом стратегічних переваг, серед яких – висока впізнаваність бренду, широка мережа роздрібної торгівлі, наявність власних виробничих потужностей і ефективно налагоджена логістична система, що створює сприятливі умови для подальшого стратегічного зростання.

5. Здійснено аналіз внутрішнього середовища підприємства, який дозволив виявити як сильні сторони (наявність сучасних технологій, інноваційні підходи до обслуговування, високий рівень клієнтоорієнтованості), так і слабкі місця (плинність кадрів, високі складські витрати, залежність від імпорту).Ці фактори стали основою для подальшого стратегічного планування.

6. Шосте завдання було присвячене оцінці впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток. Проведений PEST – аналіз засвідчив, що діяльність підприємства значною мірою залежить від політичної стабільності, економічної ситуації, рівня інфляції, технологічних інновацій і соціальних трендів. Зокрема, високий попит на онлайн – сервіси, екологічні товари та швидкість обслуговування суттєво впливають на пріоритети розвитку компанії.

7. Було сформовано стратегічні напрями розвитку підприємства на основі результатів проведеного SWOT – аналізу. Серед ключових векторів розвитку виокремлено цифрову трансформацію управлінських процесів та

системи клієнтського обслуговування, впровадження автоматизованих рішень у сфері складської логістики, географічну експансію, активізацію власного імпорту, модернізацію кадрової політики та посилення екологічної відповідальності. Реалізація зазначених напрямів сприятиме як зміцненню поточних конкурентних переваг, так і формуванню стійких передумов для майбутнього зростання підприємства.

8. Восьме завдання було реалізовано через розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Було запропоновано комплекс заходів, серед яких – впровадження прогностичного управління, розвиток системи мотивації персоналу на основі меритократії, посилення внутрішньої комунікації, створення багатоканальної системи взаємодії з клієнтами, а також впровадження практик сталого розвитку. Особлива увага приділена створенню нової організаційної культури, заснованої на відкритості та стратегічному мисленні.

9. Було здійснено оцінку очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів. Результати охоплюють як кількісні ефекти (зростання прибутку, рентабельності, ефективності обіговості запасів), так і якісні – зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності клієнтів, розвиток внутрішньої гнучкості, формування репутації сучасного відповідального бренду. У довгостроковій перспективі підприємство отримає потужні конкурентні переваги та зможе не лише адаптуватися до змін, а й формувати ринкові тенденції.

Таким чином, у дипломній роботі узагальнено сучасні підходи до стратегічного управління, здійснено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Сільпо - Фуд» та надано ґрунтовні рекомендації щодо його подальшого розвитку. Отримані результати можуть бути використані на практиці для формування ефективної стратегії підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища та посиленої конкуренції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 179–184.
2. Бритвенко А. С. Маркетингова стратегія позиціонування підприємства на ринку логістичних послуг. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 2. С. 23-27.
3. Брінь П. В., Прокоп М. В., Нехме М. Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство»*. 2019. Вип. Ч. 1. С. 62-68.
4. Валесько Є. І., Биков А. А., Дражек З. Стратегічне управління: *Практика прийняття системних рішень*: навч. Посібник. Технологія; вид-во БДЕУ, 2018. 253 с.
5. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, 2020, 1: 121 – 125.
6. Власова О. Н., Міщенко В. А., П'ятак Т. В., Кочетова Т.І., Котлярова В. І. *Фінанси підприємств*: Підручник / за наук. ред. проф. Н. О. Власової. Харків: Світ Книг, 2018. 437 с.
7. Герасимчук В. Г. *Маркетинг: теорія і практика*: навч. Посібник. Герасимчук В. Г. Київ: Вища школа. 2017. 327 с.
8. Грабовський І. С., Лакіза О. Р., Наумовська М. Ю. Управління позиковим капіталом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №20. С. 171-176.
9. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. №18. С. 346-352.
10. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 175-181.

11. Економічна енциклопедія. У 3-ох т. відп. ред. С. В. Мочерній. К.: Вид. центр «Академія». 2020. Т. 950 с.
12. Еткінсон Дж. М. Стратегічний маркетинг: ситуації, приклади, ЮНІТІ-ДАНА, 2021. 471 с.
13. Єфремов В. С. *Стратегія бізнесу: концепції та методи планування*: навч. Посібник. В. С. Єфремов. Фінпрес, 2020. 192 с.
14. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір*, №153, 2020. С. 51-55
15. Загородна О. Діагностика фінансового стану і стійкості функціонування підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 7. С. 262-265.
16. Звіт про управління ТОВ «Сільпо - Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення 15.05.2025).
17. Звіт про управління ТОВ «Сільпо - Фуд» за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/1fb29024-6972-4591-8a23-8078ed44c21e.pdf> (дата звернення 15.05.2025).
18. Зеркаль А. В. 3 Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. 346 с.
19. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. №8. С. 343 – 347.
20. Климчук С. А. Стратегія розвитку підприємства: проблематика використання фасетної класифікації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. №10. С. 206-211.
21. Корольков В. Інноваційні перетворення економіки України в умовах глобалізації: теоретико-аналітичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 249–257. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3977> (дата звернення 30.04.25).

22. Корольков В.В. Розроблення стратегії розвитку підприємства Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р.* Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 135-137.
23. Кутідзе Л. С. Сучасні концепції управління розвитком компанії / Л. С. Кутідзе. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р.* Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 122-124.
24. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.
25. Отенко І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: [монографія]/І. Отенко. Харків: ХНЕУ, 2006. 256 с.
26. Офіційний веб – сайт групи компаній Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення 25.04.2025).
27. Офіційний веб – сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення 25.04.2025).
28. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2017. №1. С. 76-84.
29. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт.* № 20. 2013. С. 21-26.
30. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету.* 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.
31. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. №24. С. 61-66.

32. Сакун А., Міхнова А. Інформація як ключовий ресурс бізнесу. Diss. *Editorial board of International Electronic Scientific and Practical Journal «WayScience»*. 2023.
33. Соломіна Г. В. Економіка підприємства: практикум. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 142 с.
34. Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств: автореф. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Запоріжжя, 2021. 270 с.
35. Соріна О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Тези доповідей науково-технічної конференції*, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 106-107.
36. Соріна О. О., Зубченко Р. О. Основні завдання реалізації стратегії розвитку підприємства. Щорічна науково-практична конференція викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2024», Запоріжжя, 15-19 квітня 2024 р. с. 80-81.
37. Соріна О. О., Шугайко Д. Д. Особливості стратегії розвитку підприємства. *Рекомендовано до друку Вченою радою Хмельницького національного університету*. Протокол №9 від 02.12.2021. 2021. 109.
38. Соріна О.О., Зубченко Р. О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств під час війни. «Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст». *Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р. Редкол.: В. А. Шаломєєв (відпов. ред.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 416-417.
39. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо - Фуд» за 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf> (дата звернення 15.05.2025).
40. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо - Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (дата звернення 15.05.2025).

41. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо – Фуд» за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf> (дата звернення 15.05.2025).

42. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка: електронне фахове видання*. 2017. №12. С. 10–15.

43. Шитікова Л.В. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації*. 2023. №7. С.92-95. URL:[https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2023/conf/1.1/Collection\\_of\\_abstracts](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts) (дата звернення 03.05.2025).

44. Шитікова Л.В. Окремі аспекти системного підходу щодо формування механізму управління економічними ресурсами підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації*. 2023. №5. С.44-47. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/20232-5-7> (дата звернення 29.04.25).

45. Шитікова Л.В., Рупчева П.В. Меритократія як механізм формування політико - управлінської еліти публічної служби України. Тиждень науки-2024. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 15–19 квітня 2024 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». 2024. С.102-104.

46. Graham John R., Grennan Jillian A., Harvey Campbell R. And Rajgopal Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy SSRN. 2022. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4181891](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891) (дата звернення 01.05.2025).

47. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. Pearson Education. Vol.2 №3, 2019, p. 840.

48. Mc.Auley J., Duberley J., Johnson, P. Organization theory: Challenges and perspectives. Harlow-London-New York: Prentice Hall. 2007. 136 p.
49. Mintzberg, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review. 1987, pp. 11 – 24.
50. Pankova, A. Effective Management in the Remote Work Environment. *Journal of System and Management Sciences Vol. 13 (2023) № 3*, pp. 244-257.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Окремий звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо - Фуд» за 2022 – 2023

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»**

Окремий звіт про сукупний дохід  
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>24 308 530</b>	<b>19 175 241</b>
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
<b>Операційний прибуток/(збиток)</b>		<b>1 140 287</b>	<b>(1 157 012)</b>
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
<b>Збиток до оподаткування</b>		<b>(1 850 930)</b>	<b>(7 436 039)</b>
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
<b>Збиток за рік</b>		<b>(1 850 930)</b>	<b>(7 632 318)</b>
<b>Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку</b>			
<b>Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:</b>			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
<b>Загальний сукупний збиток за рік</b>		<b>(1 850 887)</b>	<b>(7 631 732)</b>

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»  
Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ  
«Сільпо-Фуд»  
Бруснік Л.Д.



Додаток Б  
Окремий звіт про фінансовий стан

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан  
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
<b>АКТИВИ</b>			
<b>Необоротні активи</b>			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
<b>Всього необоротних активів</b>		<b>20 386 742</b>	<b>22 214 755</b>
<b>Оборотні активи</b>			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
<b>Всього оборотних активів</b>		<b>12 971 767</b>	<b>11 454 683</b>
<b>Всього активів</b>		<b>33 358 509</b>	<b>33 669 438</b>