

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-
економічною безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
к.е.н., доцент**

_____ **Ольга ГУБАРИК**
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**на тему: «Удосконалення систем стратегічного управління
підприємством»**

Освітньо-професійна програма
«Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувач

Андрій ОПРИШКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Альона МІНЬКОВСЬКА

Дніпро 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Опришку Андрію Андрійовичу

- 1. Тема кваліфікаційної роботи** «Удосконалення системи стратегічного управління підприємством» _____
- 2. Керівник роботи** Міньковська Альона Вікторівна, к.е.н., доцент
_____ затверджені наказом ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2994. _____
- 3. Строк подання здобувачем роботи** – 12 грудня 2025 р. _____
- 4. Вихідні дані до роботи:** наукові статті та монографії, навчальні посібники, законодавчі акти України, власні аналітичні розрахунки, оцінки ризиків та результати фінансово-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» _____
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методичні засади розробки стратегії розвитку підприємства. 2. Аналіз практики стратегічного управління для результативності розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 3. Впровадження рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством у коротко- та довгостроковій перспективі _____
- 6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Фундаментальні ознаки, що розкривають концептуальну основу стратегії розвитку підприємства. 2. Суть та основні властивості проактивної та реактивної стратегій господарюючого суб'єкта. 3. Класифікаційна схема стратегій розвитку підприємства за критерієм активної чи пасивної позиції на ринку. 4. Матриця SWOT-аналізу: структура та стратегічний сенс. 5. Ключові типології економічного розвитку суб'єкта господарювання. 6. Карта покриття ТОВ «Сільпо» станом на 01.01.2024р. 7. Організаційна побудова та модель управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 8. Структура та динаміка активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2023-2024р.р. 9. Динаміка структури активів ТОВ «Сільпо» за 2023–2024 роки, тис. грн. 10. Склад пасивів ТОВ «Сільпо» за 2023-2024 рр. 11. Показники

фінансових результатів ТОВ «Сільпо» у 2023–2024 роках. 14. Побудова механізму оцінювання результативності стратегії за допомогою сценарного аналізу. 15. Матриця оцінки стратегічних варіантів із застосуванням багатоваріантного сценарного аналізу.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Дата видачі завдання 10 квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади розробки стратегії розвитку підприємства	Квітень 2025 р.	
2	Аналіз практики стратегічного управління для результативності розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	Червень 2025 р.	
3	Впровадження рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством у коротко- та довгостроковій перспективі	Вересень 2025р.	
5	Висновки.	Жовтень 2025 р.	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи	Листопад 2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Опришко А.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Міньковська А.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТИ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Концепція стратегії розвитку підприємства: сутність, детермінанти та класифікація	9
1.2. Методичні засади оцінювання результативності стратегій розвитку підприємства	14
1.3. Обґрунтування пріоритетних напрямів стратегічного розвитку торговельних мереж	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	24
2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	24
2.2. Оцінка функціонування служби економічної безпеки товариства за окремими компонентами системи безпеки	31
2.3. Аналіз та оцінювання результативності стратегії розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	34
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КОРОТКО- ТА ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ	41
3.1. Пропозиції щодо покращення стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану	41
3.2. Економічна безпека як невід’ємний елемент системи стратегічного управління підприємством	48
3.3. Передбачувані наслідки впровадження запропонованих заходів для підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі	52
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення систем стратегічного управління підприємством».

Кваліфікаційна робота: 61 ст., 10 рис., 11 табл., 1 додаток, 57 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління підприємством як сукупність процесів, методів, механізмів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є методи, інструменти, механізми та організаційно-економічні підходи до удосконалення системи стратегічного управління підприємством, а також їх вплив на ефективність прийняття стратегічних рішень і результативність діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємством, аналіз практичних аспектів функціонування його стратегічної системи та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо її удосконалення з метою забезпечення довгострокового розвитку, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності управлінських рішень.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі **методи дослідження**: аналіз і синтез – для розкриття сутності стратегічного управління, визначення його елементів та встановлення взаємозв'язків між ними; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників діяльності підприємства та виявлення тенденцій; абстрагування та узагальнення – для формування теоретичних висновків щодо підходів до вдосконалення стратегічного управління.

Новизна наукова дослідження зосереджено на формуванні теоретичних і методичних засад, а також практичних рекомендацій для удосконалення системи стратегічного управління підприємством. Основні результати роботи, які підтверджують новизну виконаного аналізу, охоплюють такі положення: набуло подальшого розвитку обґрунтування механізму удосконалення системи стратегічного управління, який передбачає формування адаптивної моделі прийняття стратегічних рішень та впровадження інструментів стратегічного контролінгу; підвищення ефективності стратегічного управління на конкретному підприємстві, які враховують його ресурсний потенціал, ринкове становище та можливості довгострокового розвитку.

Ключові слова

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СИСТЕМА, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСПЕКТИВА

ABSTRACT

Topic: «Improving strategic enterprise management systems»

Qualification work: 61 articles, 10 figures, 11 tables, 1 appendix, 57 literary sources.

The object of the study is the system of strategic management of the enterprise as a set of processes, methods, mechanisms and management solutions aimed at ensuring its long-term development and competitiveness.

The subject of the study are methods, tools, mechanisms and organizational and economic approaches to improving the strategic management system of the enterprise, as well as their impact on the effectiveness of strategic decision-making and the effectiveness of the enterprise.

The purpose of the qualification work is a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of the strategic management of the enterprise, the analysis of practical aspects of the functioning of its strategic system and the development of scientifically based proposals for its improvement in order to ensure long-term development, strengthen competitive positions and increase the effectiveness of management decisions.

The following **research methods** were used during the qualification work: analysis and synthesis - to reveal the essence of strategic management, define its elements and establish relationships between them; comparative analysis - to assess the dynamics of the company's activity indicators and identify trends; abstraction and generalization - for the formation of theoretical conclusions regarding approaches to improving strategic management.

The novelty of scientific research is focused on the formation of theoretical and methodological foundations, as well as practical recommendations for improving the system of strategic management of the enterprise. The main results of the work, which confirm the novelty of the performed analysis, include the following provisions: the justification of the mechanism for improving the strategic management system, which involves the formation of an adaptive model of strategic decision-making and the implementation of strategic controlling tools, has been further developed; increasing the effectiveness of strategic management at a specific enterprise, which takes into account its resource potential, market position and long-term development opportunities.

Key words

ECONOMIC SECURITY, SYSTEM, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, MODEL, ENTERPRISE, PERSPECTIVE

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності стратегічне управління стає ключовим чинником забезпечення довгострокової стабільності й розвитку підприємства. Під впливом глобалізаційних процесів, технологічної трансформації, цифровізації, динаміки споживчих потреб та нестабільності економічної кон'юнктури традиційні підходи до планування та управління вже не забезпечують належного рівня ефективності. Саме тому удосконалення системи стратегічного управління підприємством набуває особливої ваги та актуальності.

По-перше, стратегічне управління визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і своєчасно реагувати на виклики ринку. Удосконалена стратегічна система дозволяє підвищити гнучкість, передбачати ризики та формувати конкурентні переваги, що є критично важливим для виживання бізнесу в умовах нестабільності.

По-друге, розвиток інноваційних технологій, цифрових інструментів і аналітичних систем ставить нові вимоги до процесів прийняття управлінських рішень. Підприємствам необхідно модернізувати існуючі підходи, інтегрувати сучасні методи стратегічного аналізу, використовувати дані в реальному часі та формувати стратегічні цілі, що відповідають тенденціям ринку.

По-третє, зростає значення стратегічної узгодженості внутрішніх процесів, ефективності організаційної структури, корпоративної культури та ресурсного забезпечення. Без удосконаленої системи стратегічного управління неможливо досягти високого рівня конкурентоспроможності, фінансової стабільності й інноваційного розвитку.

Таким чином, актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення

ефективності діяльності підприємств через оптимізацію стратегічних підходів, посилення здатності до адаптації та управління змінами, а також інтеграцію сучасних методів стратегічного аналізу й планування. Удосконалення системи стратегічного управління підприємством стає ключем до довгострокового успіху, стійкості та конкурентних переваг підприємства в умовах швидкоплинних економічних і технологічних трансформацій.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємством, аналіз практичних аспектів функціонування його стратегічної системи та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо її удосконалення з метою забезпечення довгострокового розвитку, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності управлінських рішень. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- досліджено теоретико-методичні засади розробки стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та оцінити функціонування служби економічної безпеки товариства за окремими компонентами системи безпеки;
- оцінити ефективність стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі системи показників та діагностики стратегічного потенціалу;
- запропонувати напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища;
- дослідити роль економічної безпеки як структурного елемента системи стратегічного управління та визначити її взаємозв'язок зі стратегічними рішеннями підприємства;
- обґрунтувати можливі короткострокові та довгострокові наслідки впровадження рекомендованих заходів для розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління

підприємством як сукупність процесів, методів, механізмів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є методи, інструменти, механізми та організаційно-економічні підходи до удосконалення систем стратегічного управління підприємством, а також їх вплив на ефективність прийняття стратегічних рішень і результативність діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез – для розкриття сутності стратегічного управління, визначення його елементів та встановлення взаємозв'язків між ними; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників діяльності підприємства та виявлення тенденцій; абстрагування та узагальнення – для формування теоретичних висновків щодо підходів до вдосконалення стратегічного управління; розрахунок економічної ефективності – для оцінки результативності впровадження покращень у системі стратегічного управління.

Новизна наукова дослідження зосереджено на формуванні теоретичних і методичних засад, а також практичних рекомендацій для удосконалення системи стратегічного управління підприємством. Основні результати роботи, які підтверджують новизну виконаного аналізу, охоплюють такі положення:

- набуло подальшого розвитку обґрунтування механізму удосконалення системи стратегічного управління, який передбачає формування адаптивної моделі прийняття стратегічних рішень та впровадження інструментів стратегічного контролінгу;

- удосконалено підхід до оцінювання ефективності системи стратегічного управління, запропоновано додаткові показники результативності: рівень стратегічної узгодженості підрозділів, індекс стратегічної гнучкості, ступінь реалізації стратегічних ініціатив;

- практична новизна полягає у розробленні рекомендацій щодо

підвищення ефективності стратегічного управління підприємством, які враховують його ресурсний потенціал, ринкове становище та можливості довгострокового розвитку.

Практичне застосування запропонованих автором пропозицій.

Запропоновані у дослідженні напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємством мають значний потенціал практичної реалізації та здатні забезпечити підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних умовах динамічного та турбулентного зовнішнього середовища. Їх практичне впровадження дає змогу систематизувати процес стратегічного аналізу, підвищити гнучкість організаційної структури, оптимізувати інформаційні потоки та забезпечити стає функціонування підприємства на довгострокову перспективу.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію шляхом обговорення та отримали позитивну оцінку науковців на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» на базі Дніпровського державного аграрно-економічного університету 22-23 жовтня 2025 р.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та пропозицій, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладений на 61 сторінках, містить 12 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція стратегії розвитку підприємства: сутність, детермінанти та класифікація

Стратегія розвитку підприємства виступає довгостроковою моделлю управління, спрямованою на забезпечення суттєвої конкурентної переваги. Її формування ґрунтується на необхідності раціонального вкладення ресурсів та усвідомленому прийнятті ризиків, що неминуче супроводжують реалізацію стратегічних ініціатив. Визначення майбутніх напрямів розвитку базується на всебічному аналізі внутрішніх можливостей підприємства (ресурсного забезпечення, професійних компетенцій) та оцінці тенденцій зовнішнього середовища, включно з ринковими змінами й поведінкою конкурентів [16].

У процесі стратегічного планування важливо своєчасно виявляти та зменшувати вплив потенційних ризиків. До основних загроз належать: невідповідність між запланованими цілями та фактичними ринковими умовами; погіршення економічних результатів діяльності; втрата управлінського контролю над ризиковими процесами; фінансові втрати, пов'язані зі знеціненням активів; неефективні або надмірні капіталовкладення; дисбаланс між виробничим потенціалом і стратегічними намірами. Додатковим чинником є людський фактор - рівень готовності менеджменту до прийняття ризику, який інколи зумовлює відмову від перспективних проєктів навіть за незначної невизначеності [18].

З огляду на довготривалість реалізації стратегічних рішень, результативна стратегія повинна передбачати інструменти швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі. Важливою передумовою її ефективності є акцент на інноваційному розвитку, що забезпечує стабільне покращення

ключових фінансових показників (прибутковості, рентабельності) та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства й підвищенню його загальної стійкості на ринку.

Отже, стратегію розвитку доцільно трактувати як адаптивну довгострокову програму інноваційних змін, що ґрунтується на всебічному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, узгоджується з наявними інвестиційними ресурсами та враховує суб'єктивні особливості управлінських рішень. Її головна мета — підвищення результативності діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства шляхом зниження рівня потенційних ризиків і реалізації існуючих можливостей. Сукупні характеристики такої стратегії подано на рисунку 1.1 [37].



Рис. 1.1. Фундаментальні ознаки, що розкривають концептуальну основу стратегії розвитку підприємства

Вивчення наукових джерел та аналітичних публікацій дає змогу виокремити два базові підходи до формування стратегії розвитку підприємства, що відрізняються рівнем ініціативності та здатністю організації до адаптації. Перший із них - активний (проактивний) підхід - орієнтується на досягнення ринкового лідерства шляхом випередження змін [4]. Його сутність полягає у вмінні підприємства швидко й гнучко реагувати

на динаміку ринкової кон'юнктури, поєднуючи адаптацію внутрішніх процесів з ініціативними діями, спрямованими на випередження конкурентів. Важливою умовою реалізації такого підходу є ефективне залучення та використання всіх доступних ресурсів - як кадрових, так і матеріальних [1]. Характерною рисою також є послідовна інноваційна спрямованість, що охоплює виробничу, збутову, управлінську та інші сфери діяльності, забезпечуючи системне оновлення та посилення конкурентних позицій.

Таблиця 1.1

Суть та основні властивості проактивної та реактивної стратегій
господарюючого суб'єкта

Критерій оцінки	Проактивна (ініціативна) стратегія	Реактивна (адаптивна) стратегія
Схильність до ризику	Орієнтована на високий ступінь ризикованості та невизначеності.	Характеризується обережністю та мінімізацією ризикових експозицій.
Інноваційна активність	Стратегія лідера: постійний пошук, раннє запровадження та висока гнучкість щодо нововведень.	Стратегія послідовника: уповільнене, обережне впровадження перевірених ринком інновацій.
Позиціонування щодо конкурентів	Прагнення формувати ринкові правила та визначати тренди, випереджаючи дії інших учасників.	Дотримання вже існуючих ринкових норм та реагування на дії лідерів галузі.
Збутова політика	Динамічна та клієнтоорієнтована: індивідуалізація підходу, розвиток сервісу, проактивні маркетингові комунікації.	Стабільна: корекції вносяться під тиском зовнішніх обставин (конкуренція, зміна попиту).
Товарна політика	Акцент на якісній диференціації: регулярне оновлення асортименту, покращення характеристик продукції та упаковки.	Акцент на кількісній доступності: підтримання стабільних обсягів виробництва впізнаваної продукції.
Ціноутворення	Гнучка та диференційована: використання різноманітних стратегій ціноутворення та промоційних механізмів для різних сегментів.	Консервативна та аналогова: орієнтація на ціни конкурентів, імітація їхніх дисконтних програм за потреби.
Ринкові амбіції	Експансіоністська: мета – завоювання нових ринкових сегментів, географічна експансія та системне збільшення частки ринку.	Статусно-кво: мета – ефективне утримання та захист наявних позицій на знайомому ринку.

Другий підхід - пасивний (реактивний) - ґрунтується на адаптації та орієнтації на поведінку інших ринкових учасників. У цьому випадку підприємство здебільшого спостерігає за діями лідерів і конкурентів,

реагуючи на зміни лише тоді, коли вони вже очевидні.

Хоча такий підхід і обмежує можливості для отримання додаткових переваг від інновацій, він помітно зменшує рівень невизначеності та ризиків, властивих піонерським рішенням. У короткостроковому періоді реактивна стратегія є менш витратною, оскільки дозволяє уникати значних інвестицій у глибокі ринкові дослідження та розробку масштабних нововведень. Основний акцент тут спрямований не на формування нових тенденцій, а на раціональне та безпечне функціонування в наявних ринкових умовах [11]. Порівняльну характеристику цих стратегічних підходів за ключовими критеріями подано в таблиці 1.1.

З огляду на зміст проактивного й реактивного підходів, стратегічний розвиток підприємства може реалізовуватися через низку конкретних типів стратегій. До таких належать: агресивна (активно-наступальна), стратегія зосередження на певній ринковій ніші, імітаційна (пасивно-наступальна) та оборонна (захисна), що схематично подано на рис. 1.2. [39].



Рис. 1.2. Класифікаційна схема стратегій розвитку підприємства за критерієм активної чи пасивної позиції на ринку [4]

Розроблення будь-якої з перелічених стратегій має базуватися на єдиній системі ключових вимог. Серед основних принципів варто

виокремити: орієнтацію на досягнення довгострокових стратегічних завдань; формування декількох можливих сценаріїв розвитку, зумовлених мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовища; безперервність і циклічний характер стратегічного планування; забезпечення комплексності та узгодженості стратегічних рішень між структурними підрозділами, ресурсами та напрямками діяльності підприємства [14].

Агресивна (активно-наступальна) стратегія являє собою найбільш інтенсивну та радикальну модель розвитку, спрямовану на глибоку модернізацію всіх напрямів діяльності підприємства. Її основою виступає прагнення до технологічного та продуктового домінування завдяки пріоритетній розробці та впровадженню інновацій. Реалізація цієї стратегії потребує широкого спектра інструментів для зміцнення темпів зростання та передбачає активізацію використання всіх видів ресурсів — матеріальних, кадрових, фінансових. Водночас така орієнтація супроводжується підвищеним рівнем ризику та значними інвестиційними витратами.

Стратегія фокусування (орієнтації на ринкову нішу), що також належить до активних стратегій, передбачає досягнення підвищеної рентабельності через максимальне пристосування товарів або послуг до потреб конкретного сегмента ринку. Основними завданнями є підвищення якості продукції, посилення конкурентних переваг та удосконалення рівня сервісу. За необхідності підприємство впроваджує сучасні технології для точного задоволення очікувань цільової аудиторії [49]. Головною метою цієї стратегії є не розширення ринку, а зміцнення вже зайнятих позицій та забезпечення стабільного розвитку в межах обраної спеціалізації, що може супроводжуватися середнім або високим рівнем ризику. Найчастіше така модель характерна для підприємств, які перебувають на етапі зрілості життєвого циклу.

У підсумку активні стратегії розвитку забезпечують істотне покращення ключових фінансово-економічних показників. Серед очікуваних результатів - розширення обсягів продажу, оптимізація витрат, зростання

прибутковості, підвищення фінансової стійкості, пришвидшення оборотності активів та розбудова збутової інфраструктури [26].

Імітаційна (пасивно-наступальна) стратегія ґрунтується на концепції обережного наслідування інновацій. Її сутність полягає у виведенні на ринок нової або вдосконаленої продукції лише після того, як вона вже пройшла апробацію та була успішно реалізована підприємствами-новаторами.

Попри певні витрати, пов'язані з адаптацією та поліпшенням продуктів, такий підхід вирізняється відносно низьким рівнем ризику, оскільки не потребує значних інвестицій у первинні дослідження й розробки та мінімізує невизначеність щодо реакції споживачів. Стратегія є доволі гнучкою та може бути ефективно застосована на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства. Її ключова мета - упровадження заходів, що забезпечують стає та помірне зростання основних результативних показників, створюючи надійні передумови для підтримання фінансової стійкості [53].

Оборонна (захисна) стратегія спрямована на внутрішню стабілізацію та приведення діяльності підприємства у відповідність до ринкових стандартів конкурентоспроможності.

Основними компонентами такої стратегії є оптимізація виробничих процесів для досягнення раціонального співвідношення між витратами та обсягами виробництва, а також модернізація продукції до рівня, який не поступається аналогам основних конкурентів. Запровадження відповідних заходів також потребує інвестицій і пов'язане з помірним рівнем ризику. Найбільш характерною ця стратегія є для підприємств, що перебувають на стадії спаду, коли головним завданням стає не розширення ринку, а збереження наявних позицій. Її основне призначення полягає у системному виявленні та усуненні загроз, що ставлять під ризик стабільне функціонування компанії в умовах кризових викликів.

1.2. Методичні засади оцінювання результативності стратегій розвитку

підприємства

Оцінювання результативності стратегії розвитку потребує комплексного, системного підходу, що поєднує різні методи аналізу та інструменти вимірювання. Такий підхід має охоплювати як фінансові результати, так і нефінансові параметри - рівень взаємодії з клієнтами, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, інноваційний та управлінський потенціал підприємства. Важливо зосереджувати увагу не лише на поточних досягненнях, а й на оцінці довгострокових перспектив, можливих ризиків і здатності організації забезпечувати стаłe зростання.

Одним із базових інструментів кількісної оцінки просування стратегії виступають ключові показники ефективності (KPI). Вони дають змогу у числовій формі відстежувати зміни за такими напрямками, як прибутковість, обсяги доходів, збільшення частки ринку, рівень лояльності клієнтів і раціональність управління витратами. Наприклад, інвестиції у цифровізацію логістичних операцій можуть призвести до зменшення операційних витрат і прискорення процесів обслуговування. Показники лояльності, своєю чергою, можуть проявлятися у зростанні кількості повторних покупок, середнього чека або розширенні клієнтської бази. Використання KPI забезпечує не лише контроль виконання тактичних завдань, а й оцінку відповідності отриманих результатів загальній стратегічній концепції, що сприяє своєчасній корекції управлінських рішень у мінливих ринкових умовах [13].

Серед традиційних методів економічного аналізу стратегічних рішень важливе місце займає аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA). Він ґрунтується на зіставленні всіх видів витрат, пов'язаних із реалізацією стратегії (зокрема витрат на розробку нових продуктів, закупівлю обладнання, підготовку персоналу), з прогнозованими фінансовими та нефінансовими результатами - збільшенням продажів, посиленням лояльності клієнтів, зменшенням виробничих витрат тощо. CBA є ключовим інструментом для обґрунтування капітальних інвестицій у такі напрями, як

розширення мережі, запуск інноваційних продуктів, цифрова модернізація або оновлення маркетингових стратегій. Основним критерієм ефективності в межах цього методу є перевищення дисконтованих вигод над дисконтованими витратами [18].

Більш комплексним інструментом, який поєднує фінансові та нефінансові критерії оцінювання, є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). Вона пропонує вимірювати стратегічну результативність через чотири взаємопов'язані аналітичні площини:

Фінансова перспектива відображає кінцеві результати діяльності підприємства - рівень рентабельності, динаміку ринкової вартості, створення економічної доданої вартості.

Клієнтська перспектива зосереджується на оцінюванні сприйняття компанії ринком: рівні задоволеності та вірності клієнтів, масштабах ринкової присутності, силі бренду.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів оцінює якість і результативність ключових операційних, управлінських та інноваційних процесів, які забезпечують досягнення клієнтських і фінансових цілей.

Перспектива навчання та розвитку аналізує здатність підприємства до довгострокового розвитку через інвестиції у персонал, інформаційні технології та формування сучасної корпоративної культури.

У такий спосіб Balanced Scorecard виступає не тільки як інструмент вимірювання ефективності, а й як дієвий механізм стратегічної координації, що узгоджує дії всіх підрозділів із загальними стратегічними пріоритетами. Система забезпечує баланс між короткостроковими фінансовими результатами та розвитком факторів довгострокового зростання, сприяючи формуванню циклу безперервного стратегічного вдосконалення [51].

Серед класичних підходів стратегічного аналізу важливе місце займає SWOT-аналіз, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на ефективність ухвалених рішень. Методика ґрунтується на структурованому визначенні та порівнянні чотирьох груп характеристик,

поданих у табл. 1.2.

Сильні сторони (Strengths) - внутрішні переваги підприємства, які формують його конкурентний потенціал, наприклад сучасні технології, потужний бренд, висококваліфіковані кадри чи ефективна логістична система.

Таблиця 1.2

Матриця SWOT-аналізу: структура та стратегічний сенс

Внутрішні чинники / Зовнішні чинники	Можливості (O) Сприятливі зовнішні умови	Загрози (T) Несприятливі зовнішні умови
Сильні сторони (S) Внутрішні переваги	Поле СІМ (Сили-Можливості) Стратегія: Наступ/Агресивне зростання. Завдання: Використати сили для максимізації можливостей.	Поле СІЗ (Сили-Загрози) Стратегія: Захист/Конкуренція. Завдання: Застосувати сили для нейтралізації загроз.
Слабкі сторони (W) Внутрішні недоліки	Поле СЛМ (Слабкості- Можливості) Стратегія: Розвиток/Оптимізація. Завдання: Усунети слабкості, щоб скористатися можливостями.	Поле СЛЗ (Слабкості- Загрози) Стратегія: Вживання/Мінімізація втрат. Завдання: Захиститися від загроз, незважаючи на слабкості

Слабкі сторони (Weaknesses) - внутрішні недоліки або обмеження, що негативно позначаються на продуктивності й стримують розвиток, зокрема застаріле обладнання, низький рівень цифровізації чи недостатня фінансова стійкість.

Можливості (Opportunities) - зовнішні чинники, які створюють перспективи для зростання, як-от відкриття нових ринків, сприятливі демографічні тенденції, державне стимулювання галузі або послаблення конкурентів.

Загрози (Threats) - зовнішні ризики, здатні негативно вплинути на діяльність підприємства, серед яких посилення конкуренції, макроекономічні

кризи, жорсткі регуляторні вимоги чи стрімкі технологічні зміни.

Отже, SWOT-аналіз забезпечує методичну основу для порівняння внутрішнього потенціалу компанії з можливостями та ризиками зовнішнього середовища, що є ключовим етапом у формуванні, коригуванні та практичній реалізації стратегії розвитку підприємства.

SWOT-аналіз виконує не лише діагностичну, а й прогностичну роль, адже дозволяє завчасно виявляти потенційні ризики та зовнішні виклики. Це створює підґрунтя для оперативного коригування стратегічних рішень, що особливо важливо в умовах швидких змін ринкового середовища, яке потребує від підприємства високої гнучкості та здатності до адаптації [16].

Оцінювання результативності стратегії розвитку ґрунтується на використанні комплексу взаємодоповнювальних підходів, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах функціонування підприємства.

Зокрема, система КРІ дає можливість кількісно визначити ступінь досягнення встановлених цілей - наприклад, темпів фінансового зростання або рівня клієнтської утриманості. Метод аналізу витрат і вигод (СВА) забезпечує економічне підґрунтя інвестиційних рішень шляхом порівняння витрачених ресурсів і прогнозованих результатів.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) дає змогу здійснити багатовимірну оцінку діяльності, охоплюючи фінансові результати, якість бізнес-процесів, клієнтську цінність та інноваційний потенціал. Водночас SWOT-аналіз виконує роль інструменту стратегічної діагностики, що впорядковує інформацію про внутрішні можливості підприємства та зовнішні загрози [7, 18].

Таким чином, поєднання цих методичних інструментів забезпечує комплексний підхід до моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку. Це дає змогу своєчасно адаптувати управлінські рішення відповідно до змін ринкової ситуації та сприяє послідовному досягненню довгострокових стратегічних цілей.

1.3. Обґрунтування пріоритетних напрямів стратегічного розвитку торговельних мереж

Розвиток соціально-економічних систем можна розглядати як особливий етап їх функціонування, спрямований на досягнення довгострокових суспільних орієнтирів. Він реалізується через комплекс цілеспрямованих заходів, серед яких: поглиблення спеціалізації, повніше використання внутрішніх ресурсів, узгодження обсягів попиту та пропозиції на товари й послуги, а також ефективний розподіл створених доходів.

При цьому важливо чітко розмежовувати поняття «зростання» та «розвиток», як і відмінності між «економічним розвитком» та «економічним зростанням». У науковій літературі розвиток трактується як процес переходу системи до якісно нового, більш досконалого стану; він означає зміну структури, ускладнення організації та перехід на вищий рівень функціонування [21].

Натомість зростання передбачає передусім кількісне збільшення обсягів чи масштабів діяльності в межах наявної моделі [7]. В економічних дослідженнях зростання зазвичай пов'язують із розширенням матеріальної бази виробництва. Економічне зростання визначають як стале нарощування реальних обсягів виробництва або реалізації, що супроводжується позитивними змінами технологічного, економічного та соціального характеру [37].

Отже, ключовою відмінністю є те, що зростання відображає кількісні зміни, тоді як розвиток охоплює глибинні якісні трансформації системи. Відповідно, розвиток - це процес розкриття та реалізації прихованих можливостей системи, що забезпечує її вдосконалення як у структурному, так і у функціональному вимірах.

У межах даного дослідження розвиток розумітиметься як комплексна трансформація, яка об'єднує кількісні, якісні та структурні зміни в діяльності підприємства.

Водночас, відповідно до діалектичного підходу, розвиток (рух, зміна) може мати як прогресивний, так і регресивний вектор. Зокрема, науково-технічний прогрес не здатний повністю усунути всі суспільні суперечності, оскільки його можливості не безмежні: будь-яка технологія має межу ефективності, а подальші інновації потребують значно більших ресурсів.

Ускладнення технічних систем також підвищує ризик людських помилок і масштаби можливих негативних наслідків [18]. Проте для цілей цього дослідження розвиток розглядатиметься виключно як позитивна та ефективна динаміка результатів діяльності підприємства, тобто як спрямоване прогресивне зростання показників.

У сучасних умовах постійних змін економічного середовища підприємство змушене безперервно оцінювати свої позиції щодо конкурентів, формуючи стратегію, орієнтовану на випередження конкурентів і підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності. Тому під економічним розвитком підприємства слід розуміти його прогресивні та ефективні зміни, які виступають ключовою гарантією стратегічної стабільності та довгострокового самозбереження [11].

У стані стабільного функціонування діяльність підприємства характеризується постійною динамікою основних показників і швидкістю обороту ресурсів. У такій ситуації розвиток у повному сенсі слова практично відсутній, а підприємство може розраховувати лише на короткострокові результати. З часом без впровадження трансформаційних заходів воно ризикує відстати від більш активних конкурентів і перейти на негативну траєкторію розвитку.

Відмітимо, що утримання стабільного стану без переходу до етапу розвитку створює для підприємства приховані стратегічні ризики. У результаті підприємство може втратити гнучкість та адаптивність, що знижує його здатність своєчасно реагувати на зовнішні виклики. Саме тому навіть у періоди відносної рівноваги важливо формувати передумови для інновацій, оновлення процесів і стратегічного розвитку

Таким чином, узагальнюючи викладене, можна виділити основні типи стратегічного розвитку підприємства, які наведено на відповідному рис. 1.3.

Отже, для визначення пріоритетів стратегічного зростання роздрібних торговельних мереж доцільно орієнтуватися на прогресивну (ефективну) модель економічного розвитку, оскільки саме вона забезпечує стратегічний характер управлінських рішень, що наочно демонструє рис. 1.3. Варто враховувати, що в короткостроковій перспективі економічні показники мережі можуть залишатися стабільними або навіть тимчасово знижуватися, якщо це передбачено стратегією для подальшого підвищення загальної ефективності та посилення конкурентних переваг.



Рис. 1.3. Ключові типології стратегічного розвитку підприємством

Прогресивний розвиток насамперед передбачає стратегічне узгодження діяльності підприємства з майбутніми потребами економіки та довгостроковими тенденціями у виробничій та сервісній сферах. Він

виходить за межі простої адаптації до ринку і являє собою цілеспрямовану інтеграцію підприємства в ринковий механізм з активним використанням його стимулів для мобілізації всіх ресурсів та аспектів діяльності. У такому підході процес прогресивного розвитку можна розглядати як послідовність циклів: внутрішні еволюційні зміни накопичуються та завершуються стрибком на новий якісний рівень, що запускає наступний етап трансформації.

Це бачення спирається на відтворювальний підхід до розвитку підприємства [3], який розглядає організацію у контексті її життєвого циклу. Для підтримання стратегічної траєкторії розвитку (наприклад, у вигляді динаміки товарообороту чи прибутку) цей цикл має постійно оновлюватися. Відповідно, стратегічне управління торговельним підприємством повинно базуватися на аналізі та прогнозуванні можливого зниження ключових показників із метою вчасного прийняття проактивних заходів і запобігання кризовим ситуаціям. Для утримання підприємства на стадії стабільного прибутку та нейтралізації ризику кризи в умовах конкуренції необхідні системні інвестиції в основний капітал, що дозволяє трансформувати потенціал організації, забезпечуючи її стійке функціонування та реалізацію довгострокових стратегічних цілей.

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що формування стратегічних цілей торговельних мереж має базуватися на принципах прогресивного зростання та передбачати обов'язковий моніторинг динаміки ключових параметрів діяльності. Важливим етапом цього процесу є науково обґрунтований вибір системи оцінних показників, які кількісно відображають ефективність реалізації обраних стратегічних напрямів, а також визначення причинно-наслідкових зв'язків і послідовності їх взаємного впливу у часі.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено теоретико-методологічні засади формування корпоративної стратегії, що слугують концептуальною основою для ефективного стратегічного планування. Встановлено, що моніторинг результативності стратегії є ключовим компонентом системи стратегічного менеджменту, оскільки він забезпечує можливість всебічного аналізу як фінансових показників, так і нефінансових аспектів функціонування організації.

2. Особлива увага була приділена застосуванню таких оцінних інструментів, як система ключових показників ефективності (KPI), аналіз витрат і вигод (CBA), система збалансованих показників (Balanced Scorecard) та SWOT-аналіз, які у сукупності забезпечують багатокритеріальну оцінку стратегічних ініціатив. Впровадження цих методів дозволяє зосередити управлінську увагу на критично важливих напрямках: фінансовій стабільності, рівні задоволеності та лояльності клієнтів, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та активізації інноваційної діяльності. Практичне використання цих інструментів не лише дає змогу діагностувати поточний стан компанії, але й здійснювати проактивне прогнозування потенційних ризиків і нових можливостей.

3. Визначено, для кожного визначеного напрямку розвитку торговельних мереж були визначені відповідні стратегічні пріоритети, реалізація яких спрямована на підвищення фінансових результатів, оптимізацію структури ресурсного забезпечення та витрат, а також ефективне використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

4. Формування стратегічних цілей торговельних мереж має базуватися на принципах прогресивного зростання та передбачати обов'язковий моніторинг динаміки ключових параметрів діяльності. Важливим етапом цього процесу є науково обґрунтований вибір системи оцінних показників, які кількісно відображають ефективність реалізації обраних стратегічних напрямів, а також визначення причинно-наслідкових зв'язків і послідовності їх взаємного впливу у часі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» (надалі – ТОВ «СІЛЬПО-ФУД») було засноване у 2016 році. Контрольний пакет корпоративних прав Товариства належить ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», який, у свою чергу, є частиною холдингу ТОВ «Фоззі Груп». Кінцевим бенефіціарним власником структури є Костельман Володимир Михайлович, який володіє 51% часткою в ТОВ «Фоззі Груп».

Основною діяльністю Товариства є оптова та роздрібна торгівля, зосереджена переважно на продовольчих товарах, напоях і тютюнових виробах у форматі неспеціалізованих магазинів. Під торговельною маркою «Сільпо» компанія керує однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виступає флагманським торговельним підрозділом однієї з лідерів українського ритейлу - групи компаній Fozzy Group. До складу групи, окрім мережі «Сільпо», входять інші ключові активи та бізнес-напрями, що формують повноцінну вертикально інтегровану структуру:

Національна мережа супермаркетів «Сільпо» налічує 258 магазинів у 62 населених пунктах України (24 області), включаючи 4 преміум-маркети формату «Le Silpo». Власний розвинутий логістичний комплекс, що включає автопарк, станції технічного обслуговування та сучасні розподільчі центри класу «А». Власні виробничі потужності з випуску продуктів харчування, а також налагоджена система прямого імпорту товарів. Спеціалізовані формати, такі як фудхоли «Сільпо Resto» на території супермаркетів, мережа

італійських піцерій «Positano» та кафе швидкого харчування «Кантін».

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» функціонує в рамках потужного холдингу, що забезпечує синергію між різними ланками ланцюжка створення вартості - від виробництва та імпорту до логістики та роздрібних продажів

«СІЛЬПО», LE SILPO. КАРТА ПОКРИТТЯ



(рис. 2.1).

Рис.2.1. Карта покриття ТОВ «Сільпо» станом на 01.01.2024р.

Після часткового відновлення економіки у 2021–2022 роках, що відбулося після глобальної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, з 2022 року економіка України зазнає значних втрат через повномасштабну збройну агресію росії. Незважаючи на стабілізацію окремих секторів, триваюча війна продовжує створювати високі ризики та суттєві виклики для всіх суб'єктів господарювання, що функціонують на території країни станом на 2025 рік.

Внаслідок військової агресії залишається критично пошкодженою виробнича, транспортна та енергетична інфраструктура, відновлення якої потребує значних інвестицій та тривалого часу. Бізнес-процеси підприємств змушені адаптуватися до нових, часто подовжених та складних постачальницьких і збутових ланцюгів, сформованих у період війни. При цьому частка компаній уже повністю відновила діяльність, тоді як інші продовжують функціонувати у обмеженому режимі або перебувають на етапі релокації; одночасно виникають нові ринкові ніші та бізнес-моделі. Крім

того, демографічні та споживчі зрушення, зумовлені частковим переміщенням населення у безпечні регіони та формуванням нових економічних центрів, суттєво впливають на структуру попиту та ринок праці. Водночас економіка залишається вразливою до глобальних шоків через високі військові витрати та залежність від міжнародної фінансової допомоги.

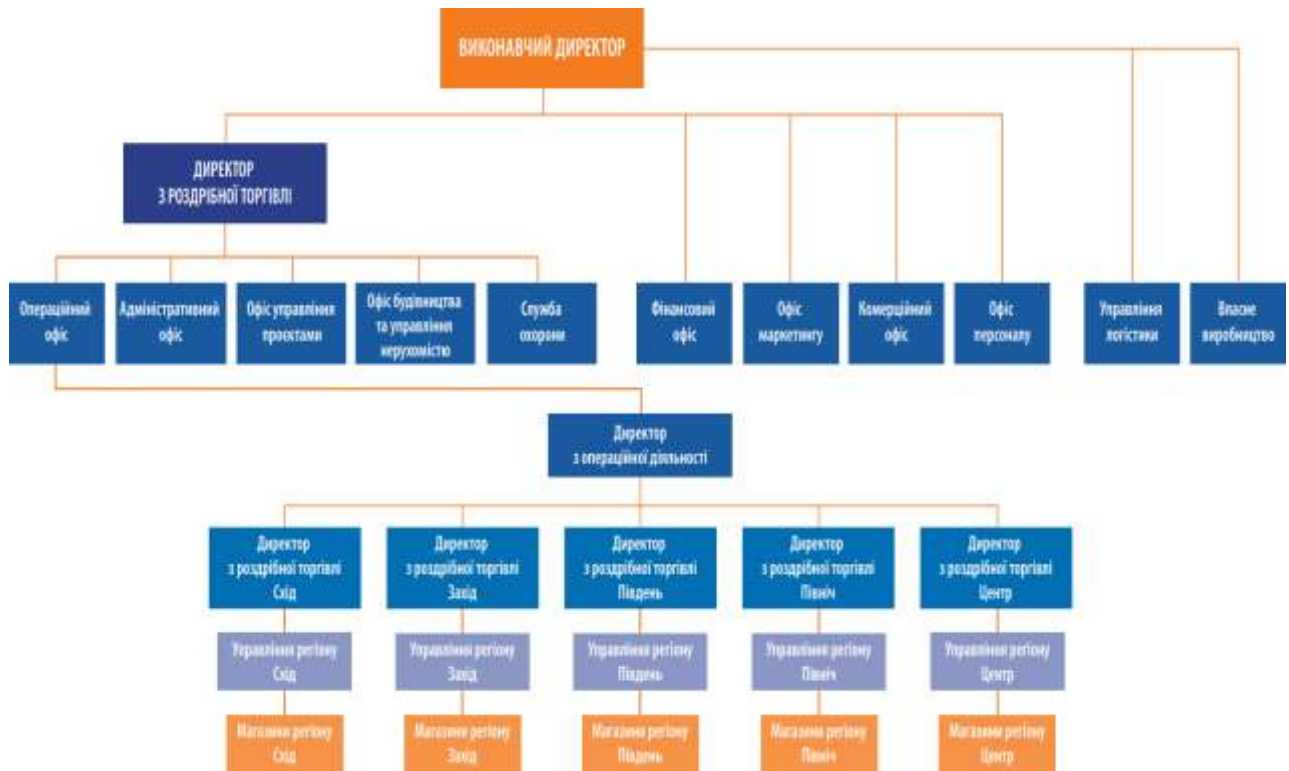


Рис. 2.2. Організаційна побудова та модель управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таким чином, українські підприємства, включно з ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», у 2025 році функціонують в умовах глибокої трансформації, де кризові фактори поєднуються з процесами адаптації та відновлення. Стратегічне управління в таких умовах вимагає поєднання оперативної стійкості, гнучкості та довгострокових інвестицій у нові можливості, що формуються у змінених ринкових умовах. Загальна модель корпоративного управління та функціональної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», відображена на рисунку 2.2, демонструє, що компанія працює за принципом дивізійної організаційної структури, що забезпечує ефективне управління масштабною та розгалуженою мережею.

Фінансово-економічний стан підприємства відображає комплексний

результат діяльності всієї системи його фінансових взаємозв'язків. Він формується під впливом сукупності виробничо-господарських факторів та знаходить своє відображення у наборі показників, що характеризують обсяг, структуру та ефективність використання фінансових ресурсів організації [5].

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо» доцільно почати з оцінки структури та динаміки його активів, які становлять майнову основу бізнесу. Узагальнені результати дослідження стану активів підприємства за період 2020-2024 років, побудовані на основі даних фінансової звітності, представлені в додатку А.

Упродовж 2020-2024 рр. активи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструють нерівномірну динаміку, характерну для підприємств роздрібної торгівлі в умовах нестабільного макроекономічного середовища. Загальний обсяг активів у 2024 р. зріс на 1,5 % порівняно з 2020 р., що свідчить про збереження інвестиційної активності й здатність підтримувати операційну діяльність на стабільному рівні. Найвагомий внесок у приріст забезпечили основні засоби, які збільшилися на 16,2 %, що вказує на продовження оновлення та розширення матеріально-технічної бази - ключового драйвера ефективності мережі супермаркетів. Водночас зростання запасів на 14,2 % свідчить про періодичне розширення обсягів товарообороту та асортименту. Позитивним трендом є також збільшення поточних фінансових інвестицій та грошових коштів, що забезпечує підтримання платоспроможності й фінансової стійкості.

Разом із тим, у структурі активів спостерігаються й негативні тенденції. Значно скоротилася торгова дебіторська заборгованість (до 53,4 % від рівня 2020 р.), що може бути як результатом підвищення якості розрахункової дисципліни, так і зменшення обсягів відтермінованих продажів на користь операцій за передплатою. Значне падіння нематеріальних активів (до 77,8 %) може свідчити про амортизацію ІТ-інфраструктури або зменшення інвестицій у цифрові технології, що є ризиком для конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі, де

цифровізація відіграє ключову роль. Відсутність довгострокових фінансових інвестицій у 2024 р. порівняно з попередніми роками також свідчить про переформатування фінансової стратегії компанії. У цілому структура активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2024 рр. демонструє стабільність, але одночасно вказує на потребу у посиленні інноваційного розвитку та оптимізації управління оборотними активами.

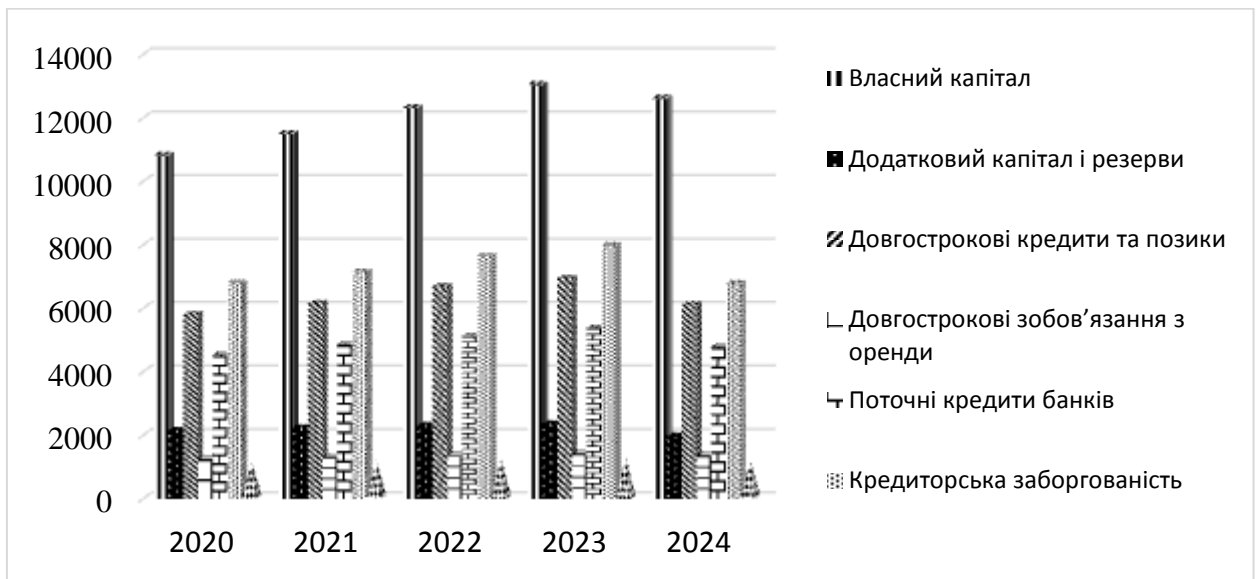


Рис. 2.3. Структура та динаміка пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», млн.грн

Аналіз даних пасивів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2020-2024 рр. показує, що загальна сума пасивів зросла на 1,5% у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про помірне зростання фінансових ресурсів підприємства. Проте, при цьому спостерігаються значні коливання у складі пасивів, що вказує на певні зміни в структурі фінансування діяльності компанії. Власний капітал збільшився на 16,6%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та його здатності самофінансувати діяльність. Додатковий капітал і резерви скоротилися на 7,9%, що може свідчити про використання резервів для фінансування поточних потреб або перерозподіл між іншими джерелами фінансування. Серед довгострокових зобов'язань спостерігається помірне зростання: довгострокові кредити збільшилися на 5,5%, а зобов'язання з оренди - на 7,9%. Це свідчить про стабільне використання залучених джерел фінансування для інвестиційних та операційних потреб.

Серед поточних зобов'язань є як зростання, так і скорочення: поточні кредити банків збільшилися на 5,7%, поточні зобов'язання з оренди - на 2,6%, а кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання зменшилися на 0,3% та 3,6% відповідно. Це свідчить про ефективне управління короткостроковими фінансовими ресурсами та зменшення зовнішніх фінансових зобов'язань.

В цілому, структура пасивів демонструє переважання власного капіталу над залученими ресурсами, що позитивно впливає на фінансову незалежність підприємства. Зниження частки додаткового капіталу та деяких поточних зобов'язань може свідчити про оптимізацію фінансової стратегії та переорієнтацію на власне фінансування діяльності.

За допомогою рис. 2.4. та табл.2.1 проаналізуємо фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

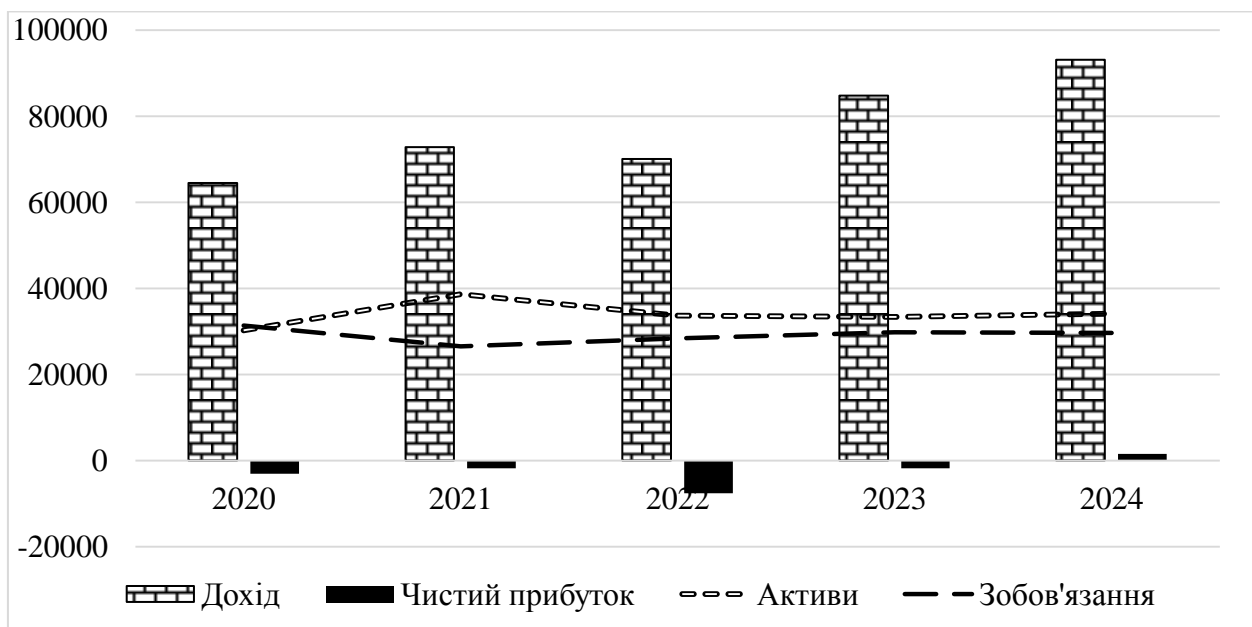


Рис. 2.4. Фінансові показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», млн.грн

Аналіз динаміки ключових фінансових показників підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про нестійкий характер його діяльності та вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на фінансові результати. Незважаючи на стабільне й суттєве зростання доходу (з 64,4 млрд грн до 93,0 млрд грн), компанія більшу частину періоду працювала зі збитками, що може бути

наслідком високих операційних витрат, інфляційного тиску, здорожчання логістики, підвищення вартості оренди чи кредитних ресурсів. Позитивний чистий прибуток у 2024 р. свідчить про покращення операційної ефективності та оптимізацію витратної частини. Динаміка активів і зобов'язань показує, що підприємство утримує значний обсяг залученого капіталу, при цьому співвідношення активів і зобов'язань протягом періоду залишається напруженим, що може вказувати на високу залежність від кредиторів і потребу в посиленні фінансової стійкості. Загалом, результати вказують на поступове відновлення рентабельності бізнесу, але водночас - на необхідність подальшого контролю витрат і зниження боргового навантаження.

Таблиця 2.1

Показники фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Частка основних засобів в активах, %	49.8	47.6	45.9	44.1	42.95	86.24
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.82	0.73	0.64	0.55	0.46	56.10
Абсолютна ліквідність	0.18	0.14	0.10	0.07	0.05	27.78
Коефіцієнт фінансової залежності	1.92	2.35	2.89	3.42	-3.98	-207.29
Співвідношення позикових і власних коштів	0.92	1.35	1.89	2.41	-4.98	-541.30
Поточна платоспроможність, тис.грн	-12 580	-18 940	-25 870	-32 560	-39 486	313.89 (збільшення дефіциту)
Рентабельність продукції, %	28.4	31.7	27.9	33.5	40.23	141.65

Аналіз динаміки ключових фінансових показників підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про суттєвий вплив зовнішніх шоків і структурних змін у діяльності компанії. У 2020-2022 рр. спостерігалось поступове зниження ліквідності, погіршення фінансової стійкості та зростання боргового навантаження, що було зумовлено пандемією COVID-19,

перебоями у ланцюгах постачання, підвищенням собівартості та інфляційним тиском. Воєнні ризики 2022-2023 рр. посилили нестабільність, спричинивши зростання короткострокових зобов'язань і зменшення власного оборотного капіталу, що відобразилося в критично низьких показниках поточної платоспроможності. Коливання рентабельності продукції у ці роки пов'язані зі зміною структури попиту, маржинальності окремих товарних категорій та збільшенням витрат на логістику. Проте у 2024 р. підприємству вдалося частково стабілізувати фінансові результати: рентабельність суттєво зросла, а позитивний чистий прибуток став наслідком оптимізації закупівель, централізації логістичних процесів і перегляду цінової політики. Незважаючи на це, низька ліквідність і від'ємний власний капітал свідчать про необхідність подальшого зміцнення фінансової стійкості, зниження боргового навантаження та продовження структурної оптимізації.

2.2. Оцінка функціонування служби економічної безпеки товариства за окремими компонентами системи безпеки

Економічна безпека підприємства є комплексною системою, що забезпечує захист фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також гарантує стабільне функціонування організації в умовах нестабільного економічного середовища. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», однієї з провідних компаній у сфері роздрібної торгівлі, формування ефективної системи економічної безпеки є критично важливим, оскільки компанія функціонує на висококонкурентному ринку та під впливом зовнішніх ризиків, таких як пандемія COVID-19 та воєнна агресія росії.

Система економічної безпеки підприємства включає декілька основних компонентів: фінансову, виробничу, інформаційну, правову та кадрову безпеку. Функціонування служби економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оцінюється за цими напрямками з урахуванням коефіцієнтів безпеки, які відображають ступінь захищеності підприємства у відповідній сфері.

Фінансова безпека є основною складовою економічної безпеки, оскільки забезпечує контроль руху грошових коштів, управління борговими зобов'язаннями та оптимізацію фінансової стратегії. У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» цю функцію здійснює фінансовий аналітик служби економічної безпеки, який проводить моніторинг ліквідності, аналіз оборотних активів та контролює дебіторську і кредиторську заборгованість.

За оцінкою фінансової безпеки, коефіцієнт безпеки складає 0,46, що вказує на низький рівень захищеності підприємства у фінансовій сфері. Це зумовлено критичною ліквідністю та високим борговим навантаженням, незважаючи на зростання рентабельності продукції до 40,2 % у 2024 році.

Виробнича безпека спрямована на захист матеріальних ресурсів і оптимізацію операційних процесів. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це включає контроль збереження запасів у торгових точках та на складі, дотримання технологічних стандартів, ефективність управління транспортними потоками та мінімізацію втрат від псування товарів і крадіжок.

Коефіцієнт безпеки виробничої складової оцінено на рівні 0,92, що відображає високий рівень захищеності і ефективність внутрішніх контролів у логістиці та управлінні запасами.

Інформаційна безпека включає захист корпоративних даних та систем від кібератак і витоку інформації. У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» реалізуються заходи контролю доступу до інформаційних систем, моніторинг кіберризиків та навчання персоналу з питань кібергієни.

Коефіцієнт безпеки у сфері інформаційної безпеки становить 0,93, що свідчить про дуже високий рівень захищеності інформаційних активів завдяки модернізації ІТ-інфраструктури та впровадженню інтегрованих систем управління безпекою.

Правова безпека забезпечує захист інтересів підприємства у сфері контрактного та корпоративного права та дотримання чинного законодавства. У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» контролюється виконання договорів із постачальниками та клієнтами, дотримання податкового та трудового

законодавства, захист інтелектуальної власності та юридичний супровід ризикових операцій.

Коефіцієнт правової безпеки оцінено на 0,975, що свідчить про дуже високий рівень захищеності компанії у правовій сфері та ефективність юристів і служб внутрішнього контролю.

Кадрова безпека передбачає контроль доступу до ключових функцій підприємства, запобігання внутрішнім зловживанням та забезпечення кваліфікованого персоналу. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проводяться перевірки співробітників, оцінка ризиків внутрішнього шахрайства, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем мотивації та контролю дотримання корпоративних правил.

Коефіцієнт кадрової безпеки оцінюється на рівні 0,885, що відповідає середньо-високому рівню. Це свідчить про ефективність профілактичних заходів, проте існує можливість додаткового зміцнення кадрової дисципліни та контролю.

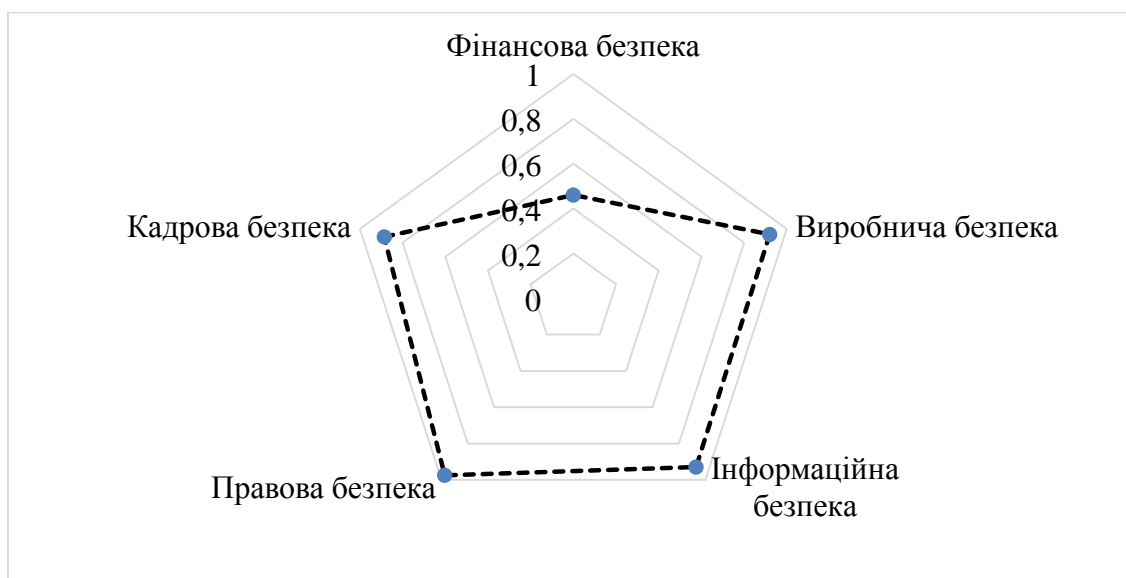


Рис. 2.5. Рівні складових економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», 2024 р.

Інтегральний коефіцієнт економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розраховується як середнє арифметичне коефіцієнтів по всіх складових. Він складає приблизно 0,64, що свідчить про задовільний рівень економічної безпеки. Високий рівень захищеності досягнуто у виробничій, інформаційній

та правовій сферах, тоді як фінансова безпека потребує значного посилення, а кадрова – додаткового контролю та навчання персоналу.

Аналіз функціонування служби економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує: високий рівень безпеки у виробничій, інформаційній та правовій сферах; середній рівень кадрової безпеки з потенціалом для підвищення ефективності заходів; низький рівень фінансової безпеки, що вимагає поліпшення ліквідності та зменшення боргового навантаження.

Система економічної безпеки є функціональною та інтегрованою, але для досягнення високого рівня захисту всіх ресурсів підприємства необхідне посилення фінансового контролю та оптимізація управлінських процесів, включно з інвестиціями в цифрові технології та розвитком кадрового потенціалу.

2.3. Аналіз та оцінювання результативності стратегії розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дослідження, проведене за методикою аналізу повторюваності тенденцій незалежних сценаріїв, передбачає розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку об'єкта з урахуванням дії чинників, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати виникненню певних подій чи ситуацій у майбутньому. Застосування цього підходу охоплює не лише побудову окремих сценаріїв, а й їх системне поєднання залежно від сили та напряму впливу ключових факторів. Основною перевагою методики є можливість отримати всебічну та глибоку оцінку впливу комплексу чинників на потенційні варіанти розвитку подій. Водночас її недоліком виступає складність процесу узагальнення й інтерпретації аналітичних даних, що відображають характеристики сформованих сценаріїв [34].

Методика побудови матриць взаємовпливів відноситься до одних із найбільш трудомістких підходів у сценарному аналізі, оскільки передбачає всебічне дослідження подій та ситуацій із урахуванням експертних оцінок їх

потенційного взаємного впливу. Застосування цього підходу потребує проведення значної кількості оцінок причинно-наслідкових зв'язків між подіями та аналізу різних комбінацій їх розвитку, що дозволяє визначити ймовірності виникнення подій, часові інтервали їх прояву та взаємозалежності між ними. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння можливих сценаріїв розвитку, проте водночас його складність ускладнює узагальнення та інтерпретацію отриманих результатів, а також не дозволяє кількісно оцінити ефективність стратегії підприємства для прийняття однозначного рішення щодо її доцільності [40].

Стратегія розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зосереджена на декількох ключових напрямках, серед яких розширення мережі магазинів, просування власних торгових марок, розвиток онлайн-комерції та цифровізація бізнес-процесів. Ефективність реалізації цієї стратегії оцінюється за допомогою комплексного набору інструментів, включаючи ключові показники ефективності (KPI), аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis), систему збалансованих показників (Balanced Scorecard) та SWOT-аналіз. Особлива увага приділяється фінансовим результатам, рівню задоволеності клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів компанії.

Одним із головних напрямів стратегії є збільшення кількості магазинів. На сьогодні мережа «Сільпо» налічує понад 316 магазинів різних форматів – від великих супермаркетів до компактних експрес-точок. Така стратегія дозволяє охопити широкий спектр споживачів, залучаючи як сім'ї середнього класу, так і молодих спеціалістів. Постійне відкриття нових торговельних точок сприяє утриманню стабільної частки ринку, що складає близько 8%, що є вагомим показником на тлі конкуренції з іншими великими мережами, такими як АТБ та Novus (табл. 2.2).

Окрім фізичного розширення, компанія приділяє значну увагу розвитку онлайн-торгівлі. У зв'язку зі зростанням попиту на цифрові сервіси, особливо в умовах воєнного конфлікту, «Сільпо» активно вдосконалює свою онлайн-платформу для замовлень. Сервіс швидкої доставки ЛОКО, який функціонує

у дев'яти містах України, а також доставка товарів до понад 900 населених пунктів, суттєво зміцнили позиції компанії у цифровому сегменті ринку, забезпечуючи зручність і доступність продукції для широкого кола споживачів.

Таблиця 2.2

Аналіз ключових конкурентів на ринку роздрібної торгівлі в Україні

Показник	ТОВ «Сільпо-Фуд»	АТБ-Маркет	Novus	Фокстрот / інші локальні мережі
Кількість магазинів	316	1300+	60+	Залежно від регіону
Формати магазинів	Супермаркети, експрес-точки	Супермаркети, дискаунтери	Супермаркети, гіпермаркети	Магазини середнього та малого формату
Частка ринку	~8%	~30%	~2–3%	Менше 5% (локальна присутність)
Власні торгові марки	«Лавка Традицій», «Premia», «Повна Чаша»	«АТБ»	«Novus Select»	Обмежені власні бренди
Онлайн-присутність	ЛОКО, доставка в 900+ населених пунктів	Власний сайт, доставка в обмежених містах	Онлайн-замовлення, доставка	Частково, в залежності від регіону
Стратегія розвитку	Розширення мережі, цифровізація, інновації	Масштабування, низькі ціни	Преміум-сегмент, імпортні товари	Локальна концентрація, специфічні пропозиції
Основна конкурентна перевага	Широка мережа, власні бренди, швидка доставка	Цінова політика, висока щільність магазинів	Преміум-товари, якість обслуговування	Гнучкість, локальна адаптація, специфіка товарів

Щодо розвитку власних торгових марок, компанія успішно просуває бренди «Лавка Традицій», «Premia» та «Повна Чаша». Це дозволяє не лише розширити асортимент, а й формувати лояльність клієнтів завдяки доступності високоякісної продукції. Даний напрямок є важливою конкурентною перевагою «Сільпо», яка зміцнює позиції компанії на ринку та дозволяє ефективно конкурувати як із великими супермаркетами, так і зі спеціалізованими магазинами та онлайн-платформами.

На українському ринку роздрібно́ї торгівлі основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» виступають АТБ-Маркет, Novus та окремі локальні мережі, зокрема Фокстрот. Порівняльний аналіз показує, що АТБ-Маркет володіє найширшою мережею магазинів – понад 1300 торгових точок, що забезпечує приблизно 30% частки ринку. Основна стратегія компанії ґрунтується на масштабуванні мережі та застосуванні низької цінової політики, що робить продукцію доступною для широкого кола споживачів.

Novus орієнтується на преміум-сегмент, пропонуючи високоякісні та імпортні товари. Хоча кількість їхніх магазинів обмежена (понад 60), компанія конкурує за рахунок високого рівня обслуговування та диференціації асортименту. Локальні мережі, такі як Фокстрот та регіональні супермаркети, мають меншу кількість точок продажу, проте компенсують це гнучкістю, локальною адаптацією та специфікою пропонованого асортименту.

ТОВ «Сільпо-Фуд» займає близько 8% ринку та налічує понад 316 магазинів різних форматів – від супермаркетів до експрес-точок. Компанія поєднує фізичне розширення з розвитком онлайн-торгівлі, включаючи сервіс швидкої доставки ЛОКО, який функціонує у дев'яти містах та охоплює понад 900 населених пунктів. Важливу конкурентну перевагу забезпечують власні торгові марки «Лавка Традицій», «Premia» та «Повна Чаша», що дозволяє диференціювати товарну пропозицію та підвищувати лояльність клієнтів.

Висновки проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Сільпо-Фуд» здатне ефективно конкурувати на ринку завдяки комплексному підходу, який поєднує фізичну експансію, розвиток цифрових сервісів та впровадження власних торгових марок. Водночас основними викликами залишаються утримання частки ринку в умовах високої конкуренції з боку АТБ та адаптація до змін споживчих пріоритетів у цифровому середовищі.

Для більш глибокого аналізу позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку доцільним є проведення SWOT-аналізу конкурентного середовища. Цей інструмент дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі

сторони компанії, а також визначити зовнішні можливості та загрози. SWOT-аналіз сприяє не лише оцінці поточного стану підприємства на ринку, але й формуванню стратегії розвитку, спрямованої на максимізацію конкурентних переваг і мінімізацію ризиків (табл.2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ключових конкурентів на ринку роздрібної торгівлі України

Пара метр	ТОВ «Сільпо-Фуд»	АТБ-Маркет	Novus	Локальні мережі
Сильні сторони	Широка мережа магазинів, власні торгові марки, розвинена онлайн-платформа, висока лояльність клієнтів	Масштабна мережа, низькі ціни, висока частка ринку	Преміум-сегмент, висока якість обслуговування, диференціація асортименту	Гнучкість, адаптація до локальних умов, специфіка пропозицій
Слабкі сторони	Частка ринку менша, ніж у АТБ, потреба у постійній цифровізації	Обмежена диференціація товарів, орієнтація на ціновий сегмент	Обмежене покриття території, висока ціна продукції	Невелика кількість магазинів, обмежена присутність у великих містах
Можливості	Розширення онлайн-торгівлі, відкриття нових магазинів, розвиток власних брендів, зміцнення позицій у регіонах	Подальше масштабування мережі, залучення нових споживачів через знижки	Розвиток преміальних сервісів, імпорتنі товари, співпраця з локальними виробниками	Локальне партнерство, спеціалізовані пропозиції, нішеві ринки
Загрози	Конкуренція з АТБ та Novus, зміна споживчих пріоритетів, економічна нестабільність	Конкуренція з мережами середнього та преміум-сегменту, зростання операційних витрат	Обмеження в масштабуванні, конкуренція з іншими преміум-мережами	Зростання конкуренції з національними мережами, обмежені ресурси для інновацій

За підсумками аналізу конкурентного середовища та проведеного SWOT-аналізу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зробити кілька ключових висновків. Компанія утримує стабільні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі завдяки комплексному підходу, що включає розширення фізичної мережі магазинів, розвиток власних торгових марок та активну цифровізацію бізнес-процесів. Власні бренди, такі як «Лавка Традицій», «Premia» та «Повна Чаша», сприяють диференціації товарної пропозиції,

підвищують лояльність споживачів і дозволяють ефективно конкурувати як із великими національними мережами, так і з локальними спеціалізованими магазинами.

До ключових сильних сторін компанії належать широка мережа магазинів, високий рівень обслуговування клієнтів та розвинена онлайн-платформа доставки ЛОКО. Водночас обмежена частка ринку у порівнянні з АТБ-Маркет і потреба у постійному вдосконаленні цифрових та логістичних інструментів залишаються важливими напрямками для подальшого розвитку.

Перспективними напрямками діяльності є подальше розширення онлайн-торгівлі, відкриття нових магазинів у регіонах та зміцнення позицій власних торгових марок. Особливе значення має розвиток інноваційних сервісів, що підвищують комфорт обслуговування клієнтів і дозволяють охоплювати віддалені населені пункти, сприяючи збільшенню загального обсягу продажів.

Водночас компанія стикається з низкою зовнішніх загроз, серед яких загострена конкуренція з боку АТБ та Novus, зміни у споживчих пріоритетах, зростання операційних витрат та економічна нестабільність. Конкуренція у середньому та преміум-сегменті вимагає від підприємства постійного вдосконалення стратегій залучення клієнтів і оптимізації асортименту, збереження та посилення конкурентних переваг.

Отже, для подальшого зміцнення ринкових позицій доцільно продовжувати інтеграцію онлайн- і офлайн-торгівлі, розширювати присутність у регіонах, активно впроваджувати інноваційні технології та розвивати власні торгові марки. Системний моніторинг конкурентного середовища та адаптація стратегії до динаміки ринку дозволяють підтримувати конкурентні переваги і підвищувати ефективність і рентабельність діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз фінансових показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2024 рр. свідчить про вплив зовнішніх шоків: пандемії, перебоїв у постачанні та воєнних ризиків, що спричинили зниження ліквідності, зростання боргового навантаження та погіршення фінансової стійкості. У 2024 р. підприємству вдалося частково стабілізувати результати завдяки оптимізації закупівель, централізації логістики та перегляду цінової політики, що відобразилося у зростанні рентабельності та чистого прибутку. Водночас низька ліквідність і від'ємний власний капітал вимагають подальшого зміцнення фінансової стійкості та структурної оптимізації.

2. Аналіз функціонування служби економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує: високий рівень безпеки у виробничій, інформаційній та правовій сферах; середній рівень кадрової безпеки з потенціалом для підвищення ефективності заходів; низький рівень фінансової безпеки, що вимагає поліпшення ліквідності та зменшення боргового навантаження.

3. За підсумками аналізу конкурентного середовища та проведеного SWOT-аналізу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зробити кілька ключових висновків. Компанія утримує стабільні позиції на українському ринку роздрібною торгівлі завдяки комплексному підходу, що включає розширення фізичної мережі магазинів, розвиток власних торгових марок та активну цифровізацію бізнес-процесів. Власні бренди, такі як «Лавка Традицій», «Premia» та «Повна Чаша», сприяють диференціації товарної пропозиції, підвищують лояльність споживачів і дозволяють ефективно конкурувати як із великими національними мережами, так і з локальними спеціалізованими магазинами.

4. Проведена оцінка фінансової результативності компанії свідчать, що ТОВ «Сільпо-Фуд» здатне ефективно конкурувати на ринку завдяки комплексному підходу, який поєднує фізичну експансію, розвиток цифрових сервісів та впровадження власних торгових марок. Водночас основними викликами залишаються утримання частки ринку в умовах високої конкуренції з боку АТБ та адаптація до змін споживчих пріоритетів у

цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КОРОТКО- ТА ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

3.1. Пропозиції щодо покращення стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану

Воєнні дії в Україні створили для діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» безпрецедентні виклики, які значною мірою впливають на всі аспекти операційної діяльності компанії. Одним із найсерйозніших факторів є нестабільність електропостачання, спричинена атаками на критичну інфраструктуру країни. Ця ситуація змушує підприємство працювати в умовах високої непередбачуваності, що ускладнює безперервне функціонування магазинів, складів та онлайн-платформи. У відповідь «Сільпо-Фуд» інвестує значні ресурси у альтернативні джерела енергії, зокрема генератори, сонячні панелі та акумуляторні системи. Хоча такі заходи необхідні для підтримки стабільності роботи, вони водночас збільшують операційні витрати, що негативно впливає на прибутковість та загальну ефективність реалізації стратегії розвитку [35].

Логістичні складнощі також істотно впливають на операційну діяльність компанії. Воєнні дії порушили звичні ланцюги постачання, особливо в регіонах, де відбуваються бойові дії. Перевезення товарів між складами та магазинами стало більш ризикованим і тривалим, що призводить до збільшення логістичних витрат. Особливо проблематичною є організація імпорتنих поставок через військові ризики та обмежений доступ до морських портів, що створює додаткові перешкоди. У відповідь компанія змушена шукати альтернативні маршрути постачання та оптимізувати внутрішні операційні процеси для мінімізації перебоїв і забезпечення безперервності постачання.

Зміни, що відбуваються у зв'язку з воєнними діями, істотно впливають на ефективність стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». Зростання логістичних витрат знижує загальну маржинальність та вимагає коригування цінової політики. Паралельно, економічна нестабільність і високий рівень інфляції впливають на поведінку споживачів, які прагнуть обирати більш економні варіанти, що позначається на попиті та структурі покупок. Спостерігається зниження попиту на преміальні товари та зростання популярності бюджетних рішень, зокрема власних торгових марок компанії.

У таких умовах підприємство змушене коригувати асортиментну політику, пропонуючи більше акційних пропозицій та доступних продуктів для підтримки лояльності споживачів і стабільного обсягу продажів. Одночасно активно розвивається сегмент онлайн-торгівлі, який стає критично важливим у період обмеженого фізичного доступу до магазинів. Проте цей напрям також піддається ризикам, зокрема перебоєм у доступі до інтернету та інфраструктурним проблемам, що можуть негативно впливати на обсяги онлайн-продажів.

Ці виклики змушують компанію постійно переглядати та адаптувати стратегію до нових умов. Воєнний стан ускладнює процес планування розвитку та може ставити під загрозу реалізацію окремих довгострокових інвестиційних проектів. Успіх стратегії розвитку «Сільпо-Фуд» у таких умовах значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни та впроваджувати швидкі рішення для подолання кризових ситуацій. Незважаючи на існуючі труднощі, компанія продовжує інвестувати у підтримку мережі магазинів та розвиток власних торгових марок, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть під час кризи [38].

Вплив воєнних дій на діяльність підприємства носить комплексний та багатогранний характер. Проблеми з електропостачанням, ускладнена логістика та зміни у споживчій поведінці вимагають постійного моніторингу ситуації, швидкої адаптації та ефективного управління ресурсами. Лише за умови застосування таких підходів компанія може продовжувати реалізацію

обраної стратегії розвитку у умовах невизначеності та мінімізувати негативний вплив на операційну діяльність (табл. 3.1)

Таблиця 3.1
Рекомендації щодо пристосування стратегій ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Рекомендації
Енергопостачання	Впровадження альтернативних джерел енергії (генератори, сонячні панелі, акумулятори) для забезпечення безперервності роботи магазинів і складів.
Логістика	Оптимізація ланцюгів постачання, пошук альтернативних маршрутів, використання регіональних центрів логістики для зменшення ризиків затримок та збоїв.
Асортиментна політика	Адаптація асортименту до зміни споживчих звичок: збільшення пропозиції бюджетних продуктів і власних торгових марок, збереження акційних пропозицій.
Онлайн-торгівля	Розширення платформи для онлайн-замовлень, покращення сервісу доставки, розвиток цифрових інструментів для залучення нових клієнтів.
Управління ризиками	Постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків, впровадження оперативних заходів для швидкої адаптації до кризових ситуацій.
Інвестиції та розвиток	Пріоритетне інвестування у зміцнення мережі магазинів та розвиток власних торгових марок для підтримки конкурентоспроможності навіть в умовах кризи.

Одним із ключових напрямів стабілізації діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану є інвестування в альтернативні джерела енергії, зокрема генератори та сонячні панелі. Часті перебої з електропостачанням змушують компанію шукати ефективні способи забезпечення безперервної роботи магазинів і складів. Використання генераторів дозволяє підтримувати функціонування торгових точок у критичні періоди, коли відсутність електроенергії може призвести до тимчасової зупинки роботи або псування продукції. Проте генератори є радше тимчасовим рішенням через високі експлуатаційні витрати та залежність від наявності палива.

Більш довгостроковим і перспективним рішенням є встановлення сонячних панелей, які забезпечують стабільне та екологічно чисте джерело енергії. Хоча початкові витрати на їхнє впровадження суттєві, такі системи дозволяють значно економити в майбутньому та частково або повністю покривати потреби окремих магазинів чи складів у електроенергії, особливо

у регіонах із високою сонячною активністю [9]. Запровадження сонячних панелей зменшує залежність від зовнішніх постачальників електроенергії та підвищує стійкість компанії в умовах нестабільного ринку.

Воєнні дії також суттєво вплинули на логістичні процеси, що призвело до зростання витрат і збільшення часу доставки. Для мінімізації цих негативних наслідків компанія впроваджує сучасні технології управління логістикою. Зокрема, застосування систем управління ланцюгами постачання (SCM) дозволяє ефективно планувати маршрути, обходити небезпечні ділянки та відстежувати переміщення товарів у реальному часі, враховуючи стан доріг та наявність альтернативних шляхів доставки.

Ще одним важливим кроком є впровадження автоматизованих складів із роботизованими системами збору та пакування продукції. Такий підхід прискорює логістичні процеси та зменшує залежність від людських ресурсів у складних умовах військового конфлікту чи кризових ситуацій. Зниження впливу людського фактора зменшує ризик помилок при відправленні товарів і підвищує загальну ефективність логістики [42].

Для підтримки конкурентоспроможності в умовах нестабільності «Сільпо-Фуд» також зосереджується на автоматизації та цифровізації бізнес-процесів. Це передбачає впровадження сучасних ІТ-рішень для управління запасами, прогнозування попиту та планування ресурсів. Використання аналітичних платформ та технологій штучного інтелекту дозволяє більш точно передбачати попит на товари з урахуванням регіональних особливостей, погодних умов та економічної ситуації. Така гнучкість дозволяє зменшувати надлишки продукції та уникати дефіциту товарів у кризові періоди.

Цифровізація також охоплює вдосконалення онлайн-платформ для оформлення замовлень. Оптимізація інтерфейсу для користувачів і прискорення обробки замовлень сприяє збільшенню обсягів онлайн-продажів, які продовжують зростати навіть у складних умовах. Автоматизація процесів обробки замовлень у поєднанні з інтеграцією

програм лояльності забезпечує персоналізоване обслуговування, підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює їхню лояльність.

Отже, стратегія стабілізації діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у воєнний період повинна базуватися на впровадженні інноваційних рішень у сферах енергетики, логістики та управління бізнес-процесами. Інвестиції в альтернативні джерела енергії забезпечують безперебійну роботу магазинів і складів, тоді як оптимізація логістики та автоматизація операцій підвищують ефективність діяльності компанії та її здатність оперативно адаптуватися до змінних умов.

Щодо модернізації програми лояльності, наразі вона дозволяє клієнтам накопичувати бонуси за покупки в магазинах і використовувати їх для отримання знижок, включає акційні пропозиції, бонуси та персоналізовані знижки для постійних покупців. Водночас існують певні обмеження, зокрема недостатня інтеграція з онлайн-платформою та відсутність повної персоналізації пропозицій на основі аналізу поведінки споживачів. Це створює розрив між фізичними магазинами та інтернет-каналами продажу, обмежуючи можливості клієнтів використовувати бонуси в усіх доступних точках одночасно [47].

Для посилення взаємозв'язку між офлайн- та онлайн-продажами пропонується повна інтеграція програми лояльності з онлайн-платформами. Такий підхід передбачає можливість накопичення та використання бонусів як у традиційних магазинах, так і при оформленні замовлень через інтернет. Клієнти зможуть відстежувати наявні бонуси за допомогою мобільного додатка та отримувати персоналізовані пропозиції й знижки на основі історії покупок. Всі транзакції користувачів, незалежно від каналу їх здійснення, будуть синхронізовані в єдиній системі, що сприятиме підвищенню якості обслуговування та стимулюватиме зростання кількості покупок через усі доступні канали.

Інтеграція програми лояльності передбачає використання аналітичних платформ для збору даних про поведінку клієнтів, що дозволить формувати

індивідуальні пропозиції та акції, орієнтовані на різні групи споживачів, зокрема сім'ї, молодь та студентів. Важливим елементом є розробка мобільного додатка, який забезпечить зручний перегляд бонусів, доступ до спеціальних пропозицій та використання накопичених винагород. Додаток має бути інтуїтивно зрозумілим та простим у користуванні, що сприятиме активному залученню клієнтів до програми [55].

Удосконалення онлайн-платформи для замовлень передбачає автоматичне застосування бонусів під час покупок, а також покращення функціональності сайту та мобільного додатка для зручного вибору товарів, перегляду персоналізованих пропозицій і швидкого оформлення замовлень. Реалізація таких рішень потребує значних інвестицій у розробку та інтеграцію програмного забезпечення, включаючи аналітичні системи для персоналізації пропозицій і створення мобільного додатка. Орієнтовні витрати на впровадження проекту можуть становити від 2 до 4 мільйонів гривень, залежно від масштабів та функціональних можливостей системи, а термін реалізації - від шести до дванадцяти місяців, включно з етапами розробки, тестування, інтеграції та навчання персоналу. Додатково необхідно передбачити ресурси для маркетингової кампанії, спрямованої на інформування клієнтів про нововведення та стимулювання їхнього активного використання програми [39].

Успішна реалізація модернізованої програми лояльності дозволить підвищити рівень залученості клієнтів, збільшити середній чек та частоту покупок, а також зміцнити позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» як лідера на ринку продуктової роздрібною торгівлі як у фізичних магазинах, так і в онлайн-середовищі.

Одним із пріоритетних напрямів стратегії розширення власних торгових марок є запуск нових продуктів із акцентом на локальні українські товари, зокрема аграрні та традиційні. Це передбачає партнерство з місцевими фермерами та невеликими агропідприємствами, які постачають свіжі та органічні продукти. Такий підхід дозволяє задовольнити зростаючий

попит споживачів на екологічно чисті та автентичні продукти, одночасно підтримуючи розвиток локальних виробників. В рамках цієї стратегії компанія може пропонувати різні категорії продукції: молочні вироби, м'ясо, овочі та фрукти, крупи, мед та інші традиційні українські продукти.

Впровадження даної стратегії сприяє не лише підвищенню прибутковості, але й формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу, що підтримує національну економіку. Локальні товари, які відповідають високим стандартам якості, стають привабливими для клієнтів, які цінують свіжість і екологічну чистоту продукції [38].

Для ефективної реалізації стратегії необхідно налагодити партнерські відносини з малими та середніми виробниками та створити для них систему підтримки. Це може включати консультування з питань пакування та логістики, сприяння у дотриманні стандартів якості, що дозволить місцевим виробникам забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції на ринку. Такий підхід сприятиме формуванню стабільних ланцюгів постачання та забезпеченню постійного асортименту локальної продукції.

З метою підвищення привабливості локальних продуктів доцільно проводити маркетингові кампанії та спеціальні акції, що акцентують увагу на їхній високій якості та екологічності. Інвестиції у розвиток власних торгових марок із фокусом на локальні товари включають витрати на маркетингову підтримку, закупівлю продукції та навчання виробників дотриманню стандартів якості. Орієнтовні витрати на запуск нових продуктів під власними марками можуть становити від 500 000 до 1 000 000 гривень, залежно від обсягів виробництва та регіональних особливостей.

Очікувані вигоди від реалізації цієї стратегії значно перевищують пов'язані витрати. По-перше, підвищується лояльність споживачів до локальних продуктів під власними брендами завдяки високій якості продукції та підтримці місцевих виробників. По-друге, маржинальність таких товарів зазвичай перевищує рівень прибутковості продуктів великих брендів, оскільки компанія має більший контроль над формуванням цін. За

прогнозами, середньострокове впровадження цієї стратегії може забезпечити збільшення прибутків на 15–20% залежно від популярності нових продуктів серед споживачів.

Таким чином, розширення власних торгових марок із акцентом на локальні товари сприяє не лише підвищенню фінансових показників компанії, а й зміцненню її соціальної ролі, підтримуючи місцевих фермерів і виробників. Це підвищує лояльність клієнтів та укріплює конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку.

3.2. Економічна безпека як невід’ємний елемент системи стратегічного управління підприємством

Концепція стратегічного управління ґрунтується на необхідності врахування взаємозв’язків та взаємовпливів між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства для визначення його стратегічних цілей. У цьому контексті стратегії виступають як ключові інструменти досягнення цих цілей. Таким чином, стратегічне управління поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дозволяє визначити напрями розвитку, зіставити їх із внутрішнім потенціалом організації та забезпечити реалізацію через розробку і впровадження відповідних стратегій [6].

Що стосується економічної безпеки підприємства, це поняття є багатовимірним і охоплює майже всі функціональні напрями діяльності господарюючого суб’єкта. В сучасних умовах ефективність економічного розвитку та стабільність функціонування підприємств значною мірою залежать від вдосконалення механізмів забезпечення економічної безпеки [1].

Найбільш чітко визначення економічної безпеки представлено в дослідженні Я.Д. Вишнякова та С.А. Харченка. Вони підкреслюють, що «безпека підприємства» передбачає ефективне використання наявних ресурсів, що забезпечує стабільну роботу організації в поточному періоді та сприяє її сталому розвитку у майбутньому. Дослідники акцентують, що

стійкість і безпека є взаємопов'язаними характеристиками підприємства, які відображають його стан з різних сторін і не повинні протиставлятися. При цьому стійкість визначає надійність і міцність елементів системи, горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків усередині підприємства, а також здатність ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім навантаженням [25].

У попередніх дослідженнях економічну безпеку підприємства визначали як стан, при якому наявні ресурси використовуються максимально ефективно для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування організації, що, у свою чергу, гарантує її сталий розвиток протягом певного періоду. При цьому всі критично важливі елементи структури та діяльності підприємства повинні бути належним чином захищені від негативних впливів, а сам об'єкт - ефективно використовувати ресурси, зменшуючи або нейтралізуючи потенційні загрози та непередбачені ситуації [3].

І.А. Маркіна трактує економічну безпеку підприємства як забезпечення такого стану його функціонування, який дозволяє досягати позитивного соціально-економічного ефекту через отримання прибутку та задоволення потреб як споживачів, так і працівників організації [41].

Основною метою економічної безпеки підприємства є гарантування його стабільного і ефективного функціонування як у поточному, так і в перспективному періоді. Досягнення цього можливе за умови реалізації системою послідовного комплексу функцій, до яких належать аналітична, нормативно-правова, організаційно-адміністративна, планова, обліково-контрольна та інформаційна.

Одним із ключових інструментів підвищення економічної безпеки та забезпечення її стратегічного управління є метод програмно-цільового планування та управління. Його практична реалізація передбачає стратегічне планування з уточненням довгострокових цілей, обґрунтування оптимальних кількісних показників економічної безпеки та розробку цільових програм на

всіх рівнях підприємства для їх досягнення. Крім того, метод включає стратегічне та оперативне управління, що забезпечує підтримку економічної безпеки на необхідному рівні та організацію безперервного контролю за показниками [51].

Організаційно-економічний аспект забезпечення економічної безпеки тісно пов'язаний з управлінням ризиками. Іншими словами, безпека та ризик є взаємозалежними: високий рівень економічної безпеки сприяє ефективнішому управлінню ризиками, тоді як ігнорування питань безпеки підвищує ймовірність негативних наслідків, пов'язаних із надмірним ризиком.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є тривалим і комплексним процесом, що потребує координації діяльності всіх учасників господарського процесу. Важливу роль у цьому відіграє відповідальність топ-менеджменту, діяльність якого інтегрує всі аспекти економічної безпеки. Це зумовлює необхідність формування ефективної дворівневої системи економічної безпеки, що займає центральне місце у структурі стратегічного управління (рис. 3.1).

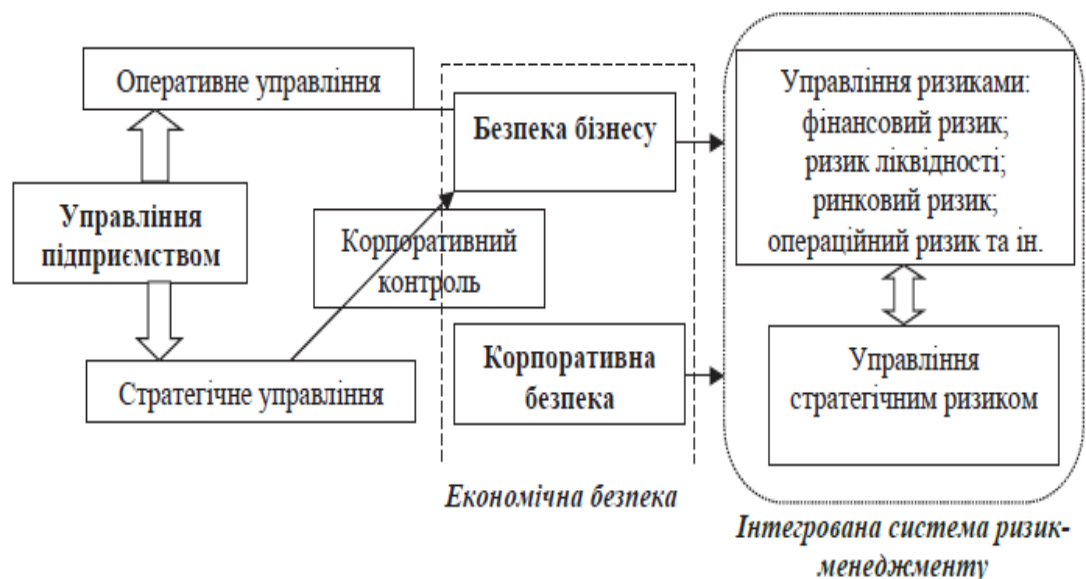


Рис. 3.1. Взаємодія стратегічного управління та забезпечення економічної безпеки підприємства [49]

Для забезпечення належного рівня економічної безпеки керівництво підприємства повинно формувати свідоме та обґрунтоване ставлення до ризиків, систематично враховувати їх у повсякденній діяльності та особливо під час розробки стратегічних рішень, адже вони охоплюють усі ключові аспекти функціонування організації. У цьому контексті забезпечення економічної безпеки розглядається як складова управління господарськими ризиками.

Необхідно створити стратегію безпеки, яка передбачає підтримку достатнього рівня соціально-економічного потенціалу підприємства, сприяє професійному розвитку ключових фахівців і керівництва та підвищує здатність організації адаптуватися до змін. Стратегія економічної безпеки виступає головним напрямком діяльності, що забезпечує захист від негативного впливу дестабілізуючих факторів, внутрішніх і зовнішніх загроз з метою досягнення стратегічних цілей та комерційних інтересів підприємства.

Важливо враховувати, що розробка такої стратегії повинна спиратися як на об'єктивні чинники впливу (загрози), так і на суб'єктивні особливості самого підприємства, включаючи державну економічну політику, позицію та рекомендації органів державної влади, а також політичну кон'юнктуру [7].

Стратегія економічної безпеки формується з урахуванням специфіки ринкової діяльності підприємства, потенційних і реальних загроз, а також перспектив його розвитку. Вона базується на результатах моніторингу стану та динаміки конкурентного середовища, на який орієнтоване підприємство [8].

Ця стратегія визначає довгострокові ключові цілі, плани та наміри керівництва, спрямовані на створення ефективної системи безпеки, механізмів управління та взаємодії для протидії реальним і потенційним внутрішнім і зовнішнім загрозам. Вона забезпечує реалізацію місії підприємства, досягнення поставлених цілей та стабільний розвиток організації.

Правильно розроблена стратегія економічної безпеки дозволяє не лише запобігати значним фінансовим і матеріальним втратам та збільшувати прибуток, але й підвищує привабливість підприємства для потенційних інвесторів.

Тісний зв'язок між стратегією розвитку та стратегією економічної безпеки пояснюється тим, що остання реалізується через кілька напрямів: ідентифікацію та оцінку загроз і їх рівня, впровадження заходів щодо запобігання та усунення цих загроз, а також розробку стратегічної програми дій для організації рентабельних видів діяльності у структурних підрозділах підприємства, що здатні зберегти конкурентні позиції на ринку. Оскільки обидві стратегії мають спільну методологічну основу, стратегія економічної безпеки повинна бути логічно узгодженою та взаємопов'язаною зі стратегією розвитку підприємства.

3.3. Передбачувані наслідки впровадження запропонованих заходів для підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі

Підвищення операційної ефективності через впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізацію логістики – очікувані короткострокові результати:

У зв'язку з проблемами, пов'язаними з перебоями електропостачання та інфраструктурними складнощами, компанія «Сільпо-Фуд» планує впровадження енергозберігаючих технологій, що дозволить знизити операційні витрати. Встановлення генераторів та сонячних панелей має забезпечити скорочення витрат на електроенергію приблизно на 11–13%, що створює значну економію порівняно з витратами 2024 року. Враховуючи, що собівартість продукції у 2024 році становила 60 419 457 грн, очікувана економія від енергозберігаючих заходів може скласти близько 6–8 млн грн на рік.

Оптимізація логістики також сприятиме підвищенню операційної

ефективності. Завдяки автоматизації складів, впровадженню систем управління запасами та відстеженню переміщення товарів у реальному часі, компанія зможе скоротити логістичні витрати на 6–8%. З урахуванням того, що логістичні витрати у 2023 році становили 19 651 866 грн, очікувана економія може скласти приблизно 1,1–1,6 млн грн на рік, що позитивно вплине на фінансові показники підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати впровадження енергозберігаючих технологій та вдосконалення логістичних процесів

Напрямок заходу	Короткострокові результати	Довгострокові результати
Впровадження енергозберігаючих технологій (генератори, сонячні панелі)	Зниження витрат на енергопостачання на 10–12%, економія приблизно 6–7 млн грн на рік при собівартості продукції 60 419 457 грн (2024 р.)	Забезпечення безперебійної роботи магазинів і складів, підвищення незалежності від зовнішніх постачальників енергії, стабільне зниження операційних витрат у перспективі
Оптимізація логістики (автоматизація складів, системи управління запасами, відстеження поставок у реальному часі)	Зменшення логістичних витрат на 5–7%, економія приблизно 1–1,5 млн грн на рік при витратах на збут 19 651 866 грн (2023 р.)	Підвищення ефективності ланцюгів постачання, скорочення часу доставки, зменшення помилок у обробці замовлень, підвищення фінансових результатів у довгостроковій перспективі

Модернізація програми лояльності передбачає інтеграцію фізичних магазинів із онлайн-каналами продажу, що сприятиме активнішому залученню клієнтів та підвищенню частоти повторних покупок. Впровадження персоналізованих акцій і спеціальних пропозицій через онлайн-платформу стимулюватиме споживачів здійснювати покупки як у торгових точках, так і в інтернеті.

За прогнозами, реалізація цих заходів дозволить збільшити кількість повторних покупок на 10–15% протягом першого року після оновлення програми, що позитивно вплине на обсяги продажів і сприятиме зміцненню лояльності клієнтів (табл. 3.3).

Модернізація програми лояльності підприємства «Сільпо-Фуд» передбачає інтеграцію фізичних магазинів із онлайн-каналами продажу та

впровадження персоналізованих пропозицій для клієнтів. Ці заходи спрямовані на підвищення залученості споживачів, стимулювання повторних покупок і збільшення середнього чека.

У короткостроковій перспективі, протягом першого року після впровадження, очікується зростання кількості повторних покупок на 10–15%, а середній чек може збільшитися на 5–7%, досягнувши 630–640 грн, що забезпечить додатковий прибуток близько 10–12 млн грн.

Таблиця 3.3

Вплив оновлення програми лояльності
на обсяги покупок та середню суму чека

Заходи	Очікуваний ефект	Короткостроковий результат	Довгостроковий результат
Модернізація програми лояльності (інтеграція фізичних і онлайн-каналів, персоналізовані пропозиції)	Підвищення залучення клієнтів та стимулювання повторних покупок	Зростання кількості повторних покупок на 10-15% протягом першого року	Збільшення обсягів продажів, підвищення лояльності клієнтів, зростання середнього чека та стабільне утримання клієнтської бази

У довгостроковій перспективі інтеграція програми лояльності з онлайн-платформами та поліпшення користувацького досвіду прогнозується на збільшення онлайн-продажів на 15–20%, підвищення лояльності клієнтів та стабільне зростання середнього чека, що сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії та підвищенню ефективності її діяльності.

У 2024 році обсяг продажів через онлайн-канали складав приблизно 600 млн грн. Після впровадження інтегрованої програми лояльності та оптимізації взаємодії клієнтів з платформою прогнозується зростання цього показника до 675–700 млн грн протягом року (табл. 3.4), що може забезпечити додатковий прибуток у межах 80–150 млн грн.

Таблиця 3.4

Очікуване збільшення обсягів онлайн-продажів завдяки інтеграції програм лояльності

Показник	Поточне значення	Очікуване після впровадження	Примітки
----------	------------------	------------------------------	----------

Обсяг онлайн-продажів, млн грн	600	675–700	Приріст за рахунок інтеграції програми лояльності та покращення взаємодії з платформою
Додатковий прибуток, млн грн	–	80–150	Отримано від збільшення обсягів продажів та активності користувачів

Впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація логістичних процесів та інтеграція програми лояльності дозволять ТОВ «Сільпо-Фуд» значно підвищити операційну ефективність та рентабельність у короткостроковій перспективі. Очікується, що це забезпечить економію операційних витрат на рівні 6–7 млн грн, збільшення кількості повторних покупок на 10–15%, а також зростання обсягів онлайн-продажів на 10–15%, що потенційно додасть компанії прибуток у межах 80–150 млн грн.

У довгостроковій перспективі реалізація цих заходів сприятиме зміцненню бренду «Сільпо». Підвищення якості обслуговування, що включає персоналізовані пропозиції, зручний інтерфейс онлайн-платформ та швидке обслуговування у магазинах, дозволить підвищити лояльність клієнтів і покращити їхній споживчий досвід. Прогнозується, що протягом приблизно п'яти років індекс лояльності клієнтів (NPS) зросте на 20–25%, що позитивно вплине на фінансові результати компанії та сприятиме стабільному розвитку бізнесу.

Додатковим чинником зміцнення бренду є розширення власних торгових марок. Впровадження нових продуктових лінійок, зокрема з акцентом на локальні та екологічно чисті товари, дозволить компанії виділитися серед конкурентів, створюючи додаткову цінність для споживачів і зміцнюючи їхню лояльність до бренду. У довгостроковій перспективі очікується, що частка власних торгових марок у загальному обсязі продажів зросте з 16% до 26–31% протягом наступних шести років, що позитивно вплине на рентабельність підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Підвищення впізнаваності та привабливості бренду за рахунок поліпшення стандартів обслуговування та розширення асортименту власних торгових марок

Показник	2024	Прогноз на 5 років
Індекс лояльності (NPS), %	66%	81-86%
Частка власних торгових марок, %	16%	26-31%

Прогноз збільшення ринкової частки завдяки впровадженню інновацій та підвищенню адаптивності в умовах невизначеності

Завдяки впровадженню інноваційних рішень і підвищенню гнучкості бізнес-процесів «Сільпо» має можливість не лише зберегти існуючі позиції на ринку, а й суттєво наростити його частку. Використання сучасних технологій у логістиці, цифровізація процесів, удосконалення інтерфейсів онлайн-замовлень та автоматизація складів сприятимуть зниженню витрат на операційну діяльність та покращенню якості обслуговування клієнтів. У періоди ринкової нестабільності, збоїв у інфраструктурі та частих змін умов, гнучкість процесів дозволить швидко адаптуватися до нових обставин.

За прогнозами, протягом найближчих 3–5 років частка «Сільпо» на ринку роздрібної торгівлі продуктами може збільшитися з 9% до 11–13% (табл. 3.6). Таке зростання очікується завдяки розвитку нових напрямів діяльності, зокрема онлайн-продажів, мобільних додатків та розширення мережі магазинів у різних форматах. Крім того, активне просування власних торгових марок підвищить конкурентоспроможність компанії, особливо серед споживачів, які надають перевагу товарам середнього та економ-сегменту.

Таблиця 3.6

Прогноз збільшення ринкової частки

Показник	2024	Прогноз на 5 років
Частка ринку роздрібної торгівлі, %	9%	11-13%
Обсяг продажів, млрд грн	85,7	101-111

Після відновлення економічної стабільності та подолання наслідків воєнних дій компанія «Сільпо» опиниться у вигідному положенні завдяки реалізації раніше започаткованих стратегічних ініціатив. Інвестиції в енергозберігаючі технології, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток

власних торгових марок забезпечать готовність компанії до прискороного економічного зростання в післявоєнний період. За прогнозами, у довгостроковій перспективі обсяги продажів можуть збільшитися на 15–20%, що сприятиме збереженню лідерських позицій на ринку та стабільному розвитку бізнесу.

Очікується, що після стабілізації «Сільпо» стане більш конкурентоспроможною порівняно з іншими торговими мережами, які можуть відставати у впровадженні інновацій та адаптації до нових умов. Прогнозований обсяг продажів після стабілізації складає 100–120 млрд грн, що дозволить компанії не лише утримувати лідерські позиції, а й посилити присутність у регіонах із менш розвинутою мережею магазинів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Підсилення ринкових позицій у період економічної стабілізації

Показник	2024	Прогноз на 5 років після стабілізації
Обсяг продажів, млрд грн	85,7	101-121
Приріст продажів після стабілізації, %	16-21	

У довгостроковій перспективі результати, такі як посилення бренду, збільшення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності після стабілізації економічної ситуації, дозволять ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечити стабільне зростання та закріпити свої позиції серед провідних учасників ринку роздрібної торгівлі в Україні.

Впровадження інновацій, розвиток власних торгових марок та вдосконалення якості обслуговування створять необхідні умови для тривалого успіху компанії.

Висновок до розділу 3

1. Головна увага повинна бути зосереджена на підвищенні операційної ефективності шляхом впровадження енергозберігаючих рішень та оптимізації логістичних процесів. Модернізована програма лояльності

сприятиме стимулюванню повторних покупок і збільшенню середнього чека, що позитивно вплине на прибутковість у короткостроковій перспективі та забезпечить підприємству гнучкість у реагуванні на коливання ринку й економічні потрясіння.

2. Стратегічне управління найдоцільніше розглядати як процес, який базується на людському потенціалі та організаційних структурах, орієнтований на задоволення потреб споживачів, оперативне впровадження необхідних змін у діяльності підприємства, адаптацію до умов зовнішнього середовища та досягнення конкурентних переваг.

3. Забезпечення економічної безпеки є комплексним і тривалим процесом, що передбачає постійне виявлення та оцінку внутрішніх і зовнішніх загроз, а також пошук ефективних механізмів їх мінімізації й контролю.

4. Підтримка внутрішньої стійкості підприємства, реалізована в межах правового поля, дозволяє зменшити ризик загроз економічній безпеці, що сприяє досягненню стратегічних цілей, отриманню прибутку, задоволенню потреб споживачів та підвищенню ефективності розвитку компанії.

5. Стратегія економічної безпеки підприємства спрямована на створення ефективної системи захисту, розробку механізмів управління ризиками та протидію реальним і потенційним внутрішнім і зовнішнім загрозам, з метою досягнення цілей діяльності та забезпечення стабільного розвитку господарюючого суб'єкта.

6. Довгострокове зростання підприємства забезпечується через впровадження інноваційних технологій та розширення власних торгових марок. Підвищення якості обслуговування, створення нових продуктових лінійок і вдосконалення взаємодії з клієнтами сприятимуть зміцненню бренду компанії та збільшенню ринкової частки. Після стабілізації економічної ситуації очікується суттєве зростання обсягів продажів та посилення позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з лідерів ринку роздрібно

торгівлі в Україні, що забезпечить стабільний і сталий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії розвитку підприємства, а також здійснено поглиблений аналіз стратегічного управління діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд» у сучасних умовах господарювання. Отримані результати дали можливість сформулювати такі висновки.

1. Розкрито сутність та концептуальні засади стратегії розвитку підприємства, визначено її роль як інструмента довгострокового забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Визначено ключові детермінанти стратегічного розвитку: ринкові тенденції, технологічні зміни, поведінка конкурентів, внутрішній потенціал підприємства, рівень економічної безпеки. Проведена класифікація стратегій розвитку за рівнями, масштаби, характером змін і часовими параметрами, що дало змогу систематизувати підходи до стратегічного вибору.

2. Обґрунтовано доцільність використання збалансованої системи показників (BSC), SMART-критеріїв, KPI, SWOT-, SPACE-, PEST-аналізу, сценарного моделювання. Доведено, що комплексне поєднання цих методів забезпечує об'єктивність оцінки, виявлення слабких місць реалізації стратегії та підвищує точність прогнозування майбутніх траєкторій розвитку.

3. Визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями стратегічного розвитку торговельних мереж, зокрема цифровізацію бізнес-процесів, розширення логістичного потенціалу, омніканальність, клієнтоорієнтованість, розвиток власних торгових марок, підвищення гнучкості системи постачання, розширення форматів обслуговування та впровадження інноваційних сервісів. У сучасних умовах воєнного стану ці напрями виступають ключовими факторами збереження

конкурентоспроможності та стійкості.

4. Аналіз фінансових показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2024 рр. свідчить про вплив зовнішніх шоків: пандемії, перебоїв у постачанні та воєнних ризиків, що спричинили зниження ліквідності, зростання боргового навантаження та погіршення фінансової стійкості. У 2024 р. підприємству вдалося частково стабілізувати результати завдяки оптимізації закупівель, централізації логістики та перегляду цінової політики, що відобразилося у зростанні рентабельності та чистого прибутку. Водночас низька ліквідність і від'ємний власний капітал вимагають подальшого зміцнення фінансової стійкості та структурної оптимізації.

5. Аналіз функціонування служби економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує: високий рівень безпеки у виробничій, інформаційній та правовій сферах; середній рівень кадрової безпеки з потенціалом для підвищення ефективності заходів; низький рівень фінансової безпеки, що вимагає поліпшення ліквідності та зменшення боргового навантаження.

6. Проведена оцінка фінансової результативності компанії свідчать, що ТОВ «Сільпо-Фуд» здатне ефективно конкурувати на ринку завдяки комплексному підходу, який поєднує фізичну експансію, розвиток цифрових сервісів та впровадження власних торгових марок. Водночас основними викликами залишаються утримання частки ринку в умовах високої конкуренції з боку АТБ та адаптація до змін споживчих пріоритетів у цифровому середовищі.

7. Оцінено можливі траєкторії розвитку компанії в умовах оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв. Виявлено, що поточна стратегія здебільшого залишається ефективною, однак потребує посилення гнучкості та адаптивності, особливо у сферах логістики, ризик-менеджменту та розвитку цифрових каналів продажу.

8. Встановлено, що підприємство має високий рівень стратегічного потенціалу у сферах маркетингу, логістики та операційного менеджменту, проте існують резерви зростання у фінансовому менеджменті, управлінні

ресурсами та диверсифікації ризиків.

9. Запропоновано напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану й нестабільності середовища. Серед ключових рекомендацій: посилення системи ризик-менеджменту; розробка планів безперервності бізнесу; оптимізація логістичних маршрутів; впровадження інструментів цифрового моніторингу попиту; активізація роботи з локальними постачальниками; системне розширення омніканальних сервісів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення стійкості, зниження вразливості та зміцнення конкурентної позиції.

10. Досліджено роль економічної безпеки як структурного елемента системи стратегічного управління та встановлено її прямий взаємозв'язок зі стратегічними рішеннями підприємства. Доведено, що стратегічне управління без урахування загроз економічній безпеці втрачає свою ефективність, адже рівень ризиків істотно впливає на вибір стратегічних пріоритетів, інвестиційні рішення, управління ресурсами та конкурентну поведінку.

11. У короткостроковій перспективі очікується підвищення гнучкості бізнес-процесів, стабілізація операційної діяльності, оптимізація витрат і посилення логістичної ефективності. У довгостроковій - зміцнення ринкової позиції, підвищення інвестиційної привабливості, зростання стратегічного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах післявоєнної відбудови та структурних трансформацій ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 2021. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120.
2. Barney J. B. Strategic Management and Competitive Advantage : concepts and cases. – Boston : Pearson, 2019. – 544 p.
3. Christensen C. M. Disruptive Innovation: The Christensen Collection. – Boston : Harvard Business Review Press, 2011. – 912 p.
4. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. – Boston : Harvard Business Review Press, 2016. – 288 p.
5. Dess G. G. Strategic Management: Creating Competitive Advantages / G. G. Dess, G. T. Lumpkin, A. B. Eisner. – New York : McGraw-Hill Education, 2019. – 544 p.
6. Eisenhardt K. M. Strategy as Simple Rules / K. M. Eisenhardt, D. N. Sull // Harvard Business Review. – 2001. – Vol. 79, № 1. – P. 106–116.
7. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis : text and cases edition. – Chichester : Wiley, 2021. – 656 p.
8. Hambrick D. C. Navigating Change: How CEOs, Top Teams, and Boards Steer Transformation. – Boston : Harvard Business Review Press, 1998. – 320 p.
9. Hambrick D. C. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers / D. C. Hambrick, P. A. Mason // Academy of Management Review. – 1984. – Vol. 9, № 2. – P. 193–206.
10. Hamel G. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. – Boston : Harvard Business Review Press, 2020. – 368 p.
11. Hitt M. A. Strategic Management: Competitiveness and Globalization : concepts and cases / M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson. – Boston : Cengage Learning, 2020. – 768 p.

12. Johnson G. Exploring Corporate Strategy : text and cases / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. – Harlow : Pearson, 2017. – 832 p.
13. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71–79.
14. Kotter J. P. Leading Change. – Boston : Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
15. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning // Harvard Business Review. – 1994. – Vol. 72, № 1. – P. 107–114.
16. Porter M. E. What Is Strategy? // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, № 6. – P. 61–78.
17. Rigby D. Management Tools and Trends 2023 / D. Rigby, D. Bilodeau // Bain & Company Report. – 2023. – P. 1–20.
18. Rothaermel F. T. Strategic Management. – New York : McGraw-Hill Education, 2021. – 576 p.
19. Smith W. K. Paradoxes of Organizational Identity: A Review and Research Agenda // Academy of Management Annals. – 2014. – Vol. 8, № 1. – P. 433–481.
20. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509–533.
21. Ансофф І. Стратегічне управління : пер. з англ. – Київ : Абрис, 1999. – 416 с.
22. Бланк І. О. Фінансова безпека підприємства : монографія. – Київ : Університетська книга, 2016. – 240 с.
23. Бойко В. В. Фінансова стабільність підприємств в умовах кризи // Фінанси України. – 2022. – № 6. – С. 45–52.
24. Бондаренко О. С. Інноваційні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства // Фінанси України. – 2020. – № 3. – С. 112–120.
25. Вишняков Я. Д. Економічна безпека підприємства : монографія /

Я. Д. Вишняков, С. А. Харченко. – Київ : Кондор, 2018. – 280 с.

26. Гаркавенко В. І. Маркетингові стратегії в роздрібній торгівлі // Маркетинг в Україні. – 2021. – № 3. – С. 29–36.

27. Грищенко І. М. Стратегічне планування в умовах невизначеності // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2019. – № 2. – С. 67–74.

28. Губарик О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : монографія. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – 250 с.

29. Друкер П. Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика : пер. з англ. – Київ : Либідь, 1998. – 664 с.

30. Закон України «Про економічну конкуренцію» : від 11.01.2001 р. № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.

31. Закон України «Про інвестиційну діяльність» : від 18.09.1991 р. № 1560-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – Ст. 646.

32. Закон України «Про підприємства в Україні» : від 27.03.1991 р. № 887-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 24. – Ст. 272.

33. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» : від 21.09.2006 р. № 185-V // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 46. – Ст. 456.

34. Залознова Ю. С. Стратегічне планування розвитку підприємства : монографія. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. – 212 с.

35. Каплан Р. С. Збалансована система показників: від стратегії до дій : пер. з англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Київ : Олімп-Бізнес, 2003. – 304 с.

36. Ковальчук Т. Т. Інтеграція інновацій у систему управління підприємством // Інноваційна економіка. – 2019. – № 4. – С. 78–85.

37. Козаченко Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика : підручник. – Київ : КНЕУ, 2017. – 412 с.

38. Крамаренко Г. О. Аналіз фінансового стану підприємства в системі стратегічного управління // Економіка та держава. – 2021. – № 5. – С.

45–50.

39. Кузьмін О. Є. Інноваційний менеджмент : підручник / О. Є. Кузьмін, О. В. Мельник. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. – 368 с.

40. Левицька С. О. Сучасні тенденції в стратегічному менеджменті аграрних підприємств // Економіка АПК. – 2023. – № 2. – С. 34–42.

41. Маркіна І. А. Менеджмент ризиками в системі економічної безпеки : монографія. – Полтава : ПДАА, 2019. – 196 с.

42. Мінцберг Г. Стратегічний сафарі: екскурсія через нетрі стратегічного менеджменту : пер. з англ. / Г. Мінцберг, Б. Альстранд, Дж. Лампель. – Київ : Науковий світ, 2003. – 416 с.

43. Міньковська А. В. Стратегічне управління в аграрному секторі : підручник. – Дніпро : ДДАЕУ, 2022. – 320 с.

44. Національний стандарт України ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризику. Принципи та керівництво. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. – 24 с.

45. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015. Системи менеджменту якості. Вимоги. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2015. – 32 с.

46. Опришко А. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану / А. Опришко // Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління / за заг. ред. Губарик О.М., Васільєва Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 255-264.

47. Опришко А. Сучасні підходи до методичного забезпечення оцінки ефективності стратегій розвитку глобальних торговельних мереж / А. Опришко // Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 198-199.

48. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : підручник. – Львів : Магнолія, 2018. – 456 с.

49. Пилипенко Л. М. Фінансова стійкість підприємства: методи оцінки // Фінанси, облік і аудит. – 2018. – № 4. – С. 23–29.
50. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 512 с.
51. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів : пер. з англ. – Київ : Основи, 2005. – 422 с.
52. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року» : від 05.08.2020 р. № 695 // Офіційний вісник України. – 2020. – № 65. – Ст. 2102.
53. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємств : підручник. – Київ : Максимум, 2015. – 480 с.
54. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу : пер. з англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. – Київ : Знання, 2006. – 928 с.
55. Фролов С. М. Економічна безпека в контексті цифрової трансформації // Вісник Національної академії наук України. – 2020. – № 5. – С. 56–63.
56. Шваб Л. І. Менеджмент інновацій : підручник. – Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2017. – 344 с.
57. Яремко І. Й. Інноваційний розвиток аграрних підприємств // Агросвіт. – 2021. – № 7. – С. 15–22.

Додаток А

Структура та динаміка активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис.грн.

Стаття балансу	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Основні засоби	14 820 000	15 430 000	16 120 000	16 813 772	17 226 902	116,2
Нематеріальні активи	3 980 000	4 120 000	4 310 000	4 258 052	3 097 802	77,8
Інвестиційна нерухомість	310 000	305 000	300 200	289 882	287 856	92,8
Інвестиції в дочірні компанії	250 000	258 000	265 400	272 811	252 236	100,9
Інвестиції в асоційовані компанії	–	–	520 000	–	1 036 489	-
Фінансові інвестиції (довгострокові)	1 100 000	1 180 000	1 260 000	1 400 398	–	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	–	–	–	–	830	-
Запаси	5 230 000	5 480 000	5 890 000	6 461 624	5 973 579	114,2
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	4 910 000	5 220 000	5 610 000	5 482 732	2 620 493	53,4
Фінансові інвестиції (поточні)	1 420 000	1 530 000	1 640 000	1 711 171	1 546 381	108,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	48 000	49 500	50 800	51 863	46 202	96,3
Гроші та їх еквіваленти	980 000	1 050 000	1 120 000	1 163 040	1 066 302	108,8
Інші оборотні активи	110 000	118 000	130 000	137 551	201 158	182,9
Разом активів	33158000	34720500	37006400	38660345	33668860	101,5