

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

ЗАГОРОДНИЙ Ростислав Іванович

**Стратегія розвитку торговельної мережі / Retail network
development strategy**

спеціальність: 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПТБДвнм-21
Р. І. Загородний

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

«___» _____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри
_____ **В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.....	6
1.1. Економічна сутність торговельної мережі та особливості її функціонування.....	6
1.2. Теоретичні основи стратегічного управління в торговельній сфері	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВАС» ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	19
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «НОВАС».....	19
2.2. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «НОВАС»	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.....	35
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання стратегічний розвиток торговельних мереж набуває особливої актуальності. Швидка зміна споживчих пріоритетів, цифровізація бізнесу, загострення конкуренції, нестабільність макроекономічного середовища та вплив глобальних криз створюють нові виклики для суб'єктів роздрібної торгівлі. Відтак, виникає нагальна потреба у формуванні ефективної, гнучкої та довгострокової стратегії розвитку, здатної забезпечити конкурентні переваги та стійке функціонування мережі у динамічному ринковому середовищі.

На сьогоднішній день торговельні мережі не лише виконують функцію посередника між виробником і споживачем, а й формують соціально-економічний простір, створюють робочі місця, впливають на розвиток логістичних інфраструктур і стимулюють розвиток суміжних галузей. З іншого боку, саме стратегічне управління є важливим інструментом досягнення цілей підприємства в умовах невизначеності, обмежених ресурсів та підвищених очікувань з боку споживачів.

Проблеми стратегічного розвитку торговельних мереж досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема А. А. Мазаракі, В. Д. Лагунін, А. Г. Герасименко, С. Ахмад, Д. Акер, Н. Ріглі, Ф. Котлер, С. Анхольт, М. Стрпер, Е. Моретті, В. Кристалер та А. Льюш. У їхніх працях висвітлено широке коло питань, пов'язаних з вибором стратегічних напрямів розвитку, оптимізацією розміщення, адаптацією до ринкових змін та використанням інноваційних підходів до управління торговельною мережею. Водночас окремі аспекти цієї тематики залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання узгодження стратегічних і просторових рішень, формування сучасних форматів торгівлі з урахуванням змін у структурі споживання, регіональної специфіки та впливу зовнішніх викликів.

Зважаючи на вищезазначене, дослідження особливостей формування та реалізації стратегії розвитку торговельної мережі має важливе теоретичне і

практичне значення. Вивчення цієї проблематики дозволяє виявити ефективні механізми стратегічного планування, адаптовані до сучасного стану ринку, та обґрунтувати доцільні напрями подальшого зростання і трансформації торговельних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ стратегічного розвитку торговельної мережі, аналіз її діяльності на прикладі конкретного підприємства та розробка пропозицій щодо вдосконалення обраної стратегії з урахуванням сучасних умов господарювання.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність торговельної мережі та особливості її функціонування;
- дослідити теоретичні основи стратегічного управління в торговельній сфері;
- здійснити оцінку фінансово-економічного стану торговельної мережі ТОВ «НОВАС»;
- провести SWOT-аналіз підприємства як основи для вибору стратегічного напрямку;
- розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку досліджуваної торговельної мережі.

Об'єктом дослідження є діяльність торговельної мережі в системі стратегічного управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів і практичних інструментів, що стосуються процесу формування, обґрунтування та реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, застосовувалися методи аналізу і синтезу – для узагальнення наукових підходів до стратегічного управління; методи порівняння та аналогії – для дослідження зарубіжного досвіду; графічні методи – для візуалізації тенденцій розвитку підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових показників; SWOT-

аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; PEST-аналіз – для характеристики зовнішнього середовища.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі й нормативно-правові акти України у сфері підприємництва та торгівлі, статистичні матеріали Державної служби статистики, внутрішня звітність торговельного підприємства, аналітичні огляди ринку роздрібної торгівлі, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблематиці стратегічного менеджменту та розвитку торговельних мереж.

Практичне значення роботи полягає в тому, що на основі проведеного аналізу сформульовано пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку конкретної торговельної мережі. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації ресурсного потенціалу та забезпечення довготривалої ринкової стабільності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати роботи доповідались, обговорювались та отримали позитивну оцінку на всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення» (м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 року).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 51 сторінок (без додатків). Робота містить 16 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

1.1. Економічна сутність торговельної мережі та особливості її функціонування

У структурі сучасної економіки торговельні мережі посідають важливе місце як основна форма організації роздрібної торгівлі, що забезпечує ефективний обіг товарів і сприяє формуванню стабільного споживчого середовища. Формування торговельних мереж як економічного явища пройшло шлях еволюції від локальних роздрібних точок до вертикально інтегрованих систем, здатних охоплювати регіони, країни й континенти. Такий розвиток відображає перехід від традиційної моделі торгівлі до складної інфраструктурної системи, що функціонує на основі централізації, масштабування й цифровізації. Економічна сутність торговельної мережі полягає в її здатності інтегрувати торговельні підприємства, об'єднані єдиною управлінською, логістичною та маркетинговою політикою, з метою оптимізації витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів і задоволення потреб кінцевих споживачів [1].

Аналіз торговельної мережі доцільно розпочинати з уточнення базових економічних категорій: «торгівля», «торговельний бізнес», «торговельне підприємництво» та «торговельне посередництво». Торгівля, як процес, полягає у купівлі товарів із подальшим перепродажем без суттєвої зміни їх фізичних характеристик. У більш широкому розумінні вона постає як самостійна галузь ринкової економіки, що поєднує в собі функції підприємницької діяльності, інфраструктурного обслуговування товарообігу та регулювання споживчого ринку. Торгівля виступає важливою ланкою міжгалузевих та територіальних зв'язків, а також відіграє важливу роль у задоволенні соціальних потреб [2].

До характерних рис сфери торгівлі належать високий ступінь динамічності, швидкий обіг капіталу, сегментація за територіальним принципом

і значна частка суб'єктів малого бізнесу [2]. Торговельне обслуговування, у свою чергу, визначається як форма комерційної діяльності, орієнтована на забезпечення споживачів товарами та послугами з максимальним рівнем зручності, доступності та економії часу.

У контексті торговельних відносин важливе місце посідає поняття «торговельне посередництво», що розглядається як виконання спеціалізованими суб'єктами функцій, спрямованих на встановлення ефективних комерційних зв'язків між виробниками та споживачами. У науковій літературі воно також тлумачиться як самостійний вид підприємницької діяльності, пов'язаний із купівлею-продажем товарів з метою отримання прибутку та задоволення ринкового попиту [3].

У загальному вигляді торговельна мережа – це сукупність просторово або функціонально пов'язаних торговельних одиниць, які можуть мати спільну форму власності, централізоване управління, уніфіковані стандарти обслуговування та єдину товарну політику [4]. Вона може бути створена у вигляді франчайзингових систем, корпоративних мереж, добровільних об'єднань або вертикально інтегрованих структур. Незалежно від організаційної форми, спільною рисою є наявність системного підходу до управління діяльністю, що ґрунтується на стратегічному плануванні, контролі якості, логістиці, маркетинговому супроводі та цифрових інструментах управління [5].

З економічного погляду торговельна мережа виконує важливі функції: вона забезпечує масштабування діяльності, дозволяє досягати ефекту синергії через централізацію закупівель, формує економію на витратах за рахунок стандартизації операцій, сприяє диверсифікації асортименту та розширенню географії присутності на ринку [2]. У результаті мережа набуває конкурентних переваг перед окремими торговими точками, оскільки здатна ефективніше адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Функціонування торговельної мережі має також низку особливостей. По-перше, це залежність від просторових характеристик – територіального розміщення об'єктів, доступності для споживачів та логістичної інфраструктури.

По-друге, це висока динамічність ринку, яка вимагає від мереж постійної адаптації до змін у попиті, споживчій поведінці та конкурентному середовищі. По-третє, це використання сучасних інформаційних технологій для управління запасами, асортиментом, персоналом і продажами, що є обов'язковою умовою ефективного функціонування у цифрову епоху [6].

Узагальнюючи викладене, доцільно систематизувати основні характеристики та функції торговельної мережі, що дозволяє цілісно оцінити її економічну природу та роль у сучасному ринковому середовищі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристики та функціональні особливості торговельної мережі

Критерій	Змістове наповнення
Економічна сутність	Інтеграція суб'єктів торгівлі задля централізації управління, оптимізації витрат
Організаційні форми	Франчайзинг, корпоративні структури, добровільні об'єднання, вертикальна інтеграція
Основні функції	Закупівлі, збут, логістика, стандартизація, маркетинг, сервісне обслуговування
Конкурентні переваги	Економія масштабу, централізація, стандарти, широка географія присутності
Особливості функціонування	Просторове розміщення, динаміка попиту, цифровізація, адаптація до ринкових змін
Системна роль	Координатор ринкових потоків між виробниками, споживачами, регіонами
Зовнішні виклики	Зміни в демографії, е-комерція, регуляторна нестабільність, логістичні трансформації

Джерело: складено автором на основі [7-9].

Окремої уваги заслуговує вплив зовнішніх факторів на діяльність торговельних мереж, оскільки саме вони значною мірою визначають вектор стратегічного розвитку галузі (рис. 1.1). Макроекономічна ситуація, зокрема рівень інфляції, платоспроможність населення, валютні коливання, впливає на обсяги попиту та структуру споживання. Демографічні зміни, як-от старіння населення, урбанізація чи міграційні процеси, зумовлюють переорієнтацію форматів обслуговування, каналів дистрибуції та територіального охоплення мереж. Регуляторна політика держави формує правове середовище функціонування торгівлі через податкові стимули або бар'єри, обмеження на

ціноутворення, норми конкурентного права тощо. Водночас активний розвиток електронної комерції трансформує класичні моделі взаємодії з клієнтом, спонукаючи мережі до впровадження омніканальних стратегій. Зі свого боку, трансформація логістичних ланцюгів під впливом цифрових технологій та глобальних збоїв (війна, пандемії, інфляційні шоки) змінює принципи постачання товарів, зростає значення локальних складів, автоматизації й управління запасами. Нарешті, зростання ролі концепції сталого розвитку спричиняє необхідність екоадаптації бізнесу – від відповідального постачання й утилізації до соціального інвестування та прозорості бізнес-процесів.

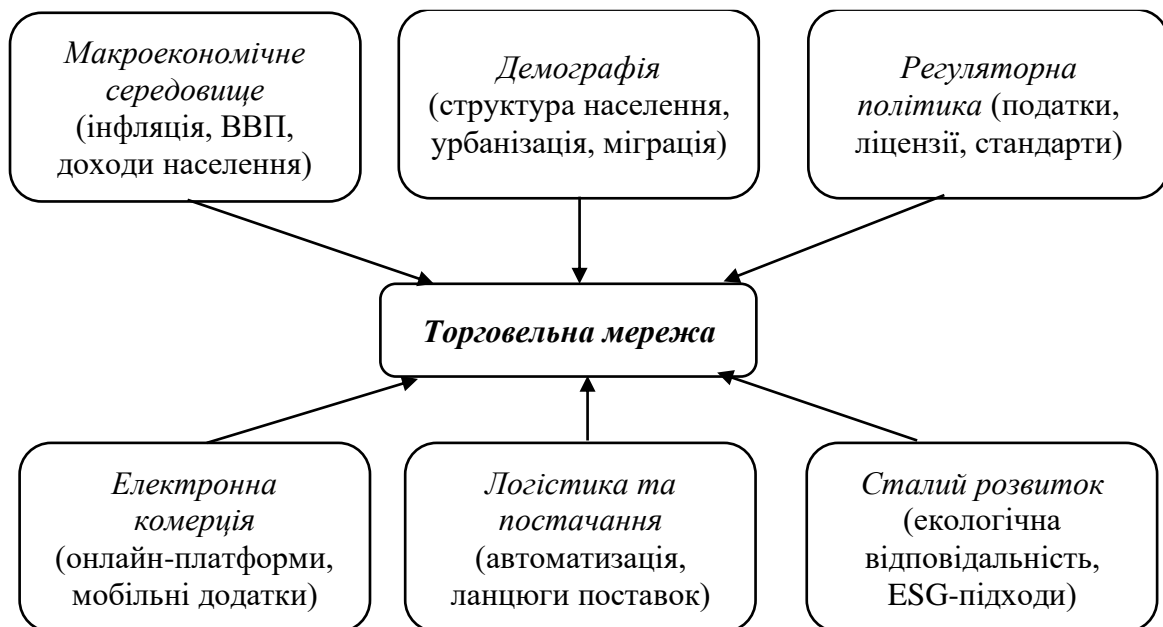


Рис. 1.1. Зовнішні фактори впливу на формування стратегічної моделі торговельної мережі

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, торговельна мережа – це не просто інструмент товарного обміну, а складна багаторівнева система, яка поєднує функції логістики, маркетингу, управління й стратегічного планування. Вона забезпечує адаптивність до викликів ринку, впровадження інновацій та створення доданої вартості, що перетворює її на ключовий елемент інфраструктури споживчого ринку та драйвер соціально-економічного розвитку.

1.2. Теоретичні основи стратегічного управління в торговельній сфері

У сучасних умовах високої динамічності ринкового середовища стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємств, зокрема у сфері торгівлі. Поняття стратегічного управління трактується в економічній літературі як процес формування, реалізації та коригування цілей і напрямів діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [10].

У науковій літературі стратегія розвитку підприємства розглядається як цілісний, довгостроковий орієнтир, що формує загальний напрям діяльності організації, забезпечуючи її здатність адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Вона виступає концептуальним інструментом, який координує поточні рішення з довгостроковими цілями, створюючи підґрунтя для досягнення стабільних конкурентних переваг [11].

З позицій сучасної теорії управління стратегія трактується як комплексна управлінська конструкція, що визначає оптимальні підходи до досягнення стратегічних цілей, ґрунтуючись на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та характеристик його зовнішнього середовища. Вона дозволяє підприємству залишатися гнучким, підвищувати ефективність функціонування та адаптуватися до економічних трансформацій, зберігаючи орієнтацію на довгостроковий розвиток [12].

За своєю структурою стратегія розвитку охоплює систему взаємопов'язаних рішень і заходів, спрямованих на забезпечення зростання, інноваційної активності та організаційної стійкості підприємства. Її побудова передбачає всебічний аналіз ресурсного потенціалу, прогнозування ринкової кон'юнктури та визначення стратегічних орієнтирів у ключових функціональних сферах: виробництві, маркетингу, фінансах, логістиці [13; 14]. Розробка ефективної стратегії супроводжується формуванням деталізованих планів, що спрямовані на максимально результативне використання наявних можливостей, створення доданої вартості та довгострокового позиціонування на ринку [15].

Із погляду класичної школи стратегічного управління, одним із перших системних підходів до визначення поняття стратегії запропоновано І. Ансоффом. Він характеризує її як сукупність керівних принципів і правил, що формують процес прийняття управлінських рішень відповідно до цілей підприємства. Ансофф розглядає стратегію як багаторівневу систему, яка охоплює встановлення генеральних і функціональних цілей та передбачає застосування відповідних аналітичних інструментів для забезпечення реалізації намічених планів [16; 17].

У вітчизняному науковому просторі розуміння сутності стратегії також є предметом широкого обговорення. Зокрема, А. В. Золотаревський та О. І. Кузьмак визначають стратегію розвитку як структуровану програму досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта [18; 19]. Водночас Ф. Ф. Бутинець підкреслює, що стратегія втілюється у вигляді системи практичних рекомендацій, які орієнтують підприємство у його повсякденній діяльності [20].

На думку Л. Є. Довгань, стратегія не обмежується лише досягненням цілей чи реалізацією місії підприємства. Вона постає як багатогранна програма дій у зовнішньому середовищі, що включає взаємодію з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізацію інтересів власників і працівників, а також зміцнення ринкових позицій [21].

Науковці З. Є. Шершньова та С. В. Оборська пропонують поділяти стратегію на дві взаємопов'язані складові: з одного боку, як світоглядно-філософську концепцію управління, а з іншого – як інструментальну модель планування та реалізації управлінських рішень [22]. У свою чергу, відповідно до методичних рекомендацій щодо складання стратегічних планів, поняття «стратегія» трактується як базовий управлінський документ, що регламентує основні напрями довгострокового розвитку організації [23].

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про наявність багатьох трактувань поняття «стратегія розвитку підприємства», кожне з яких відображає окремий акцент: цільову спрямованість, інструментальну наповненість, гнучкість адаптації або орієнтацію на інтереси стейкхолдерів. Така багатовимірність

підходів свідчить про складність і системність цього поняття, що зумовлює необхідність його інтегрованого осмислення у практиці стратегічного управління. Зведена характеристика підходів до визначення стратегії представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»

<i>№ n/n</i>	<i>Підхід</i>	<i>Сутність</i>	<i>Автори</i>
1	Стратегія як план, програма дій	Стратегія розглядає довгостроковий план, який включає визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення	Золотаревський А.В., Кузьмак О.І
2	Стратегія як вибір рішень	Включає формування комплексу взаємопов'язаних рішень, спрямованих на досягнення цілей і забезпечення ефективного функціонування підприємства	Ансофф І., Тридід О.М.
3	Стратегія як напрям розвитку	Визначає стратегічні напрями діяльності підприємства, зокрема вибір векторів розвитку залежно від змін у зовнішньому середовищі	Лігоненко Л.О., Раєвнева О.В.
4	Стратегія як набір правил	Стратегія інтерпретується як сукупність правил і механізмів, що забезпечують виконання рішень в умовах обмеженості ресурсів	Ансофф І., Чандлер А.
5	Інтегративний підхід	Поєднує всі аспекти стратегічного планування: визначення цілей, аналіз навколишнього середовища, вибір напрямків та управління ресурсами для досягнення конкурентних переваг	Гудзь О.І., Лепа М.М.

Складено автором за даними [13-19]

Таким чином, аналіз основних підходів до трактування поняття стратегії розвитку підприємства свідчить про різноманітність концептуальних підходів, кожен із яких акцентує увагу на певному аспекті стратегічного управління. Частина дослідників розглядає стратегію переважно як план дій або програму, орієнтовану на досягнення цілей, тоді як інші – як процес вибору управлінських рішень чи формування напрямів розвитку відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Деякі автори акцентують на регулятивній функції стратегії як набору правил для прийняття рішень в умовах обмеженості ресурсів. У свою

чергу, інтегративний підхід охоплює комплексне бачення стратегії як багаторівневої системи, що поєднує планування, аналіз, вибір альтернатив і управління ресурсами з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг. Отже, багатоваріантність підходів лише підкреслює складність поняття стратегії та необхідність його гнучкої інтерпретації залежно від специфіки підприємства, галузі та умов функціонування.

Поняття «управління» у загальному вигляді трактується як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт задля зміни стану або поведінки системи. Його сучасне розуміння пов'язане з розвитком економічних відносин та зростанням значущості управлінських функцій. Ще А. Маршалл відносив управління до одного з ключових факторів виробництва нарівні з капіталом, працею і землею, а Ф. Тейлор визначав управління як мистецтво досягнення максимальної ефективності за мінімальних витрат [24].

Стратегічне управління, на відміну від оперативного чи тактичного, є системним процесом, який об'єднує цільовий підхід (визначення мети) та інтегральний (узгодження ресурсів і можливостей) для досягнення довгострокового розвитку. Його суть полягає в адаптації діяльності підприємства до змін середовища через розробку, реалізацію та коригування стратегії. У науковій літературі цей процес розглядається як визначення стратегічних орієнтирів, зіставлення їх із потенціалом підприємства та реалізація через систему управлінських дій [25; 26].

Сучасні автори, зокрема С. Лихопад і Н. Майданська, розглядають стратегічне управління як інструмент управління в умовах невизначеності, що може проявлятися у різних функціональних сферах – фінансах, персоналі, прибутковості тощо [25]. Б. Мізюк трактує стратегічне управління як довгострокове керування організацією з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, спрямоване на формування цілей і засобів їх досягнення [26].

Узагальнено, стратегічне управління можна визначити як багаторівневий управлінський процес, що формує і реалізує ефективні стратегії, забезпечуючи баланс між зовнішніми викликами та внутрішніми ресурсами організації. Його

метою є досягнення стійкого розвитку підприємства шляхом раціонального використання потенціалу й адаптації до змін середовища.

У контексті торговельної діяльності стратегічне управління слід розглядати як багаторівневу систему рішень, що забезпечують узгоджений розвиток усіх ланок торговельної мережі, від формування асортиментної політики до оптимізації логістики та цифрових каналів збуту. На відміну від виробничих підприємств, торговельні структури мають справу з високою інтенсивністю обороту, значною варіативністю попиту, швидкою зміною ринкових тенденцій та високим рівнем персоналізації споживчих очікувань. У цьому зв'язку стратегічне управління у сфері торгівлі передбачає особливу гнучкість, швидкість реакції на зміни та здатність інтегрувати новітні технології управління каналами продажів і комунікацій [24].

Однією з основних особливостей стратегічного управління в торгівлі є орієнтація на формування довгострокових конкурентних переваг не лише через цінову політику, а через якість сервісу, просторову доступність і клієнтоорієнтованість. У сучасних умовах значного впливу електронної комерції, омніканальності та сервісної диференціації, торгова мережа має адаптувати свою стратегію до багатовекторних очікувань споживачів: зручність, швидкість, індивідуальний підхід, мультиформатність тощо.

Формування ефективної стратегії розвитку торговельної мережі повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує в собі три основні елементи: стратегічний аналіз зовнішнього середовища, внутрішню діагностику підприємства та чітке визначення стратегічних цілей і засобів їх реалізації (табл. 1.3).

По-перше, стратегічний аналіз середовища є відправною точкою будь-якого стратегічного планування. Він включає вивчення макро- та мікроекономічних умов, оцінку конкурентного ландшафту, споживчих уподобань, цифрових трендів і технологічних змін, що впливають на модель споживання. Особливої уваги заслуговує моніторинг інституційного середовища (регуляторна політика, податкове навантаження, інфраструктурні обмеження) та

глобальних факторів (геополітичні ризики, зміна ланцюгів постачання, валютні коливання), які безпосередньо впливають на стійкість торговельної діяльності. У цьому контексті доцільним є застосування методик PEST-аналізу, аналізу п'яти сил Портера, а також інструментів конкурентного розвідки для ідентифікації потенційних викликів та точок зростання.

Таблиця 1.3

Основні елементи формування стратегії розвитку торговельної мережі

Елемент стратегії	Зміст	Інструменти аналізу	Приклади рішень
1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	Оцінка макроекономіки, конкурентного середовища, технологічних змін, поведінки споживачів, регуляторних обмежень	PESTEL-аналіз, Porter's 5 Forces, трендовий аналіз, бенчмаркінг	Визначення перспективних регіонів для експансії; оцінка загроз онлайн-торгівлі
2. Внутрішня діагностика підприємства	Аналіз ресурсного потенціалу: фінанси, логістика, кадри, ІТ, бренд, досвід	SWOT, VRIO, GAP-аналіз, BCG-матриця	Виявлення сильних сторін (швидка доставка), слабких (високі витрати на персонал)
3. Визначення стратегічних цілей і засобів реалізації	Формування бачення майбутнього, встановлення конкретних цілей у ключових сферах	Balanced Scorecard, KPI, стратегічна карта, OKR	Впровадження омніканальної моделі; підвищення лояльності через CRM

Джерело: узагальнено автором на основі [27-30]

По-друге, внутрішня діагностика підприємства має на меті визначення його реального потенціалу, сильних і слабких сторін. Цей етап охоплює аудит логістичних систем (швидкість і гнучкість поставок, управління запасами), фінансових показників (ліквідність, рентабельність, оборотність), кадрового складу (кваліфікація персоналу, структура управління) та інформаційно-технологічної бази (наявність CRM, ERP, аналітичних систем). Саме цей аналіз дозволяє об'єктивно зіставити бажані цілі з доступними ресурсами, сформуванню реалістичну стратегічну матрицю та виявити резерви ефективності. Застосування SWOT-аналізу або VRIO-методу дозволяє систематизувати внутрішні фактори й узгодити їх із зовнішніми можливостями та загрозами.

По-третє, визначення стратегічних цілей і шляхів їх досягнення є

фінальним і найвідповідальнішим етапом формування стратегії. Йдеться не лише про постановку загальних орієнтирів розвитку (наприклад, збільшення ринкової частки чи вихід на нові регіони), а й про детальне стратегічне планування на функціональному рівні. Зокрема, у сфері асортиментної політики – це впровадження категорійного менеджменту; у форматному плануванні – диференціація торговельних точок (дискаунтери, супермаркети, e-commerce); у маркетингу – розвиток клієнтського досвіду, персоналізація пропозицій, підвищення лояльності; у просторовій стратегії – оптимізація географічного розміщення з урахуванням попиту, демографії та трафіку. На цьому етапі важливо інтегрувати підходи Balanced Scorecard, OKR або стратегічних KPI, які дозволяють перевести цілі в конкретні, вимірювані завдання.

У сучасній економічній літературі виокремлюються кілька типових стратегій, які застосовуються у роздрібній торгівлі залежно від цільового ринку, ресурсного потенціалу підприємства, конкурентного середовища та динаміки споживчих уподобань (табл. 1.4). Вибір тієї чи іншої стратегії зумовлює траєкторію розвитку торговельної мережі, її позиціонування на ринку та рівень адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Одним із поширених підходів є стратегія цінового лідерства, яку зазвичай реалізують дискаунт-формати. Основна ідея полягає у досягненні найнижчого рівня витрат завдяки масштабам, стандартизації бізнес-процесів та раціоналізації витрат. Така стратегія орієнтована на цінову чутливу аудиторію і передбачає широке охоплення ринку через масовий продаж з мінімальною націнкою.

Інша важлива модель – стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції, що відрізняє компанію від конкурентів. У роздрібній торгівлі вона найчастіше реалізується преміальними мережами, які наголошують на високій якості товарів, ексклюзивному сервісі, естетиці простору або сталому виробництві. Такий підхід забезпечує вищу маржинальність, але потребує постійних інновацій і високого рівня лояльності споживача.

Зростає значущість стратегії мультиформатності, яка полягає у поєднанні

різних форматів торгівлі в межах однієї мережі (гіпермаркети, міні-маркети, e-commerce, dark stores тощо). Вона дозволяє гнучко реагувати на поведінкову різноманітність клієнтів і адаптувати торговельні одиниці до специфіки локацій, трафіку чи купівельної спроможності.

Ще один напрям – стратегії зростання, які поділяються на органічне зростання (розвиток за рахунок власних ресурсів, без злиттів і поглинань) і експансивне зростання (відкриття нових торгових точок у нових регіонах, країнах або вихід на суміжні ринки). Такі стратегії орієнтовані на нарощування ринкової частки, масштабування бізнес-моделі, економію на масштабі та посилення бренду.

Таблиця 1.4

Основні стратегії розвитку торговельної мережі та їх характеристики

Назва стратегії	Основна ідея	Типова реалізація	Основні переваги	Обмеження
Цінове лідерство	Пропозиція найнижчих цін за рахунок мінімізації витрат	Дискаунтери, hard-discount формати	Масовість, обіг, простота масштабування	Висока конкуренція, низька маржинальність
Диференціація	Унікальна пропозиція: якість, сервіс, дизайн	Преміум-магазини, нішеві мережі	Лояльність клієнтів, висока додана вартість	Високі витрати, вузька аудиторія
Мульти-форматність	Поєднання різних форматів торгівлі	Супермаркет + e-commerce + dark store	Гнучкість, охоплення кількох сегментів	Ускладнене управління
Органічне зростання	Розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів	Самостійне відкриття нових точок	Контроль, стійкість, плановість	Повільні темпи
Експансивне зростання	Розширення географії, злиття, франчайзинг	Вихід у нові міста/регіони/країни	Швидке масштабування, нові ринки	Високі ризики, потреба в адаптації
Цифрова трансформація	Інтеграція цифрових технологій у всі бізнес-процеси	CRM, ERP, аналітика, мобільні додатки	Автоматизація, персоналізація, ефективність	Витратність, потреба в компетенціях

Джерело: власні дослідження автора

Водночас у XXI столітті жодна стратегія не може бути ефективною без цифрової трансформації. У практиці стратегічного управління все частіше впроваджуються CRM-системи, аналітика великих даних, персоналізовані пропозиції, мобільні додатки, автоматизоване управління запасами, чат-боти, інтегровані платформи та омніканальні канали продажу. Всі ці елементи формують цифрову екосистему торговельної мережі, підвищуючи її гнучкість, швидкість реагування та рівень клієнтського досвіду [25].

У підсумку, стратегічне управління торговельною мережею неможливе без чіткого позиціонування на шкалі «вартість – унікальність», адаптації до технологічного контексту та здатності гнучко поєднувати класичні та цифрові інструменти росту. Грамотний вибір стратегії – це результат глибокого аналізу цільової аудиторії, ресурсного потенціалу, ринкових трендів і внутрішніх амбіцій компанії.

Таким чином, стратегічне управління в торговельній сфері є динамічним, адаптивним і комплексним процесом, який охоплює не лише управління ресурсами та позиціонуванням, а й глибоке розуміння поведінки споживача, цифрову взаємодію та просторову логіку розміщення. Ефективна стратегія торговельного підприємства передбачає не просто реагування на виклики, а їх випередження через інноваційне та ціннісно-орієнтоване управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВАС» ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «НОВАС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВАС» є суб'єктом господарювання, зареєстрованим у відповідності до чинного законодавства України. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Повне найменування Товариства українською мовою – Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВАС», скорочене – ТОВ «НОВАС». В англійській мові – «NOVAS» Limited Liability Company.

Товариство створено з метою отримання прибутку в результаті здійснення господарської діяльності, пов'язаної з виробництвом, постачанням, реалізацією товарів, виконанням робіт та наданням послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Єдиним засновником та учасником Товариства виступає ТОВ «АГРОМАТ-ДЕКОР», що володіє 100 % часткою в його статутному капіталі. Сума статутного капіталу, відповідно до Статуту, становить 29 000 грн.

Щодо організаційної структури управління, то органами управління ТОВ «НОВАС» виступають:

1) загальні збори учасників – вищий орган управління, що приймає рішення щодо стратегічного розвитку, змін у статутному капіталі, затвердження фінансових результатів, обрання виконавчого органу тощо;

2) виконавчий орган Товариства – у формі одноосібного органу, названого Директором, який здійснює управління поточною діяльністю на основі принципів господарської автономії, підзвітності, ефективності використання ресурсів.

Директор діє від імені Товариства без довіреності, має право підпису банківських документів та представляє інтереси підприємства у відносинах із

контрагентами, органами влади тощо.

Відповідно до Статуту, предмет діяльності ТОВ «НОВАС» є вкрай диверсифікованим і охоплює такі основні напрями:

- торгівля (оптова й роздрібна): реалізація будівельних матеріалів, сантехніки, меблів, побутового і промислового обладнання;
- послуги у сфері логістики та транспорту: перевезення вантажів і пасажирів усередині країни й за її межами;
- будівельна та монтажна діяльність: виконання проєктних, ремонтних, інженерно-технічних робіт, зведення об'єктів різного призначення;
- інжинірингові послуги: проєктування, технічний супровід будівництва, управління об'єктами інфраструктури;
- інформаційно-комунікаційна діяльність: видавнича справа, розміщення реклами, проведення рекламних кампаній, маркетинг;
- інтернет-комерція та ІТ-сфера: створення вебресурсів, онлайн-платформ, хостингів, CRM-рішень;
- зовнішньоекономічна діяльність: експортно-імпортні операції з товарами та послугами;
- надання юридичних, консалтингових, сервісних, інжинірингових послуг у межах вітчизняного та міжнародного бізнес-середовища.

Така широкоформатна спеціалізація свідчить про спробу підприємства інтегруватися в мультисекторну економічну модель, що дозволяє оперативнo адаптуватися до коливань ринку та зменшувати ризики за рахунок внутрішньої диверсифікації доходів.

Статутний капітал ТОВ «НОВАС» сформовано в грошовій формі, що забезпечує підприємству початкову ліквідність та обмежує фінансові ризики, пов'язані з недовнесенням майнових активів. За Статутом, учасники Товариства несуть відповідальність у межах своїх внесків, що відповідає моделі обмеженої відповідальності та знижує ризик втрати особистих активів учасників у разі банкрутства або фінансової нестабільності підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності функціонування ТОВ «НОВАС»

необхідним є аналіз основних економічних показників, які відображають фінансовий стан, динаміку розвитку та результативність господарської діяльності підприємства. Саме вивчення таких показників, як дохід, прибутковість, структура активів і капіталу, дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо поточного стану підприємства, виявити сильні сторони його функціонування та окреслити проблемні зони, які потребують стратегічного удосконалення.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та відхилень основних економічних показників ТОВ «НОВАС за період 2022-2024 років, тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024-2022), тис. грн	Темп росту 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції	847 198	1 161 671	1 489 503	+642 305	+75,8
Собівартість реалізованої продукції	672 729	923 204	1 215 443	+542 714	+80,7
Валовий прибуток	174 469	238 467	274 060	+99 591	+57,1
Операційний прибуток	23 328	31 219	34 717	+11 389	+48,8
Чистий прибуток	18 759	24 708	25 517	+6 758	+36,0
Власний капітал	67 102	95 569	121 086	+53 984	+80,4
Усього активів	176 684	433 797	565 327	+388 643	+219,9
Поточні зобов'язання	107 019	338 228	382 322	+275 303	+257,2

Джерело: розраховано за даними ТОВ «НОВАС»

У 2022-2024 роках діяльність ТОВ «НОВАС» демонструє стійке зростання основних фінансово-економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період збільшився майже на 76 %, що свідчить про стабільне розширення ринкової присутності підприємства, підвищення попиту на товари та активізацію торговельної діяльності загалом.

Разом із тим суттєво зросла і собівартість реалізованої продукції – понад 80 % за два роки. Це пояснюється зростанням закупівельних цін, інфляційним тиском, а також подорожчанням логістичних і операційних витрат. Незважаючи на це, підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку валового прибутку,

який збільшився майже на 100 млн грн, хоча темпи його зростання дещо відстають від приросту витрат, що потребує додаткової уваги до цінової політики та управління маржинальністю.

Операційний прибуток за два роки зріс майже на 49 %, що є позитивною ознакою ефективного управління основною діяльністю. Проте з огляду на стрімке зростання обсягів реалізації, така динаміка прибутковості вказує на наявність резервів щодо підвищення операційної ефективності. Аналогічна ситуація простежується і з чистим прибутком: він демонструє зростання на 36 %, але темпи приросту поступаються темпам збільшення доходів, що свідчить про посилення податкового навантаження або зростання адміністративних витрат.

Позитивним фактором є зростання власного капіталу підприємства на понад 80 %, що вказує на здатність формувати фінансову незалежність за рахунок прибутків, які залишаються у розпорядженні підприємства. Така тенденція створює передумови для зміцнення фінансової стійкості та нарощування потенціалу для самофінансування.

Активи підприємства за аналізований період зросли більш ніж утричі, що є індикатором масштабної інвестиційної діяльності. Основними напрямками цього приросту є розширення товарних запасів, придбання основних засобів, зростання дебіторської заборгованості. Разом із цим значно збільшилися і поточні зобов'язання – у 3,5 рази. Така динаміка свідчить про суттєве використання позикових ресурсів, що дає змогу оперативно реагувати на ринкові можливості, однак водночас вимагає ефективного контролю платоспроможності та обіговості коштів.

Загалом аналіз показників засвідчує, що ТОВ «НОВАС» активно розвивається, нарощує обсяги діяльності, покращує фінансові результати, але водночас стикається з викликами щодо ефективного управління витратами, підтримання достатнього рівня рентабельності та балансування фінансових зобов'язань. У цьому контексті стратегічне управління підприємством має бути спрямоване на удосконалення фінансової структури, зміцнення операційної ефективності та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу.

Далі варто проаналізувати структуру активів і капіталу ТОВ «НОВАС», що дозволяє комплексно оцінити фінансову стійкість підприємства, характер його інвестиційної політики, а також рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Розподіл активів між оборотними та необоротними компонентами свідчить про орієнтацію підприємства на коротко- чи довгострокову операційну ефективність, тоді як аналіз структури капіталу – про ступінь фінансової незалежності. У таблиці 2.2 наведено порівняльні дані структури активів і капіталу підприємства за три звітні роки.

Таблиця 2.2

Структура активів і капіталу ТОВ «НОВАС» за період 2022-2024 років, %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, ±
Необоротні активи	22,83	24,39	25,71	+2,88
Оборотні активи	77,17	75,61	74,29	-2,88
Власний капітал	62,76	67,50	71,87	+9,11
Залучений капітал (зобов'язання)	37,24	32,50	28,13	-9,11

Джерело: розраховано за даними ТОВ «НОВАС»

Як бачимо, у структурі активів спостерігається поступове зростання частки необоротних активів з 22,83% у 2022 році до 25,71% у 2024 році, що може свідчити про зміцнення інвестиційної складової та оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Одночасно частка оборотних активів дещо скоротилася, хоча й залишається домінуючою, що зумовлено торгівельною специфікою діяльності підприємства – швидким товарообігом і значною часткою запасів та дебіторської заборгованості.

Щодо структури капіталу, відбувається позитивна динаміка: частка власного капіталу зростає з 62,76% до 71,87%, що свідчить про зниження фінансової залежності підприємства та зміцнення його автономії. Відповідно, частка зобов'язань скоротилася на 9,11 п.п., що зменшує ризики втрати платоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Для повнішого уявлення про фінансовий стан ТОВ «НОВАС» доцільним є розрахунок основних фінансових коефіцієнтів, які охоплюють показники

ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності (табл. 2.3). Вони дозволяють комплексно оцінити здатність підприємства розраховуватись за зобов'язаннями, ефективність використання ресурсів, прибутковість діяльності та інтенсивність обороту активів.

Таблиця 2.3

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «НОВАС» за період 2022-2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, ±
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	149,09	123,64	124,06	-25,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	3,15	2,24	2,65	-0,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	51,62	38,87	33,63	-18,00
Коефіцієнт автономії, %	38,53	22,03	21,00	-17,53
Рентабельність активів (ROA), %	10,20	5,70	4,51	-5,69
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	30,51	29,69	23,56	-6,95
Чиста маржа, %	2,21	2,13	1,71	-0,50
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	462,09	612,90	133,01	-329,08
Коефіцієнт заборгованості, %	61,47	77,97	67,63	+6,16

Джерело: розраховано за даними ТОВ «НОВАС»

Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «НОВАС» за 2022-2024 роки свідчить про посилення ряду ризиків у сфері фінансової стійкості та рентабельності, незважаючи на збереження відносно прийняттого рівня ліквідності.

Варто зазначити, що поточна ліквідність, хоч і зменшилась із 149,1 % у 2022 році до 124,06 % у 2024 році, все ще залишається в межах нормативного значення, що вказує на достатню здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Проте коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності демонструють зниження, що свідчить про певне погіршення структури оборотних активів – зростає частка менш ліквідних статей, таких як запаси або дебіторська заборгованість.

Коефіцієнт автономії суттєво знизився (на 17,5 п.п.), що є негативною тенденцією, адже частка власного капіталу у фінансуванні активів зменшилась

до 21 %. Така тенденція означає, що підприємство значною мірою покладається на залучені кошти, що підвищує фінансові ризики та чутливість до зовнішнього середовища. Водночас коефіцієнт заборгованості зріс, що підтверджує зростаючу залежність від позикових ресурсів.

Щодо прибутковості, рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) знизилась відповідно на 5,69 та 6,95 відсоткових пунктів, що свідчить про зменшення ефективності використання як загальних активів, так і власних ресурсів. Така динаміка може бути зумовлена зростанням витрат або меншою маржинальністю реалізованої продукції. Чиста маржа також демонструє негативний тренд, знизившись з 2,21 % до 1,71 %.

Особливу увагу привертає коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, який у 2023 році був надвисоким (612,9 %), що, ймовірно, зумовлено низьким рівнем інвестицій у основні засоби або змінами в обліковій політиці. Проте в 2024 році показник різко знизився до 133,01 %, що свідчить про корекцію структури активів або зменшення обсягу капіталу.

Узагальнюючи, підприємство демонструє стійке зростання в доходах, але зі зменшенням фінансової ефективності та стійкості. У такій ситуації стратегічне управління має бути зосереджене на оптимізації структури капіталу, підвищенні ліквідності високого рівня, нарощуванні маржинальності та контролі за дебіторською заборгованістю, що дозволить зміцнити довгострокову фінансову позицію та забезпечити стійке зростання у майбутньому.

Для поглибленої оцінки ефективності функціонування ТОВ «НОВАС» важливо проаналізувати показники ділової активності, які відображають швидкість обороту активів, оборотного капіталу, запасів і дебіторської заборгованості (табл. 2.4). Ці коефіцієнти дозволяють визначити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси у процесі своєї операційної діяльності. Зменшення термінів обороту запасів та дебіторської заборгованості дозволяє підвищити ліквідність і знизити потребу в залучених ресурсах. Висока ділова активність сприяє генерації грошових потоків і підтриманню стабільного фінансового циклу підприємства.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «НОВАС»
за період 2022-2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, ±	Тенденція
Оборотність активів, рази	4,79	2,68	2,63	-2,16	зниження
Оборотність товарних запасів, рази	8,90	4,61	4,02	-4,88	зниження
Оборотність дебіторської заборгованості, рази	3,62	3,38	3,09	-0,53	зниження
Оборотність власного капіталу, рази	12,63	7,67	6,73	-5,90	зниження
Фінансовий цикл, днів	61	88	96	+35	зростання

Джерело: розраховано за даними ТОВ «НОВАС»

У динаміці 2022-2024 років спостерігається чітка тенденція до уповільнення оборотності активів: відповідний коефіцієнт знизився з 4,79 разів до 2,63, що свідчить про те, що підприємство стало менш ефективно використовувати свої активи для формування виручки. Подібна динаміка простежується і для оборотності товарних запасів, яка зменшилась майже вдвічі, що може бути пов'язано з накопиченням продукції на складах або зниженням швидкості реалізації.

Оборотність дебіторської заборгованості також демонструє негативну динаміку: з 3,62 до 3,09 разів, що може свідчити про зниження ефективності роботи з клієнтами або збільшення відтермінування платежів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 12,63 до 6,73, що вказує на зменшення ефективності використання власних ресурсів підприємства для отримання доходів.

Зростання фінансового циклу, з 61 до 96 днів, сигналізує про збільшення тривалості перетворення оборотних активів у грошові кошти. Такий тренд може свідчити про уповільнення обіговості капіталу, що підвищує ризики нестачі ліквідності й потребує посилення управління запасами, дебіторкою та умовами постачання.

Загалом зниження коефіцієнтів оборотності вимагає перегляду операційної моделі підприємства, покращення логістичних процесів, більш

жорсткої кредитної політики та підвищення ефективності управління оборотними активами.

Для повноцінного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «НОВАС» важливим є дослідження структури витрат за елементами, оскільки це дозволяє ідентифікувати основні напрямки витрат ресурсів підприємства, оцінити їхню динаміку та ефективність управління витратною частиною (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка витрат за елементами ТОВ «НОВАС»
за період 2022-2024 років, тис. грн

Елементи витрат	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп зростання 2024/2022, %	Частка у 2024, %
Матеріальні затрати	11 252	15 654	14 903	+3 651	+32,5	5,2
Витрати на оплату праці	37 089	60 015	75 716	+38 627	+104,2	26,4
Відрахування на соц. заходи	7 321	12 073	15 317	+7 996	+109,2	5,3
Амортизація	5 248	7 457	14 580	+9 332	+177,8	5,1
Інші операційні витрати	107 925	138 019	165 991	+58 066	+53,8	57,9
Разом витрат	168 835	233 218	286 507	+117 672	+69,7	100

Джерело: розраховано за даними ТОВ «НОВАС»

Упродовж досліджуваного періоду ТОВ «НОВАС» демонструє стабільне зростання витрат за всіма основними елементами. Загальний обсяг витрат підприємства зріс із 168,8 млн грн у 2022 році до 286,5 млн грн у 2024 році, що відповідає темпу приросту на 69,7 %. Така динаміка є очікуваною з огляду на розширення діяльності компанії, зростання обсягів реалізації та розбудову інфраструктури.

Найбільший приріст зафіксовано за статтею «витрати на оплату праці», які зросли з 37,1 млн грн до 75,7 млн грн, тобто більш ніж удвічі (+104,2 %). Це свідчить про збільшення штату працівників або підвищення рівня заробітної плати, що може бути наслідком як внутрішньої політики утримання кадрів, так і загального підвищення ринкової вартості праці. Супровідна динаміка

відзначається і за витратами на соціальні заходи, які зросли на понад 109 %, що підтверджує зростання фонду оплати праці.

Вагомим чинником витрат є «інші операційні витрати», які залишаються найбільшimi у структурі (57,9 % у 2024 році) й становлять 166 млн грн. Їх значна частка пояснюється широким спектром непрямих витрат, пов'язаних із веденням торгівельної діяльності: витрати на логістику, комунальні послуги, маркетинг, банківське обслуговування, страхування, послуги сторонніх організацій тощо. Поступове зростання цієї категорії на 53,8 % може свідчити як про розширення масштабів бізнесу, так і про наявні резерви для оптимізації операційної діяльності.

Особливу увагу привертає зростання амортизаційних витрат, які збільшились майже втричі, з 5,2 млн грн у 2022 році до 14,6 млн грн у 2024 році. Такий стрибок обумовлений активними капіталовкладеннями підприємства в модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення основних засобів і розвиток інфраструктури. Цей тренд є позитивним, оскільки свідчить про довгострокову інвестиційну стратегію.

Щодо матеріальних витрат, то в 2024 році порівняно з 2023-м зафіксовано їх незначне скорочення. Попри зростання в 2023 році до 15,6 млн грн, у 2024 році обсяг зменшився до 14,9 млн грн. Це може вказувати на оптимізацію процесу закупівель, перехід до більш ефективного постачання або зменшення залежності від матеріалоемних процесів.

Загалом структура витрат у 2024 році виглядає збалансованою: понад половина припадає на інші операційні витрати, чверть – на оплату праці, а решта розподіляється між амортизацією, матеріальними витратами й нарахуваннями на заробітну плату. Такий розподіл підтверджує, що підприємство активно інвестує в людський капітал і інфраструктуру, що є важливими складовими сталого розвитку.

2.2. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «НОВАС»

У контексті сучасного стратегічного управління важливим етапом формування ефективної стратегії розвитку є діагностика стратегічного потенціалу підприємства. Вона дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження компанії, що формують її спроможність до досягнення довгострокових цілей в умовах мінливого ринкового середовища.

Стратегічний потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних здібностей та управлінських механізмів, які забезпечують реалізацію конкурентних переваг і створюють передумови для сталого розвитку. Його оцінка передбачає багатовекторний підхід, що охоплює:

- 1) ресурсну забезпеченість (матеріально-технічну, фінансову, людську),
- 2) рівень організаційної гнучкості та інноваційної спроможності,
- 3) стан внутрішніх бізнес-процесів,
- 4) адаптивність до зовнішніх змін [32-33].

Діагностика потенціалу ТОВ «НОВАС» здійснюється з використанням інтегрального підходу, що передбачає комбінацію якісного та кількісного аналізу, включаючи:

- 1) оцінку фінансово-економічних параметрів (рентабельність, ліквідність, динаміка доходів, ефективність капіталу);
- 2) аналіз внутрішньоорганізаційного середовища (структура управління, рівень автоматизації, кадрова політика);
- 3) виявлення стратегічних резервів та обмежень розвитку.

На основі результатів діагностики формується інформаційна база для визначення сильних і слабких сторін підприємства, що слугуватимуть основою для проведення SWOT-аналізу та розробки релевантних стратегічних рішень.

У таблиці 2.6 наведено основні блоки аналізу, які доцільно застосувати для комплексної оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «НОВАС».

Блоки діагностики стратегічного потенціалу підприємства
ТОВ «НОВАС»

Напрямок діагностики	Основні критерії оцінювання	Характеристика ТОВ «НОВАС»
Фінансовий	Рентабельність, обсяг капіталу, фінансова стабільність	Високий приріст доходів, стабільний прибуток, зростання власного капіталу
Матеріально-технічний	Наявність основних засобів, технічне оновлення	Зростання амортизації, розширення матеріальної бази
Кадровий	Кваліфікація персоналу, система мотивації	Зростання витрат на оплату праці, потреба в кадровому резерві
Організаційний	Структура управління, внутрішні комунікації	Ознаки централізованого управління, підвищення ефективності бізнес-процесів
Інформаційний	Рівень цифровізації, IT-інфраструктура	Впровадження облікових систем, CRM, використання онлайн-інструментів
Маркетинговий	Асортимент, цінова стратегія, клієнтська орієнтація	Високий обсяг реалізації, стабільна база споживачів

Джерело: складено автором

Далі доцільно здійснити SWOT-аналіз стратегічного потенціалу підприємства, який дозволить визначити, яким чином внутрішні можливості ТОВ «НОВАС» можуть бути використані для ефективного реагування на зовнішні виклики та реалізації стратегічних цілей розвитку (табл. 2.7). Варто зазначити, що SWOT-аналіз – це аналітичний інструмент стратегічного планування, що дозволяє узагальнити внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози, які впливають на його розвиток [34-36].

Проведений SWOT-аналіз свідчить про достатньо міцну ресурсну та фінансову базу ТОВ «НОВАС», що дозволяє підприємству успішно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища. Наявність стійкої позитивної динаміки фінансових показників, високої обіговості активів, стабільного зростання власного капіталу й розвиненої торговельної інфраструктури формує надійне підґрунтя для подальшого розширення ринкової присутності та укріплення позицій підприємства в галузі.

Разом із тим, діагностика виявила низку внутрішніх обмежень, які можуть

стримувати ефективну реалізацію стратегічних цілей. Насамперед, це недостатні темпи зростання чистого прибутку порівняно з доходами, значна частка поточних зобов'язань та не повною мірою використаний внутрішній інноваційний потенціал. Підприємству варто зосередитися на підвищенні рентабельності, оптимізації витрат, зміцненні внутрішніх інвестиційних ресурсів і розширенні автоматизації бізнес-процесів, особливо в логістичній сфері.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «НОВАС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Стабільне зростання доходу та прибутку; – Зростання власного капіталу та зниження залежності від позикових коштів; – Розвинена торгова мережа з широким асортиментом; – Наявність сучасної облікової та інформаційної системи; – Висока обіговість активів і товарних запасів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Повільні темпи зростання чистого прибутку порівняно з доходами; – Значне зростання поточних зобов'язань; – Наявність резервів у сфері управління витратами; – Обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів; – Низький рівень автоматизації окремих логістичних процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення ринків збуту внаслідок регіональної експансії; – Запровадження нових цифрових сервісів (e-commerce, мобільні додатки); – Залучення інвестицій для оновлення основних засобів; – Розширення співпраці з постачальниками на договірних умовах; – Посилення лояльності клієнтів через CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень конкуренції у сфері роздрібної торгівлі; – Інфляційний тиск і зростання закупівельних цін; – Нестабільна макроекономічна ситуація в країні; – Зниження купівельної спроможності населення; – Потенційні ризики перебоїв у логістичних ланцюгах.

Джерело: складено автором

Водночас зовнішнє середовище формує як нові можливості, зокрема регіональну експансію, цифровізацію торгівлі та розширення партнерських зв'язків, так і загрози, пов'язані з макроекономічною нестабільністю, інфляцією та конкуренцією. Це потребує постійного моніторингу ринкових змін і формування гнучкої, адаптивної стратегії управління, яка здатна забезпечити стале зростання та конкурентоспроможність ТОВ «НОВАС» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Слід звернути увагу, що ТОВ «НОВАС» демонструє ознаки високої адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, що є свідченням наявності певного рівня організаційної гнучкості. Структура управління підприємством характеризується централізованою моделлю ухвалення рішень, що забезпечує оперативність у впровадженні змін та дозволяє швидко реагувати на ринкові виклики. У період 2022-2024 років підприємство здійснило низку адаптаційних кроків, зокрема, активізувало регіональну експансію, модернізувало логістичні процеси та розширило товарний асортимент, орієнтуючись на зміну споживчої поведінки. Швидкість реакції підприємства на виклики макроекономічного характеру (інфляція, зміни у ланцюгах постачання) свідчить про наявність гнучкого планування та здатності до антикризового управління. Разом із тим подальше зростання рівня організаційної гнучкості потребує розвитку механізмів горизонтальної координації, делегування повноважень та підвищення самостійності структурних підрозділів, що забезпечить більшу стійкість у турбулентному середовищі.

У межах оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «НОВАС» важливим чинником виступає рівень цифровізації бізнес-процесів. Підприємство впровадило низку сучасних ІТ-рішень: автоматизовані облікові системи, CRM-платформи для управління клієнтськими взаєминами, аналітичні інструменти для обробки продажів та залишків товарів. Такі рішення дозволили підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати товарні запаси та забезпечити персоналізацію комунікацій зі споживачами. Активний розвиток онлайн-продажів, присутність у маркетплейсах і використання мобільних сервісів свідчать про поступову трансформацію моделі бізнесу у напрямі омніканальності. Водночас окремі елементи цифрової інфраструктури потребують подальшого розвитку, зокрема, логістичні ІТ-рішення, автоматизація процесів закупівель, глибша аналітика поведінки споживачів. Розширення цифрових компетенцій може стати важливою конкурентною перевагою підприємства в умовах інтенсивної трансформації роздрібного ринку.

Детальний аналіз дозволяє стверджувати, що ТОВ «НОВАС» має низку

внутрішніх стратегічних резервів, які ще не задіяні повною мірою. Зокрема, існує потенціал підвищення рентабельності шляхом вдосконалення системи управління витратами, оптимізації операційних процесів і впровадження систем контролінгу. Кадровий резерв потребує посилення шляхом залучення профільних фахівців, розвитку корпоративного навчання та підвищення мотиваційної складової. Також існують значні можливості у сфері логістики – автоматизація складів, використання хмарних сервісів для відстеження поставок і планування маршрутів здатні суттєво підвищити ефективність. До невикористаних резервів належить і потенціал побудови партнерських відносин із постачальниками на умовах стратегічної співпраці, що дозволило б зменшити закупівельні витрати. Ефективне мобілізування цих внутрішніх резервів може стати основою нових стратегічних ініціатив підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства потребує системного підходу, який поєднує кількісні параметри з якісною експертною оцінкою ключових внутрішніх ресурсів, процесів і компетенцій. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень розвитку окремих складових потенціалу, а й виявити структурні дисбаланси, які можуть стримувати реалізацію стратегії підприємства. З огляду на проведений аналіз діяльності ТОВ «НОВАС», доцільно здійснити градаційну оцінку окремих компонентів стратегічного потенціалу за шкалою від 0 до 100%, де 100% – повністю реалізований потенціал у певній сфері, а 0% – його повна відсутність. Така оцінка дозволяє інтегрувати отримані результати в подальше стратегічне планування, визначити пріоритетні напрями розвитку та обґрунтувати управлінські рішення. У таблиці 2.8 наведено підсумкову характеристику основних складових стратегічного потенціалу ТОВ «НОВАС».

Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства ТОВ «НОВАС» може бути охарактеризована як вище середнього рівня (середній індекс $\approx 70\%$), що вказує на достатньо потужну ресурсну базу та управлінські можливості, але водночас і на наявність значних резервів зростання, які можна активізувати через

цифровізацію, інновації, модернізацію HR-політики та посилення маркетингових інструментів.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня реалізації складових стратегічного потенціалу ТОВ «НОВАС»

Складова потенціалу	Характеристика стану	Рівень реалізації, %	Коментар / обґрунтування
Фінансова	Стабільна прибутковість, зростання капіталу	80 %	Потужна база для фінансової автономії, проте потребує підвищення рентабельності
Матеріально-технічна	Модернізація, зростання необоротних активів	75 %	Реалізовано оновлення, але частково; існує простір для розширення основних фондів
Кадрова	Стабільний фонд оплати, потреба в розвитку компетенцій	65 %	Високі витрати на персонал, але недовикористаний потенціал професійного зростання
Організаційна	Централізована структура, підвищення ефективності процесів	70 %	Управлінська структура ефективна, проте потребує гнучкості на рівні підрозділів
Інформаційно-цифрова	Впроваджено CRM, автоматизовані облікові системи	60 %	Початкова цифрова трансформація здійснена, але логістичні ІТ-процеси ще не оптимізовані
Маркетингова	Стабільна реалізація, широка клієнтська база	85 %	Успішне позиціонування, але варто активніше впроваджувати інноваційні канали комунікації
Інноваційна	Часткова модернізація, впровадження цифрових елементів	50 %	Низький рівень організаційних інновацій, потреба у внутрішніх R&D-інструментах
Адаптивність до змін	Швидка реакція на ринок, наявність кризових механізмів	75 %	Висока адаптивність до зовнішніх умов, але потребує стратегічного прогнозування

Джерело: узагальнено на основі даних аналізу підприємства

Таким чином, діагностика стратегічного потенціалу ТОВ «НОВАС» засвідчила наявність збалансованої сукупності ресурсів і компетенцій, які створюють основу для довгострокового розвитку підприємства. Високі оцінки за основними показниками свідчать про здатність підприємства ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Водночас окремі складові потенціалу, зокрема інноваційна активність, рівень цифрової трансформації та кадровий розвиток, залишаються недостатньо реалізованими та потребують активізації зусиль управлінської команди.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

У попередніх розділах було здійснено комплексну діагностику внутрішнього стану ТОВ «НОВАС», а також виявлено зовнішні чинники, що впливають на стратегічну динаміку підприємства. Результати аналізу засвідчили як наявність істотного потенціалу зростання, так і низку внутрішніх обмежень, які стримують повну реалізацію конкурентних переваг. У цьому контексті виникає необхідність розробки та впровадження вдосконаленої стратегії розвитку торговельної мережі, яка б базувалася на сильних сторонах підприємства, враховувала зовнішні виклики й дозволяла адаптивно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У цьому розділі варто розглянути основні етапи стратегічного управління розвитком підприємства: від формування цілей і вибору оптимального стратегічного напрямку – до деталізації заходів, економічного обґрунтування та оцінки ризиків. Запропоновані рішення спираються на принципи цільової орієнтації, системності, економічної доцільності та стратегічної узгодженості, що дозволяє сформувати реалістичну та водночас амбітну модель сталого зростання ТОВ «НОВАС» в середньостроковій перспективі.

Формування стратегічних цілей є важливим етапом стратегічного управління, який визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства та координує зусилля всіх функціональних підсистем для досягнення узгодженого результату. Стратегічні цілі повинні відповідати місії підприємства, враховувати його внутрішній потенціал, ринкові можливості, а також бути вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-критерії).

Для ТОВ «НОВАС» формування стратегічних орієнтирів доцільно здійснювати з урахуванням результатів попереднього аналізу, який засвідчив наявність стабільної фінансової бази, активного зростання торговельної мережі, впровадження елементів цифровізації, але також виявив обмеження, пов'язані з

низькою рентабельністю, високим рівнем зобов'язань та недостатнім використанням внутрішніх резервів.

У стратегічній перспективі підприємству доцільно зосередитися на таких основних цілях:

1) зміцнення позицій на внутрішньому ринку шляхом розширення торговельної мережі у нових регіонах, покриття малозабезпечених сегментів споживачів та оптимізації товарного асортименту з урахуванням локальних потреб;

2) збільшення фінансової ефективності через підвищення рівня рентабельності, зниження питомих витрат, удосконалення механізмів контролінгу та фінансового планування;

3) поглиблення цифрової трансформації бізнес-процесів – розширення функціоналу CRM, автоматизація закупівель, логістики та складування, розвиток e-commerce-каналів і персоналізованого маркетингу;

4) підвищення якості управління людськими ресурсами шляхом розвитку системи мотивації, внутрішнього навчання, формування кадрового резерву й впровадження інструментів HR-аналітики;

5) інноваційне оновлення інфраструктури: модернізація матеріально-технічної бази, впровадження енергоефективних технологій, створення гнучкої логістичної архітектури;

6) формування іміджу соціально відповідального бізнесу, що включає екологічні ініціативи, участь у місцевих громадах, прозору політику взаємодії з постачальниками та споживачами.

Досягнення цих цілей сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, забезпеченню стійкого розвитку в умовах високої турбулентності ринкового середовища та створенню основ для довгострокової економічної безпеки.

Наступним кроком стратегічного управління є вибір та обґрунтування найбільш прийнятної стратегії розвитку торговельної мережі з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів.

На основі попередньої діагностики стратегічного потенціалу ТОВ «НОВАС» і результатів SWOT-аналізу можна стверджувати, що підприємство має позитивну динаміку розвитку, достатній рівень фінансової стійкості та широкий спектр ринкових можливостей. Це створює передумови для переходу до активної фази реалізації стратегічного плану з акцентом на розширення масштабів діяльності, посилення конкурентоспроможності та впровадження інновацій.

Синтез сильних сторін підприємства з виявленими можливостями дозволяє класифікувати його поточне стратегічне становище як «позицію зростання», що передбачає активну експансію на нові ринки, оптимізацію бізнес-процесів та цифрову трансформацію. Такий підхід узгоджується з моделлю TOWS, відповідно до якої найефективнішою в даному випадку є стратегія SO (Strengths-Opportunities) – стратегія наступального зростання, орієнтована на використання внутрішніх переваг для реалізації зовнішніх можливостей.

Враховуючи аналіз можливих стратегічних альтернатив, для ТОВ «НОВАС» доцільним є поєднання стратегії регіональної експансії (територіального зростання) зі стратегією інноваційного вдосконалення (розширення цифрових каналів збуту та автоматизації процесів). Обидва напрями є взаємодоповнювальними й створюють синергійний ефект: розширення ринку збуту потребує підвищення ефективності, а цифровізація забезпечує масштабованість та адаптивність.

Для наочного представлення логіки вибору стратегії розвитку доцільно використати матрицю TOWS, яка дозволяє зіставити внутрішні характеристики підприємства (сильні й слабкі сторони) з зовнішніми умовами (можливостями та загрозами) і сформувані узгоджені стратегічні орієнтири (табл. 3.1).

Обґрунтування вибору саме стратегії розширення через цифровізацію та регіональне зростання також відповідає матриці Ансоффа, згідно з якою підприємство переходить від стратегії проникнення на ринок (утримання частки) до стратегії розвитку ринку та продукту, що дозволяє зміцнити позиції на існуючих ринках і вийти на нові за допомогою інноваційних інструментів.

Таблиця 3.1

Матриця TOWS для обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «НОВАС»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
	– Регіональна експансія за рахунок розвиненої мережі;	– Посилення контролю витрат і маржинальності;
	– Впровадження e-commerce з використанням ІТ-інфраструктури;	– Адаптація до інфляційного тиску завдяки швидкій обіговості;
	– CRM та онлайн-сервіси для лояльності клієнтів.	– Використання фінансової автономії для подолання макроризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
	– Інвестиції в автоматизацію логістики за рахунок залучених коштів;	– Стимування зобов'язань за рахунок внутрішніх резервів;
	– Розвиток внутрішнього кадрового потенціалу під потреби інновацій;	– Впровадження програм антикризового управління для мінімізації ризиків.

Джерело: складено автором на основі SWOT-аналізу ТОВ «НОВАС».

Реалізація стратегії регіонального зростання та цифрової трансформації торговельної мережі ТОВ «НОВАС» потребує чіткого плану дій, який охоплює ключові напрями розвитку підприємства. Запропоновані заходи сформовані з урахуванням результатів стратегічної діагностики, SWOT-аналізу, а також врахуванням внутрішніх ресурсів та ринкових умов.

Передусім необхідно забезпечити структурну трансформацію бізнес-процесів підприємства, орієнтовану на підвищення ефективності управління, зниження витрат і прискорення обігу товарів, що передбачає впровадження цифрових інструментів для автоматизації логістичних, фінансових, управлінських і маркетингових функцій. Зокрема, доцільним є інтегрування єдиної ERP-системи, удосконалення аналітики в CRM-платформі, впровадження мобільних інструментів контролю залишків, обліку продажів і формування замовлень.

Другим пріоритетом є розширення географії присутності торговельної мережі за рахунок відкриття нових торгових точок у перспективних регіонах. Такий підхід дозволить знизити залежність від окремих ринків, диверсифікувати

потоки доходів і зміцнити конкурентні позиції. Географічна експансія має супроводжуватися маркетинговим супроводом, зокрема запуском локальних рекламних кампаній, залученням нових цільових сегментів споживачів, адаптацією асортиментної політики під регіональні особливості.

Наступним кроком виступає розвиток e-commerce каналу збуту. Підприємству доцільно створити повнофункціональний інтернет-магазин, оптимізований для мобільних пристроїв, з інтеграцією платіжних систем, можливістю відстеження замовлення, зворотного зв'язку з покупцем та підключенням маркетплейсів. Такий крок дозволить забезпечити омніканальність продажів і задовольнити потреби цифрового споживача.

Крім того, слід активізувати кадрову та організаційну модернізацію, що включає навчання персоналу, розвиток управлінських компетенцій, стимулювання ініціативності та формування корпоративної культури інновацій. Важливо також посилити горизонтальну координацію між структурними підрозділами та створити механізми внутрішньої адаптивності, необхідні для оперативного реагування на зміни ринку.

Для узагальнення основних заходів у межах реалізації обраної стратегії розвитку доцільно представити їх у табличній формі (табл. 3.2), що дозволить систематизувати напрямки роботи, визначити очікувані ефекти та відповідальних за реалізацію.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють як внутрішню трансформацію підприємства, так і зовнішню ринкову активність. У сукупності вони дозволять не лише досягти стратегічних цілей, визначених у попередньому підрозділі, але й забезпечити стійку конкурентоспроможність торговельної мережі у довгостроковій перспективі.

Оцінка економічної ефективності реалізації стратегії розвитку торговельної мережі ТОВ «НОВАС» є важливим етапом, що дозволяє визначити доцільність і результативність запропонованих заходів. Вона ґрунтується на прогнозуванні очікуваних результатів у фінансово-економічному вимірі з урахуванням витрат, що супроводжують впровадження стратегічних змін.

Основні напрями реалізації стратегії розвитку торговельної мережі
ТОВ «НОВАС»

Напрямок реалізації	Основні заходи	Очікуваний ефект
Цифровізація	Впровадження ERP, розширення CRM, автоматизація логістики, запуск e-commerce	Підвищення ефективності управління, зменшення витрат, зростання продажів
Регіональна експансія	Відкриття нових торгових точок у перспективних регіонах, адаптація асортименту	Зростання частки ринку, диверсифікація джерел доходу
Маркетингове посилення	Локальні промокампанії, залучення клієнтів онлайн, сегментування бази споживачів	Розширення аудиторії, підвищення впізнаваності бренду
Кадровий розвиток	Навчання, розвиток soft-skills, стимулювання ініціативності	Підвищення продуктивності, посилення залученості персоналу
Оптимізація витрат	Контролінг витрат, оптимізація закупівель, автоматизація обліку	Зниження операційних витрат, зростання рентабельності
Інновації	Тестування нових форматів (pop-up, click&collect), використання big data	Підвищення адаптивності, створення додаткових конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі аналітичних матеріалів ТОВ «НОВАС»

Обґрунтування базується на порівняльному аналізі фінансових показників до і після реалізації стратегії, зокрема динаміки чистого доходу, операційного прибутку, рентабельності, ефективності використання активів, обіговості та рівня поточних зобов'язань. Для цього розраховано прогнозовані показники за оптимістичним сценарієм впровадження заходів, визначених у таблиці 3.3.

Основними очікуваними ефектами від реалізації стратегії є:

- зростання чистого доходу за рахунок розширення ринкової присутності та підвищення ефективності маркетингових заходів;
- зменшення відносних витрат у результаті автоматизації процесів та оптимізації закупівельної логістики;
- підвищення операційної та чистої рентабельності завдяки контролю за витратами та покращенню маржинальності;
- зниження частки позикового капіталу, що зміцнить фінансову стійкість;
- підвищення обіговості активів, що забезпечить приріст фінансового результату без істотного нарощування ресурсної бази.

Прогнозовані результати реалізації стратегії розвитку ТОВ «НОВАС»
(2024-2026 років), тис. грн

Показник	2024 рік (факт)	2026 рік (прогноз)	Абсолютне зростання	Темп зростання, %
Чистий дохід	1 489 503	1 925 000	+435 497	+29,2
Операційний прибуток	34 717	59 000	+24 283	+69,9
Чистий прибуток	25 517	42 500	+16 983	+66,5
Власний капітал	121 086	165 000	+43 914	+36,3
Рентабельність операційна, %	2,3	3,1	–	+0,8 п.п.
Рентабельність чиста, %	1,7	2,2	–	+0,5 п.п.
Частка позикового капіталу, %	67,6	58,0	–	-9,6 п.п.
Обіговість активів, обертів	2,6	3,2	–	+0,6

Джерело: розраховано автором за аналітичними припущеннями

Очікуване підвищення рентабельності діяльності та фінансової стійкості свідчить про ефективність запропонованих управлінських рішень. Зростання прибутку при відносно помірному нарощуванні витрат вказує на підвищення продуктивності ресурсів підприємства. Зменшення частки позикових коштів та зростання власного капіталу створюють фундамент для довгострокового самофінансування і стійкого розвитку.

Таким чином, реалізація обраної стратегії розвитку ТОВ «НОВАС» є економічно виправданою та забезпечує не лише приріст основних фінансових показників, але й зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Успішна реалізація стратегії розвитку торговельної мережі ТОВ «НОВАС» вимагає врахування ризиків, які можуть негативно вплинути на досягнення запланованих результатів. Ідентифікація, оцінка та управління ризиками є критично важливими елементами стратегічного планування, оскільки дозволяють завчасно передбачити загрози й підготувати адаптивні механізми реагування.

Основні групи ризиків, що потенційно впливають на реалізацію стратегії підприємства:

1. Макроекономічні ризики – інфляційний тиск, девальвація національної валюти, зростання відсоткових ставок, коливання купівельної спроможності

населення.

2. Галузеві ризики – загострення конкуренції, цінові війни, нестабільність у логістичних ланцюгах постачання, залежність від імпортованих товарів.

3. Фінансові ризики – недостатній рівень ліквідності, зростання боргового навантаження, ризик дефіциту обігових коштів під час масштабних інвестицій.

4. Операційні ризики – перебої в роботі інформаційних систем, невідповідність рівня персоналу новим функціональним потребам, помилки в реалізації логістичних або маркетингових рішень.

5. Ризики управління змінами – супротив персоналу до інновацій, слабка комунікація між підрозділами, недостатнє лідерство в період трансформацій.

Для систематизації ризиків і визначення пріоритетних сфер реагування доцільно застосувати матрицю оцінки ризиків, яка враховує ймовірність виникнення та рівень потенційного впливу на діяльність підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка ризиків реалізації стратегії розвитку ТОВ «НОВАС»

Група ризиків	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рівень ризику (P×I)	Характер загроз
Інфляція / макроекономіка	5	4	20	Високий – втрата маржі, витрати
Галузева конкуренція	4	4	16	Середній – ціновий тиск
Фінансова нестабільність	3	5	15	Високий – порушення інвестпланів
ІТ-збої	2	4	8	Середній – перебої в обслуговуванні
Людський фактор	3	3	9	Середній – кадрові помилки
Логістика	4	3	12	Середній – затримки, дод. витрати

Джерело: узагальнено автором на основі стратегічного аналізу

Управління ризиками передбачає впровадження превентивних та компенсаторних заходів, які дозволяють знизити їх вплив або ймовірність реалізації. Серед основних інструментів мінімізації ризиків:

1. Фінансове страхування від інфляційних та валютних коливань.
2. Диверсифікація постачальників та створення альтернативних логістичних каналів.
3. Посилення контролю за витратами та формування резервного фонду для покриття непередбачених витрат.
4. Інвестиції в ІТ-системи для моніторингу в реальному часі (ERP, CRM, SCM).
5. Корпоративне навчання персоналу, розвиток управлінських компетенцій та адаптаційних навичок.
6. Побудова сценарного планування з визначенням реакції на негативні події.

Застосування системного підходу до ризик-менеджменту дозволить ТОВ «НОВАС» не лише зменшити вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз, а й забезпечити стабільність реалізації стратегічних ініціатив.

Ефективна реалізація стратегії розвитку потребує не лише її ретельного планування, а й постійного моніторингу та контролю за виконанням. Ці процеси дають змогу вчасно виявляти відхилення від запланованого курсу, коригувати дії та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням актуальної ситуації.

У контексті діяльності ТОВ «НОВАС» побудова системи моніторингу має ґрунтуватися на низці ключових принципів: регулярність, достовірність, оперативність, прозорість та адаптивність. Передусім важливо визначити чіткі стратегічні цілі, а також конкретні кількісні та якісні індикатори ефективності (KPI), які дадуть змогу оцінювати динаміку досягнення поставлених цілей.

Моніторинг має відбуватися на постійній основі, із залученням аналітичних даних щодо обсягів реалізації, рівня прибутковості, ефективності витрат, зростання клієнтської бази, швидкості обслуговування, рівня задоволеності споживачів та інших важливих параметрів. Особливо важливим є забезпечення взаємозв'язку між стратегічним і операційним рівнями управління, що дозволяє адаптувати стратегію до реального стану справ.

Контроль за реалізацією стратегії повинен передбачати поетапний підхід: на першому етапі формується план із чітко окресленими стратегічними завданнями, потім здійснюється моніторинг ходу їх реалізації, далі – оцінка фактичних результатів, порівняння їх із очікуваними показниками та виявлення відхилень, а на завершальному етапі – внесення коректив у дії або оновлення стратегічних орієнтирів за потреби.

В умовах сучасного бізнес-середовища доцільно використовувати сучасні цифрові інструменти моніторингу: автоматизовані системи обліку, CRM-платформи, аналітичні панелі управління (dashboard), які дозволяють оперативно відстежувати основні показники діяльності в реальному часі та підвищують об'єктивність контролю.

Отже, у результаті проведеного дослідження було сформовано стратегічні цілі розвитку ТОВ «НОВАС», узгоджені з його внутрішнім потенціалом і ринковими викликами. Визначено доцільний стратегічний напрям, спрямований на зміцнення позицій підприємства в галузі роздрібної торгівлі. Розроблено комплекс заходів щодо реалізації обраної стратегії, доповнений оцінкою її економічної ефективності, ідентифікацією можливих ризиків та шляхів їх мінімізації. Усі запропоновані управлінські рішення мають практичну спрямованість і створюють підґрунтя для сталого розвитку торговельної мережі, підвищення її адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження стратегічного розвитку торговельної мережі ТОВ «НОВАС» було комплексно проаналізовано теоретичні основи стратегічного управління, здійснено економічну діагностику підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії його розвитку. Результати дослідження дозволили сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, сучасна концепція стратегічного управління вимагає від підприємств торговельної сфери високого рівня адаптивності, інноваційності та орієнтації на довгострокові цілі. У роботі окреслено основні теоретичні підходи до поняття «стратегія розвитку», обґрунтовано специфіку формування стратегій у торговельному сегменті, що відзначається динамізмом ринку, швидкою зміною споживчих уподобань і зростанням ролі цифрових технологій. Встановлено, що для підприємств роздрібною торгівлі важливим є поєднання традиційних стратегічних моделей із сучасними підходами до клієнтоорієнтованості, логістичної ефективності та технологічної інноваційності.

По-друге, в результаті аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «НОВАС» за період 2022-2024 років встановлено позитивну динаміку основних показників. Спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 75,8 %, збільшення валового та операційного прибутку, нарощування власного капіталу і розширення активів. Однак поряд із цим зафіксовано і збільшення собівартості реалізації, зростання поточних зобов'язань та певне уповільнення темпів зростання чистого прибутку. Це свідчить про потребу в оптимізації витрат, посиленні маржинального контролю та стратегічному підході до управління зобов'язаннями. Оцінка структури активів і капіталу підприємства продемонструвала тенденцію до зменшення фінансової залежності й поступове зростання інвестиційної активності, що є позитивним сигналом для стратегічного планування.

По-третє, у межах діагностики стратегічного потенціалу підприємства проведено комплексний аналіз його ресурсної, організаційної, цифрової,

маркетингової та інноваційної складових. Визначено, що ТОВ «НОВАС» має достатньо високий рівень реалізації фінансового та маркетингового потенціалу, демонструє позитивну динаміку адаптивності до зовнішніх змін і активізує цифрову трансформацію. Водночас виявлено низку внутрішніх обмежень, зокрема недостатній рівень автоматизації логістичних процесів, обмеженість кадрового резерву та недовикористаний інноваційний потенціал. Проведений SWOT-аналіз засвідчив наявність стратегічних резервів, які підприємство може задіяти для підвищення конкурентоспроможності, а також зовнішніх загроз, що потребують системного моніторингу.

По-четверте, в рамках третього розділу обґрунтовано стратегічні орієнтири підприємства, визначено цілі його подальшого розвитку, сформульовано стратегію інтенсивного зростання через розширення торговельної мережі та впровадження цифрових сервісів. Обрано стратегічну альтернативу, яка поєднує органічне зростання з елементами інноваційної модернізації, що відповідає внутрішньому потенціалу підприємства та тенденціям ринку. Запропоновано конкретні заходи реалізації стратегії, зокрема активізацію CRM, впровадження мобільного додатку, розвиток e-commerce, оптимізацію витрат та автоматизацію логістики.

Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованої стратегії, розраховано очікуваний приріст доходу та прибутку на основі реалізації стратегічних ініціатив. Визначено, що в разі успішного впровадження заходів підприємство може досягти зростання чистого прибутку на 23,4 % та покращення рентабельності. Водночас проаналізовано можливі ризики стратегічного плану (маркетингові, інвестиційні, операційні, зовнішні), запропоновано заходи щодо їх мінімізації. Обґрунтовано необхідність впровадження системи моніторингу й контролю реалізації стратегії з метою своєчасного коригування дій у разі змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «НОВАС» має вагомий стратегічний потенціал для подальшого зростання та зміцнення ринкових позицій. Компанія демонструє позитивну фінансову

динаміку, гнучкість у реагуванні на виклики, високу готовність до інноваційних змін. Водночас її подальший розвиток має спиратися на глибше стратегічне планування, підвищення організаційної гнучкості, інвестиції в цифрову трансформацію та вдосконалення системи управління витратами. Запропонована стратегія інтенсивного розвитку з використанням цифрових інструментів, посилення клієнтського досвіду та розширення ринкової присутності є логічним та обґрунтованим напрямом, що відповідає сучасним умовам функціонування торговельного бізнесу в Україні.

Таким чином, результати проведеного аналізу, теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій мають важливе значення для вдосконалення стратегічного управління на рівні підприємств роздрібної торгівлі, а також можуть бути використані як методологічна основа для розробки стратегій сталого розвитку інших підприємств галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данило С.І. Сутність і особливості розвитку роздрібних торговельних мереж в Україні. *Бухгалтерський облік і фінанси*. 2019. № 3. С. 36-46
2. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія / Н.О. Власова, О.В. Колючкова. Харків АДВАТМ, 2012. 255 с.
3. Прищук Л.А., Міщук І. П. Сутність, завдання та принципи організації торговельного посередництва. *Економічний простір*. 2010. №43. С. 280-291.
4. Шостак Р.С. Сутність та принципи функціонування торговельних мереж. *Економічна наука*. 2012. № 5. С. 124-136.
5. Бозуленко О.Я. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 235 с.
6. Мотсак М.О., Корж М.В. Functioning of international retail networks in Ukraine. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2023. № 1(19). С. 124-129
7. Григоренко Т.М. Методичні підходи до розміщення торговельних об'єктів франчайзингової роздрібної торговельної мережі. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 3. С. 136-143.
8. Давимука С.А., Федулова Л.І., Попадинець Н.М. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2016. 432 с.
9. Пріщенко А.М. Управління розвитком великих мережевих торговельних підприємств: напрями та перспективи. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 2(12). С. 152-154.
10. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
11. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
12. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. DOI: 10.32702/23066806.2020.1.121

13. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 161-165
14. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 764-770
15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
16. Ansoff H. Igor. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131-148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>.
17. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
18. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. *Kyiv School of Economics*. 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>
19. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>
20. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
21. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
22. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
23. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/>
24. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. Львів: видавництво Львівської політехніки, 2019. 240 с.
25. Лихопад С.М., Майданська Н.М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*.

2016. Вип. 15. С. 265-267.

26. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління. Львів: Магнолія, 2018. 544 с.
27. Граковський Ю. Організаційно-правові питання торговельної діяльності: оптова та роздрібна торгівля. *Вісник податкової служби України*. 2012. № 9-10. С. 23-40.
28. Педченко Н., Шимановська-Діанич Л.. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1 (135). С. 71-77.
29. Фролова Г.І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4 (28). С. 54-59.
30. Чорна М., Безгінова Л., Дядін А. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі: монографія. Харків: Лідер, 2018. 218 с.
31. Vujanović N. Technological Trends in the Manufacturing and Service Sectors. The Case of Montenegro. *South East European Journal of Economics and Business*. 2021. Vol. 1. P. 120-133.
32. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №41. 2022. С. 74-78.
33. Юрій Е.О. Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №13. С. 131-134.
34. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
35. StratNav. (2024). 25 Best strategic planning tools for 2024. URL: <https://www.stratnavapp.com/Articles/strategic-planning-tools>
36. Altomonte L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. Safety Culture. URL: <https://safetyculture.com/app/swot-analysis-software/>
37. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та

класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34

38. Kryshtanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., and Marhitich V., Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol. 11. № 3. P. 223-230. URL: <http://iieta.org/journals/ijssse>

39. Miklovda V.P., Pitiulych M.I., Hoblyk V.V., Pityulych M.M., Keretsman, N.I. Socio-Economic Transformations of Small Rural Settlements of Zakarpattia Amidst Decentralisation. *International Journal of Criminology and Sociology*. 2020. № 9. P. 3089-3094. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.375.38>.

40. Shaulska L., Tomchuk O., Human Potential in the Context of the COVID-19 Pandemic: Issues of Inequality and Fulfillment Efficiency. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 6-18.

41. Биковська А.С. Розробка стратегії роздрібно-мережевої компанії: кваліфікац. робота. Миколаїв, 2023. 83 с. URL: <https://bit.ly/42T7dpC>