

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

Кафедрою управління та адміністрування протокол № 7 від 4 грудня

завідувач кафедри  Оксана НЕСТЕРЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

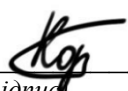
на тему

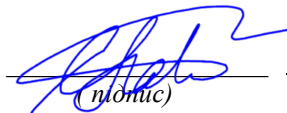
«Розробка стратегії розвитку підприємства»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма «Підприємництво»  
(назва освітньої програми)

Виконавець  Іван КОРОТЧЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник  Олена ПАРХОМЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Харків – 2025

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо - професійна програма «Підприємництво»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувачки кафедри**



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, прізвище

“25” червня 2025 року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Коротченко Іван Ілліч

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Розробка стратегії розвитку підприємства

Керівник роботи: Пархоменко Олена Степанівна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по університету від 07.10.2025 року № 4501-5/3688

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства, Економічна сутність та зміст категорії «стратегія розвитку підприємства», Класифікація та особливості вибору типів стратегій розвитку підприємства, Методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, Аналіз стратегічного стану та середовища діяльності торгівельної мережі «Аттика», Загальна характеристика та оцінка організаційно-економічного стану підприємства, Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, Визначення проблем та резервів у формуванні стратегії розвитку підприємства, Напрями розробки та впровадження стратегії розвитку «Аттика», Обґрунтування напрямів та цілей стратегії розвитку підприємства, Розробка функціональних стратегій та конкретних заходів, Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи                                                                                                                                             |
| 2     | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи                                                                                                                                    |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи                                                            |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                          |
| 5     | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження |
| 6     | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури                                                                                                     |
| 7     | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування                                                                                                              |

#### 5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

Студент

  
підпис

Іван КОРОТЧЕНКО  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
підпис

Олена ПАРХОМЕНКО  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....                     | 8  |
| 1.1. Економічна сутність та зміст категорії «стратегія розвитку підприємства» .....              | 8  |
| 1.2. Класифікація та особливості вибору типів стратегій розвитку підприємства .....              | 19 |
| 1.3. Методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.....            | 28 |
| ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1 .....                                                                      | 36 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТА СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «АТТІКА» ..... | 39 |
| 2.1. Загальна характеристика та оцінка організаційно-економічного стану підприємства.....        | 39 |
| 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства .....                 | 51 |
| 2.3. Визначення проблем та резервів у формуванні стратегії розвитку підприємства.....            | 60 |
| ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2 .....                                                                      | 66 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ "Аттїка" .....                     | 69 |
| 3.1. Обґрунтування напрямів та цілей стратегії розвитку підприємства .....                       | 69 |
| 3.2. Розробка функціональних стратегій та конкретних заходів .....                               | 74 |
| 3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії .....                             | 82 |
| ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3 .....                                                                      | 89 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                    | 92 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                  | 96 |

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін ринкового середовища, глобалізації та посилення конкурентної боротьби, забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає використання системного та стратегічного підходу до управління. Формування чіткої та обґрунтованої стратегії розвитку стає вирішальним чинником для підвищення конкурентоспроможності, досягнення довгострокових цілей та забезпечення економічної стійкості. Відсутність продуманої стратегії або її неефективна реалізація може призвести до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та кризових явищ у діяльності підприємства. Отже, дослідження теоретико-методичних засад, аналіз практичного досвіду та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування стратегії розвитку є надзвичайно актуальним завданням сучасної економічної науки та управлінської практики. Особливої актуальності це набуває для роздрібних торговельних мереж, таких як «Аттика», які функціонують у висококонкурентному середовищі, характеризуються низькою маржею та потребують постійної оптимізації витрат і пошуку нових драйверів зростання, зокрема, через автоматизацію та підвищення лояльності клієнтів.

Питання стратегічного управління та розробки стратегій розвитку підприємств знайшли своє відображення у фундаментальних працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного менеджменту зробили такі вчені, як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд, О. В. Теліженко, А. М. Поршнєв, Г. О. Канєвська, В. І. Саричев, Н. В. Лазаренко, С. С. Яременко, О. І. Юрків та інші. Їхні праці присвячені проблемам формування стратегічних цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору типів стратегій та організації процесу їх реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства,

спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- дослідити економічну сутність та зміст категорії «стратегія розвитку підприємства»;
- розглянути класифікацію та особливості вибору типів стратегій розвитку;
- проаналізувати методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики та оцінити стан стратегічного управління на підприємстві;
- виконати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз);
- запропонувати концепцію та основні напрями стратегії розвитку підприємства;
- розробити конкретні заходи та план впровадження запропонованої стратегії;
- визначити очікувані економічні та соціальні результати від реалізації стратегії розвитку.
- обґрунтувати систему показників для оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність торгівельної мережі «Аттика» (м. Харків та Харківська область).

Предметом дослідження є процес стратегічного управління та формування стратегії розвитку торгівельної мережі «Аттика» в умовах конкуренції на регіональному ринку роздрібної торгівлі.

Методи дослідження У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне вирішення поставлених завдань.

Методи аналізу і синтезу застосовано для розкриття сутності стратегії розвитку

підприємства та узагальнення теоретичних положень. Порівняльний аналіз використано для зіставлення підходів до формування стратегій і оцінки ефективності управлінських рішень. Економіко-статистичні методи дали змогу дослідити динаміку показників діяльності підприємства та визначити основні тенденції його розвитку. Метод моделювання використано для побудови концепції стратегії розвитку та прогнозування її результатів. Абстрактно-логічний метод застосовано при формуванні висновків і рекомендацій. Методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST) дозволили оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 99 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 18 таблиць, 6 рисунки. Список джерел нараховує 64 найменування.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Стратегія розвитку підприємства як інструмент підвищення стійкості бізнесу в Харківському регіоні» на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 31 жовтня 2025 р. у м. Харків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Економічна сутність та зміст категорії «стратегія розвитку підприємства»**

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю, глобалізацією та посиленням конкурентної боротьби, ключовим чинником успіху та виживання будь-якого підприємства є здатність не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати своє майбутнє. Центральним елементом цієї здатності виступає стратегія розвитку, яка визначає довгостроковий курс підприємства, слугує компасом у прийнятті управлінських рішень та консолідує зусилля всього колективу для досягнення спільних цілей. Відсутність чітко визначеної та продуманої стратегії нерідко призводить до втрати ринкових позицій, неефективного використання ресурсів і, як наслідок, до фінансових криз та маргіналізації бізнесу. Стратегія стає тим стрижнем, навколо якого будуються всі процеси управління, від операційної діяльності до інноваційних проєктів, забезпечуючи організації стійкість у довгостроковій перспективі та можливість проактивного впливу на ринкове середовище. [1]

Економічна сутність стратегії розвитку підприємства полягає в тому, що вона є комплексним, інтегрованим та орієнтованим на довгострокову перспективу планом дій, який визначає пріоритетні цілі розвитку, оптимальний розподіл обмежених ресурсів та послідовність конкретних заходів для досягнення стійких конкурентних переваг і максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Стратегія розвитку виступає своєрідним «мостом» між теперішнім станом підприємства та його бажаним майбутнім, трансформуючи абстрактні амбіції у конкретні орієнтири та

завдання. Вона є продуктом стратегічного мислення керівництва, що поєднує аналітичну роботу з творчим пошуком нових шляхів розвитку, та виступає основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічної зміни ринкових умов. Стратегія розвитку підприємства не є просто бажанням або прогнозом; це обґрунтована та сформована воля до досягнення певного стану. Її формування базується на глибокому комплексному аналізі, який охоплює три ключові виміри: внутрішнє середовище компанії (її ресурси, компетенції, організаційну структуру, бізнес-процеси), зовнішнє макросередовище (економічні, політичні, соціокультурні та технологічні тренди - PEST-аналіз) та мікросередовище (структура галузі, поведінка конкурентів, постачальників і споживачів, що досліджується, наприклад, за моделлю п'яти сил Портера). Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (SWOT-аналіз), на основі чого обирається найбільш перспективний стратегічний шлях.

Таким чином, стратегія розвитку – це завжди результат вибору. Вона відповідає на фундаментальні питання: «У якому бізнесі ми знаходимося та в якому хочемо бути?», «Яка наша цільова аудиторія та унікальна пропозиція вартості для неї?», «За рахунок чого ми будемо мати перевагу над конкурентами?» (наприклад, за рахунок лідерства у витратах, диференціації продукту чи фокусування на певному сегменті). Цей вибір безпосередньо впливає на всі функціональні сфери діяльності компанії, визначаючи фінансову, маркетингову, операційну та кадрову політику. [2]

Крім того, важливо розуміти, що сучасна стратегія розвитку – це не застиглий документ, а динамічний і адаптивний процес. У зв'язку з тим, що зовнішнє середовище постійно змінюється, стратегія потребує регулярного моніторингу, оцінки ефективності та своєчасного коригування. Впровадження стратегії супроводжується розробкою системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють відстежувати прогрес у досягненні цілей. Отже, стратегія розвитку є керівним началом, яке забезпечує цілеспрямованість,

узгодженість і стійкість підприємства на шляху до його довгострокового процвітання в умовах ринкової невизначеності.

Цей живий організм функціонує за циклом «план-дія-контроль-корекція», де зворотний зв'язок із ринку та операційних процесів безперервно інтегрується в управлінські рішення. Таким чином, стратегія перетворюється на рушійну силу постійного вдосконалення та інновацій, що дозволяє компанії не лише реагувати на зміни, але й випереджати їх, формуючи власне конкурентне майбуття.

#### Еволюція поняття «стратегія» в економічній теорії

Термін «стратегія» походить від грецького «strategos» — «мистецтво генерала». У бізнес-контексті це мистецтво керування підприємством, розподілу ресурсів та досягнення перемоги над конкурентами на ринку. Еволюція поняття пройшла складний шлях від простого довгострокового планування до складного процесу, що охоплює аналіз, вибір, імплементацію та контроль у постійно мінливому середовищі.

Перший етап розвитку поняття був тісно пов'язаний із формальним плануванням, де стратегія розглядалася як складний, багаторівневий план, спрямований на досягнення конкретних довгострокових цілей. Такий підхід передбачав детальну розробку дій на перспективу, проте часто виявлявся занадто жорстким і нездатним швидко адаптуватися до непередбачених змін на ринку. Згодом увага дослідників і практиків змістилася з планування як такого на пошук оптимального позиціонування компанії щодо її зовнішнього оточення. Стратегія почала розумітися як мистецтво вибору: у якій галузі конкурувати, за рахунок яких переваг – нижчих витрат чи унікальності продукту – перемагати. Цей підхід акцентував увагу на аналізі конкурентних сил ринку та структурних особливостей галузі, що дозволяло компанії зайняти найвигіднішу та найбільш захищену позицію. [3]

Однак глобалізація, стрімкий технологічний розвиток і підвищення рівня невизначеності продемонстрували обмеженість і цієї моделі. У сучасних умовах стратегія вже не може розглядатися як раз і назавжди визначений курс. На зміну їй приходить концепція стратегії як адаптивного процесу безперервного

навчання та інновацій. Ключовим стає не стільки правильне початкове позиціонування, скільки здатність організації до динамічної перебудови, швидкого експериментування та вивчення нового. Сучасне розуміння стратегії інтегрує як аналітичну строгість, так і гнучкість, спрямовуючи зусилля компанії не лише на ефективну конкуренцію в межах існуючих ринкових правил, але й на створення власних, унікальних просторів для зростання, де конкуренція стає неактуальною. Таким чином, стратегія перетворилася з інструменту складання довгострокових планів на живий і безперервний процес формування майбутнього компанії. Можна віділити кілька ключових етапів розвитку теорії стратегічного управління:

Період бюджетування та контролю (1950-ті роки): Основний акцент робився на фінансовому плануванні та контролі витрат. Стратегія як така відсутня, планування зосереджене на внутрішніх процесах. Управління ґрунтувалося на принципах бюджетного контролю, а основною метою було дотримання запланованих фінансових показників без врахування зовнішніх чинників.

Період довгострокового планування (1960-ті роки): Зростання ринків та відносна стабільність середовища сприяли появі довгострокових планів, заснованих на екстраполяції минулих тенденцій. Планування залишалося формальним і не враховувало можливі різкі зміни. Основним інструментом було прогнозування на основі історичних даних, що не завжди було ефективним у умовах прискорених змін.

Період стратегічного планування (1970-ті роки): Початок формування стратегічного планування як окремої функції управління. З'являються такі інструменти, як матриця БКГ (Boston Consulting Group), аналіз портфеля бізнесів. Акцент зміщується на аналіз зовнішнього середовища та адаптацію до нього. Внесок І. Ансоффа був ключовим на цьому етапі, оскільки він запропонував систематизований підхід до стратегічного планування.

Період стратегічного управління (1980-ті роки - дотепер): Стратегія перестає бути лише планом і стає процесом, що охоплює всі аспекти діяльності

підприємства. Важливими стають аналіз конкурентного середовища (М. Портер), ресурсний підхід, теорія стейкхолдерів, збалансована система показників (Р. Каплан та Д. Нортон). Стратегія розглядається як динамічна і адаптивна система, що постійно розвивається.

Сучасне розуміння стратегії розвитку інтегрує всі ці етапи, поєднуючи формальне планування з гнучкістю та орієнтацією на створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Стратегія сьогодні розглядається не як жорсткий план, а як живий процес, що постійно адаптується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. [4]

#### Основні підходи до визначення стратегії розвитку

У науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства», що відображає його багатогранність та еволюцію поглядів. Для більш повного розкриття його сутності доцільно розглянути ключові акценти різних наукових шкіл та авторів. Аналіз наукових праць дозволяє виокремити кілька фундаментальних напрямів у трактуванні цієї категорії. Класичні підходи розглядають стратегію як формалізований план дій, тоді як сучасні концепції часто акцентують увагу на адаптації та гнучкості. Дослідження показують, що кожен підхід має свої переваги та обмеження, а їх поєднання дозволяє сформувати комплексне розуміння стратегії розвитку. Важливо враховувати, що вибір підходу залежить від специфіки діяльності підприємства та умов його функціонування. [5]

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз визначень категорії «стратегія розвитку підприємства»

| Автор / Джерело     | Ключовий акцент у визначенні                                                     | Основні елементи та характеристика                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| I. Ансофф [5]       | Планований та систематичний підхід до управління змінами.                        | Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, що визначають вектор розвитку (співвідношення «продукти/ринки»). Він акцентував на формалізованому плануванні та аналізі, вважаючи стратегію заздалегідь розробленим і детальним планом дій.                                                 |
| М. Портер [6]       | Пошук та закріплення вигідної конкурентної позиції в галузі.                     | Стратегія – це створення унікальної та цінної позиції, що передбачає виконання відмінних від конкурентів дій або виконання схожих дій, але іншим способом. Ключові поняття: унікальна цінність, ціннова ланка діяльності, компроміси. Він відокремив стратегію від операційної ефективності.   |
| Г. Мінцберг [7]     | Взаємодія запланованих дій та непередбачених реакцій на зміни («5 П» стратегії). | 1. План – напрям дій, розроблений заздалегідь.<br>2. Принцип поведінки – послідовна модель поведінки у часі.<br>3. Паттерн – стійка схема дій, що склалася.<br>4. Позиція – місце підприємства на ринку та у зовнішньому середовищі.<br>5. Перспектива – спосіб сприйняття світу керівництвом. |
| О. В. Теліженко [8] | Система цілей та засобів їх досягнення.                                          | Стратегія розвитку – це комплекс взаємопов'язаних рішень, що визначають пріоритетні напрями розподілу ресурсів для досягнення довгострокових цілей. Включає місію, стратегічні цілі, політики, програми, проекти, бюджети. Підкреслюється її системний характер.                               |
| А. М. Поршнєв [9]   | Програма інноваційних змін для досягнення бажаного стану.                        | Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Це програма дій, що трансформує підприємство, орієнтована на інновації та зміни.                                                 |
| Ф. Котлер [10]      | Пристосування компанії до свого середовища.                                      | Стратегія – це механізм, за допомогою якого компанія впроваджує зміни у навколишньому середовищі та використовує свої найкращі здібності для скористання можливостями, що відкриваються. Акцент на маркетинговому аспекті та орієнтації на клієнта.                                            |
| А. Чандлер [11]     | Визначення довгострокових цілей та завдань, курс дій.                            | Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Він підкреслював взаємозв'язок стратегії та структури: «структура йде за стратегією».                                            |

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [5 - 12].

Як видно з таблиці 1.1, стратегію розвитку можна тлумачити по-різному, і всі ці підходи взаємно доповнюють одне одного. Вона може сприйматися як певний план — формально оформлена система цілей, заходів і показників, підготовлена на визначений період. У цьому сенсі стратегія існує «на папері», її можна прочитати й проаналізувати. Водночас стратегія проявляється і як певна модель поведінки підприємства, що формується поступово, інколи навіть стихійно, у відповідь на виклики середовища; така «реалізована» стратегія не завжди співпадає з тією, що була задекларована. Крім того, її можна розглядати як спосіб позиціонування — усвідомлений вибір власного місця на ринку серед конкурентів. І нарешті, стратегія має і вимір перспективи: це про те, як підприємство розподіляє ресурси, у що інвестує сили та енергію, яким бачить своє майбутнє та якою є внутрішня культура і світогляд керівництва, що визначають цей рух уперед. [6]

#### Функції та значення стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку виконує низку важливих функцій, що роблять її незамінним інструментом управління:

**Координаційна функція:** Стратегія забезпечує узгодженість дій всіх підрозділів і співробітників, направляючи їх до єдиної мети. Вона усуває розрізненість і протиріччя в роботі різних відділів, забезпечуючи синергетичний ефект від спільних зусиль.

**Орієнтувальна функція:** Стратегія задає чіткі орієнтири для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Керівники та співробітники розуміють, які дії сприяють досягненню цілей, а які – ні, що дозволяє уникнути марнотратства ресурсів на другорядні напрями.

**Інтеграційна функція:** Стратегія об'єднує різні функціональні сфери (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал) в єдину систему, забезпечуючи синергетичний ефект. Це дозволяє усунути розриви між підрозділами та забезпечити цілісність управління.

**Мотиваційна функція:** Чітка та зрозуміла стратегія, особливо якщо вона підкріплена відповідною системою мотивації, може значно підвищити

залученість персоналу, оскільки співробітники розуміють загальну мету і бачать свій внесок у її досягнення.

**Адаптаційна функція:** Стратегія дозволяє підприємству не лише пасивно реагувати на зміни, але й активно пристосовуватися до них, а навіть використовувати їх на свою користь. Вона забезпечує гнучкість та стійкість організації в умовах невизначеності.

**Оптимізаційна функція:** Стратегія сприяє оптимальному розподілу обмежених ресурсів, спрямовуючи їх на найважливіші та найперспективніші напрями. Це дозволяє максимізувати віддачу від кожного вкладеного ресурсу.

Значення стратегії розвитку для підприємства важко переоцінити. Вона забезпечує стабільність і передбачуваність у довгостроковій перспективі, підвищує стійкість до зовнішніх загроз, сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і, в кінцевому рахунку, забезпечує виживання та процвітання бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Без чіткої стратегії підприємство ризикує втратити конкурентні позиції, відстати від ринкових тенденцій та втратити довіру інвесторів і партнерів.

Взаємозв'язок місії, візії та стратегії розвитку

Стратегія розвитку як керівна орієнтація діяльності підприємства тісно пов'язана з його фундаментальними категоріями – місією та візією, що відображено на рисунку 1.1. Ці три елементи утворюють ієрархічну систему координат для прийняття всіх управлінських рішень. Без чіткої місії та візії стратегія ризикує стати набором розрізнених дій, а без конкретної стратегії – візія залишається лише красивим лозунгом.

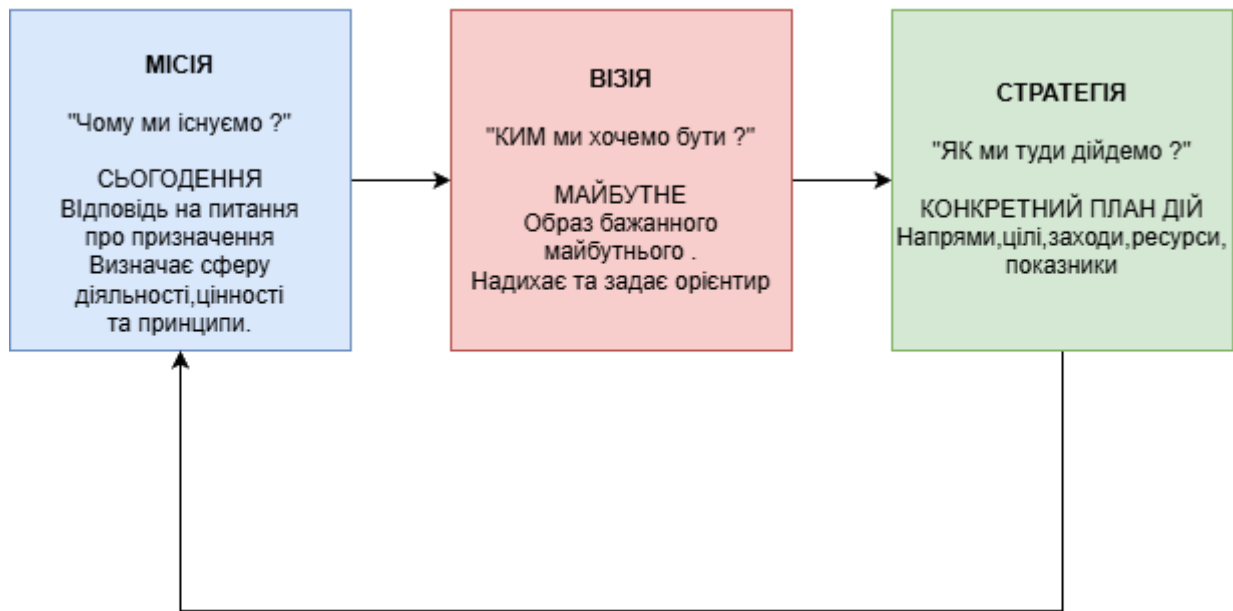


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок місії, візії та стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

Місія – це соціально значима ціль, що визначає причину існування підприємства, його відмінність від інших. Вона формулюється для внутрішніх (співробітники) і зовнішніх (клієнти, партнери, суспільство) стейкхолдерів і відповідає на питання: «Що ми робимо?», «Для кого ми це робимо?» та «Яку цінність ми створюємо?». Місія є стабільною основою, яка рідко змінюється з часом. Наприклад, місія може полягати у «забезпеченні якісних та доступних товарів повсякденного попиту для мешканців міста». [7]

Візія – це образ бажаного майбутнього підприємства, ідеальне уявлення про його стан у довгостроковій перспективі (наприклад, через 10-15 років). Візія є надихаючою, амбітною, але досяжною метою, яка мотивує команду і задає стратегічний орієнтир. Вона описує, яким буде підприємство, якщо успішно реалізує свою стратегію. Наприклад, візія може звучати як «стати лідером роздрібної торгівлі в регіоні з мережею з 50 сучасних магазинів».

Стратегія розвитку є конкретизацією візії. Це – дорожня карта, яка деталізує, якими шляхами, за допомогою яких ресурсів і в які терміни підприємство досягне бажаного стану. Вона перетворює абстрактний образ

майбутнього на набір практичних кроків, включаючи плани розширення, маркетингові кампанії, інвестиції в технології тощо.

#### Компоненти та принципи формування стратегії розвитку

Структура стратегії розвитку зазвичай включає наступні ключові компоненти, які у сукупності забезпечують її цілісність та виконання:

**Поле діяльності:** Чітке визначення галузей, ринків, географічних регіонів та клієнтських сегментів, в яких працює або планує працювати підприємство. Це основа для подальшого стратегічного вибору. Наприклад, рішення про вихід на новий ринок або запуск нового продукту. Цей компонент відповідає на питання: «Де ми змагаємося?»

**Стратегічні цілі:** Набір конкретних, вимірних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей. Вони розподіляються за функціональними сферами (фінансові, маркетингові, операційні) та за періодами (довгострокові, середньострокові, короткострокові). Наприклад, досягти частки ринку 15% до 2027 року або збільшити рентабельність продажів до 10% до 2026 року.

**Конкурентні переваги:** Визначення унікальних здібностей, ресурсів або технологій, які дозволяють підприємству перевершити конкурентів і створити стійку цінність для клієнтів (наприклад, технології, сильний бренд, нижча собівартість, якість обслуговування). Це те, що робить підприємство унікальним у очах клієнтів. [8]

**Функціональні стратегії:** Деталізація загальної стратегії в окремих сферах діяльності: маркетингу, операційній діяльності, фінансах, управлінні персоналом, НДДКР. Вони узгоджуються між собою та підпорядковуються головній меті. Наприклад, маркетингова стратегія може включати план розвитку бренду, а операційна – план модернізації обладнання.

**Система реалізації та контролю:** Механізми впровадження, що включають розподіл відповідальності, бюджети, графіки, моніторинг прогресу (KPI – ключові показники ефективності) та процедури коригування планів у разі відхилень або змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечує, що стратегія не залишиться на папері.

Процес формування стратегії розвитку ґрунтується на низці принципів:

**Системність:** Стратегія повинна розглядатися як єдина система взаємопов'язаних елементів (цілей, заходів, ресурсів). Зміна одного елементу неминуче впливає на інші.

**Наукова обґрунтованість:** Стратегія має базуватися на результатах глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, використанні наукових методів і підходів. Необхідно уникати суб'єктивізму та прийняття рішень на основі інтуїції.

**Адаптивність:** Стратегія повинна бути гнучкою і здатною до корекції у разі суттєвих змін у зовнішньому середовищі. Жорсткі стратегії, що не враховують зміни, швидко застарівають.

**Оптимальність:** Вибір такого варіанту стратегії, який забезпечує максимальну ефективність при мінімальних витратах ресурсів. Це вимагає ретельного аналізу альтернатив та оцінки їх ефективності.

**Єдність стратегії та тактики:** Тактичні (короткострокові) рішення повинні бути підпорядковані стратегічним (довгостроковим) цілям. Не можна допускати протиріч між оперативною діяльністю та стратегічними орієнтирами.

Таким чином, стратегія розвитку є системоутворюючим елементом управління, який інтегрує всі функціональні сфери діяльності підприємства в єдиний комплекс, спрямований на досягнення довгострокових цілей. Її розробка та реалізація є ітераційним процесом, що забезпечує динамічний зв'язок між теперішнім станом підприємства та його бажаним майбутнім, дозволяючи не лише реагувати на зміни, але й активно їх формувати. Ефективна стратегія завжди ґрунтується на глибокому розумінні ринку, реальній оцінці власних можливостей і слугує надійним орієнтиром у умовах невизначеності, забезпечуючи підприємству стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. [9]

## **1.2. Класифікація та особливості вибору типів стратегій розвитку підприємства**

Сучасний бізнес-середовище характеризується надзвичайною динамічністю та високою конкуренцією, що зумовлює необхідність комплексного та системного підходу до класифікації стратегій розвитку підприємств. Швидкі зміни технологій, глобалізація ринків, трансформація споживчих уподобань та нестабільність економічного середовища потребують від керівництва компаній гнучкості та здатності до швидкого адаптування, що неможливе без чіткого розуміння наявного спектру стратегічних альтернатив.

Різноманіття умов функціонування суб'єктів господарювання, особливостей галузевих ринків та стратегічних амбіцій керівництва обумовлює існування численних типів стратегій, які потребують ретельного структурування та аналізу. Наприклад, стратегія малого сімейного підприємства, що прагне зберегти свою нішу, буде суттєво відрізнятися від стратегії міжнародної корпорації, що прагне до глобальної експансії. Так само компанії високотехнологічних галузей часто орієнтуються на інноваційні стратегії, тоді як представники традиційних секторів можуть робити акцент на операційну ефективність. [10]

Систематизація стратегічних альтернатив дозволяє керівництву підприємства не лише структуровано підійти до процесу їх вибору, але й здійснити комплексну оцінку можливих шляхів розвитку, визначити оптимальні альтернативи та обрати найбільш відповідний та ефективний варіант дій у довгостроковій перспективі. Вона дозволяє уникнути хаотичних рішень, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами та зовнішніми можливостями.

Сучасна теорія стратегічного менеджменту пропонує класифікацію стратегій за низкою ключових критеріїв, серед яких найважливішими є рівень

управління, тип зростання, характер конкурентної поведінки та ступінь адаптації до змін зовнішнього середовища. Крім того, важливими критеріями є галузева специфіка, стадія життєвого циклу організації та рівень інноваційності. Наприклад, за рівнем управління розрізняють корпоративну, бізнесову та функціональні стратегії. За типом зростання – стратегії інтенсифікації, диверсифікації, інтеграції чи скорочення. За характером конкурентної поведінки – офензивні, дефензивні або нішеві. А за ступенем адаптації – стратегії, що плануються заздалегідь, та стратегії, що формуються в процесі дії (*emergent strategies*). Така багатовимірна класифікація є незамінним інструментом для створення цілісної та ефективної стратегії розвитку, що відповідає викликам сучасного бізнесу. [11]

Класифікація за рівнем управління включає три основні типи стратегій. Корпоративна (портфельна) стратегія визначає загальний напрям розвитку всієї компанії, портфель бізнесів та розподіл ресурсів між ними. Її основною перевагою є забезпечення синергії та оптимізації портфеля, однак вона має недоліки у складності імплементації та високих вимогах до інформаційного забезпечення. Бізнес-стратегія формується для окремих підрозділів і спрямована на досягнення конкурентних переваг на конкретному ринку, що забезпечує фокус та гнучкість, але може призводити до конфліктності між підрозділами. Функціональна стратегія розробляється для підтримки бізнес-стратегії через оптимізацію діяльності окремих підрозділів, що забезпечує деталізацію та спеціалізацію, але несе ризик втрати інтеграції з загальною стратегією.

Класифікація за типом зростання згідно з моделлю І. Ансоффа включає чотири основних типи стратегій. Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає зростання за рахунок збільшення частки на існуючому ринку з існуючими товарами, що характеризується низьким ризиком та використанням існуючих компетенцій, але має обмежений потенціал росту на зрілих ринках. Стратегія розвитку ринку орієнтована на виведення існуючих товарів на нові ринки, що дозволяє використовувати існуючі продукти та диверсифікувати ризики, але вимагає вивчення нових ринків. Стратегія розвитку продукту полягає

у запровадженні нових товарів на існуючі ринки, що дає можливість використовувати існуючі канали збуту та лояльність клієнтів, але потребує високих витрат на НДДКР. Диверсифікація як стратегія передбачає виведення нових товарів на нові ринки, що забезпечує максимальне зниження ризиків та доступ до нових джерел доходу, але характеризується високим ризиком та складністю управління.

Класифікація за конкурентною поведінкою згідно з моделлю М. Портера включає три ключові стратегії. Стратегія лідерства за витратами базується на мінімізації витрат та пропозиції найнижчих цін на ринку, що забезпечує стійкість до ценової конкуренції, але несе ризик зниження якості та вразливості до інновацій. Стратегія диференціації спрямована на створення унікального товару або послуги, що забезпечує вищу рентабельність та лояльність клієнтів, але вимагає високих витрат та має ризик імітації конкурентами. Стратегія фокусування передбачає зосередження на конкретному сегменті ринку, що дозволяє досягти високої ефективності через глибоке знання ринку, але має обмежений ринок та ризик змін у ніші.

Класифікація за характером реагування включає проактивні, реактивні та пасивні стратегії. Проактивна стратегія передбачає формування майбутнього ринку через інновації, що дозволяє формувати ринкові стандарти та отримувати надприбутки, але має високий ризик та потребує значних інвестицій. Адаптивна стратегія орієнтована на реагування на зміни, що вже відбулися, що забезпечує менший ризик та економію на інноваціях, але веде до відставання від конкурентів. Пасивна стратегія спрямована на збереження статус-кво, що забезпечує стабільність та передбачуваність, але несе ризик втрати конкурентоспроможності.

На практиці жодна з цих класифікацій не є взаємовиключною. Сучасний підхід вимагає від керівництва формування збалансованої стратегічної матриці, де різні типи стратегій інтегруються. Наприклад, корпоративна стратегія диверсифікації може поєднуватися з конкурентною стратегією диференціації на одному ринку та лідерства за витратами — на іншому. Ключовим завданням

сьогодні є здатність до ситуаційного аналізу та гнучкого синтезу різних підходів в єдину, адаптивну систему розвитку, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності. [13]

Таблиця 1.2 – Стисла класифікація стратегій розвитку підприємства

| Критерій класифікації      | Види стратегій         | Ключова характеристика                           |
|----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------|
| 1                          | 2                      | 3                                                |
| За рівнем управління       | Корпоративна           | Визначення портфеля бізнесів і розподіл ресурсів |
|                            | Бізнес-стратегія       | Досягнення переваг на конкретному ринку          |
|                            | Функціональна          | Підтримка бізнес-стратегії підрозділами          |
| За типом зростання         | Глибоке проникнення    | Збільшення частки ринку з існуючими товарами     |
|                            | Розвиток ринку         | Виведення існуючих товарів на нові ринки         |
|                            | Розвиток продукту      | Запровадження нових товарів на існуючі ринки     |
|                            | Диверсифікація         | Нові товари на нові ринки                        |
| За конкурентною поведінкою | Лідерство за витратами | Мінімізація витрат, найнижчі ціни                |
|                            | Диференціація          | Унікальна цінність за преміальну ціну            |
|                            | Фокусування            | Зосередження на специфічних нішах                |
| За характером реагування   | Проактивна             | Формування майбутнього ринку                     |
|                            | Реактивна              | Адаптація до змін, що відбулися                  |
|                            | Пасивна                | Збереження статус-кво                            |

*Джерело: узагальнено автором*

Особливого значення в умовах сучасного ринку набуває обґрунтований вибір типу стратегії зростання, який безпосередньо визначає довгострокову траєкторію розвитку підприємства. Матриця Ансоффа, яка візуалізує основні варіанти продуктово-ринкових стратегій, є класичним інструментом стратегічного аналізу, що не втратив своєї актуальності і в сучасних умовах ведення бізнесу. Ця модель дозволяє системно оцінити ризики та потенціал різних шляхів розвитку, пов'язуючи їх з існуючими та новими продуктами та ринками.



Рисунок 1.2 –Матриця І. Ансоффа як інструмент вибору стратегії зростання

*Джерело: розроблено автором*

Вибір конкретної стратегії є комплексним багатофакторним процесом, який залежить від взаємодії цілого ряду внутрішніх і зовнішніх детермінант. Для прийняття обґрунтованого стратегічного рішення керівництву підприємства необхідно ретельно проаналізувати та зважити наступні ключові фактори:

Формування будь-якої стратегії — це складний процес, що поєднує в собі внутрішні амбіції та зовнішні обставини. Її фундаментом завжди слугують місія та візія підприємства, оскільки саме вони задають ключові цілі та бачення майбутнього, перетворюючись з високих ідей на практичний інструмент дій.

Однак шлях до цих цілей неможливо прокласти без глибокого розуміння зовнішнього середовища. Такі фактори, як ринкові тенденції, дії конкурентів, а також макроекономічні, політичні, технологічні та соціокультурні зміни, визначають спектр можливостей і рівень загроз. Іншими словами, зовнішнє

середовище безпосередньо обмежує ті напрями стратегічного розвитку, які є реально досяжними. [14]

Не менш важливим є й внутрішній потенціал компанії. Фінансові, матеріальні, людські та інтелектуальні ресурси істотно обмежують набір життєздатних стратегічних варіантів. Саме сильні сторони організації, виявлені в рамках внутрішнього аналізу, стають тим міцним фундаментом, на якому будуються стійкі конкурентні переваги.

Ключову роль у виборі відіграє і поточна позиція підприємства на ринку. Чи є воно лідером, сильним гравцем, що йде слідом, або ж займає нішу, — це безпосередньо впливає на доцільність обраного курсу. Лідери можуть дозволити собі агресивну політику, тоді як інші часто обирають обережне наслідування або вузьку спеціалізацію.

Також слід враховувати стадію життєвого циклу як самої компанії, так і галузі в цілому. Молоді інноваційні підприємства природно схильні до стратегій швидкого зростання та захоплення частки ринку, в той час як зрілі компанії часто зосереджуються на стабілізації, диверсифікації або пошуку нових ринків.

Нарешті, не можна скидати з рахунків людський фактор. Цінності, корпоративна культура та, що найважливіше, особистісні якості та схильність до ризику топ-менеджменту значно впливають на кінцевий вибір. Від цього залежить, чи буде стратегія проактивною та інноваційною, чи ж обережною та реактивною. [15]

Таблиця 1.3 – Зведена характеристика рівнів стратегічного управління та їх взаємозв'язок

| Рівень           | Основний об'єкт управління                                   | Ключові стратегічні питання                                                                                         | Приклад практичного застосування для ТМ «Аттика»                                                                                                                                     |
|------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративний    | Багатопрофільна організація в цілому, портфель бізнесів      | У яких бізнесах та галузях ми повинні бути? Як оптимально розподілити ресурси між структурними підрозділами?        | Чи розвиватися переважно у форматі супермаркету, експрес-маркету, чи інвестувати в онлайн-торгівлю? Ухвалення рішення про відкриття власного виробництва напівфабрикатів.            |
| Бізнес-стратегія | Окремий бізнес (стратегічна одиниця бізнесу - СЕБ)           | Як нам ефективно конкурувати на цьому конкретному ринку? Яку конкурентну перевагу ми можемо створити та утримувати? | Обрати стратегію "лідерства за витратами" для магазинів у спальних районах чи стратегію "диференціації" через преміум-асортимент та кулінарію для магазинів у центрі міста.          |
| Функціональний   | Функціональний підрозділ (маркетинг, логістика, фінанси, HR) | Як наш підрозділ може найкращим чином підтримати реалізацію загальної бізнес-стратегії?                             | Відділ маркетингу: розробити та впровадити програму лояльності для підвищення частоти відвідувань. Відділ логістики: оптимізувати ланцюг поставок для зниження собівартості товарів. |

*Джерело: розроблено автором*

Отже, можна зробити висновок, що не існує універсальної чи абстрактної "найкращої" стратегії, яка б ідеально підходила для всіх підприємств за будь-яких умов. Це пов'язано з тим, що кожне підприємство є унікальною системою, що функціонує в специфічному контексті. Наприклад, стратегія, яка призвела до успіху технологічний стартап у Кремнієвій долині, навряд чи буде ефективною для сімейної виробничої майстерні в регіоні України. Конкурентні переваги, ринкові умови, доступ до ресурсів, організаційна структура та корпоративна культура – все це суттєво відрізняється і вимагає індивідуального підходу.

Вибір оптимального шляху розвитку завжди є унікальним та індивідуальним процесом, який вимагає глибокого ситуаційного аналізу, всебічного врахування специфіки галузі, об'єктивної оцінки внутрішнього потенціалу та ресурсних можливостей, а також чіткого усвідомлення стратегічних амбіцій та ціннісних орієнтирів керівництва. Цей процес можна розглядати як мистецтво поєднання "бажаного" (стратегічні амбіції) з "можливим" (ресурсні обмеження та зовнішні умови). Він вимагає використання цілого комплексу аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель п'яти сил Портера та аналіз стейкхолдерів, щоб отримати об'єктивну картину. Крім того, важливо розуміти динаміку галузі, її життєвий цикл та технологічні тренди, які можуть кардинально змінити правила гри в найближчій перспективі.

Ефективна стратегія завжди є результатом збалансованого та гармонійного поєднання ретельної аналітичної роботи, творчого стратегічного мислення та сміливого управлінського рішення. Аналітика дає фактологічну основу, але без творчого компонента вона може призвести до банальних і неконкурентоздатних рішень. Сміливість же необхідна для впровадження змін та взяття на себе стратегічних ризиків. Це поєднання дозволяє компанії не тільки реагувати на ринкові зміни, але й формувати їх, створюючи нові ринки та продукти, як це роблять інноваційні лідери, такі як Tesla чи Apple.

Саме тому успішна реалізація будь-якої стратегії неможлива без постійного моніторингу зовнішнього середовища, гнучкої адаптації до мінливих ринкових умов та готовності до своєчасного коригування обраного курсу. Сьогодення диктує необхідність переходу від класичного, "залізобетонного" стратегічного планування до більш гнучких, ітераційних моделей, таких як Agile-підхід до стратегії. Це означає, що стратегія повинна перевірятися та корегуватися з певною періодичністю (наприклад, в рамках щоквартальних стратегічних оглядів), а не лише раз на рік. Система ключових показників ефективності (KPI) та ранкові індикатори мають стати "приладовою

панеллю" керівника, що дозволяє бачити відхилення від курсу в режимі, близькому до реального часу. [16]

Крім того, ключовим фактором успіху виступає внутрішня організаційна зрілість підприємства, його здатність до навчання та трансформації, а також ефективна комунікація стратегічних цілей на всіх рівнях організаційної ієрархії. Стратегія має бути зрозумілою не тільки топ-менеджменту, але й лінійним співробітникам, які безпосередньо реалізують її у своїй повсякденній роботі. Для цього необхідно використовувати інструменти стратегічної комунікації, такі як Strategy Map (карта стратегії) чи збалансована система показників (BSC), які візуалізують причинно-наслідкові зв'язки між цілями.

Стратегія, яка не підкріплена відповідною корпоративною культурою, структурою, системами мотивації та розподілом ресурсів, залишається лише декларацією на папері. Наприклад, якщо стратегія закликає до інновацій, а система мотивації карає за помилки і не заохочує експерименти, вона приречена на провал. Ключовим є принцип "стратегічного вирівнювання" (strategic alignment), коли всі елементи організаційної системи – від бізнес-процесів до бюджету та корпоративних цінностей – працюють на досягнення єдиних стратегічних цілей.

Таким чином, формування стратегії слід розглядати не як одноразовий акт, а як безперервний, динамічний та ітераційний процес, що вимагає постійної уваги з боку керівництва, стратегічної дисципліни від усього колективу та невпинного прагнення до досягнення довгострокових конкурентних переваг у боротьбі за майбутнє підприємства. Це подорож, а не пункт призначення. Успіх у цій подорожі залежить від здатності організації до навчання, адаптації та перетворення, де кожен співробітник розуміє свою роль у здійсненні спільного стратегічного видіння і мотивований на його досягнення. У сучасному бізнесі виживають не найсильніші, а найбільш пристосовані, і саме якісна стратегічна робота робить підприємство здатним до такої адаптації. [17]

Цей процес ґрунтується на постійних зворотних зв'язках та циклічному вдосконаленні, де результати моніторингу впливають на подальші стратегічні

рішення. Критично важливим є створення ефективних механізмів збору інформації з усіх рівнів організації та зовнішнього середовища, що дозволяє вчасно ідентифікувати нові тенденції, загрози та можливості. Організація повинна функціонувати як єдина екосистема, де стратегічні ініціативи перевіряються через невеликі експерименти, масштабуються при успіху та оперативно коректуються при необхідності. Такий підхід перетворює стратегію з формального документу на живий організм, здатний до еволюції та самовдосконалення в умовах непевності та швидкому ринку. Ключем до успіху стає створення культури безперервного вдосконалення, де кожен працівник відчуває відповідальність за реалізацію стратегії та має можливості для пропозиції змін. Саме така гнучкість та здатність до трансформації дозволяє компаніям не лише реагувати на зміни, але й формувати майбутнє галузі, залишаючись на крок попереду конкурентів.

### **1.3. Методичні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства**

Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства являє собою складний багатоетапний процес, який вимагає застосування системного підходу та спеціального методичного інструментарію для ефективного управління змінами в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Цей процес забезпечує послідовне перетворення стратегічних намірів та амбіційних цілей на конкретні практичні дії та детальні операційні плани, що дозволяє підприємству системно та послідовно досягати поставлених стратегічних орієнтирів у довгостроковій перспективі. Без чіткої та продуманої методології розробки будь-яка стратегія ризикує залишитися лише формальною декларацією на папері, абсолютно нездатною реально вплинути на операційні результати діяльності та конкурентні позиції організації на ринку. Ефективна стратегія повинна бути не

просто документом, а живим інструментом управління, що інтегрує всі аспекти діяльності підприємства - від корпоративної культури до операційних процесів, від фінансового планування до маркетингових комунікацій.

Сучасна теорія та практика стратегічного управління пропонують досить широкий спектр універсальних моделей та різноманітних алгоритмів формування ефективної стратегії розвитку, які враховують специфіку різних галузей, стадії життєвого циклу підприємства та особливості конкурентного середовища. Найбільш поширеною та методологічно обґрунтованою є циклічна модель стратегічного управління, яка включає чітку послідовність декількох взаємопов'язаних етапів, що утворюють замкнений цикл безперервного стратегічного вдосконалення та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Ця комплексна модель наочно візуалізована на рисунку, представленому нижче, що дозволяє краще зрозуміти логіку взаємозв'язку між окремими етапами стратегічного процесу. Вона слугує надійним орієнтиром для керівництва підприємства при організації та координації всіх заходів щодо формування та впровадження довгострокової стратегії розвитку, забезпечуючи цілісність і послідовність управлінських рішень. Кожен етап цієї моделі має вирішальне значення для загального успіху стратегічного управління, оскільки лише комплексний підхід дозволяє створити дійсно ефективну та життєздатну стратегію, здатну забезпечити стійкі конкурентні переваги в умовах невизначеності та високої динаміки ринкових змін. [18]

Ключовими етапами цього циклу є: Стратегічний аналіз (всебічна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням інструментів SWOT, PESTLE, Five Forces тощо; Формулювання стратегії (визначення місії, бачення, стратегічних цілей та вибір загального курсу дій); Імплементация стратегії (найкритичніша фаза, що включає розробку операційних планів, бюджетування, адаптацію оргструктури та мотиваційних систем); Стратегічний контроль та оцінка (моніторинг показників KPI, аналіз відхилень та корекція дій). [60]

Важливо розуміти, що цей процес не є лінійним, а має ітераційний характер, де інформація, отримана на етапі контролю, постійно використовується для уточнення аналізу та корекції стратегії. Для підвищення ефективності кожного етапу використовуються спеціалізовані інструменти: для аналізу – матриці БКГ чи McKinsey, для формалізації цілей – методологія SMART або BSC (Збалансована система показників), для впровадження – карти стратегії та проектне управління. Успіх залежить не лише від формальної послідовності дій, але й від глибини аналітичної роботи, якості комунікації та здатності організації до навчання. Таким чином, методологія розробки стратегії постає не як жорсткий алгоритм, а як структуроване мислення, що дозволяє перетворити стратегічні ідеї на конкретні бізнес-результати.

Критичною складовою є створення механізму швидкого реагування на зміни, де стратегія розглядається як гіпотеза, що потребує постійної експериментальної перевірки. Це перетворює стратегічне управління на живий організм, здатний до адаптації в умовах невизначеності, коли початкові припущення можуть втратити актуальність ще до завершення планового періоду.

[19]

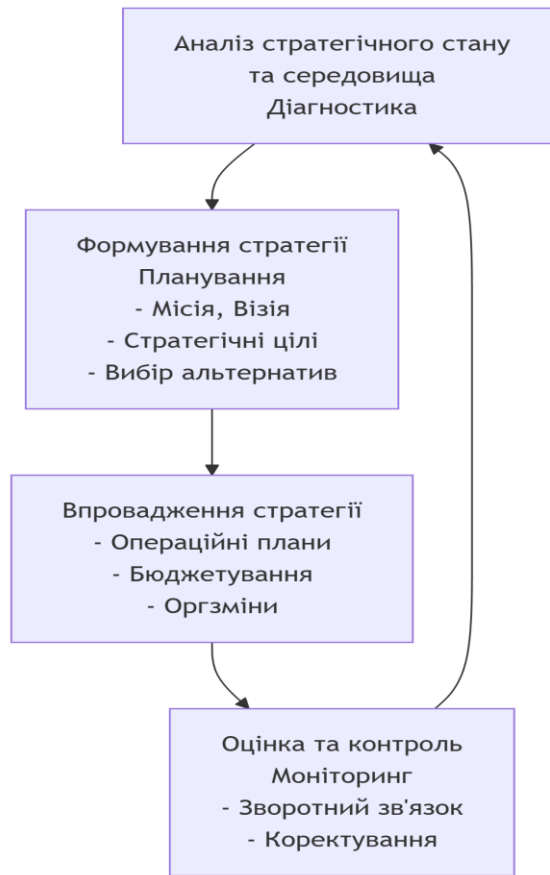


Рисунок 1.2 – Модель процесу стратегічного планування на підприємстві

*Джерело: розроблено автором*

Як наочно демонструє представлена модель, процес стратегічного планування формує замкнений безперервний цикл управлінської діяльності, де результати ретельного контролю та комплексної оцінки ефективності реалізації стратегії слугують важливою вхідною інформацією для запуску нових ітерацій глибинного аналізу та коригування стратегічного планування. Така інноваційна конструкція системи управління забезпечує підвищену адаптивність стратегії до постійних змін зовнішнього середовища та внутрішніх організаційних трансформацій, роблячи весь процес управління динамічним, гнучким і чутливим до будь-яких змін конкурентного ринкового середовища. Ця модель дозволяє підприємству не лише своєчасно реагувати на виклики, але й проактивно формувати власне майбутнє, постійно вдосконалюючи стратегічні орієнтири на основі об'єктивних даних моніторингу та зворотного зв'язку від усіх

учасників бізнес-процесів. Завдяки такому підходу стратегія перестає бути статичним документом, а перетворюється на живий організм, здатний до навчання, розвитку та еволюції в умовах сучасного швидкозмінливого бізнес-середовища, що забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги на всіх етапах його життєвого циклу. [20]

Ключовим етапом є стратегічний аналіз, який передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього використовується широкий спектр аналітичних інструментів. Вибір інструменту залежить від цілей аналізу, галузі та доступних ресурсів.

Таблиця 1.4 – Інструменти стратегічного аналізу: призначення та особливості

| Інструмент           | Призначення                                                 | Основні складові                                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | 2                                                           | 3                                                                                                |
| SWOT-аналіз          | Узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз | Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози. Синтез внутрішнього та зовнішнього аналізу. |
| Модель 5 Сил Портера | Аналіз привабливості та конкурентної ситуації в галузі      | Конкуренція, нові гравці, товари-замінники, влада постачальників, влада покупців.                |
| Матриця БКГ          | Аналіз портфеля бізнес-одиниць                              | "Зірки", "Дійні корови", "Темні коні", "Собаки". Допомагає у розподілі ресурсів.                 |
| Матриця Ансоффа      | Вибір стратегії росту                                       | Стратегії проникнення, розвитку ринку, розвитку продукту, диверсифікації.                        |
| PEST-аналіз          | Оцінка макросередовища                                      | Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, що впливають на бізнес.    |

*Джерело: розроблено автором*

Наступним критично важливим етапом є вибір стратегії. Для структурованого вибору базового напрямку розвитку часто використовують портфельні матриці. Одна з найвідоміших — матриця "Продукти/Ринки" Ігора Ансоффа, яка чітко визначає чотири можливі шляхи росту компанії.

Ця матриця систематизує процес прийняття рішень щодо розвитку бізнесу. Кожен з чотирьох квадрантів представляє окрему стратегічну парадигму з різним рівнем ризику.

"Глибоке проникнення" орієнтоване на максимальне використання поточного бізнесу через маркетинг і програми лояльності. "Розвиток ринку" передбачає вихід існуючих продуктів на нові ринки. "Розвиток продукту" зосереджений на інноваціях для існуючих клієнтів. "Диверсифікація" є найбільш ризикованою, поєднуючи нові продукти з новими ринками. [21]



Рисунок 1.3 – Матриця Ансоффа: стратегії росту

*Джерело: розроблено автором*

Етап впровадження стратегії є найбільш ресурсомістким і складним, оскільки передбачає глибокі реальні зміни в організаційній структурі та бізнес-процесах підприємства. Він включає комплекс взаємопов'язаних заходів:

Бюджетування: детальний розподіл фінансових ресурсів між стратегічними ініціативами, формування фінансових планів та прогнозів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Цей процес вимагає ретельного аналізу ефективності інвестицій та оптимізації витрат. Критично важливим є

забезпечення фінансової дисципліни та регулярний моніторинг виконання бюджету для своєчасного виявлення відхилень і корекції ресурсного плану. [59]

Організаційні зміни: гнучка адаптація організаційної структури, системи управління та корпоративної культури до вимог нової стратегії. Це включає перерозподіл повноважень, впровадження нових бізнес-процесів та трансформацію цінностей організації. Для успіху цих змін необхідно забезпечити ефективну комунікацію, навчання персоналу та підтримку з боку керівництва, щоб мінімізувати опір працівників.

Створення системи мотивації: ефективне узгодження інтересів персоналу з цілями стратегії через розробку KPI та систему стимулювання. Це забезпечує залучення співробітників до реалізації стратегічних ініціатив та підвищує їх відданість. Система має бути прозорою, справедливою та орієнтованою на довгострокові результати, стимулюючи не лише досягнення індивідуальних показників, але й командну роботу.

Крім того, ключовим аспектом успішної імплементації є створення ефективної системи моніторингу та контролю, яка дозволяє відстежувати прогрес у реальному часі, оперативно виявляти проблемні моменти та вчасно вносити корективи в процес впровадження. Не менш важливим є забезпечення підтримки зміни з боку топ-менеджменту, оскільки без їхньої активної участі та прикладу будь-які організаційні зміни будуть неефективними. Також варто враховувати необхідність комунікації стратегії всім працівникам, щоб кожен співробітник розумів своє місце у загальному процесі та бачив власний внесок у досягнення спільних цілей. [22]

Заключним етапом циклу є оцінка та контроль, які забезпечують постійний зворотний зв'язок та можливість своєчасного коригування стратегії.

Найефективнішим інструментом для цього вважається Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC), яка дозволяє комплексно оцінювати ефективність за чотирма ключовими перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу.

Таким чином, сучасний методичний підхід до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства є інтегрованим, ітераційним процесом, що поєднує різноманітні аналітичні інструменти, моделі стратегічного вибору, ефективні механізми впровадження та надійні системи контролю. Цей комплексний підхід забезпечує цілісність, послідовність та адаптивність управлінських рішень, спрямованих на досягнення стабільного довгострокового успіху підприємства в умовах динамічно змінного ринкового середовища. Він дозволяє створювати життєздатні стратегії, здатні еволюціонувати разом із змінами бізнес-середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. [58]

Важливим аспектом сучасного підходу є його здатність до безперервного вдосконалення через регулярний моніторинг ключових показників ефективності та своєчасне коригування стратегічних ініціатив. Це дозволяє підприємству не тільки реагувати на зміни, але й проактивно формувати власне майбутнє, використовуючи передові методи стратегічного аналізу та прогнозування. Інтеграція цифрових інструментів і платформ дає змогу здійснювати оперативний контроль за реалізацією стратегії та забезпечує прозорість усіх бізнес-процесів.

Критично значущим елементом є також організаційна культура, що підтримує стратегічні зміни та заохочує інноваційне мислення серед співробітників. Успішна реалізація стратегії вимагає активної участі всіх рівнів управління та формування спільного бачення майбутнього розвитку компанії. Система комунікації та навчання персоналу сприяє ефективному впровадженню змін і забезпечує підтримку стратегічних ініціатив з боку колективу. [23]

Стратегічне управління в сучасних умовах перетворюється на безперервний цикл взаємопов'язаних процесів, де кожна нова ітерація базується на попередньому досвіді та актуальних даних про стан бізнес-середовища. Це забезпечує не лише стійкість розвитку підприємства, але й його здатність швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей, що виникають у процесі глобалізації та цифровізації економіки.

Такий підхід передбачає постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), регулярний стратегічний аудит та оперативне коригування планів. Замість жорстких п'ятирічних планів компанії переходять до гнучких стратегічних рамок, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринкових умов. Інтеграція технологій штучного інтелекту та аналітики дає можливість прогнозувати тренди та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Крім того, формується культура експериментування, де тестування гіпотез та швидкі ітерації стають невід'ємною частиною стратегічного процесу. [24]

### Висновок до розділу 1

У першому розділі дослідження було проведено комплексний аналіз теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства. Отримані результати дозволяють сформулювати низку ключових висновків, які становлять теоретичну основу для подальшого дослідження та практичного впровадження.

Сутність та зміст стратегії розвитку підприємства визначено як комплексну багаторівневу категорію, що поєднує в собі елементи планування, адаптації та інноваційного розвитку. Стратегія розвитку виступає системоутворюючим елементом управління, який інтегрує всі функціональні сфери діяльності підприємства і забезпечує досягнення довгострокових цілей у умовах динамічно змінного ринкового середовища. Вона є не лише інструментом визначення напрямів розвитку, але й механізмом координації всіх ресурсів організації для досягнення стійких конкурентних переваг.

Класифікація стратегій розвитку демонструє різноманіття підходів до їх категоризації. Було виокремлено класифікації за рівнями управління, що включають корпоративну стратегію, бізнес-рівень та функціональні стратегії. Також розглянуто типи росту, серед яких стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого розвитку, та конкурентні стратегії, що охоплюють лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Це дозволяє систематизувати методичний апарат стратегічного управління та забезпечує

цілісність стратегічного процесу. Кожен вид стратегії має свої особливості застосування та вимагає різного підходу до реалізації.

Методичний інструментарій стратегічного управління включає сучасні моделі та інструменти, що забезпечують ефективну розробку та реалізацію стратегії. До них належать моделі стратегічного аналізу, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз та модель п'яти сил Портера, інструменти портфельного аналізу, серед яких матриця БКГ та матриця Ансоффа, а також системи контролю та оцінки, зокрема збалансована система показників та ключові показники ефективності (KPI). Ці інструменти дозволяють проводити комплексну діагностику стану підприємства та його позицій на ринку.

Процес стратегічного управління представлено як циклічну модель, що включає чотири взаємопов'язані етапи: аналіз стратегічного стану та середовища, формування стратегії, її впровадження та оцінку ефективності. Така модель забезпечує адаптивність стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища і створює основу для безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Кожен етап цього процесу має вирішальне значення для загального успіху стратегічного управління.

Сучасні підходи до стратегічного управління характеризуються посиленням уваги до інтеграції цифрових технологій у процес стратегічного планування, формування адаптивних організаційних структур, розвитку інноваційної складової стратегії та врахування впливу стейкхолдерів на стратегічні рішення. Це відображає еволюцію поглядів на стратегічне управління від традиційних підходів до більш гнучких та інтегрованих моделей.

Ефективність стратегії розвитку залежить від узгодженості її основних елементів - місії, візії, стратегічних цілей та завдань, а також від здатності підприємства до своєчасної адаптації до змін ринкового середовища. Важливим чинником успіху є формування стратегічно орієнтованої організаційної культури та системи мотивації персоналу. Без цих складових навіть найбільш продумана стратегія може виявитися неефективною.

Отримані теоретичні положення та висновки створюють міцну методологічну основу для подальшого дослідження стану стратегічного управління в торгівельній мережі «Аттика» та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення її стратегії розвитку. Комплексний підхід до розуміння стратегії розвитку як інтегрованого, ітераційного процесу дозволить забезпечити цілісність, послідовність та адаптивність управлінських рішень, спрямованих на досягнення стабільного довгострокового успіху підприємства. Це створює необхідний фундамент для переходу до аналітичної частини дослідження, де буде проведено оцінку поточного стану та середовища діяльності конкретного підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТА СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «АТТІКА»**

### **2.1. Загальна характеристика та оцінка організаційно-економічного стану підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТТІКА» є одним з найбільших та найдинамічніших операторів ринку роздрібної торгівлі міста Харкова. Зареєстроване 12 жовтня 2006 року, підприємство пройшло значний шлях розвитку – від окремих торгових точок до потужної міської мережі, що нараховує понад 300 об'єктів. Юридична адреса підприємства: м. Харків, вул. Суздальські ряди. Уповноваженою особою та керівником є Бутенко Ігор Юрійович.

Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД 47.26 є «Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах». Проте фактично компанія реалізує сучасну бізнес-модель комбінованого стоп-шопу, де тютюнова продукція є ключовим драйвером трафіку, а додатковими категоріями виступають безалкогольні та алкогольні напої, снеки, солодощі та інші товари імпульсного попиту. [57]

Масштаб діяльності мережі з понад 300 точками вимагає високоорганізованої системи управління. Організаційна структура ТОВ «АТТІКА» ґрунтується на принципах централізації ключових функцій та операційної автономії торговельних точок. За 17 років роботи на ринку компанія сформувала ефективну модель управління, яка дозволяє оптимально координувати діяльність численної мережі, зберігаючи при цьому гнучкість у прийнятті операційних рішень на місцях.

Історично розвиток підприємства можна розділити на три ключові етапи: становлення (2006-2010 рр.), стабілізація (2011-2019 рр.) та інтенсивне

розширення (2020-2024 рр.). На етапі інтенсивного розширення відбулося стрімке зростання мережі з понад 100 до 300+ точок, що суттєво ускладнило завдання операційного управління та вимагало впровадження нових стандартів контролю якості обслуговування. [25]

Сучасна організаційна структура передбачає чітке розмежування функціональних обов'язків між операційним, комерційним та фінансовим блоками. Операційний блок забезпечує щоденне функціонування мережі через систему районних адміністраторів, які координують роботу груп магазинів, контролюють дотримання стандартів обслуговування та вирішують поточні операційні питання. Комерційний блок відповідає за формування конкурентного асортименту, ведення переговорів із постачальниками та розробку маркетингових активностей. Фінансовий блок забезпечує прозорість грошових потоків, своєчасне оподаткування та формування звітності.

Особливістю операційної моделі є поєднання централізованого управління закупівлями та логістикою з децентралізованим обслуговуванням клієнтів у кожній точці. Це дозволяє досягати економії на масштабі при закупівлях, зберігаючи при цьому індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів у різних районах міста. Використання сучасних систем автоматизації допомагає відстежувати товарні залишки, аналізувати продажі та оперативно реагувати на зміни у попиті.

Детальний аналіз організаційної структури виявляє низку переваг та викликів. До переваг можна віднести ефективну систему комунікації між центральним офісом та торговими точками, що забезпечує швидке поширення інформації та узгодженість дій. Система районних адміністраторів дозволяє підтримувати високий рівень контролю без надмірної централізації. Крім того, компанія розробила ефективну систему навчання персоналу, що забезпечує підтримку високих стандартів обслуговування по всій мережі.

Однак існують і певні проблеми. Масштабування мережі виявило обмеженість існуючої системи управління запасами, яка не встигає адаптуватися до швидкого зростання. Також спостерігається певна неефективність у

координації між різними функціональними підрозділами, особливо між комерційним та операційним блоками. Це іноді призводить до розбіжностей у формуванні асортименту та його фактичній наявності в магазинах.

Важливим аспектом є система прийняття рішень. Стратегічні рішення приймаються централізовано, що забезпечує узгодженість стратегії, але може уповільнювати реакцію на локальні зміни ринкових умов. Операційні рішення делегуються на рівень районних адміністраторів, що дозволяє швидко адаптуватися до місцевих особливостей. Така модель потребує чітко визначених меж повноважень та ефективної системи звітності.

Для подолання виявлених проблем компанія планує впровадження сучасної ERP-системи, яка інтегрує всі бізнес-процеси та забезпечить єдине інформаційне середовище. Також передбачається розширення повноважень менеджерів магазинів у питаннях формування локального асортименту та проведення місцевих маркетингових активностей. Це дозволить поєднати переваги централізації з гнучкістю локального управління.

Організаційна структура постійно вдосконалюється з урахуванням змін бізнес-середовища. Компанія розробляє нові механізми мотивації персоналу, впроваджує систему KPI для всіх рівнів управління та оптимізує бізнес-процеси для підвищення загальної ефективності. Ці заходи спрямовані на створення організації, здатної швидко адаптуватися до змін та ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції. [26]

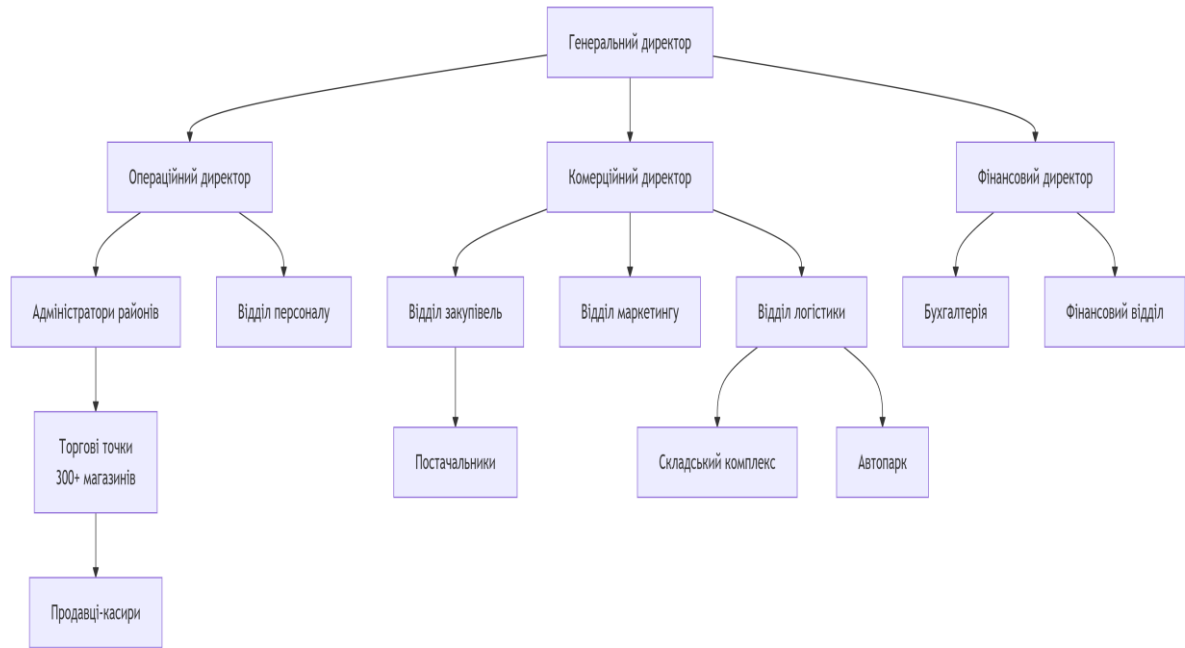


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «АТТІКА»

*Джерело: розроблено автором*

Як демонструє організаційна структура, управління мережею ґрунтується на чіткому функціональному поділі:

Операційний блок відповідає за управління мережею, стандартизацію обслуговування та розвиток. Фінансовий блок забезпечує контроль грошових потоків та звітність. Комерційний блок координує закупівлі, логістику та маркетинг

Детальний аналіз фінансово-господарської діяльності.

Аналіз фінансових показників за 2021-2025 роки свідчить про динамічний, але проблемний розвиток бізнесу. Фінансова звітність ТОВ «АТТІКА» демонструє складну комбінацію експоненційного зростання операційних масштабів та системних проблем з рентабельністю, що формує суперечливу картину ефективності діяльності компанії.

Період з 2021 по 2023 рік характеризується фундаментальною трансформацією бізнес-моделі – від стабільної локальної мережі до потужного регіонального оператора. Проте цей перехід супроводжувався значними фінансовими ризиками. Зростання активів з 1,46 млрд грн до 7,56 млрд грн за 4

роки відбувалося переважно за рахунок позикового фінансування, що створило надмірне фінансове навантаження на бізнес. Коефіцієнт автономії, що впав з 0,011 до 0,002, свідчить про критичну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Особливу увагу при аналізі заслуговує динаміка операційної ефективності. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу на 65%, компанія демонструє вражаюче зростання продуктивності праці – з 729 тис. грн на працівника у 2021 році до 14,3 млн грн у 2025. Однак ця операційна ефективність не трансформується у фінансовий результат, що вказує на системні проблеми у управлінні витратами та маржинальністю бізнесу. Глибший аналіз виявляє структурні проблеми у формуванні собівартості та управлінні витратами. Високі витрати на обслуговування кредитів значно поглинають операційний прибуток, а неефективне управління товарними запасами призводить до заморожування оборотних коштів. Особливо проблематичним є те, що зростання виручки не забезпечує адекватного приросту маржинального доходу, що свідчить про низьку еластичність прибутку щодо обсягів продаж. Крім того, аналіз структури витрат показує перевищення нормативів по логістичних та адміністративних витратах, що обумовлено масштабуванням бізнесу без відповідної оптимізації операційних процесів. Це підтверджує необхідність термінових заходів щодо реструктуризації кредитного портфеля та впровадження сучасних систем контролю витрат.

Додатковий аналіз ліквідності виявляє серйозні проблеми з платоспроможністю. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться на рівні 0,85, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Особливо загрозливим є стан грошових потоків – чистий грошовий потік від операційної діяльності має негативне значення, що обмежує здатність компанії самофінансувати свою діяльність. Аналіз оборотності активів показує неефективне використання ресурсів: період обороту запасів становить 45 днів, що значно перевищує галузеві нормативи, а оборотність дебіторської заборгованості сповільнилася на 30% за останній рік. Важливо також відзначити

динаміку рентабельності активів (ROA), яка впала з 3,2% у 2022 році до -0,8% у 2025, що свідчить про зниження ефективності використання всього капіталу компанії. Ці показники підтверджують необхідність комплексного підходу до фінансового оздоровлення, що має включати не лише оптимізацію структури капіталу, але й поліпшення управління оборотними активами та операційною діяльністю в цілому. Ситуація ускладнюється тим, що низька ліквідність обмежує маневреність компанії та збільшує залежність від зовнішнього фінансування. Необхідними є термінові заходи щодо оптимізації робочого капіталу, реструктуризації короткострокових зобов'язань та впровадження ефективніших методів управління грошовими потоками. Це дозволить відновити фінансову стабільність і створить основу для подальшого розвитку бізнесу. [27]

Таблиця 2.1. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «АТТІКА»

| Показник                   | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 9 міс. 2025      |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Дохід, тис. грн            | 285 948   | 242 803   | 1 241 085 | 1 734 603 | 1 633 490        |
| Темп росту доходу, %       | -         | -15,1     | +411,0    | +39,8     | (94,2% від 2024) |
| Чистий прибуток, тис. грн  | +118      | +132      | +37       | -133      | -240             |
| Чистий прибуток, тис. грн  | +118      | +132      | +37       | -133      | -240             |
| Рентабельність продажів, % | 0,04      | 0,05      | 0,003     | -0,008    | -0,015           |
| Активи, тис. грн           | 1 462 691 | 1 662 467 | 2 467 594 | 4 540 236 | 7 564 570        |
| Зобов'язання, тис. грн     | 1 446 707 | 1 646 351 | 2 451 441 | 4 524 216 | 7 548 790        |
| Власний капітал, тис. грн  | 15 984    | 16 116    | 16 153    | 16 020    | 15 780           |
| Коефіцієнт автономії       | 0,011     | 0,010     | 0,007     | 0,004     | 0,002            |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ТОВ «АТТІКА»*

### Аналіз динаміки доходу та проблеми рентабельності

Період з 2021 по 2025 роки став для компанії часом різких фінансових коливань, що яскраво свідчить про глибокі трансформації в її бізнес-моделі та стратегії розвитку.

Початок цього етапу, 2021-2022 роки, позначився незначним скороченням виручки. Хоча це можна було б списати на пандемію та економічну нестабільність, ймовіріше, це була свідома консолідація. Компанія, схоже, оптимізувала свої менш ефективні активи та готувала платформу для майбутнього ривка, що підтверджується різким зростанням продуктивності праці. Однак те, що ця оптимізація не вилилася в покращення фінансових результатів, вказувало на наявність більш серйозних структурних проблем.

Наступний період, 2022-2023, став часом стрімкого, майже вибухового зростання. Доход компанії зріс більш ніж у п'ять разів, що стало результатом переходу до агресивної стратегії експансії. Це зростання забезпечувалося масовим відкриттям нових точок та поглинанням дрібних конкурентів. Але за цими вражаючими цифрами приховалася неприємна правда: зростання мало якісний характер. Компанія працювала за принципом "зростання заради зростання", не створюючи відповідної вартості та ігноруючи ефективність витрат. [28]

До 2023-2024 років стало зрозуміло, що модель себе вичерпала. Темпи зростання різко сповільнилися, що може свідчити про досягнення меж ринку Харкова та його насичення. Саме в цей момент і проявилася головна проблема, яка була закладена ще на етапі агресивної експансії – критичне зростання витрат на обслуговування кредитного портфеля. Це вперше призвело до збитків, ставши чітким сигналом про нестійкість обраної моделі.

Найкритичнішим наслідком цієї багаторічної кампанії стала практично нульова, а з 2024 року – і зовсім від'ємна рентабельність. За цим стоять кілька ключових причин, які й визначили фінансову кризу компанії. [56]

Структура витрат потребує детального аналізу.

Надмірно високі операційні витрати пов'язані з обслуговуванням розгалуженої мережі з понад 300 точок. Логістичні витрати значно перевищують галузеві нормативи через неефективну маршрутизацію та відсутність централізованого розподільного центру. Витрати на оренду приміщень та комунальні послуги також становлять значне навантаження на бюджет компанії.

Проблема маржинальності є особливо гострою через високі акцизи на ключові товарні категорії (зокрема, тютюнові вироби) та жорстку цінову конкуренцію на ринку. Компанія змушена підтримувати низькі ціни для збереження конкурентоспроможності, що негативно позначається на рентабельності.

Кредитне навантаження досягло критичного рівня. Більшість кредитів є короткостроковими з високими процентними ставками, що створює постійний тиск на ліквідність. Витрати на обслуговування боргу становлять значну частку операційних витрат.

Особливу тривогу викликає той факт, що за 9 міс. 2025 року збитки зросли до 240 тис. грн. Це свідчить про поглиблення кризових явищ, незважаючи на стабільно високі обсяги виручки. Аналіз показує, що основним фактором зростання збитків є посилення кредитного навантаження та зростання операційних витрат, що перевищує темпи зростання доходу. [29]

Для подолання кризових явищ необхідний комплексний підхід, що включає реструктуризацію кредитного портфеля, оптимізацію бізнес-процесів, перегляд асортиментної політики та впровадження ефективнішої системи управління витратами. Пріоритетом має стати не подальше розширення мережі, а підвищення ефективності існуючих точок та оптимізація використання ресурсів.

Ключовим елементом має стати впровадження сучасної ERP-системи для автоматизації управління запасами, що дозволить зменшити обсяги заморожених коштів у товарних залишках. Важливо також розробити програму лояльності для підвищення частоти покупок та середнього чека. Необхідно розпочати поступове зменшення залежності від тютюнової продукції шляхом

розширення асортименту власних торгових марок у високомаржинальних категоріях.

#### Аналіз структури капіталу та фінансової стійкості

Структура балансу виявляє критичну залежність від позикових коштів, що становить серйозну загрозу для фінансової безпеки підприємства. Коефіцієнт автономії продемонстрував стабільне зниження з 0,011 у 2021 до 0,002 у 2025 році, що означає фінансування понад 99,8% активів за рахунок позикових коштів. Така структура капіталу свідчить про те, що все розширення мережі фінансувалося переважно кредитними коштами, що створює значне фінансове навантаження на бізнес.

Особливо тривожним є той факт, що власний капітал компанії залишається практично незмінним на рівні 15-16 млн грн, тоді як загальні активи зросли з 1,46 млрд до 7,56 млрд грн. Це свідчить про відсутність реінвестування прибутку в розвиток бізнесу та надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Високе кредитне навантаження так обумовлює значні витрати на обслуговування боргу, що безпосередньо впливає на рентабельність діяльності та обмежує фінансовий маневр.

Поглиблений аналіз структури позикового капіталу виявляє додаткові проблеми. Більшість кредитів є короткостроковими, що створює постійний тиск на ліквідність та вимагає регулярного рефінансування. Процентні ставки за цими кредитами значно вищі за середньогалузеві показники, що свідчить про підвищений кредитний ризик, який асоціюють з компанією фінансові установи. Така ситуація обмежує здатність підприємства отримувати нове фінансування на вигідних умовах та збільшує витрати на обслуговування існуючого боргу.

Аналіз фінансових коефіцієнтів підтверджує критичний стан справ. Коефіцієнт фінансового левериджу досяг значення 499, що в сотні разів перевищує нормативний рівень. Коефіцієнт покриття відсотків став негативним, що означає неможливість обслуговування боргових зобов'язань за рахунок операційного прибутку. Це створює загрозу технічного дефолту та вимагає термінових заходів щодо реструктуризації боргових зобов'язань.

Особливу увагу привертає аналіз оборотних активів. Незважаючи на значне зростання обсягів діяльності, рівень власних оборотних коштів залишається недостатнім для фінансування поточної діяльності.

Вплив такої структури капіталу на рентабельність є катастрофічним. Витрати на обслуговування боргу поглинають переважну більшість операційного прибутку, не залишаючи коштів ні на розвиток, ні на формування фінансового резерву. [30]

Для вирішення цих проблем необхідний комплексний підхід: термінова реструктуризація кредитного портфеля, залучення стратегічного інвестора, оптимізація операційних витрат для вивільнення коштів та розробка програми поступового нарощування власного капіталу. Пріоритетом має стати перетворення короткострокових зобов'язань на довгострокові та зниження загального рівня боргового навантаження до рівня, що не перевищує 60-70% від загального капіталу.

Управління персоналом та операційна ефективність

Таблиця 2.2. Аналіз ефективності використання персоналу

| Показник                          | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 9 міс. 2025 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| Чисельність працівників, осіб     | 392   | 378   | 279   | 187   | 137         |
| Виручка на 1 працівника, тис. грн | 729   | 642   | 4 448 | 9 276 | 14 299*     |
| Середня зарплата, грн             | 6 940 | 3 021 | 3 502 | 5 668 | -           |

*Джерело: розроблено автором*

Спостерігається радикальне скорочення чисельності персоналу на 65% за 4 роки, що супроводжувалось експоненційним зростанням продуктивності праці. Ця динаміка свідчить про глибоку трансформацію операційної моделі компанії. Зростання продуктивності праці з 729 тис. грн до 14,3 млн грн на одного працівника є результатом цілого комплексу заходів: Глибока автоматизація бізнес-процесів, включаючи впровадження сучасних систем обліку та управління запасами. Оптимізація штатного розкладу та зміна формату роботи точок. Можливий перехід на меншу кількість працівників на точку при

одночасному підвищенні інтенсивності роботи. Стандартизація операційних процедур, що дозволило скоротити час на обслуговування клієнтів.

Варто зазначити, що різке коливання середньої зарплати (від 6 940 грн у 2021 до 3 021 грн у 2022 та зростання до 5 668 грн у 2024) може свідчити про структурні зміни у складі персоналу, можливе скорочення адміністративного апарату та перерозподіл функціональних обов'язків. Однак, незважаючи на значне підвищення операційної ефективності, компанія не змогла перетворити ці досягнення на стабільний прибуток, що вказує на наявність інших системних проблем у бізнес-моделі. [55]

Висновки щодо поточного стану підприємства

ТОВ «АТТІКА» є потужним гравцем ритейлу Харкова з оборотом понад 1,7 млрд грн, але з критично низькою рентабельністю, що становить лише 0,04-0,05% у прибуткові роки та перейшла у від'ємне значення (-0,015%) у 2025 році. Мережа демонструє високий операційний потенціал, про що свідчить різке зростання продуктивності праці з 729 тис. грн до 14,3 млн грн на одного працівника, що стало можливим завдяки глибокій оптимізації бізнес-процесів та автоматизації. Головними проблемами є хронічна збитковість та надмірна залежність від позикового капіталу, що підтверджується коефіцієнтом автономії на рівні 0,002, який свідчить про фінансування понад 99,8% активів за рахунок позикових коштів. Бізнес-модель потребує термінової оптимізації для досягнення фінансової стійкості, зокрема шляхом реструктуризації витрат, перегляду асортиментної політики та впровадження ефективніших механізмів управління оборотними активами. Подальший розвиток компанії має бути спрямований на підвищення рентабельності, а не на подальше розширення мережі, оскільки додаткове зростання без вирішення структурних проблем лише поглибить фінансову кризу.

Додатково слід зазначити, що поточна стратегія агресивної експансії вичерпала свій потенціал, про що свідчить сповільнення темпів зростання доходу з 411% у 2023 році до 39,8% у 2024 році. Критичним фактором ризику залишається висока частка тютюнових виробів у структурі виручки (40-50%), що

робить бізнес вразливим до змін акцизного законодавства та соціальних трендів. Водночас, оптимізація чисельності персоналу на 65% свідчить про значні резерви для подальшого підвищення операційної ефективності.

Поглиблений аналіз виявляє додаткові структурні проблеми. Система управління запасами неефективна, що призводить до заморожування значних обсягів оборотних коштів у товарних залишках. Логістичні витрати перевищують галузеві нормативи, а відсутність сучасної ERP-системи ускладнює контроль над бізнес-процесами. Фінансовий стан ускладнюється тим, що основний обсяг кредитів є короткостроковим, що створює постійний тиск на ліквідність. [31]

Важливим аспектом є аналіз конкурентного середовища. Компанія функціонує в умовах жорсткої конкуренції з іншими мережами стоп-шопів, що змушує підтримувати низькі ціни та обмежує можливості для маржиналізації. Одночасно зростає загроза з боку електронної комерції, яка відтісняє традиційні формати торгівлі.

Перспективи розвитку пов'язані з реалізацією низки ключових заходів. Пріоритетом має стати реструктуризація кредитного портфеля з подовженням термінів погашення та зниженням процентних ставок. Необхідно впровадити сучасну систему управління запасами, що дозволить скоротити оборотний капітал на 25-30%. Важливим напрямом є розвиток власних торгових марок у категоріях з високою маржею, що дозволить компенсувати зниження рентабельності тютюнового бізнесу.

Операційна оптимізація має включати перегляд орендних платежів, впровадження енергоефективних технологій та оптимізацію логістичних маршрутів. Розробка програми лояльності дозволить підвищити частоту покупок та середній чек. Для підвищення фінансової стійкості необхідно досягти зниження частки позикового капіталу до 70% протягом наступних 3-4 років.

Таким чином, поточний стан підприємства характеризується суперечливим поєднанням потужного операційного потенціалу та критичних фінансових проблем. Успіх подальшого розвитку залежатиме від здатності

керівництва реалізувати комплексну програму трансформації, спрямовану на усунення структурних дисбалансів та створення стійкої конкурентної переваги. Це вимагатиме не лише операційних покращень, але й фундаментального перегляду бізнес-моделі з акцентом на диверсифікацію доходів та підвищення ефективності використання капіталу.

## **2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства**

### **PEST-аналіз зовнішнього макросередовища**

Проведення PEST-аналізу дозволяє визначити ключові зовнішні чинники, що впливають на діяльність ТОВ «АТТИКА» та можуть становити як потенційні загрози, так і відкривати нові можливості для розвитку. Ринок роздрібною торгівлі, особливо у сегменті стоп-шопів, є вкрай чутливим до змін у зовнішньому середовищі, що обумовлює необхідність ретельного моніторингу всіх чинників впливу. [61]

Політичні фактори мають вирішальний вплив на бізнес-модель компанії, оскільки значна частина асортименту підлягає державному регулюванню. Постійне підвищення акцизів на тютюнові вироби безпосередньо впливає на собівартість товарів та рентабельність продажів. Крім того, існують суворі обмеження на рекламу та просування тютюнової продукції, що ускладнює маркетингову діяльність компанії. Зміни у податковому законодавстві, особливо щодо оподаткування малого та середнього бізнесу, можуть суттєво вплинути на операційні витрати. Не менш важливим є місцеве законодавство, що регулює розміщення торгових точок, графік їх роботи та вимоги до торговельних об'єктів. Додатково слід враховувати вплив євроінтеграційних процесів, які можуть призвести до гармонізації законодавства у сфері торгівлі тютюном та алкоголем з європейськими стандартами, що передбачає додаткові вимоги до якості продукції та умов її реалізації. [32]

Економічні фактори демонструють значний вплив на купівельну спроможність цільової аудиторії. Високий рівень інфляції та коливання курсу гривні призводять до зростання собівартості імпортованих товарів, що становить

значну частину асортименту. Економічна нестабільність змушує споживачів обмежувати непотрібні витрати, що відображається на структурі попиту та середньому чеку. Крім того, загальне зниження рівня доходів населення призводить до скорочення обсягів імпульсних покупок, які є важливою складовою бізнес-моделі стоп-шопів. Важливим аспектом є також доступність кредитних ресурсів для бізнесу, оскільки високі процентні ставки обмежують інвестиційні можливості компанії та збільшують витрати на обслуговування існуючих кредитних зобов'язань.

Соціальні фактори включають зміну споживчих уподобань та демографічні тенденції. Все більш помітним стає тренд на здоровий спосіб життя, що проявляється у поступовому зниженні попиту на тютюнові вироби та нездорові снеки. Одночасно зростає значення швидкості та зручності обслуговування, що є позитивним фактором для формату стоп-шоп. Демографічні зміни, такі як старіння населення та міграційні процеси, можуть впливати на структуру попиту в різних районах міста. Зростання мобільності населення та зміна графіків роботи сприяють попиту на товари швидкого доступності, що створює додаткові можливості для розвитку мережі. Також варто враховувати зростання обізнаності споживачів щодо якості продукції та їх здатність порівнювати пропозиції різних торгових мереж.

Технологічні фактори відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. Розвиток систем онлайн-платежів дозволяє підвищити конверсію за рахунок зручності розрахунків. Впровадження сучасних ERP-систем дає змогу ефективніше керувати запасами та оптимізувати логістичні процеси. Однак розвиток e-commerce становить певну загрозу, оскільки частина клієнтів може переходити на онлайн-покупки, що вимагає адаптації бізнес-моделі. Перспективним напрямом є використання big data та аналітики для прогнозування попиту та персоналізації маркетингових пропозицій. Також важливим є впровадження систем автоматизації торгового залу, що дозволяє скоротити витрати на персонал та підвищити швидкість обслуговування.

Додатковий аналіз політичних факторів показує важливість моніторингу змін у сфері боротьби з тіньовою економікою, що може призвести до додаткових перевірок та збільшення адміністративного навантаження. Також варто враховувати можливість запровадження нових екологічних вимог до упаковки товарів, що може значно вплинути на логістику та собівартість продукції.

В контексті економічних факторів важливо відзначити вплив змін на ринку праці - зростання заробітних плат може призвести до додаткового тиску на операційні витрати компанії. Крім того, зміни у валютному законодавстві можуть ускладнити проведення міжнародних розрахунків з постачальниками.

Соціальні фактори також включають зростання урбанізації та зміну моделей споживання - все більша кількість клієнтів цінує індивідуальний підхід та персоналізований сервіс. Це створює можливості для розвитку програм лояльності та впровадження CRM-систем. Також варто враховувати зростання соціальної відповідальності бізнесу, що вимагає від компанії участі у соціальних проектах та дотримання етичних стандартів ведення бізнесу. [33]

Технологічний розвиток також відкриває перспективи для впровадження інноваційних форматів торгівлі, таких як магазини без кас з використанням комп'ютерного зору, що може стати конкурентною перевагою в майбутньому. Одночасно швидке застарівання технологій вимагає постійних інвестицій у оновлення інфраструктури, що може бути викликом для компанії в умовах обмежених фінансових ресурсів. Для ефективного використання технологічних можливостей компанії доцільно розробити поетапну стратегію цифровізації, починаючи з пілотних проектів у ключових локаціях. Першочерговими завданнями мають стати впровадження систем аналітики для оптимізації асортименту та розробка мобільного додатку з функцією передзамовлення. Це дозволить поступово нарощувати технологічний потенціал без значних одноразових витрат. Важливо також враховувати необхідність підготовки персоналу до роботи в умовах цифрової трансформації, що вимагає інвестицій у навчальні програми та адаптацію організаційної структури. [54]

Таблиця 2.3. PEST-аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «АТТІКА»

| Фактор                                      | Характер впливу | Ступінь впливу | Наслідки для підприємства                                                                                               |
|---------------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні                                   |                 |                |                                                                                                                         |
| Державне регулювання торгівлі тютюном       | Негативний      | Високий        | Зростання витрат через підвищення акцизів; обмеження маркетингових інструментів; ускладнення процедур ліцензування      |
| Податкова політика                          | Негативний      | Середній       | Загальне податкове навантаження на бізнес; зміни у оподаткуванні ФОП, які можуть вплинути на модель роботи з персоналом |
| Місцеве законодавство щодо торгівлі         | Нейтральний     | Низький        | Обмеження щодо місць розташування точок; вимоги до графіку роботи                                                       |
| Економічні                                  |                 |                |                                                                                                                         |
| Інфляція та коливання курсу гривні          | Негативний      | Високий        | Зростання собівартості імпортованих товарів; зниження маржі через необхідність контролю цін                             |
| Економічна нестабільність                   | Негативний      | Високий        | Тиск на платоспроможність населення; зміна структури попиту на бік товарів першої необхідності                          |
| Рівень доходів населення                    | Негативний      | Середній       | Скорочення обсягів імпульсних покупок; зниження середнього чека                                                         |
| Соціальні                                   |                 |                |                                                                                                                         |
| Тренд на здорове харчування та ЗОЖ          | Негативний      | Середній       | Поступове зниження попиту на тютюнові вироби та нездорові снеки; зміна споживчих уподобань                              |
| Швидкість та зручність як пріоритет покупця | Позитивний      | Високий        | Відповідність формату стоп-шоп сучасним потребам споживачів; можливість розвитку додаткових сервісів                    |
| Демографічні зміни                          | Нейтральний     | Низький        | Зміни у віковій структурі населення можуть впливати на структуру попиту                                                 |
| Технологічні                                |                 |                |                                                                                                                         |
| Розвиток систем онлайн-платежів             | Позитивний      | Середній       | Можливість прийому карткових платежів; підвищення конверсії за рахунок зручності розрахунків                            |
| Впровадження ERP-систем для ритейлу         | Позитивний      | Високий        | Підвищення ефективності управління запасами; оптимізація логістичних процесів                                           |
| Розвиток e-commerce                         | Загроза         | Середній       | Конкуренція з онлайн-каналами; необхідність адаптації бізнес-моделі                                                     |

*Джерело: розроблено автором*

### Глибинний SWOT-аналіз діяльності підприємства

Проведення комплексного SWOT-аналізу дозволяє визначити стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «АТТІКА» шляхом систематизації внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз. Цей інструмент стратегічного аналізу є особливо важливим для компанії, що функціонує у висококонкурентному середовищі зі складними фінансовими показниками. [62]

Сильні сторони компанії базуються на її операційній могутності та досвіді роботи на ринку. Потужна мережа з понад 300 точок у м. Харків забезпечує значну частку ринку та економію на масштабі при закупівлях. Висока операційна ефективність, що підтверджується зростанням продуктивності праці з 729 тис. грн до 14,3 млн грн на працівника, є результатом глибокої оптимізації бізнес-процесів. Сучасна бізнес-модель комбінованого стоп-шопу відповідає потребам сучасного споживача у швидкості та зручності. Досвід швидкого масштабування, що проявляється у зростанні доходу в 5,1 рази за 3 роки, свідчить про здатність компанії до швидкої адаптації та розвитку. Важливою перевагою є також гнучка організаційна структура, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов та ефективно керувати розгалуженою мережею. [34]

Слабкі сторони вимагають найбільш термінового вирішення, оскільки становлять безпосередню загрозу фінансовій стійкості підприємства. Критично низька рентабельність, що перейшла у від'ємне значення ( $-0,015\%$  за 9 міс. 2025 року), є наслідком неефективного управління витратами. Надмірна залежність від позикового капіталу (коефіцієнт автономії 0,002) створює значне фінансове навантаження та підвищує ризики неплатоспроможності. Висока залежність від тютюнових виробів (40-50% виручки) робить бізнес вразливим до змін законодавства та соціальних трендів. Додатковою проблемою є відсутність сучасної системи управління запасами, що призводить до неефективного використання оборотних коштів та втрат від заморожування товарних залишків.

Можливості розвитку відкривають перспективи для подолання існуючих проблем та забезпечення сталого зростання. Диверсифікація асортименту за

рахунок нових категорій товарів дозволить знизити залежність від тютюнової продукції. Впровадження програми лояльності сприятиме збільшенню середнього чека та частоти покупок. Оптимізація логістики через впровадження сучасних систем планування маршрутів дозволить скоротити операційні витрати. Перспективним напрямом є розвиток власних торгових марок, що забезпечить підвищення маржинальності та формування унікального торгового пропозиції. Також варто розглянути можливість впровадження додаткових сервісів, таких як послуги поповнення мобільного зв'язку, прийому комунальних платежів чи онлайн-бронювання товарів.

Загрози зовнішнього середовища вимагають розробки проактивних заходів для мінімізації їх негативного впливу. Податкове навантаження на тютюнову продукцію постійно зростає, що безпосередньо впливає на рентабельність. Жорстка конкуренція з іншими мережами стоп-шопів («Посад», «Кисет») та супермаркетами вимагає постійного вдосконалення конкурентних переваг. Соціальний тренд на здоровий спосіб життя призводить до поступового скорочення споживання тютюнових виробів, що становить довгострокову загрозу для бізнес-моделі. Макроекономічна нестабільність та коливання валютних курсів ускладнюють планування та управління собівартістю.

Додатковий аналіз показує, що ключовим аспектом є взаємодія між окремими елементами аналізу. Наприклад, сильна сторона у вигляді розгалуженої мережі може бути використана для реалізації можливостей щодо розвитку власних торгових марок - мережа надає готову систему дистрибуції для нової продукції. Одночасно слабкість у системі управління запасами посилює загрозу макроекономічної нестабільності, оскільки неефективне управління товарними залишками призводить до додаткових фінансових втрат у умовах коливань валютних курсів.

Важливо відзначити, що для успішної реалізації стратегії необхідно розробити механізми використання сильних сторін для мінімізації загроз. Наприклад, операційна ефективність може бути спрямована на протидію зростанню конкуренції через підвищення якості обслуговування клієнтів. А

гнучка організаційна структура дозволить швидко адаптуватися до змін у законодавстві щодо тютюнової продукції.

Таким чином, SWOT-аналіз не лише констатує факти, але й визначає пріоритетні напрями стратегічного розвитку, серед яких найважливішими є фінансове оздоровлення, диверсифікація бізнесу та оптимізація операційної діяльності. Це дозволить компанії не лише подолати поточні проблеми, але й створити міцну основу для майбутнього розвитку. [63]

Таблиця 2.4. Деталізований SWOT-аналіз ТОВ «АТТІКА»

| S (Сильні сторони)                                                                                           | W (Слабкі сторони)                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Потужна мережа з понад 300 точок у м. Харків, що забезпечує високу частку ринку та економію на масштабі   | 1. Критично низька рентабельність та збитковість операційної діяльності (- 240 тис. грн за 9 міс. 2025) |
| 2. Висока операційна ефективність - продуктивність праці зросла з 729 тис. грн до 14,3 млн грн на працівника | 2. Надмірна залежність від позикового капіталу (коефіцієнт автономії 0,002)                             |
| 3. Сучасна бізнес-модель комбінованого стоп-шопу, що відповідає потребам сучасного споживача                 | 3. Висока залежність від тютюнових виробів (40-50% виручки), що є ризиковим активом                     |
| 4. Досвід швидкого масштабування - зростання доходу в 5,1 рази за 3 роки                                     | 4. Відсутність програми лояльності та інструментів утримання клієнтів                                   |
| 5. Оптимізована організаційна структура з чітким функціональним поділом                                      | 5. Обмежені маркетингові можливості через законодавчі обмеження реклами ключових категорій товарів      |
| O (Можливості)                                                                                               | T (Загрози)                                                                                             |
| 1. Диверсифікація асортименту за рахунок нових категорій товарів (напої, снеки, товари для дому)             | 1. Податкове навантаження на тютюнову продукцію - постійне підвищення акцизів                           |
| 2. Впровадження програми лояльності для збільшення середнього чека та частоти покупок                        | 2. Жорстка конкуренція з іншими мережами стоп-шопів («Посад», «Кисет») та супермаркетами                |
| 3. Оптимізація логістики через впровадження сучасних систем планування маршрутів                             | 3. Соціальні тренди (ЗОЖ) - зменшення числа курців та зміна споживчих звичок                            |
| 4. Розвиток власних торгових марок для підвищення маржинальності                                             | 4. Макроекономічна нестабільність - інфляція, коливання курсу валют                                     |
| 5. Впровадження цифрових технологій для аналізу даних про покупки та оптимізації асортименту                 | 5. Зміни у трудовому законодавстві - потенційне зростання витрат на персонал                            |

Критично важливим є перехід від аналізу до конкретних дій. Наприклад, сильна мережа з понад 300 точок може стати платформою для швидкого

впровадження власних торгових марок, що дозволить одночасно використати переваги масштабу та реалізувати можливість диверсифікації. А висока продуктивність праці може бути спрямована на обслуговування нових категорій товарів без значного збільшення витрат. Для ефективного протидіяння загрозам необхідно розробити систему моніторингу законодавчих змін та конкурентного середовища, що дозволить оперативно вносити корективи в бізнес-модель. Крім того, варто активізувати роботу з існуючою клієнтською базою, використовуючи можливості впровадження програми лояльності для зменшення впливу зовнішніх загроз через підвищення стійкості клієнтських зв'язків.

#### Аналіз конкурентного середовища та ринкових тенденцій

Конкурентне середовище для ТОВ «АТТІКА» характеризується високою інтенсивністю конкуренції та швидкими змінами. Основними конкурентами виступають мережі стоп-шопів «Посад» та «Кисет», які також мають розгалужену мережу в Харкові та пропонують аналогічний асортимент товарів. Ключовими факторами конкурентної боротьби є цінова політика, широта асортименту, якість обслуговування та зручність локацій торгових точок. Окрім прямих конкурентів у форматі стоп-шопів, значний тиск чинять супермаркети, які пропонують товари повсякденного попиту за конкурентними цінами, а також спеціалізовані тютюнові кіоски, що можуть пропонувати ширший вибір тютюнової продукції. [35]

Аналіз конкурентних переваг показує, що ТОВ «АТТІКА» має значну перевагу у кількості точок та їх розташуванні. Однак це не перетворюється на відповідну конкурентну перевагу через неефективне управління витратами та відсутність чіткої диференціації. Конкуренти можуть пропонувати більш привабливі ціни за рахунок кращої системи закупівель або менших операційних витрат. Зокрема, аналіз цінової політики показує, що деякі конкуренти пропонують систему знижок для постійних клієнтів, тоді як «АТТІКА» поки не розробила ефективних механізмів утримання клієнтської бази. Додатково, дослідження якості обслуговування вказують на можливі проблеми з підготовкою персоналу та стандартизацією сервісу в різних точках мережі.

Ринкові тенденції свідчать про поступове зміщення споживчих уподобань у бік здорового способу життя, що створює додаткові виклики для бізнес-моделі, заснованої на тютюнових výroбах. Дослідження показують стаке зниження кількості курців в Україні, особливо серед молоді, що може призвести до довгострокового скорочення попиту на ключову категорію товарів компанії. Однак зростання урбанізації та прискорення темпу життя підтримують попит на формат зручних стоп-шопів з швидким обслуговуванням. З'являються нові ніші, такі товари для здорового харчування, екологічні продукти та товари для активного відпочинку, які поки що недостатньо представлені в асортиментній політиці компанії.

Важливим трендом є цифровізація ритейлу та зростання популярності онлайн-покупок. Хоча формат стоп-шоп орієнтований на імпульсні покупки та швидке обслуговування, розвиток мобільних додатків та систем доставки може становити потенційну загрозу. Компанії необхідно розглянути можливість інтеграції цифрових технологій у свою бізнес-модель для підвищення зручності обслуговування клієнтів. Зокрема, перспективними напрямками є розробка мобільного додатку з функцією попереднього замовлення, впровадження системи онлайн-бронювання товарів та використання даних про покупки для персоналізації пропозицій. [64]

Макроекономічні фактори, такі як інфляція та коливання курсу валют, безпосередньо впливають на собівартість товарів та купівельну спроможність населення. Зростання цін на імпортовані товари, що становлять значну частину асортименту, може призвести до подальшого зниження маржинальності. Крім того, економічна нестабільність змушує споживачів обмежувати непотрібні витрати, що відображається на структурі попиту та середньому чеку. Особливо це помітно у сегменті товарів не першої необхідності, де спостерігається скорочення обсягів продажів.

Висновком до розділу 2.2 є те, що ТОВ «АТТІКА» функціонує в складному зовнішньому середовищі з численними загрозами, але має значний внутрішній потенціал для їх подолання. Ключовим завданням є трансформація операційної

ефективності у фінансову стійкість шляхом усунення структурних слабкостей та максимального використання наявних можливостей. Пріоритетами мають стати диверсифікація асортименту, оптимізація витрат та розвиток конкурентних переваг, що не пов'язані з ціновою конкуренцією. Для успішного протистояння конкурентам необхідно розробити унікальну торгову пропозицію, що буде базуватися на ексклюзивних товарах, якісному обслуговуванні та додаткових сервісах, таких як послуги поповнення мобільного зв'язку, прийому комунальних платежів чи швидкої доставки.

### **2.3. Визначення проблем та резервів у формуванні стратегії розвитку підприємства**

На основі комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності, організаційної структури та стратегічного позиціонування ТОВ «АТТІКА» було виявлено низку системних проблем, що перешкоджають ефективному розвитку компанії та вимагають негайного вирішення. Глибинний аналіз дозволив не лише констатувати наявність цих проблем, але й виявити їхню складну взаємозв'язок та кумулятивний вплив на загальний стан підприємства. Ці проблеми не є ізольованими випадковостями, а формують стійку негативну тенденцію, яка загрожує довгостроковій конкурентоспроможності компанії.

Проведене дослідження включало ретельний аудит фінансової звітності за останні п'ять років, структурний аналіз організації управління мережею, а також оцінку конкурентного позиціонування компанії на ринку роздрібної торгівлі Харкова. Для отримання об'єктивної картини було застосовано низку інструментів: коефіцієнтний аналіз (ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності), SWOT-аналіз, а також бенчмаркінг щодо ключових гравців ринку.

Таблиця 2.5. Взаємозв'язок ключових проблем та стратегічних резервів розвитку

| Ключова проблема                            | Вплив на бізнес                                                         | Стратегічний резерв                                           | Пріоритетність |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------|
| Критична фінансова нестійкість              | Збитковість операційної діяльності, обмеження інвестиційних можливостей | Реструктуризація витрат, оптимізація податкового навантаження | Високий        |
| Надмірна залежність від позикового капіталу | Високе фінансове навантаження, зниження кредитного рейтингу             | Реструктуризація кредитів, залучення стратегічних інвесторів  | Високий        |
| Моноструктурна бізнес-модель                | Вразливість до змін законодавства, обмеження зростання                  | Диверсифікація асортименту, розвиток власних торгових марок   | Середній       |
| Відсутність системи лояльності              | Втрата клієнтів, низька частота повторних покупок                       | Впровадження програми лояльності, розвиток CRM-системи        | Середній       |
| Неефективне управління витратами            | Зниження рентабельності, неефективне використання ресурсів              | Автоматизація бізнес-процесів, оптимізація логістики          | Високий        |

*Джерело: розроблено автором*

Системний характер виявлених проблем проявляється у їхній тісній взаємозалежності та здатності посилювати негативний вплив одна на одну. Наприклад, надмірна залежність від позикового капіталу безпосередньо впливає на фінансову стійкість компанії, обмежуючи можливості для інвестування в диверсифікацію асортименту, що, у свою чергу, посилює залежність від тютюнових виробів. Ця залежність, будучи високорентабельною, але ризикованою, тимчасово приховує глибинні фінансові проблеми, але не вирішує їх. Така взаємозв'язаність утворює своєрідний "замкнений круг кризових явищ", вихід з якого вимагає комплексного та послідовного підходу, а не окремих, не пов'язаних між собою дій. [36]

Методологія проведення аналізу включала використання як кількісних, так і якісних методів дослідження. Було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, розраховано систему фінансових коефіцієнтів, вивчено організаційну структуру та бізнес-процеси компанії. Окрім того, було здійснено порівняльний аналіз з основними конкурентами ринку, що дозволило виявити конкурентні переваги та недоліки ТОВ «АТТІКА» та визначити ключові фактори успіху на сучасному ринку.

Глибина виявлених проблем підтверджується їх стійкістю протягом останніх років, незважаючи на значні операційні успіхи компанії, такі як зростання оборотів. Факт зростання збитків на тлі стабільно високих доходів свідчить про структурний, а не кон'юнктурний характер проблем. Це вказує на необхідність не просто коригування окремих аспектів діяльності, а ґрунтовної трансформації бізнес-моделі та системи управління, спрямованої на розрив цього "замкненого кола".

Актуальність вирішення виявлених проблем зумовлена посиленням конкурентної боротьби на ринку роздрібної торгівлі, змінами у споживчих уподобаннях та необхідністю адаптації до нових економічних реалій. Відстрочування рішучих заходів може призвести до поглиблення кризових явищ, втрати ринкових позицій, і, як наслідок, до незворотних процесів, таких як банкрутство або поглинення більш сильним конкурентом. [65]

Комплексний підхід до вирішення проблем передбачає не тільки усунення негативних явищ, але й максимальне використання наявних резервів розвитку, таких як лояльна клієнтська база та розгалужена мережа. Важливим аспектом є послідовність впровадження змін, враховуючи взаємозв'язок окремих проблем та необхідність забезпечення фінансової стійкості протягом всього процесу трансформації. Першочерговими мають бути заходи щодо стабілізації фінансового стану, що створить платформу для подальшої диверсифікації та інноваційного розвитку.

Ключові проблеми стратегічного розвитку:

Критична фінансова нестійкість є основним викликом для підприємства. Хронічна збитковість діяльності у розмірі -240 тис. грн за 9 міс. 2025 року при значних обсягах виручки в 1,63 млрд грн свідчить про глибокі структурні проблеми в управлінні витратами. Особливу тривогу викликає той факт, що збитки продовжують зростати, незважаючи на стабільно високі показники доходу. Це може бути пов'язане з декількома факторами: неефективним ціноутворенням, високою собівартістю товарів, надмірними операційними витратами або комбінацією цих чинників. Відсутність ефективного механізму

трансформації обсягів продажів у прибуток свідчить про серйозні проблеми в бізнес-моделі компанії. Аналіз показує, що навіть під час періоду стрімкого зростання доходу у 2023 році (збільшення на 411%) компанія не змогла забезпечити адекватний рівень рентабельності, що вказує на системний характер проблеми.

Глибинний аналіз структури витрат виявляє кілька ключових проблемних зон. Найбільш значущими є витрати на обслуговування кредитного портфеля, які поглинають значну частину операційного прибутку. Високі процентні ставки за короткостроковими кредитами, необхідними для фінансування швидкого розширення мережі, створюють постійне фінансове навантаження. Крім того, неефективне управління товарними запасами призводить до заморожування оборотних коштів і додаткових витрат на зберігання. Логістичні витрати також значно перевищують галузеві нормативи через неефективну маршрутизацію та відсутність централізованого розподільного центру.

Структура собівартості потребує детального перегляду. Висока частка імпортованих товарів у асортименті, особливо в умовах коливань валютних курсів, значно ускладнює управління собівартістю. Відсутність власних торгових марок у високомаржинальних категоріях обмежує можливості для маневру ціною. Крім того, аналіз цінової політики показує, що компанія часто змушена підтримувати конкурентні ціни на ключові товари за рахунок власної рентабельності.

Операційні витрати також потребують оптимізації. Витрати на оренду приміщень, комунальні послуги та утримання торгового обладнання становлять значну частку у загальній структурі витрат. Відсутність сучасної системи контролю енергоспоживання та неефективне використання торгових площ додатково збільшують операційне навантаження. Система управління витратами не відповідає масштабам бізнесу і потребує термінового вдосконалення. [37]

Для подолання цих проблем необхідний комплексний підхід, що включає реструктуризацію кредитного портфеля, впровадження сучасної системи управління запасами, оптимізацію логістичних процесів та розвиток власних торгових марок. Критично важливим є перегляд цінової політики з акцентом на

підвищення середнього чека та маржинальності, а не лише на збільшення обсягів продажів. Ці заходи дозволять переломити негативну тенденцію та забезпечити перехід до сталої рентабельної діяльності.

Надмірна залежність від позикового фінансування проявляється у критично низькому коефіцієнті автономії на рівні 0,002. Така структура капіталу свідчить про те, що практично всі активи компанії фінансуються за рахунок позикових коштів. Це створює значне фінансове навантаження у вигляді витрат на обслуговування боргу, що особливо критично в умовах високих процентних ставок. Крім того, така структура капіталу обмежує маневреність компанії при прийнятті стратегічних рішень, оскільки значну частину грошових потоків необхідно спрямовувати на обслуговування боргових зобов'язань. Ця проблема є особливо актуальною в умовах економічної нестабільності, коли доступ до кредитних ресурсів може бути обмеженим, а вартість позикових коштів - високою.

Моноструктурна бізнес-модель, що характеризується залежністю від тютюнових виробів (40-50% виручки), робить компанію вразливою до зовнішніх чинників. Постійне зростання акцизів на тютюнову продукцію безпосередньо впливає на рентабельність цієї категорії товарів. Зміни у законодавстві, такі як обмеження реклами та місць продажу тютюнових виробів, додатково ускладнюють ведення бізнесу. Соціальні тренди, зокрема популяризація здорового способу життя та зменшення кількості курців, особливо серед молоді, створюють довгострокову загрозу для бізнес-моделі компанії. Відсутність ефективної диверсифікації асортименту обмежує потенціал зростання та підвищує ризики діяльності.

Відсутність сучасної системи лояльності є серйозним упущенням з огляду на масштаби мережі компанії. Компанія не використовує потенціал великої клієнтської бази для формування стійких конкурентних переваг. Відсутність програм утримання клієнтів призводить до високої чутливості споживачів до цінових змін конкурентів. Це особливо критично в умовах високої конкуренції на ринку стоп-шопів Харкова. Крім того, відсутність ефективної системи

лояльності обмежує можливості збільшення середнього чека та частоти покупок, що негативно впливає на загальні фінансові результати компанії.

Неефективне управління операційними витратами проявляється у відсутності сучасних систем контролю та оптимізації витрат. Аналіз свідчить про значний потенціал для оптимізації витрат на логістику, управління запасами та оренду торгових площ. Відсутність сучасних систем автоматизації та аналітики обмежує можливості ефективного контролю витрат. Наприклад, неефективне управління запасами може призводити до заморожування оборотних коштів у зайвих товарних залишках або, навпаки, до втрати продажів через відсутність необхідних товарів. Неоптимальна логістика може збільшувати витрати на транспортування та зберігання товарів. [38]

Стратегічні резерви розвитку:

Оптимізація структури капіталу є першочерговим завданням для забезпечення фінансової стійкості компанії. Реструктуризація кредитних зобов'язань може включати переговори з кредиторами щодо зниження процентних ставок, подовження термінів погашення кредитів або консолідації кредитів. Поетапне збільшення частки власного капіталу може здійснюватися шляхом реінвестування прибутку, залучення інвестицій або випуску корпоративних облігацій. Ці заходи дозволять знизити фінансове навантаження та поліпшити платоспроможність компанії.

Диверсифікація асортиментної політики є ключовим напрямком для зниження залежності від тютюнових виробів. Розширення частки нетютюнових категорій товарів, таких як напої, снеки, товари для дому, власні торгові марки, дозволить не лише знизити залежність від регульованих товарів, але й підвищити загальну маржинальність бізнесу. Особливий потенціал має розвиток власних торгових марок, які зазвичай мають вищу рентабельність порівняно з товарами національних брендів.

Впровадження інноваційних технологій є необхідним умовою для підвищення конкурентоспроможності компанії. Розвиток цифрової інфраструктури, включаючи мобільний додаток, систему аналітики продажів,

ERP-систему, забезпечить підвищення операційної ефективності та якості обслуговування клієнтів. Наприклад, система аналітики продажів дозволить оптимізувати асортимент та цінову політику, а мобільний додаток забезпечить додатковий канал комунікації з клієнтами.

Розвиток програм лояльності дозволить реалізувати потенціал великої клієнтської бази компанії. Створення багаторівневої системи заохочення постійних клієнтів дозволить збільшити частку повторних покупок, підвищити середній чек та зменшити вплив цінової конкуренції. Програма лояльності може включати систему накопичувальних балів, персональні знижки, ексклюзивні пропозиції та інші механізми заохочення лояльності клієнтів.

Оптимізація мережевої структури є важливим резервом підвищення ефективності діяльності компанії. Проведення аудиту ефективності кожної торгової точки з подальшим закриттям збиткових об'єктів та релокацією в перспективні локації дозволить максимізувати віддачу від мережі. Критеріями оцінки ефективності точок можуть бути рентабельність, обсяг продажів, прохідність, конкуренція в районі та інші фактори. [39]

## Висновок до розділу 2

Проведений у розділі комплексний аналіз стратегічного стану та середовища діяльності ТОВ «АТТІКА» дозволив сформулювати низку ключових висновків щодо поточного положення підприємства та визначити вектори його подальшого розвитку.

Суперечливий стан розвитку. ТОВ «АТТІКА» є потужним оператором ритейлу Харкова з розгалуженою мережею понад 300 точок та значними операційними успіхами, що підтверджується експоненційним зростанням виручки та продуктивності праці. Однак цей операційний успіх супроводжується глибокою фінансовою кризою, що проявляється у хронічній збитковості, критично низькій рентабельності (-0,015% за 9 міс. 2025 р.) та надмірній залежності від позикового капіталу (коефіцієнт автономії 0,002). Це свідчить про

фундаментальну суперечливість бізнес-моделі: здатність генерувати обсяги, але не можливість перетворювати їх на стабільний прибуток. Фактично, компанія демонструє ознаки «порожнього зростання», коли масштабування бізнесу відбувається не за рахунок внутрішніх резервів та операційної ефективності, а через екстенсивне залучення зовнішніх фінансових ресурсів, що є нестійкою стратегією в довгостроковій перспективі.

Системний характер проблем. Виявлені проблеми мають не випадковий, а системний та взаємопов'язаний характер, утворюючи «замкнене коло кризових явищ». Надмірна кредитна залежність обмежує кошти для інвестування в диверсифікацію, що посилює залежність від високоризикової тютюнової категорії (40-50% виручки), яка, у свою чергу, піддається постійному регуляторному та податковому тиску. Відсутність ефективного управління витратами та систем лояльності поглиблює цю кризу, обмежуючи фінансовий маневр. Ця взаємозалежність означає, що рішення лише однієї проблеми без інших буде неефективним, оскільки негативний вплив інших факторів зведе нанівець усі зусилля. Таким чином, необхідний саме комплексний підхід, що враховує всі ланки цього ланцюга.

Високий операційний потенціал. Незважаючи на фінансові негаразди, компанія продемонструвала значні резерви операційної ефективності. Радикальне скорочення чисельності персоналу на 65% при одночасному зростанні продуктивності праці з 729 тис. грн до 14,3 млн грн на працівника свідчить про вдалу оптимізацію бізнес-процесів, автоматизацію та ефективну організаційну структуру. Це створює міцну основу для майбутньої фінансової стабілізації. Отримані результати свідчать про наявність у компанії компетенцій для проведення непопулярних, але необхідних внутрішніх реформ, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і кредиторів. Цей операційний успіх слід використати як платформу для подальших, вже фінансових, перетворень.

Складне зовнішнє середовище. PEST- та SWOT-аналізи виявили численні зовнішні загрози, зокрема: постійне зростання податкового навантаження,

жорстку конкуренцію, соціальний тренд на ЗОЖ та макроекономічну нестабільність. Разом із тим, ідентифіковано ключові можливості для розвитку, такі як диверсифікація асортименту, розвиток власних торгових марок, впровадження програм лояльності та цифровізація бізнесу. Зовнішнє середовище створює як обмеження, так і перспективи, вимагаючи від компанії гнучкості та адаптації. Ігнорування цих трендів, особливо щодо зменшення попиту на тютюнову продукцію, неминуче призведе до втрати ринкових позицій.

Необхідність ґрунтовної трансформації. Аналіз довів, що компанія потребує не поодиноких коригувань, а комплексної трансформації бізнес-моделі та системи управління. Стратегія подальшого екстенсивного розширення мережі вичерпала себе, про що свідчить сповільнення темпів зростання доходу та поглиблення збитків. Пріоритетом має стати перехід від моделі зростання за рахунок обсягів до моделі зростання за рахунок рентабельності. Ця трансформація має охопити всі аспекти діяльності: від фінансового менеджменту та асортиментної політики до маркетингу та логістики. Ключовим завданням є не просто скоротити витрати, а перебудувати бізнес-модель таким чином, щоб вона була стійкою до зовнішніх шоків і могла ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції та регуляторного тиску.

Узагальнюючи, основним стратегічним викликом для ТОВ «АТТІКА» є розрив «замкненого кола» системних проблем шляхом послідовної реалізації пріоритетних заходів: першочергової фінансової стабілізації (реструктуризація витрат і кредитів), з подальшою диверсифікацією бізнесу та впровадженням інноваційних інструментів управління (CRM, лояльність, аналітика даних). Стратегія має бути спрямована на поетапне зменшення залежності від тютюнового бізнесу, збільшення частки власного капіталу та переорієнтацію мережі на сучасні потреби споживача, які виходять за межі імпульсних покупок. Це забезпечить перехід від кризового стану до сталого та прибуткового розвитку, що і має бути реалізовано в рамках стратегії, розробленій у наступному розділі.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

### **"Аттіка"**

#### **3.1. Обґрунтування напрямів та цілей стратегії розвитку підприємства**

На основі глибинного аналізу стає очевидним, що поточна бізнес-модель ТОВ «АТТИКА» перебуває в кризовому стані. Стратегія екстенсивного розширення, яка фінансувалася переважно за рахунок кредитів, не лише себе вичерпала, але й завела компанію в системну кризу. У цій ситуації єдино раціональним шляхом є чіткий перехід від політики зростання будь-якою ціною до стратегії, спрямованої на стабілізацію та відновлення, щоб закласти міцний фундамент для майбутнього інноваційного розвитку.

Наш стратегічний вибір на найближчі роки полягає в реалізації комплексного підходу, який одночасно вирішує три найважливіші завдання: фінансове оздоровлення, операційну оптимізацію для підвищення рентабельності та диверсифікацію бізнесу для створення нових джерел росту.

Цей вибір не є випадковим. Ми стикаємося з ефектом «замкненого кола»: надмірна залежність від кредитів не дає нам гнучко інвестувати в диверсифікацію, що, у свою чергу, змушує нас ще сильніше залежати від тютюнового бізнесу, який знаходиться під постійним тиском регуляторів. Щоб розірвати це коло, необхідні синхронні дії на всіх фронтах.

Саме тому наша стратегія на 2025-2027 роки є гібридною. Вона поєднує елементи рішучих антикризових дій для негайного зупинення збитків, потім — фазу стабілізації для закріплення результатів, і лише після цього — перехід до обережного, але сталого зростання. Замість того, щоб рухатися далі шляхом агресивної експансії, ми зосередимося на внутрішній оптимізації, підвищенні ефективності використання того, що вже маємо, і поступовому розширенні

профілю бізнесу. Це дозволить зменшити нашу залежність від тютюну та створити нові, стійкі джерела прибутку. [40]

Наша нова місія — перетворити ТОВ «АТТІКА» з мережі, закладеної в тютюновому бізнесі, на стійкого багатoproфільного оператора ритейлу «біля дому». Ми хочемо, щоб наші клієнти отримували зручність, конкурентні ціни та якісний сервіс завдяки високоефективним внутрішнім процесам.

Бачимо себе в 2027 році як фінансово стійку, технологічну мережу з рентабельністю не нижче 3%. На той час ми плануємо, що частка нетютюнових категорій у нашому доході становитиме щонайменше 70%, а наша програма лояльності охоплюватиме понад половину постійних клієнтів.

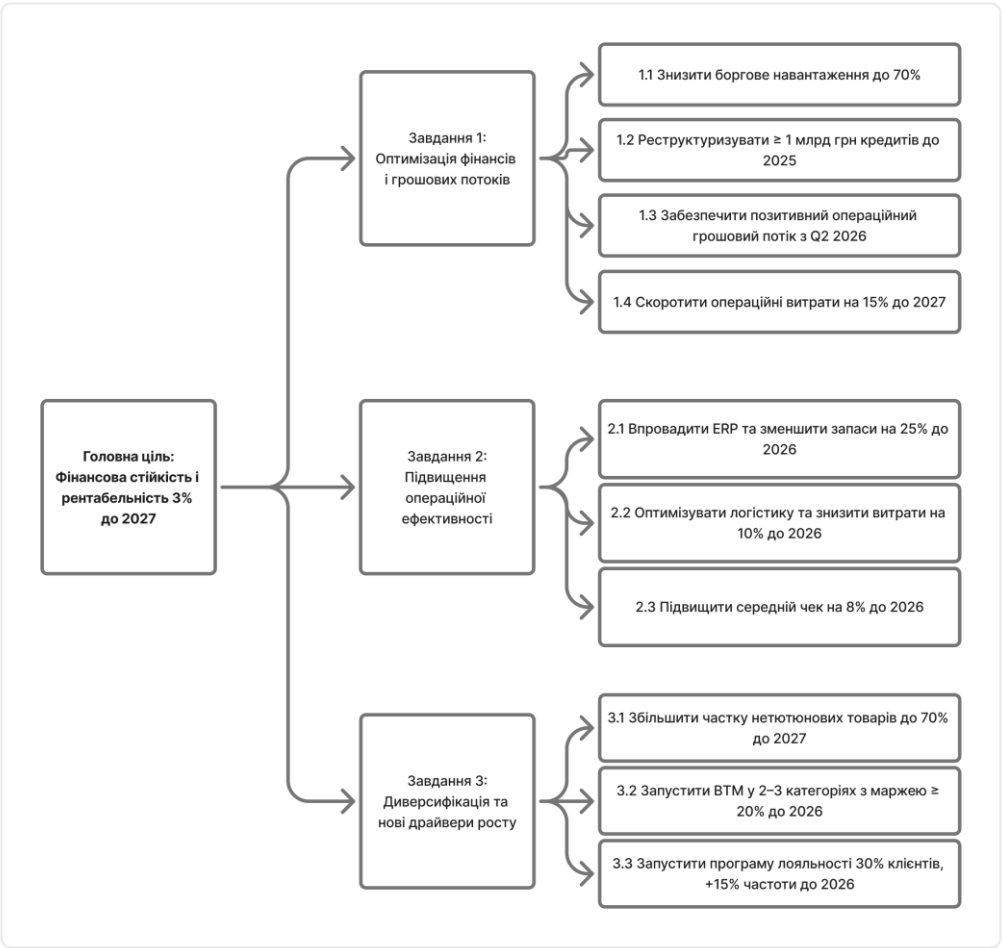


Рисунок 3.1. Дерево цілей

Джерело: розроблено автором

Детальне обґрунтування стратегічних напрямів: Першочергове завдання — фінансове оздоровлення. Без цього всі інші ініціативи просто не зможуть реалізуватися через брак коштів та критичне боргове навантаження. Наш коефіцієнт автономії становить лише 0,002, що означає практичну втрату фінансової незалежності — весь операційний прибуток просто «з'їдається» витратами на обслуговування боргів. Тому ми вже розпочали переговори з банками про реструктуризацію кредитного портфеля: консолідацію боргів, подовження ліній та заміну найдорожчих кредитів на більш вигідні умови. Паралельно ми розглядаємо пошук стратегічного інвестора, який міг би не лише влити капітал, але й відкрити доступ до нових ринків. [41]

Одночасно ми проводимо тотальну оптимізацію операційних витрат. Незважаючи на високу продуктивність праці, існують значні резерви в логістиці, управлінні запасами та комунальних витратах. Ми вже проводимо аудит ефективності всіх торгових точок, готуючись до закриття або релокації збиткових, а також ведемо перемовини з орендодавцями щодо зниження ставок.

Другий ключовий напрям — операційна оптимізація. Нам необхідно перетворити нашу високу операційну ефективність на реальну фінансову результативність. Для цього ми впроваджуватимемо сучасну ERP-систему. Відсутність єдиної системи управління призводить до неефективного використання коштів, втрат товарів і невідповідності асортименту попиту. Нова система автоматизує замовлення на основі прогнозів, мінімізує запаси та дасть зрозуміти рентабельність кожної позиції.

Також ми оптимізуємо логістику нашої розгалуженої мережі, аналізуючи маршрути за допомогою спеціального ПЗ і розглядаючи можливість створення розподільного центру для зниження витрат. Ключова зміна — перехід від стратегії зростання обсягів до стратегії зростання маржі. За допомогою глибокого аналізу асортименту ми переглядаємо цінову політику, роблячи акцент на підвищенні середнього чека.

Третій, довгостроковий напрям — диверсифікація. Наша структурна слабкість — залежність від тютюну — робить бізнес вразливим. Ми активно

розширюватимемо нетютюнові категорії: напої, снеки, солодощі. Для цього ми переплануємо торгові площі, створюючи зони імпульсних покупок, та запустимо маркетингові активності, спрямовані саме на ці товари. Ми також впроваджуватимемо data-driven підхід, аналізуючи дані продажів по кожному району, щоб оптимізувати асортимент кожного магазину.

Окремий стратегічний крок — розвиток власних торгових марок (BTM). Це ключ до підвищення маржі та унікальності. Ми почнемо з простих категорій, де оборот високий, а витрати на запуск мінімальні, і поступово розширюватимемо асортимент, роблячи акцент на якості та емоційному зв'язку з клієнтом.

І, нарешті, ми активуємо наш головний актив — велику клієнтську базу — через програму лояльності. Вона не лише збільшить частоту візитів за рахунок персональних пропозицій, але й дасть цінні дані для маркетингу та допоможе зменшити вплив цінової конкуренції, утримуючи клієнтів в нашій мережі. Інтеграція з мобільним додатком зробить цей процес максимально зручним і ефективним. [42]

Запропонована стратегія розвитку ТОВ «АТТІКА» на 2025-2027 роки є комплексною та адаптивною відповіддю на виявлені системні проблеми, сформованою на основі ретельного аналізу як зовнішніх загроз, так і внутрішніх слабкостей підприємства. Вона передбачає поетапний перехід від кризового стану до стабільного та прибуткового розвитку через синхронну реалізацію трьох взаємопов'язаних напрямів: фінансового оздоровлення, операційної оптимізації та стратегічної диверсифікації. Ці напрями не існують ізольовано, а посилюють ефект один одного: фінансова стабілізація звільняє ресурси для інвестицій у диверсифікацію, яка, у свою чергу, створює нові джерела доходу для подальшого зміцнення фінансового стану та фінансування операційних вдосконалень.

Таблиця 3.1 Система ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу реалізації стратегії:

| Напрямок стратегії      | Ключовий показник (KPI)                                    | Базове значення (2024) | Цільове значення (2027) |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Фінанси                 | Рентабельність продажів (ROS), %                           | -0,015%                | +3,0%                   |
|                         | Коефіцієнт автономії                                       | 0,002                  | 0,3 (30%)               |
|                         | Чистий грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн | Негативний             | Позитивний              |
| Операційна ефективність | Рівень товарних запасів (днів)                             | Високий*               | Зменшення на 25%        |
|                         | Витрати на логістику (% від виручки)                       | Високі*                | Зменшення на 10%        |
|                         | Середній чек, грн                                          | ~50 грн*               | +8%                     |
| Диверсифікація          | Частка нетютюнових категорій у виручці, %                  | 50-60%                 | 70%                     |
|                         | Частка ВТМ у загальній виручці, %                          | 0%                     | 5%                      |
|                         | Охоплення програми лояльності, % від клієнтської бази      | 0%                     | 30%                     |

*Джерело: розроблено автором*

Ключовим завданням є цілісний розрив «замкненого кола» проблем, де надмірна залежність від позикового капіталу обмежує інвестиції в диверсифікацію, що посилює залежність від ризикового тютюнового бізнесу, який, у свою чергу, генерує недостатньо коштів для покриття боргового навантаження. Це досягається шляхом послідовних та зважених дій, що дозволить компанії не лише вижити в умовах посиленої конкуренції та регуляторного тиску, але й закласти міцний фундамент для довгострокового процвітання. На відміну від минулої стратегії екстенсивного зростання, нова модель орієнтована на інтенсифікацію – отримання більшого прибутку з існуючих активів за рахунок підвищення ефективності, маржинальності та лояльності клієнтів.

Важливою рисою запропонованого підходу є його реалізм та етапність. Перший рік реалізації (2025) буде повністю присвячений операційній стабілізації – негайним заходам з фінансової стабілізації та оптимізації витрат, таким як реструктуризація боргів, скорочення найбільш неефективних витрат і запуск

ключових технологічних рішень (ERP). Це дозволить зупинити збитковість і створити платформу для здорового зростання. На другому етапі (2026 рік) акцент зміститься на структурні трансформації – активну диверсифікацію асортименту, розвиток власних торгових марок і впровадження програми лояльності. І, нарешті, на третьому етапі (2027 рік) компанія має вийти на траєкторію сталого розвитку з цільовими показниками рентабельності, завершивши трансформацію з проблемного монобізнесу в стійкого багатoproфільного оператора. [43]

Таким чином, стратегія є не просто набором розрізнених заходів, а цілісним планом трансформації, що охоплює всі аспекти бізнесу – від структури капіталу до клієнтського досвіду. Її успіх залежатиме від послідовності впровадження, ефективного управління змінами та здатності команди адаптуватися до нових умов. Критичним фактором стане також збалансованість між необхідністю негайного скорочення витрат і довгостроковими інвестиціями в розвиток, що вимагатиме від керівництва стратегічної дисципліни та готовності до складних управлінських рішень. Наступний підрозділ буде присвячений детальній розробці функціональних стратегій та конкретних заходів щодо впровадження обраного курсу, де будуть визначені відповідальні особи, терміни, бюджет та конкретні інструменти реалізації кожної з ініціатив.

### **3.2. Розробка функціональних стратегій та конкретних заходів**

Для досягнення стратегічних цілей, визначених у підрозділі 3.1, розроблено систему функціональних стратегій, які деталізують основні напрями діяльності компанії на 2025-2027 роки. Кожна функціональна стратегія містить конкретні заходи, показники ефективності та терміни реалізації, що забезпечить цілісний та системний підхід до трансформації бізнесу.

Наша головна мета — забезпечити фінансову стабільність і стійкість компанії. Без цього будь-який подальший розвиток неможливий. Для досягнення

цього ми зосередимося на оптимізації структури капіталу, жорсткому управлінні витратами та ефективному контролю грошових потоків. [44]

Першочерговим завданням на 2025 рік є реструктуризація нашого кредитного портфеля. Ми вже розпочали переговори з банками-кредиторами щодо консолідації кредитів, подовження термінів їх погашення та зниження процентних ставок. Паралельно ми активізували пошук стратегічного інвестора, який міг би капіталізувати бізнес, та розробляємо програму рефінансування найдорожчих кредитних ліній. Нашим ключовим показником успіху на цьому напрямку стане скорочення витрат на обслуговування боргу на 25% до кінця наступного року.

Одночасно ми розпочнемо середньострокові ініціативи з оптимізації податкового навантаження та впровадження комплексної системи управління витратами. У сфері оподаткування ми плануємо провести глибокий аудит для виявлення резервів, розробити механізми трансфертного ціноутворення та проаналізувати можливість застосування пільгових режимів. Наша мета — знизити загальне податкове навантаження на 5% до 2026 року.

Що стосується витрат, то ми впроваджуватимемо систему лімітів для кожного підрозділу, переведемо документообіг в електронну форму для скорочення адміністративних витрат і запровадимо чітке бюджетування за центрами відповідальності. Ми очікуємо, що ці заходи дозволять скоротити операційні витрати на 10% до кінця 2026 року.

На завершення, як довгостроковий пріоритет, ми розробимо політику ефективного управління оборотним капіталом. Це передбачає оптимізацію роботи з дебіторською та кредиторською заборгованістю, впровадження системи моніторингу оборотності запасів та розробку чітких правил управління грошовими коштами. Кінцева мета — скоротити тривалість операційного циклу на 15 днів до кінця 2027 року, що значно підвищить нашу фінансову гнучкість.

Таблиця 3.2. План реалізації фінансової стратегії

| Захід                             | Відповідальний      | Термін виконання | Бюджет, тис. грн | Очікуваний ефект                      |
|-----------------------------------|---------------------|------------------|------------------|---------------------------------------|
| Реструктуризація кредитів         | Фінансовий директор | IV кв. 2025      | 500              | Економія на відсотках 2,5 млн грн/рік |
| Податковий аудит                  | Головний бухгалтер  | II кв. 2025      | 150              | Зниження податкових платежів на 3%    |
| Впровадження системи бюджетування | Фінансовий директор | III кв. 2026     | 300              | Скорочення витрат на 7%               |
| Оптимізація оборотного капіталу   | Фінансовий директор | 2025-2027        | 200              | Вивільнення 1,5 млн грн коштів        |

*Джерело: розроблено автором*

Наша операційна мета полягає в тому, щоб значно підвищити ефективність використання ресурсів і продуктивність усіх бізнес-процесів. Досягти цього ми плануємо шляхом глибокої оптимізації поточної діяльності та впровадження сучасних технологічних рішень.

Однією з ключових ініціатив найближчих двох років стане впровадження комплексної ERP-системи. Це передбачає не лише вибір та адаптацію потрібного програмного забезпечення, але й повномасштабне навчання персоналу та інтеграцію з існуючими системами обліку. Ми очікуємо, що це дозволить нам до кінця 2026 року зменшити обсяг заморожених товарних залишків на цілих 25%, звільнивши значні кошти. [45]

Паралельно ми займемося реформуванням нашої логістичної системи. Ми проведемо детальний аналіз та оптимізацію всіх маршрутів доставки, впровадимо систему моніторингу транспорту в реальному часі та розглянемо можливість створення центрального розподільного центру для підвищення ефективності. Результатом цих зусиль має стати зниження загальних витрат на логістику на 15% до кінця 2026 року.

У найближчому періоді ми також зосередимося на внутрішній стандартизації. Ми розробимо єдині стандарти обслуговування клієнтів, уніфікуємо складські процеси та впровадимо базову систему управління

якістю. Це дозволить нам до кінця 2025 року підвищити продуктивність праці на 20%.

На завершення, у якості довгострокового пріоритету на 2026-2027 роки, ми плануємо вивести управління якістю на новий рівень. Ми розпочнемо підготовку до сертифікації за міжнародними стандартами, створимо комплексну систему зворотного зв'язку від клієнтів та налаштуємо регулярний моніторинг якості послуг. Наш орієнтир — знизити кількість скарг від клієнтів на 30% до кінця 2027 року, що стане прямим свідченням підвищення рівня їхньої задоволеності.

Таблиця 3.3. План реалізації операційної стратегії

| Захід                     | Відповідальний       | Термін виконання | Бюджет, тис. грн | Очікуваний ефект                |
|---------------------------|----------------------|------------------|------------------|---------------------------------|
| Впровадження ERP-системи  | Операційний директор | 2025-2026        | 1 500            | Скорочення запасів на 25%       |
| Оптимізація логістики     | Логіст               | 2025-2026        | 800              | Економія 1,2 млн грн/рік        |
| Стандартизація процесів   | Операційний директор | 2025             | 400              | Зростання продуктивності на 20% |
| Система управління якістю | Менеджер з якості    | 2026-2027        | 600              | Підвищення лояльності клієнтів  |

*Джерело: розроблено автором*

Наша маркетингова мета — забезпечити стійке зростання обсягів продажів і частки ринку. Для цього ми зосередимося на розвитку бренду, впровадженні ефективних інструментів лояльності та активному просуванні продукції.

Одним із перших кроків у 2025 році стане запуск комплексної програми лояльності. Ми створимо багаторівневу систему знижок, розробимо зручний мобільний додаток для клієнтів і налаштуємо систему збору даних про покупки. Це дозволить нам краще розуміти потреби клієнтів і збільшити частоту покупок на 15% до кінця наступного року. [46]

Паралельно ми активно розвиватимемо цифровий маркетинг. Наш план включає створення сучасного веб-сайту, запуск таргетованої реклами в соціальних мережах та розвиток e-commerce напрямку. Ми прагнемо до того, щоб до 2026 року онлайн-продажі становили не менше 10% від загального обсягу.

Особливу увагу ми приділятимемо просуванню власних торгових марок. У довгостроковій перспективі (2026-2027 роки) ми плануємо розробити унікальний дизайн упаковки, проводити рекламні кампанії та брати участь у профільних виставках. Наша мета — збільшити частку власних торгових марок у загальному обсязі продажів до 15% до 2027 року.

Важливою частиною нашої маркетингової стратегії є постійне проведення маркетингових досліджень. Ми будемо моніторити ціни конкурентів, вивчати поведінку споживачів і аналізувати ефективність рекламних кампаній. Це дозволить нам підвищити ефективність маркетингових витрат на 20% до кінця 2027 року завдяки більш точному таргетингу та оптимізації рекламного бюджету.

Таблиця 3.4. План реалізації маркетингової стратегії

| Захід                    | Відповідальний     | Термін виконання | Бюджет, тис. грн | Очікуваний ефект                     |
|--------------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------------------------|
| 1                        | 2                  | 3                | 4                | 5                                    |
| Програма лояльності      | Маркетинг-директор | 2025             | 700              | Зростання лояльності клієнтів на 25% |
| Цифровий маркетинг       | Маркетолог         | 2025-2026        | 900              | Збільшення охоплення на 50%          |
| Просування ВТМ           | Бренд-менеджер     | 2026-2027        | 1 200            | Зростання частки ринку на 5%         |
| Маркетингові дослідження | Аналітик           | Постійно         | 400              | Підвищення ефективності кампаній     |

*Джерело: розроблено автором*

Наша головна мета в роботі з персоналом — забезпечити компанію висококваліфікованими фахівцями, створити потужну мотиваційну систему та сформувати сприятливий корпоративний клімат, що сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Першочерговим завданням на 2025 рік стане розробка комплексної системи мотивації та стимулювання. Ми плануємо впровадити KPI для всіх посад, розробити програми як матеріального, так і нематеріального заохочення, а також створити зрозумілу для співробітників систему кар'єрного росту. Очікуваний результат — зниження плинності кадрів на 20% до кінця наступного року.

Одночасно ми розпочнемо середньостроковий проект зі створення власної системи навчання та розвитку персоналу. У наші плани входить організація корпоративного навчального центру, розробка індивідуальних програм підвищення кваліфікації та запровадження інституту наставництва. Ми хочемо, щоб до кінця 2026 року індекс задоволеності співробітників роботою зріс на 30%. [47]

У довгостроковій перспективі ми займемося оптимізацією кадрового складу. Це передбачає проведення регулярної атестації персоналу, вдосконалення програм адаптації для новачків та формування кадрового резерву. Головний орієнтир — досягнення зростання продуктивності праці на 25% до кінця 2027 року.

Окрему увагу ми приділятимемо вдосконаленню системи підбору персоналу. Ми будемо постійно впроваджувати сучасні методи відбору, розвивати професійні стандарти для всіх посад і оптимізувати процес рекрутингу. Наша мета — скоротити час закриття вакансій на 30% до кінця 2027 року, що дозволить оперативніше закривати потреби бізнесу у кваліфікованих кадрах.

Таблиця 3.5 План реалізації стратегії управління персоналом

| Захід                 | Відповідальний      | Термін виконання | Бюджет, тис. грн | Очікуваний ефект                            |
|-----------------------|---------------------|------------------|------------------|---------------------------------------------|
| 1                     | 2                   | 3                | 4                | 5                                           |
| Система мотивації     | HR-директор         | 2025             | 800              | Зниження плинності на 20%                   |
| Навчальний центр      | Менеджер з розвитку | 2025-2026        | 1 000            | Підвищення кваліфікації 100% співробітників |
| Оптимізація кадрів    | HR-менеджер         | 2026-2027        | 600              | Зростання продуктивності на 25%             |
| Вдосконалення підбору | Рекрутер            | Постійно         | 300              | Покращення якості підбору                   |

*Джерело: розроблено автором*

Наша логістична стратегія спрямована на створення ефективної та економічно вигідної системи управління всіма ланками постачання. Головними пріоритетами є оптимізація витрат на транспортування та зберігання товарів, що дозволить підвищити загальну рентабельність бізнесу.

Однією з ключових ініціатив на найближчі два роки стане створення центрального розподільного центру. Це передбачає ретельний вибір оптимального місця розташування, закупівлю сучасного складського обладнання та налагодження чітких процесів роботи. Ми очікуємо, що це дозволить нам до кінця 2026 року скоротити загальні витрати на логістику на 20%. [48]

Одночасно ми вживаємо негайних заходів для впровадження автоматизованої системи управління запасами. Уже протягом 2025 року ми плануємо автоматизувати процеси замовлення товарів, налаштувати моніторинг залишків у реальному часі та оптимізувати рівні товарних запасів. Наша мета — зменшити обсяг заморожених залишків на 30% до кінця наступного року.

У довгостроковій перспективі ми зосередимося на оптимізації транспортних маршрутів. Шляхом впровадження спеціалізованих систем планування ми прагнемо досягти скорочення загального пробігу транспорту на 15% до кінця 2027 року.

Важливим напрямом нашої роботи буде розвиток партнерських відносин з постачальниками. Ми регулярно проводитимемо аналіз ефективності співпраці, укладатимемо довгострокові договори та впровадимо систему оцінки якості послуг. Ці заходи дозволять нам до кінця 2027 року знизити вартість закупівель на 10% за рахунок більш вигідних умов та підвищення ефективності логістичного ланцюга.

Таблиця 3.6 План реалізації логістичної стратегії

| Захід                          | Відповідальний        | Термін виконання | Бюджет, тис. грн | Очікуваний ефект                 |
|--------------------------------|-----------------------|------------------|------------------|----------------------------------|
| 1                              | 2                     | 3                | 4                | 5                                |
| Центральний розподільчий центр | Логіст                | 2025-2026        | 2 000            | Економія 1,5 млн грн/рік         |
| Система управління запасами    | Логіст                | 2025             | 500              | Скорочення запасів на 30%        |
| Оптимізація маршрутів          | Менеджер з логістики  | 2026-2027        | 400              | Зниження витрат на паливо на 15% |
| Робота з постачальниками       | Менеджер з закупівель | Постійно         | 200              | Покращення якості послуг         |

*Джерело: розроблено автором*

Розроблена система функціональних стратегій забезпечує комплексний та системний підхід до трансформації діяльності ТОВ «АТТІКА», трансформуючи стратегічні орієнтири у конкретний план дій. Кожна з п'яти ключових функціональних стратегій – фінансова, операційна, маркетингова, управління персоналом та логістична – містить деталізований перелік конкретних, вимірних заходів з чітко визначеними термінами реалізації, відповідальними особами, бюджетом та ключовими показниками ефективності (KPI). Така структурованість забезпечує прозорість процесу впровадження та полегшує моніторинг прогресу.

Запропоновані заходи дозволять системно вирішити ключові проблеми підприємства, ідентифіковані в попередніх розділах. Вони спрямовані не лише на ліквідацію негативних явищ, таких як збитковість та надмірна залежність від позикового капіталу, але й на створення нових драйверів зростання через

диверсифікацію асортименту, розвиток власних торгових марок та формування стійкої лояльної клієнтської бази. Важливою перевагою запропонованого підходу є його інтегрованість: заходи в різних функціональних сферах тісно взаємопов'язані та посилюють ефект один одного. Наприклад, впровадження ERP-системи (операційна стратегія) безпосередньо сприятиме оптимізації управління запасами та грошовими потоками (фінансова стратегія), а програма лояльності (маркетинг) забезпечить дані для більш точного планування закупівель (логістика).

Реалізація запропонованих заходів вимагатиме високого рівня координації дій усіх підрозділів компанії, ефективного управління ресурсами та стратегічної дисципліни. Критично важливими залишаються дотримання встановлених термінів виконання, регулярний моніторинг досягнення ключових показників ефективності та готовність до оперативного коригування планів у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов. Для успішної імплементації необхідно забезпечити не лише фінансування, але й комунікацію стратегії всім учасникам процесу, а також розвиток внутрішньої здатності до змін. Таким чином, розроблений план створює міцний фундамент для поетапної трансформації ТОВ «АТТІКА» у фінансово стійке, технологічно сучасне та конкурентноспроможне підприємство. У наступному підрозділі буде детально розроблено механізми контролю, оцінки ефективності впровадження та управління ризиками запропонованої стратегії розвитку. [49]

### **3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії**

Для комплексної оцінки успішності впровадження стратегії розвитку ТОВ «АТТІКА» пропонується використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Цей підхід дозволяє отримати всебічну картину ефективності, оцінюючи досягнення стратегічних цілей через чотири взаємопов'язані перспективи.

Фінансова перспектива відображатиме економічну результативність діяльності компанії. Ключовими індикаторами тут будуть рентабельність продажів (ROS) та активів (ROA), які покажуть прибутковість операцій. Коефіцієнт автономії дозволить контролювати фінансову стабільність, а чистий грошовий потік — платоспроможність та можливості для інвестування.

Клієнтська перспектива допоможе виміряти ставлення споживачів до нашої компанії. Ми будемо відстежувати індекс лояльності (NPS), який покаже готовність клієнтів рекомендувати нас іншим. Також аналізуватимемо динаміку нашої частки ринку, рівень задоволеності клієнтів та частоту повторних покупок, що свідчить про успішність програми лояльності.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів дозволить оцінити ефективність ключових операційних процедур. Тут ми зосередимося на продуктивності праці, яка безпосередньо впливає на собівартість, швидкості обертання запасів, що характеризує ефективність логістики, рівні операційних витрат та якості обслуговування клієнтів.

Перспектива навчання та розвитку характеризуватиме розвиток нашого корпоративного потенціалу. Ми будемо моніторити індекс задоволеності співробітників та рівень плинності кадрів, що впливає на стабільність колективу. Також важливими будуть показники витрат на навчання персоналу та інноваційної активності, які свідчать про готовність компанії до майбутніх змін.

Такий комплексний підхід забезпечить цілісне бачення ефективності нашої діяльності, дозволяючи своєчасно вносити корективи в стратегію розвитку. [50]

Для моніторингу досягнення стратегічних цілей запропоновано систему KPI, яка відображає динаміку основних показників діяльності підприємства.

Таблиця 3.7 Система КРІ для оцінки ефективності впровадження стратегії

| Перспектива          | Показник                               | Базове значення (2024) | Цільове значення (2027) | Відповідальний       |
|----------------------|----------------------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1                    | 2                                      | 3                      | 4                       | 5                    |
| Фінансова            | Рентабельність продажів, %             | -0,015                 | +3,0                    | Фінансовий директор  |
|                      | Коефіцієнт автономії                   | 0,002                  | 0,3                     | Фінансовий директор  |
|                      | Чистий грошовий потік, тис. грн        | Негативний             | Позитивний              | Фінансовий директор  |
| Клієнтська           | Частка ринку, %                        | 15                     | 20                      | Маркетинг-директор   |
|                      | Індекс лояльності (NPS)                | -10                    | +25                     | Маркетинг-директор   |
|                      | Частота повторних покупок, разів/міс.  | 1,5                    | 2,5                     | Маркетинг-директор   |
| Внутрішні процеси    | Продуктивність праці, тис. грн/чол.    | 14 300                 | 16 000                  | Операційний директор |
|                      | Швидкість обертання запасів, днів      | 45                     | 30                      | Логіст               |
|                      | Рівень операційних витрат, %           | 100,2                  | 85,0                    | Фінансовий директор  |
| Навчання та розвиток | Індекс задоволеності співробітників, % | 55                     | 80                      | HR-директор          |
|                      | Рівень плинності кадрів, %             | 25                     | 15                      | HR-директор          |
|                      | Витрати на навчання, % від ФОП         | 0,5                    | 2,0                     | HR-директор          |

*Джерело: розроблено автором*

Процес оцінки ефективності впровадження стратегії будується на поєднанні регулярного моніторингу та гнучких механізмів корекції. Це забезпечує своєчасне виявлення відхилень і швидке реагування на зміни.

Система оцінки включає три рівні:

На щоквартальній основі проводиться короткостроковий моніторинг, який передбачає збір оперативних даних, аналіз відхилень від планових показників, оперативну корекцію дій та підготовку звітів для керівництва. Це дозволяє швидко реагувати на поточні виклики.

Щорічна середньострокова оцінка дає можливість проаналізувати досягнення цілей року, оцінити ефективність реалізації ключових проектів, при необхідності скоригувати стратегічні цілі та підготувати комплексні стратегічні звіти.

На завершення стратегічного циклу проводиться підсумкова довгострокова оцінка, яка аналізує досягнення всіх стратегічних цілей, оцінює ефективність стратегії в цілому, формує висновки для майбутнього планування та передбачає звіт перед усіма зацікавленими сторонами. [51]

Для підтримки цієї системи створюються ефективні механізми контролю:

- Функціонуватиме Комітет зі стратегічного розвитку, який проводитиме щомісячні засідання для моніторингу прогресу, прийняття рішень щодо корекції заходів та розподілу ресурсів.
- Буде впроваджена багаторівнева система звітності, що включає щотижневі оперативні звіти, щомісячні аналітичні огляди, квартальні стратегічні звіти та річні звіти про досягнення цілей.

Важливою складовою є чіткі процедури корекції:

- При відхиленні показників понад 10% проводиться оперативна корекція дій
- Якщо відхилення перевищує 20%, ініціюється перегляд відповідних стратегічних заходів.
- При відхиленні понад 30% розглядається необхідність перегляду самих стратегічних цілей.

Така система забезпечує гнучкість управління та дозволяє ефективно досягати поставлених стратегічних цілей.

Очікувані результати впровадження стратегії

Реалізація запропонованої стратегії дозволить нашій компанії досягти значних покращень у всіх ключових напрямках діяльності. Ми очікуємо, що впровадження цих змін призведе до якісно нового рівня розвитку бізнесу.

У фінансовій сфері ми плануємо досягти стійкої рентабельності продажів на рівні 3%, що стане поворотною точкою після періоду збитків. Значне

скорочення залежності від кредитів дозволить знизити частку позикового капіталу до 70%, а стабільно позитивний грошовий потік створить основу для майбутніх інвестицій та підвищить загальну вартість підприємства.

В операційній діяльності ми розраховуємо на підвищення продуктивності праці на 12% завдяки оптимізації процесів та мотивації співробітників. Реалізація логістичної стратегії дозволить скоротити витрати на транспортування та зберігання на 15%, а розумне управління запасами дасть змогу зменшити їх обсяг на чверть без шкоди для якості обслуговування клієнтів.

На маркетинговому фронті ми прагнемо збільшити нашу частку ринку до 20% через активне просування та розвиток бренду. Індекс лояльності клієнтів має досягти показника +25, що свідчитиме про формування стійкої клієнтської бази, яка обирає нашу мережу завдяки якісному сервісу та привабливій програмі лояльності. [52]

Не менш важливими є соціальні результати. Ми плануємо підвищити задоволеність співробітників на 25% через розвиток корпоративної культури та ефективної системи мотивації. Це дозволить знизити плинність кадрів до 15%. Розширення діяльності створить нові робочі місця, а програми навчання та розвитку значно підвищать кваліфікацію нашого персоналу, що в кінцевому підсумку позитивно відобразиться на якості обслуговування клієнтів і ефективності бізнесу в цілому.

#### Аналіз ризиків впровадження стратегії

Для успішної реалізації стратегії необхідно враховувати потенційні ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.8 Матриця ризиків впровадження стратегії

| Категорія ризику               | Імовірність | Вплив    | Заходи мінімізації                                           |
|--------------------------------|-------------|----------|--------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2           | 3        | 4                                                            |
| Фінансові ризики               |             |          |                                                              |
| Недостатнє фінансування        | Середня     | Високий  | Диверсифікація джерел фінансування, поетапна реалізація      |
| Зростання процентних ставок    | Висока      | Середній | Реструктуризація кредитного портфеля, хеджування             |
| Операційні ризики              |             |          |                                                              |
| Низька адаптація персоналу     | Висока      | Середній | Програми навчання, поетапне впровадження змін                |
| Проблеми з постачальниками     | Середня     | Середній | Диверсифікація постачальників, довгострокові контракти       |
| Ринкові ризики                 |             |          |                                                              |
| Поява нових конкурентів        | Висока      | Високий  | Розвиток унікальної торгової пропозиції, програма лояльності |
| Зміни у законодавстві          | Середня     | Високий  | Постійний моніторинг, адаптація бізнес-процесів              |
| Технологічні ризики            |             |          |                                                              |
| Невдале впровадження ІТ-систем | Середня     | Високий  | Фазове впровадження, пілотні проекти, консультації           |

*Джерело: розроблено автором*

Для реалізації запропонованої стратегії необхідне фінансування основних заходів.

Таблиця 3.9 Бюджет впровадження стратегії на 2025-2027 роки\*

| Напрямок інвестування   | 2025 рік | 2026 рік | 2027 рік | Разом  |
|-------------------------|----------|----------|----------|--------|
| 1                       | 2        | 3        | 4        | 5      |
| Технологічне оновлення  | 2 500    | 1 500    | 1 000    | 5 000  |
| Маркетингові заходи     | 1 200    | 1 500    | 1 800    | 4 500  |
| Навчання персоналу      | 400      | 600      | 800      | 1 800  |
| Розвиток інфраструктури | 1 500    | 2 000    | 1 500    | 5 000  |
| Резервний фонд          | 800      | 700      | 500      | 2 000  |
| Всього                  | 6 400    | 6 300    | 5 600    | 18 300 |

*Джерело: розроблено автором*

Економічна ефективність, вплив на стейкхолдерів та процедура оновлення стратегії

Економічне обґрунтування

Запропонована стратегія має значний потенціал економічної ефективності. Розрахунки показують, що чиста приведена вартість (NPV) проекту становиме

12,5 млн грн, що підтверджує його фінансову привабливість. Проект окупиться протягом 3,5 років, а внутрішня норма прибутковості (IRR) у розмірі 28% свідчить про високу віддачу на інвестиції.

Аналіз чутливості підтверджує стійкість проекту до ризиків:

- Навіть при зниженні доходів на 10% NPV зберігається на позитивному рівні 9,8 млн грн
- При зростанні витрат на 15% NPV становитиме 10,2 млн грн
- У разі збільшення терміну реалізації на рік проект залишається економічно доцільним (NPV = 10,8 млн грн)
- Взаємовигідний вплив на всіх учасників

Впровадження стратегії створить цінність для всіх груп стейкхолдерів:

- Власники отримають зростання вартості бізнесу, підвищення рентабельності та збільшення дивідендних виплат.
- Співробітники можуть розраховувати на покращення умов праці, можливості професійного розвитку та підвищення заробітної плати.
- Клієнти помітять поліпшення якості обслуговування, розширення асортименту товарів та вигідну систему знижок і бонусів.
- Постачальники отримають стабільне зростання обсягів закупівель, довгострокові договори та своєчасні розрахунки.

Гнучка система оновлення стратегії

Для підтримки актуальності стратегії ми впроваджуємо багаторівневу систему її перегляду:

- Щорічний стратегічний огляд включатиме комплексний аналіз досягнення цілей, оцінку змін на ринку, корекцію стратегічних орієнтирів та затвердження плану на новий рік.
- Квартальні корегування дозволятимуть оперативно реагувати на зміни шляхом аналізу виконання поточних планів, перерозподілу ресурсів та оптимізації бізнес-процесів.

- Екстрений перегляд стратегії може бути ініційований у разі значних ринкових змін, кризових ситуацій або за рішенням керівництва компанії.

Така система забезпечує стратегічну гнучкість та дозволяє ефективно адаптуватися до викликів, що виникають під час реалізації стратегії розвитку.

Запропонована система оцінки ефективності впровадження стратегії розвитку ТОВ «АТТІКА» дозволяє комплексно та об'єктивно оцінити досягнення стратегічних цілей. Використання збалансованої системи показників забезпечує моніторинг результатів у всіх ключових аспектах діяльності підприємства. [53]

Розроблені механізми контролю та корекції дозволяють оперативно реагувати на відхилення від плану і вчасно вносити необхідні зміни в процес реалізації стратегії. Система управління ризиками мінімізує потенційні загрози успішному впровадженню стратегії.

Очікувані економічні та соціальні результати підтверджують ефективність запропонованого стратегічного курсу. Реалізація стратегії дозволить не лише подолати поточні проблеми підприємства, але й забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Періодичний перегляд та корекція стратегії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі забезпечать її актуальність та ефективність протягом усього періоду реалізації.

### Висновок до розділу 3

У розділі 3 було розроблено та обґрунтовано комплексну стратегію розвитку ТОВ «АТТІКА» на 2025-2027 роки, а також детальний план її впровадження, моніторингу та оцінки ефективності. Основні висновки можна сформулювати наступним чином:

Стратегічний вибір та обґрунтування. Відповіддю на виявлені системні кризові явища є радикальна зміна парадигми розвитку – відмова від

екстенсивного зростання на користь гібридної стратегії, що поєднує елементи виживання, стабілізації та обмеженого зростання. Ключовим завданням є синхронне вирішення трьох взаємопов'язаних проблем: фінансового оздоровлення, операційної оптимізації та стратегічної диверсифікації, спрямоване на розрив "замкненого кола" залежності від позикового капіталу та тютюнового бізнесу.

Чітке цілепокладання. Стратегія має конкретну головну мету – досягнення фінансової стійкості та рентабельності продажів на рівні 3% до кінця 2027 року. Ця мета деталізована через дерево цілей, що включає три ключові завдання та низку вимірних підзавдань із чіткими показниками (KPI), що забезпечує управлінський контроль на всіх рівнях.

Комплексність та інтегрованість функціональних стратегій. Для досягнення стратегічних цілей розроблено систему з п'яти функціональних стратегій (фінансової, операційної, маркетингової, управління персоналом та логістичної). Кожна з них містить конкретні заходи, терміни, бюджет, відповідальних осіб та KPI. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними: наприклад, впровадження ERP-системи (операційна стратегія) безпосередньо впливає на оптимізацію запасів (логістика) та грошових потоків (фінанси).

Реалізм та етапність. Запропонований підхід враховує критичний стан підприємства і передбачає реалістичну, поетапну трансформацію:

2025 рік: Акцент на операційну стабілізацію – фінансове оздоровлення (реструктуризація боргів), старт технологічних проектів (ERP) та оптимізацію витрат.

2026 рік: Перехід до структурних змін – активна диверсифікація асортименту, запуск власних торгових марок та програми лояльності.

2027 рік: Вихід на траєкторію сталого розвитку із цільовими показниками рентабельності та завершення трансформації бізнес-моделі.

Система оцінки ефективності та управління ризиками. Для контролю за реалізацією стратегії запропоновано використання збалансованої системи показників (BSC), що охоплює фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та

перспективу навчання і розвитку. Розроблено механізми регулярного моніторингу, звітності та корекції планів. Ідентифіковано ключові ризики впровадження та запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

Очікувана економічна та соціальна ефективність. Впровадження стратегії має забезпечити значне покращення фінансових показників (рентабельність, структура капіталу, грошові потоки), операційної ефективності (продуктивність, витрати) та маркетингових результатів (частка ринку, лояльність клієнтів). Очікуваний позитивний вплив також буде поширюватися на стейкхолдерів: власників, співробітників, клієнтів і постачальників.

Узагальнюючи, запропонована в розділі 3 стратегія є цілісним, обґрунтованим і практично орієнтованим планом трансформації ТОВ «АТТИКА». Вона спрямована не лише на подолання поточної кризи, але й на створення міцного фундаменту для довгострокового, стійкого та прибуткового розвитку шляхом перетворення компанії з залежного від тютюну монобізнесу на фінансово-стійкого, технологічного та багатoproфільного оператора ритейлу. Успіх реалізації залежатиме від послідовності дій, ефективного управління змінами та стратегічної дисципліни керівництва.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, поєднав теоретичні основи стратегічного управління з ґрунтовною діагностикою стану ТОВ «АТТІКА», яскраво продемонструвало глибоку прірву між операційними можливостями компанії та її фінансовою реальністю. Пошук шляхів виходу з цієї кризи вимагав не просто коригування окремих аспектів діяльності, а розробки цілісної програми трансформації, здатної розірвати замкнене коло системних проблем. Аналіз показав, що компанія, по суті, стала заручницею власної минулої стратегії швидкого зростання, яка, незважаючи на створення потужної мережі, призвела до втрати фінансового здоров'я. Однак, саме ця мережа, разом із високою операційною ефективністю, сьогодні є головним активом і тим фундаментом, на якому можна вибудувати нову, стійку бізнес-модель. Таким чином, головним викликом для керівництва є не лише зупинка збитків, але й проведення стратегічного ребрендингу компанії в очах власних співробітників, клієнтів та інвесторів — перехід від іміджу агресивного, але збиткового завойовника ринку до іміджу стабільного, технологічного та надійного партнера в сфері ритейлу «біля дому».

Роздуми над теоретичною частиною дозволили зрозуміти, що успіх цієї трансформації залежатиме не стільки від формального плану, скільки від здатності організації до навчання та адаптації. Сучасна стратегія — це не маршрут на карті, пройдений раз і назавжди, а скоріше компас у мінливому тумані ринкових умов. Для «АТТІКИ» це означає, що такі інструменти, як BSC та KPI, не можуть бути лише формальними звітами для звітування перед власниками. Вони мають стати частиною живої мови управління, інструментом постійного діалогу між різними підрозділами про те, як операційні успіхи трансформуються у фінансовий результат, а маркетингові ініціативи — у лояльність клієнтів. Теорія також наголошує на важливості стратегічного вирівнювання, коли кожен елемент системи — від бонусів касира до інвестицій

в ІТ — працює на єдину мету. У випадку «АТТІКИ» це вирівнювання було порушено: стимулювання зростання обсягів продажів не було узгоджене з контролем витрат та управлінням боргом, що і призвело до суперечливості результатів.

Поглиблений аналіз стану підприємства виявив ще один критичний аспект, який часто залишається в тіні фінансових показників — людський фактор. Радикальне скорочення чисельності персоналу на 65%, що супроводжувалося різким зростанням продуктивності, свідчить про глибоку оптимізацію, але одночасно може нести приховані ризики. Виснаження персоналу, втрата корпоративної знань та ініціативи, посилення опору змінам — все це може стати серйозною перешкодою на шляху впровадження нової стратегії. Тому запропоновані заходи в рамках HR-стратегії — це не просто «соціальний пакет», а стратегічна інвестиція у відновлення довіри та ентузіазму команди, без якої неможливі ні цифровізація, ні підвищення якості обслуговування. Клієнтський досвід формується не тільки цінами та асортиментом, але й тими емоціями, які отримує покупець при взаємодії з працівником. Таким чином, фінансове оздоровлення компанії нерозривно пов'язане з її соціальним здоров'ям.

Розробляючи стратегію розвитку, стало зрозуміло, що ключовим моментом є зміна філософії управління — від реактивної до проактивної. Замість того щоб лише реагувати на зростання акцизів або дії конкурентів, компанія має почати сама формувати своє майбутнє. Запуск власних торгових марок — це не просто спроба підвищити маржу, а крок до створення унікального торгового пропозиції, яке неможливо легко скопіювати. Впровадження програми лояльності — це не тільки інструмент утримання клієнтів, але й потужний джерело даних для глибшого розуміння їхніх потреб та прогнозування трендів. Інвестування в ERP-систему — це фундамент для майбутніх рішень в області штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Це все — елементи переходу від бізнесу, що функціонує в рамках заданих правил, до бізнесу, що сам частково визначає ці правила для себе.

Отже, узагальнюючи, можна сказати, що запропонована стратегія — це не лише план дій на папері. Це дорожня карта культурної та управлінської трансформації ТОВ «АТТІКА». Її успіх буде вимірюватися не тільки досягненням цільових показників рентабельності до 2027 року, але й тим, наскільки компанія зможе побудувати нову ідентичність — відкриту до інновацій, орієнтовану на клієнта та фінансово стійку. Початковий етап, зосереджений на фінансовому оздоровленні, буде найбільш болючим і вимагатиме жорстких рішень, але саме він створить простір для маневру та креативності на наступних етапах. Кінцева мета — це створення не просто прибуткової торгівельної мережі, а динамічної організації, здатної вчасно розпізнавати нові можливості та ефективно на них реагувати, перетворюючи виклики сучасного ринку на свої конкурентні переваги. Реалізація цієї програми вимагатиме від керівництва неабиякої мужності, стратегічного бачення та волевого лідерства, оскільки йти доведеться не лише проти власних структурних проблем, але й проти загальних трендів галузі, формуючи власний, унікальний шлях до успіху.

Важливо усвідомлювати, що запропонована трансформація відбуватиметься в умовах постійної зовнішньої невизначеності. Економічна нестабільність, прискорена цифровізація ритейлу — все це створює додатковий контекст, який неможливо ігнорувати. Тому стратегія має містити в собі механізми стрес-тестування та сценарного планування. Наприклад, як зміняться пріоритети, якщо темпи інфляції зростуть ще на 5%? Як компанія буде реагувати на появу нового гравця з абсолютно інноваційним форматом торгівлі? Здатність швидко переналаштовуватися, не втрачаючи при цьому стратегічного фокусу, стане вирішальним конкурентним перевагою. Це вимагає створення в компанії культури експерименту, де дозволено помилятися, а швидкі ітерації цінуються вище за ідеальний, але запізнений план.

Крім того, не слід забувати про екологічний та соціальний виміри бізнесу, які набувають все більшої ваги. Споживачі дедалі частіше роблять вибір на користь тих компаній, які демонструють соціальну відповідальність. Для

«АТТІКІ» це може вилитися в конкретні ініціативи: зниження використання пластику, підтримка локальних виробників, включення до асортименту більшої кількості товарів для здорового харчування. Це не просто громадська робота, а ще один інструмент диференціації та посилення бренду, який може залучити нові категорії клієнтів і підвищити лояльність існуючих. Таким чином, майбутнє компанії залежить від її здатності бути не просто ефективною, а й гнучкою, відповідальною та інноваційною в ширшому соціальному контексті, що в кінцевому підсумку й визначить її місце на ринку в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Accenture. Retail Industry Insights. URL: <https://www.accenture.com> (дата звернення: 10.11.2025).
2. AllRetail. Портал про роздрібну торгівлю. URL: <https://allretail.ua> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 2007. 320 p.
4. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Наука, 2018. 312 с.
5. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.
6. Bloomberg. Macroeconomic Indicators. URL: <https://www.bloomberg.com> (дата звернення: 02.11.2025).
7. BusinessViews. Аналітичний портал. URL: <https://businessviews.com.ua> (дата звернення: 11.11.2025).
8. Center for Economic Strategy. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 09.11.2025).
9. Deloitte. Global Powers of Retailing. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 08.11.2025).
10. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
11. Державний портал відкритих даних України. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).
12. Держпродспоживслужба України. URL: <https://dpss.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
13. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York : HarperBusiness, 2015. 368 p.
14. Друкер П. Менеджмент. Київ : КНЕУ, 2015. 680 с.
15. Ekonomichna Pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 13.11.2025).

16. Euromonitor International. Retailing in Eastern Europe. URL: <https://www.euromonitor.com> (дата звернення: 06.11.2025).
17. Financial Times. URL: <https://www.ft.com> (дата звернення: 03.11.2025).
18. FinClub. Фінансовий клуб. URL: <https://finclub.net> (дата звернення: 14.11.2025).
19. Focus.ua. URL: <https://focus.ua> (дата звернення: 11.11.2025).
20. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 09.11.2025).
21. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Chichester : Wiley, 2019. 500 p.
22. Грещак М. Ф. Стратегічний аналіз. Київ : КНЕУ, 2018. 344 с.
23. Губа М. І. Економіка підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 544 с.
24. Harvard Business Review. Strategy & Competition. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 12.11.2025).
25. Hill C., Jones G. Strategic Management Theory. Boston : Cengage, 2020. 450 p.
26. International Monetary Fund. Ukraine Data. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 08.11.2025).
27. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy. Pearson, 2017. 912 p.
28. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
29. Kiset.ua – офіційний сайт. URL: <https://kiset.ua> (дата звернення: 04.11.2025).
30. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2016. 800 p.
31. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Вільямс, 2017. 816 с.
32. LIGA.Бізнес. URL: <https://biz.liga.net> (дата звернення: 10.11.2025).
33. McKinsey & Company. Global Retail Report. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 13.11.2025).

34. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 07.11.2025).
35. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).
36. Мінцберг Г. Стратегічний процес. Київ : Вільямс, 2019. 528 с.
37. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. New York : Free Press, 2009. 406 p.
38. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
39. OECD. Economic Outlook. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 09.11.2025).
40. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 10.11.2025).
41. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken : Wiley, 2010. 288 p.
42. Поршнев А. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Київ : Наукова думка, 2019. 295 с.
43. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Основи, 2016. 420 с.
44. Портер М. Конкурентні переваги. Київ : Наш Формат, 2018. 612 с.
45. Porter M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 1998. 592 p.
46. Porter M. E. Competitive Strategy. Harvard Business School Press, 2008. 436 p.
47. POSAD – офіційний сайт. URL: <https://posad.com.ua> (дата звернення: 06.11.2025).
48. PwC. Retail and Consumer Insights. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 11.11.2025).
49. RetailersUA. URL: <https://retailers.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
50. Rumelt R. Good Strategy, Bad Strategy. New York : Crown Business, 2011. 368 p.
51. Savchenko V. F. Strategic Management. Чернігів : ЧНТУ, 2012. 120 с.
52. Shershneva Z. Ye. Strategic Management. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

53. StateWatch. URL: <https://statewatch.org.ua> (дата звернення: 01.11.2025).
54. Statista. Retail and FMCG Statistics. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 10.11.2025).
55. Теліженко О. В. Стратегічне управління. Харків : ХНЕУ, 2020. 440 с.
56. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
57. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org> (дата звернення: 05.11.2025).
58. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org> (дата звернення: 09.11.2025).
59. World Bank. Ukraine Economic Update. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 12.11.2025).
60. World Economic Forum. Global Competitiveness Report. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 08.11.2025).
61. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 13.11.2025).
62. Zakon.rada.gov.ua — Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 07.11.2025).
63. Zakon.rada.gov.ua — Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.11.2025).
64. Zakon.rada.gov.ua — Закон України «Про державне регулювання торгівлі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2025).
65. Харківська міська рада. URL: <https://kharkiv.gov.ua> (дата звернення: 04.11.2025).