

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
д-р. екон. наук, проф.



Наталія КУЗЬМИНЧУК

Здобувач, гр. ЕД-61



Лідія ДОРОШЕНКО

Харків – 2025

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Болотна О. В.  
підпис ініціали, прізвище

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

\_\_\_\_\_ Дорошенко Лідія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності

керівник роботи Кузьминчук Наталія Валеріївна, д. е. н., професор,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ “8” грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність та види стратегій розвитку суб'єкта підприємництва в сучасних умовах, систематизувати методи обґрунтування управлінських та маркетингових стратегій в умовах невизначеності. Проаналізувати тенденції розвитку світового та українського ритейлу, провести фінансово-економічний аналіз та діагностику управлінської і маркетингової діяльності мережі супермаркетів «ТА-ДА!» (ТОВ «ФЛЮСКАЙ»). Обґрунтувати стратегію збалансованого адаптивного зростання

підприємства, розробити програму заходів щодо цифровізації, впровадження Lean-менеджменту та забезпечення стійкості до ризиків, а також оцінити їх економічну ефективність.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Теоретичний розділ	жовтень 2025
2	Аналітико-дослідний розділ	листопад 2025
3	Проектно-рекомендаційний розділ	листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	грудень 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	грудень 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025

5. Дата видачі завдання 20.10.2025

Студент

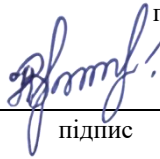


підпис

Лідія ДОРОШЕНКО

ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

Наталія КУЗЬМИНЧУК

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 87 с., 6 рис., 14 табл., 2 додатки, 72 джерела.

Ключові слова: стратегія розвитку, невизначеність, ритейл, стратегічний менеджмент, маркетингова діяльність, адаптивність, Lean-менеджмент.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного розвитку суб'єкта підприємництва (ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»)

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації адаптивної стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності на прикладі мережі супермаркетів «ТА-ДА!» (ТОВ «ФЛЮСКАЙ»)

Метод дослідження – теоретичне узагальнення, систематизація та діалектичний метод (розділ 1); системний та структурний аналіз, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз (розділ 2); економіко-математичні методи, сценарне моделювання та прогнозування (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання, пов'язані з теоретико-методичними засадами стратегічного розвитку підприємств в умовах VUCA-світу, особливостями функціонування ритейлу під час війни та економічної нестабільності. Проаналізовані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на мережу «ТА-ДА!», проведена оцінка її фінансової стійкості, управлінської структури та маркетингового потенціалу.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності запропонована Стратегія збалансованого адаптивного зростання, методика впровадження Lean-менеджменту для оптимізації операційних процесів та комплексна цифрова трансформація системи лояльності (омніканальність).

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству перейти від ризикового екстенсивного розширення до інтенсифікації прибутку, забезпечити зростання рентабельності продажів та сформувані стійкість до зовнішніх шоків завдяки використанню реальних опціонів.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	11
1.1. Сутність, роль та види стратегій розвитку суб'єктів підприємництва у сучасних умовах господарювання.....	11
1.2. Класифікація та систематизація методів обґрунтування управлінських і маркетингових стратегій в умовах зовнішньої невизначеності.....	17
1.3. Світовий досвід формування стратегій розвитку підприємств ритейлу та особливості українських тенденцій.....	22
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «ТА-ДА!».....	28
2.1. Оцінка розвитку роздрібно-торговельної діяльності в Україні та світі як фактора зовнішнього середовища.....	28
2.2. Загальна характеристика суб'єкта підприємництва та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності.....	36
2.3. Діагностика управлінської та маркетингової діяльності мережі «ТА-ДА!» в контексті невизначеності.....	44
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ОБґРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ «ТА-ДА!».....	53
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямків (проєкту) стратегічного розвитку мережі «ТА-ДА!» на основі маркетингового та менеджмент-аналізу.....	53
3.2. Розробка програми реалізації стратегії розвитку та заходів щодо забезпечення стійкості в умовах ризиків.....	57
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	66
Висновки до розділу 3.....	70
НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем волатильності, складності та невизначеності, які значно посилюються внаслідок глобальних кризових явищ, геополітичних конфліктів та стрімких технологічних змін. В таких умовах обґрунтування ефективної стратегії розвитку стає критично важливим фактором виживання та забезпечення конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта підприємництва, особливо в сфері ритейлу, де швидкість реагування на зміни споживчого попиту та логістичних ланцюгів є ключовою. Невизначеність зовнішнього середовища вимагає від компаній переходу від реактивного управління до проактивного стратегічного планування, що включає гнучкість, адаптивність та стійкість до ризиків.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки універсального та водночас адаптивного методичного інструментарію для обґрунтування стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільності, що особливо актуально для торговельних суб'єктів України. Невизначеність ускладнює прогнозування, вимагає перегляду традиційних управлінських та маркетингових підходів і акцентує увагу на формуванні "стратегій стійкості" та "стратегій гнучкості".

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичні засади стратегічного управління та стратегії розвитку підприємств були закладені в працях класиків менеджменту, зокрема І. Ансоффа [2], М. Портера [43], Г. Мінцберга [32]. Питаннями управління в умовах невизначеності займалися такі зарубіжні науковці, як Ф. Найт, Дж. Кейнс, а також сучасні дослідники, що розробляють концепції VUCA-світу та стратегічної гнучкості (Д. Аакер, К. Крістенсен, Е. Рівз).

В українській економічній науці значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту, маркетингових стратегій та стійкого розвитку підприємств зробили такі вчені, як З. С. Варналій [10], В. С. Пономаренко [42], В. Ф. Бесєдін [7], А. А. Мазаракі [29, 30], А. В. Воронкова [13], О. Є. Кузьмін [25], І. П. Бутко

[9]. Незважаючи на значний обсяг наукових робіт, недостатньо уваги приділено саме комплексному обґрунтуванню стратегії розвитку, яка поєднує управлінські та маркетингові аспекти, для суб'єктів підприємництва у сфері ритейлу, що функціонують в умовах гіпертурбулентності та посиленних ризиків.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації адаптивної стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності (на прикладі мережі супермаркетів «ТА-DA!» (ТОВ «ФЛЮСКАЙ»)).

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- систематизувати теоретичні основи та уточнити категоріальний апарат стратегічного розвитку підприємства в умовах зовнішньої невизначеності;
- провести порівняльний аналіз та систематизувати методичні підходи до обґрунтування стратегій, що забезпечують управлінську та маркетингову гнучкість;
- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку ритейлу в Україні та світі;
- здійснити комплексний організаційно-економічний та фінансовий аналіз діяльності мережі супермаркетів «ТА-DA!»;
- провести діагностику управлінської та маркетингової діяльності підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони в умовах невизначеності;
- обґрунтувати пріоритетні напрямки стратегії розвитку мережі «ТА-DA!» та розробити конкретні заходи щодо її реалізації (управлінська та маркетингова складові);
- здійснити економічне обґрунтування та оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку суб'єкта підприємництва.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичний інструментарій обґрунтування стратегії розвитку мережі супермаркетів «ТА-DA!» в умовах невизначеності.

База дослідження – діяльність мережі супермаркетів «ТА-DA!» (ТОВ «ФЛЮСКАЙ»).

Для досягнення мети та виконання завдань роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: теоретичне узагальнення та систематизація (для уточнення понять, класифікації стратегій та методів), діалектичний та історичний методи (для дослідження еволюції стратегічного управління), системний та структурний аналіз (для вивчення діяльності суб'єкта підприємництва та його зовнішнього середовища), фінансово-економічний аналіз (для оцінки динаміки та структури фінансових показників бази дослідження), SWOT-аналіз, PEST-аналіз (для діагностики стратегічної позиції підприємства в умовах невизначеності), економіко-математичні методи (для обґрунтування та розрахунку ефективності запропонованих заходів).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- удосконалено методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на синергії управлінської гнучкості та маркетингової адаптивності та дозволяє підвищити стійкість підприємства до непередбачуваних зовнішніх впливів;
- набуло подальшого розвитку класифікація стратегій ритейл-підприємств в умовах турбулентності за критеріями (рівень адаптивності, ступінь ризику, фокус впливу: менеджмент/маркетинг);
- обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій щодо формування антикризової маркетингової стратегії мережі супермаркетів «ТА-DA!», що включає заходи з оптимізації асортименту, диджиталізації клієнтського досвіду та розбудови стійких ланцюгів постачання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції щодо удосконалення управлінської структури та маркетингової

політики мережі «ТА-DA!» можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення його операційної ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи була здійснена через представлення результатів у відеороботі «Нормально – не справляйтесь», що отримала Диплом переможця (3 місце) у номінації «Відеореклама» на 10-му Харківському студентському фестивалі реклами (Харків, 14 листопада 2025 р.), а також у науковій статті «Розвиток SMM під час війни в Україні», опублікованій у фаховому науковому журналі «Соціальна економіка», випуск 66 за 2023 р. Крім того, матеріали роботи подані до публікації у тезах доповіді на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі», 4 листопада 2025 року у місті Харків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність, роль та види стратегій розвитку суб'єктів підприємництва у сучасних умовах господарювання

Стратегічний розвиток суб'єкта підприємництва є неперервним процесом забезпечення його довгострокової життєздатності, конкурентоспроможності та зростання в умовах динамічного зовнішнього середовища. Центральним елементом цього процесу є стратегія розвитку.

Такий безперервний підхід передбачає постійний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, коригування цілей і адаптацію ресурсів відповідно до нових викликів. Іншими словами, стратегія стає не разовим планом, а динамічним алгоритмом дій, що передбачає зворотний зв'язок і гнучке реагування. Це акцентує увагу на необхідності адаптивності: гнучкість підприємства проявляється у його здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовуватися до нових обставин, що охоплює оновлення продукції й послуг, а також трансформацію внутрішніх процесів і організаційної структури [47]. Таким чином, стратегічне управління в умовах невизначеності перетворюється на циклічний процес, де аналіз середовища, побудова стратегії, її реалізація та моніторинг результатів утворюють безперервний цикл.

У сучасній економічній літературі поняття «стратегія розвитку» трактується неоднозначно, що зумовлено різницею у фокусі досліджень (менеджмент, маркетинг, фінанси). Загалом, стратегія розглядається як сукупність управлінських рішень, що координують діяльність підприємства і визначають принципи взаємодії з зовнішнім середовищем. І. Ансофф [2], якого вважають засновником стратегічного менеджменту, визначав стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Г. Мінцберг [32] розглядав стратегію через призму «П'яти П»: як план (plan), як прийом (ploy), як позицію (position), як перспективу (perspective) та як паттерн (pattern - модель поведінки) (рис. 1.1). Цей підхід показує багатовимірність стратегії, адже вона може бути конкретним наміром або ж довгостроковим патерном поведінки.

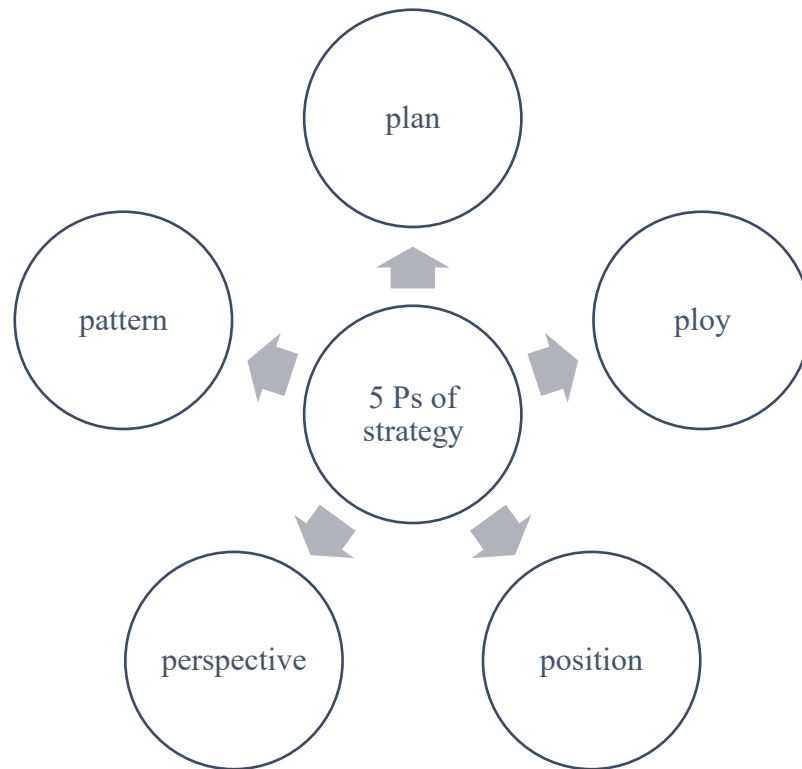


Рисунок 1.1 – Елементи стратегічного підходу за Мінцбергом («П'ять П» стратегії)

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел [32]

У контексті менеджменту стратегія розвитку найчастіше розглядається як детальний, комплексний план, спрямований на досягнення місії та цілей підприємства шляхом розподілу ресурсів та взаємодії із зовнішнім середовищем (табл. 1.1). Узгодженість рішень в цих галузях забезпечує ефективне використання потенціалу підприємства. Саме тому сучасна література часто підкреслює необхідність інтегрованого підходу, де управлінські та маркетингові компоненти стратегії формують єдине бачення розвитку. Зокрема, у методиках стратегічного управління рекомендується поєднувати аналіз ресурсів

підприємства з прогнозуванням змін середовища (наприклад, через застосування сценарного аналізу), що підвищує адаптивність прийнятих рішень і дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні сигнали.

Сучасні дослідники (наприклад, В. С. Пономаренко) підкреслюють, що стратегія – це формування конкурентних переваг через унікальну конфігурацію управлінських рішень [42]. Інакше кажучи, стратегія охоплює як установку довгострокових цілей, так і механізми їх досягнення (інновації, диференціацію, структуру продажів тощо), формуючи при цьому стратегічно важливі напрямки інвестицій та пріоритети розподілу ресурсів.

Таблиця 1.1 – Систематизація визначень поняття «Стратегія розвитку підприємства»

Автор/Джерело	Фокус визначення	Сутність стратегії
І. Ансофф	Планування, рішення	Набір правил для прийняття рішень (пошук ринкових позицій, продуктів, методів конкуренції).
М. Портер	Конкуренція	Унікальна позиція, що забезпечується відмінним набором видів діяльності; вибір того, <i>що не робити</i> .
Г. Мінцберг	Поведінка, наміри	Модель поведінки, що реалізується в часі; взаємозв'язок намірів та дій (план, патерн, позиція).
В. С. Пономаренко	Управління, цілі	Формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі для досягнення цілей.
Автор дослідження	Комплексний, адаптивний	Узгоджений комплекс управлінських та маркетингових рішень, спрямованих на формування стійкості, максимізацію цінності для клієнтів і досягнення довгострокових цілей в умовах високої зовнішньої невизначеності.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літературних джерел [2, 43, 32, 42]

З погляду маркетингу, стратегія розвитку фокусується на ринку, споживачах та конкурентах. Це довгостроковий план дій, спрямований на створення унікальної цінності для цільових споживачів, досягнення бажаної ринкової позиції та формування стійкої конкурентної переваги. Маркетингова стратегія, як зазначає Ф. Котлер, охоплює сегментування, позиціонування та використання комплексу маркетингу (marketing-mix) [23]. У сучасних моделях маркетингу цей підхід доповнюється аналізом поведінки споживачів та

конкурентів: використовують конкурентний бенчмаркінг, дослідження «слів на вустах» (viral marketing), а також глибоке опрацювання пропозиції (value proposition) для ключових сегментів. Ці методи допомагають підприємству виявити нові ринкові ніші та мінімізувати невизначеність щодо потреб клієнтів.

Особливої уваги заслуговує поняття «невизначеність». Невизначеність – це стан зовнішнього середовища, при якому інформація про майбутні події є неповною, неточною або повністю відсутня, що робить неможливим точне прогнозування результатів рішень. Цей феномен означає, що неможливо встановити ймовірності настання майбутніх подій навіть приблизно, на відміну від ризику, при якому такі оцінки можливі, невизначеність вимагає використовувати адаптивні підходи замість традиційного прогнозування. Ф. Найт розрізняв ризик (коли ймовірність події можна кількісно оцінити) та невизначеність (коли така оцінка неможлива).

Сучасний стратегічний менеджмент оперує концепцією VUCA-світу (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) [3], яка відображає основні характеристики сучасного бізнес-середовища:

- V (мінливість): швидкість і масштаби змін;
- U (невизначеність): неможливість передбачити майбутнє;
- C (складність): велика кількість взаємопов'язаних факторів;
- A (неоднозначність): неясність причинно-наслідкових зв'язків.

Цей акронім показує, що середовище бізнесу стає надзвичайно турбулентним: підприємству доводиться діяти в умовах високої волатильності та обмеженого знання про майбутнє. Дослідники відзначають, що у VUCA-умовах успішними є гібридні підходи до формулювання стратегії (застосування елементів адаптивного та проактивного управління, сценарного аналізу та реальних опціонів). Такі підходи дозволяють підприємствам виявляти декілька альтернативних сценаріїв розвитку подій та залишатися конкурентоздатними в мінливому оточенні.

Враховуючи специфіку теми, під стратегією розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності у цьому дослідженні пропонується

розуміти узгоджений комплекс довгострокових управлінських та маркетингових рішень, що базується на принципах стратегічної гнучкості та стійкості і спрямований на збереження конкурентоспроможності, ефективну адаптацію до непередбачуваних змін зовнішнього середовища та максимізацію вартості підприємства. Інакше кажучи, стратегія у такому підході стає своєрідною «дорожньою картою» – вона окреслює потенційні сценарії розвитку, розподіл ресурсів і зони відповідальності на всіх етапах. Таким чином, стратегія поєднує механізми управління ризиками (через диверсифікацію проектів, поетапні інвестиції та податкове планування) та заходи щодо збереження клієнтської бази (через маркетингову лояльність, розвиток бренду та довгострокові відносини з ключовими клієнтами), забезпечуючи адаптивність і стійкість бізнес-моделі.

Традиційні стратегії за І. Ансоффом (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація [2]) та М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, фокусування [43]) є основою, але в умовах невизначеності вони потребують доповнення. Сучасні адаптивні стратегії передбачають додаткові механізми: перш за все, стратегії гнучкості (flexibility), спрямовані на підвищення оперативності реакції підприємства. Такі підходи передбачають створення надлишкових потужностей і ресурсів, впровадження гнучких виробничих систем та модульних бізнес-процесів, що дозволяє швидко трансформувати діяльність підприємства відповідно до змін у попиті та ринковому середовищі. По-друге, стратегії стійкості (resilience) орієнтовані на здатність організації відновлювати роботу після шоківих подій. Це передбачає диверсифікацію каналів постачання, накопичення фінансових резервів та підтримання високої операційної автономії окремих підрозділів, що допомагає зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах кризових потрясінь. По-третє, стратегії реальних опціонів (real options) трактують стратегічні інвестиції як послідовність потенційних можливостей («опціонів»). Це означає, що підприємство розбиває масштабні інвестиційні рішення на етапи, зберігаючи вільний простір для майбутніх рішень. Такий підхід дозволяє отримувати додаткову інформацію з ринку до остаточного ухвалення рішень і знижувати

ризик великих втрат, оскільки компанія може адаптувати свої дії залежно від зміни обставин.

Роль стратегії розвитку в сучасних умовах полягає у трьох ключових функціях. По-перше, функція інтеграції: стратегія узгоджує внутрішні ресурси підприємства (управлінський капітал, персонал, технології, фінанси) з зовнішніми можливостями й вимогами (ринкові тренди, поведінка конкурентів, очікування клієнтів), забезпечуючи їх синергію. Як показано, висока гнучкість внутрішніх процесів підвищує здатність організації швидко переключатися між напрямками діяльності, збільшуючи її конкурентоспроможність та ефективність. По-друге, функція орієнтації: стратегія визначає пріоритетні напрями розвитку і чіткі цільові орієнтири, задаючи межі діяльності та напрямки інвестицій. Це дозволяє уникнути хаотичних та реактивних дій на всіх рівнях управління, забезпечуючи цілісність і послідовність процесу ухвалення рішень. По-третє, функція адаптації: стратегія надає підприємству можливість швидко змінювати бізнес-моделі, продуктові лінійки чи маркетингові підходи у відповідь на зовнішні загрози чи нові можливості. Це означає, що стратегія забезпечує своєрідну «пружність» організації – здатність швидко реагувати та відновлюватися при різких змінах середовища, наприклад, шляхом переведення виробництва на альтернативні потужності чи гнучкого перерозподілу ресурсів.

Таким чином, стратегія розвитку в умовах невизначеності виконує роль не просто плану, а своєрідної «дорожньої карти гнучкості», що дає підприємству механізми управління ризиками й адаптації. Вона комбінує довгострокове бачення з можливістю коригування «по ходу», одночасно охоплюючи фінансові, виробничі та маркетингові аспекти. Стратегія стає основою прийняття зважених рішень, що забезпечують збереження клієнтської бази, максимізацію вартості підприємства і досягнення поставлених цілей.

## 1.2. Класифікація та систематизація методів обґрунтування управлінських і маркетингових стратегій в умовах зовнішньої невизначеності

Обґрунтування стратегії в умовах високої невизначеності вимагає застосування спеціалізованого методичного інструментарію, який відрізняється від традиційних методів планування тим, що орієнтований не на точний прогноз, а на сценарне моделювання та гнучкість рішень (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація методів обґрунтування стратегій за ознакою роботи з невизначеністю

Група методів	Характеристика	Приклади методів
1. Методи сценарного планування та прогнозування	Спрямовані на побудову кількох можливих варіантів майбутнього (оптимістичний, песимістичний, інерційний) та розробку унікальних стратегічних реакцій для кожного сценарію.	Сценарний аналіз, Дельфі-метод, дерево рішень.
2. Методи стратегічної діагностики та позиціонування	Спрямовані на аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення критичних факторів успіху та стратегічних розривів.	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця Мак-Кінзі, аналіз п'яти сил Портера.
3. Методи управління ризиками та гнучкістю (Agile)	Спрямовані на розробку механізмів швидкого реагування та відновлення, управління портфелем ризиків та підвищення операційної гнучкості.	Теорія реальних опціонів, Agile-менеджмент, Risk-Value Matrix.
4. Кількісні та економіко-математичні методи	Спрямовані на формалізацію зв'язків, оцінку економічної доцільності варіантів стратегій та розрахунок ефективності.	Імітаційне моделювання (Монте-Карло), теорія ігор, чиста теперішня вартість (NPV) з урахуванням ризику.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літературних джерел [30]

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища зростає значення підходів, які дозволяють підприємству не просто реагувати на вже сформовані події, а випереджати їх за рахунок аналітичної підготовки кількох альтернативних моделей розвитку. Саме тому акцент у стратегічному менеджменті зміщується від концепцій лінійного довгострокового планування до методів, що передбачають постійне оновлення, уточнення та доповнення базових припущень щодо поведінки ринку. У цьому контексті сценарне

моделювання стає фундаментом для формування адаптивної стратегії, яка здатна функціонувати у стані перманентної невизначеності.

Класифікація методів у межах чотирьох груп дозволяє системно розмежувати підходи залежно від їхньої ролі у стратегічному процесі. Характерною особливістю наведених груп є те, що вони не існують ізольовано. Стратегічна діагностика визначає рамки аналізу, кількісні методи забезпечують точність обґрунтування, методи сценарного планування дозволяють сформувати варіативний простір рішень, а інструменти управління ризиками створюють механізми швидкої реакції. Така взаємодоповнюваність забезпечує створення цілісного підходу, що охоплює як внутрішні можливості підприємства, так і динаміку зовнішніх змін.

Особливе місце в обґрунтуванні займає інтеграція управлінських та маркетингових методів, оскільки в умовах невизначеності стратегічний успіх залежить як від внутрішньої ефективності (менеджмент), так і від зовнішньої адаптивності (маркетинг).

Взаємопов'язана дія управлінських та маркетингових методів набуває особливої ваги, оскільки стратегія підприємства більше не може будуватися як послідовність відокремлених управлінських рішень. Вона вимагає синхронізації структурних змін із переформатуванням ринкової поведінки, що обумовлює необхідність системного мислення. Системне мислення передбачає розгляд підприємства як складної динамічної системи, у якій управлінські процеси, маркетингові рішення, фінансові обмеження та поведінка споживачів формують єдиний контур зворотного зв'язку. Це дозволяє оцінювати стратегію не як статичний документ, а як живу модель, яка постійно самооновлюється.

Головна мета управлінських методів в умовах невизначеності – забезпечення операційної та структурної гнучкості.

Гнучкість у цьому випадку проявляється у здатності підприємства скорочувати час ухвалення рішень та адаптувати внутрішні процеси без суттєвих втрат продуктивності. Операційна гнучкість стосується можливості швидко змінювати технологічні параметри, логістичні маршрути або рівень запасів.

Структурна гнучкість охоплює перебудову ролей, функцій і повноважень усередині організації з метою спрощення управлінської вертикалі. Саме структурна гнучкість визначає здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні сигнали, що робить її одним з головних чинників стійкості у кризових умовах.

Метод сценарного бюджетування та планування, на відміну від традиційного, передбачає розробку трьох-чотирьох варіантів бюджету та плану дій, прив'язаних до різних рівнів невизначеності. Це дозволяє керівництву швидко перемикатися між планами (Shift-Left або Shift-Right). При цьому сценарне бюджетування не лише дозволяє передбачити альтернативні варіанти використання ресурсів, але й створює набір умовних тригерів, що автоматично активують перехід до іншого сценарію. Такий підхід знижує ймовірність помилок, пов'язаних з "ефектом запізнення", коли рішення приймається вже після того, як загроза вийшла за межі контрольованого рівня. Сценарне бюджетування таким чином перетворюється на механізм раннього попередження щодо критичних відхилень.

Lean-менеджмент та Agile-управління. Ці підходи, запозичені з ІТ-сфери, вчать мінімізувати втрати (Lean) [48, 41] та швидко вносити корективи в процеси (Agile). Для ритейлу це означає швидке тестування нових форматів магазинів (супермаркетів, мультимаркетів тощо) [4], оперативне управління запасами та гнучке формування організаційної структури, здатної до швидких міжфункціональних комунікацій. Lean і Agile у контексті стратегічного менеджменту формують концепцію безперервних поліпшень, у якій відмова від надлишкових процесів поєднується з високою здатністю до експериментування. Особливе значення має короткий цикл зворотного зв'язку, що дозволяє швидко перевіряти гіпотези та мінімізувати витрати на невдалі рішення. У ритейлі подібна логіка дозволяє адаптувати асортимент, змінювати викладку товарів або переглядати цінові підходи з мінімальними втратами часу [4].

Метод теорії реальних опціонів (ТРО). У цьому методі управлінське рішення розглядається як "опціон", тобто право (а не обов'язок) на здійснення

інвестиції в майбутньому [15]. Це ідеальний інструмент для роботи з інвестиціями в умовах невизначеності, наприклад, при ухваленні рішення про розширення мережі. Замість однієї великої інвестиції, вона розбивається на етапи: опціон на дослідження, опціон на пілотний проєкт, опціон на масштабування тощо. Перевага ТРО полягає у тому, що він дозволяє стратегічному менеджеру не фіксуватися на єдиній траєкторії розвитку, а розглядати кілька альтернативних інвестиційних траєкторій одночасно. Це створює ефект додаткової стратегічної свободи, що особливо важливо в умовах високого рівня зовнішніх шоків. У ритейлі реальні опціони дозволяють уникнути надмірно ранніх капіталовкладень та розподілити ризики між етапами реалізації проєкту.

Головна мета маркетингових методів – забезпечення ринкової адаптивності та збереження цінності для клієнта.

Маркетингові методи в умовах невизначеності забезпечують підприємству не лише здатність адаптуватися, а й формують додаткову конкурентну перевагу завдяки кращому розумінню клієнта. Важливо, що в періоди нестабільності саме поведінка споживачів набуває найбільшої мінливості, що робить класичні маркетингові підходи менш ефективними. Тому підприємствам необхідно переходити до систем постійного моніторингу змін попиту та очікувань.

Картування шляху клієнта (Customer Journey Mapping) в умовах ризику дозволяє виявити "больові точки" клієнта, які виникають саме через невизначеність (наприклад, перебої в наявності товару, зростання цін, проблеми з доставкою). Стратегія розробляється для мінімізації негативного досвіду в цих точках.

Крос-сегментний аналіз (Cross-Segment Analysis) дозволяє проводити дослідження зміни поведінки споживачів між сегментами під впливом шоківих подій. Наприклад, як покупці, що традиційно обирали преміум-сегмент, починають переходити в економ-сегмент через інфляцію. Це обґрунтовує стратегію переформатування асортименту та ціноутворення.

Маркетинг-аудит стійкості (Marketing Resilience Audit) дозволяє оцінити здатності елементів маркетингового комплексу (4P: Product, Price, Place, Promotion) витримувати зовнішні шоки. Наприклад, наскільки гнучкий асортимент (Product) до заміни постачальників або наскільки швидко можна скоригувати ціни (Price).

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що сучасні маркетингові методи забезпечують стратегічну чутливість підприємства, тобто здатність виявляти навіть слабкі сигнали змін у поведінці клієнтів. Чутливість забезпечує точність адаптаційних рішень, а разом з управлінськими методами формує двокомпонентну систему реагування на невизначеність.

На основі критичного аналізу запропоновано комплексний підхід, що ґрунтується на чотирьох ключових принципах для обґрунтування стратегії в умовах невизначеності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Комплексний підхід ключових принципів для обґрунтування стратегії в умовах невизначеності

Принцип	Зміст	Стратегічна дія (Рішення)
1. Принцип сценарної варіативності	Стратегія має включати декілька заздалегідь розроблених, альтернативних варіантів дій, прив'язаних до критичних зовнішніх подій.	Ухвалення рішення щодо портфеля стратегій, а не однієї фіксованої.
2. Принцип ресурсної надлишковості	Створення мінімального, але необхідного запасу критичних ресурсів (фінансової ліквідності, запасів ключових товарів, кваліфікованого персоналу) для швидкого реагування.	Формування фінансового опціону для непередбачуваних інвестицій.
3. Принцип клієнтоцентричної адаптивності	Стратегія має фокусуватися на постійному моніторингу зміни цінності та потреб клієнта, а не лише на оптимізації внутрішніх витрат.	Швидка корекція маркетингового-міксу (особливо асортименту та ціни) у відповідь на зміну купівельної спроможності.
4. Принцип інтегрованої стійкості	Управлінська структура має бути плоскою та децентралізованою для швидкості ухвалення рішень, а маркетингові комунікації – прозорими та правдивими для збереження довіри.	Розробка двофокусної стратегії: підвищення операційної стійкості та репутаційної стійкості.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літературних джерел [32, 42, 1]

Зазначені принципи формують єдину систему, у якій сценарна варіативність створює набір можливих напрямів розвитку, ресурсна надлишковість забезпечує спроможність реалізувати обраний сценарій, клієнтоцентрична адаптивність визначає ринкову релевантність стратегії, а інтегрована стійкість гарантує збереження функціональності підприємства за екстремальних умов. Саме поєднання цих принципів створює основу для довгострокової стратегічної стабільності в умовах невизначеності.

Таким чином, ефективне обґрунтування стратегії розвитку в умовах невизначеності вимагає переходу від детермінованого планування до гнучкого сценарного управління, що поєднує методи мінімізації внутрішніх ризиків (менеджмент) та максимізації зовнішньої адаптивності (маркетинг).

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що систематизація методів обґрунтування стратегій дає змогу сформувати гнучку управлінську модель, яка враховує багатовимірну природу ризиків. Такий підхід дозволяє підприємству не лише зменшити негативні наслідки зовнішньої нестабільності, але й використовувати її як джерело нових можливостей. Це формує основу для переходу до наступного етапу дослідження, де аналізуватимуться особливості стратегічного розвитку підприємств ритейлу.

### 1.3. Світовий досвід формування стратегій розвитку підприємств ритейлу та особливості українських тенденцій

Сфера ритейлу (роздрібної торгівлі) є однією з найбільш чутливих до зовнішньої невизначеності, оскільки вона безпосередньо залежить від споживчої довіри, купівельної спроможності населення та стабільності логістичних ланцюгів. У періоди криз поведінка споживачів може різко змінюватися: значно зростає попит на товари першої необхідності, а сегмент преміальних продуктів відчуває падіння продажів, що змушує ритейлерів бути гнучкими у формуванні асортименту та цінової політики.

Аналіз досвіду глобальних ритейл-гігантів дозволяє виділити ключові стратегічні напрямки, які забезпечили їхню стійкість під час криз, пандемії та економічних спадів. Ці стратегії охоплюють як технологічні інновації, так і оптимізацію логістики та операційних процесів, що забезпечує компаніям адаптивність до змін ринкових умов.

Стратегія омніканальності (Omnichannel Strategy) передбачає повне стирання кордонів між фізичними магазинами [22, 57], онлайн-продажами та мобільними додатками. Клієнтський досвід у цьому випадку є безперервним та інтегрованим. Наприклад, багато мереж збільшили сервіси видачі замовлень просто біля магазинів (curbside pickup) та організували доставку товарів безпосередньо до споживачів у період карантину. Це вимагало суттєвої управлінської перебудови логістичних процесів і відповідної маркетингової адаптації комунікацій.

Стратегія стійкості ланцюгів постачання (Supply Chain Resilience) ґрунтується на відході від концепції мінімізації запасів і переході до формування стратегічних резервів, а також на диверсифікації постачальників. При цьому мережі створюють регіональні склади та інвестують в автоматизовані системи управління запасами, щоб швидко переорієнтувати логістику за потреби. Власні торгові марки розвиваються пріоритетно, і це дозволяє фіксувати прибутковість і частково ізолюватись від імпорتنих коливань цін. Комплекс таких заходів суттєво підвищує стійкість ланцюгів постачання та дає змогу оперативніше відновлювати постачання після зовнішніх потрясінь.

Стратегія гіперфокусування на споживачеві (Customer Hyper-Focus) передбачає активне використання великих масивів даних (Big Data) і технологій штучного інтелекту для прогнозування змін попиту та персоналізації товарних пропозицій. Ритейлери широко використовують аналітичні платформи й машинне навчання для сегментації клієнтів, аналізу їхньої поведінки та прогнозування попиту. Це дозволяє підлаштовувати товарні пропозиції під індивідуальні потреби: на підставі історії покупок і активності в онлайн-сервісах формуються персоналізовані рекомендації. У кризових умовах ключова увага

зміщується на співвідношення цінності та витрат для споживача, а також на забезпечення безпеки. При цьому активно застосовується динамічне ціноутворення, яке дозволяє миттєво коригувати ціни залежно від змін попиту. Компанії також проводять А/В-тестування маркетингових кампаній та різних варіантів представлення товарів на полицях, що допомагає оцінити реакцію споживачів і швидко адаптуватися до їхніх потреб.

Український ритейл працює в унікальних і водночас надзвичайно складних умовах, які визначаються високим геополітичним ризиком, масштабною міграцією населення, руйнуванням інфраструктури та постійним інфляційним тиском [4]. Паралельно всередині країни відбувається суттєвий перерозподіл ресурсів: міграція населення призвела до зміни географії попиту, а пошкодження транспортної інфраструктури змушує шукати нові канали постачання та формати торгівлі. У цих умовах попит стає більш чутливим до ціни, і споживачі починають ретельніше планувати витрати, зосереджуючись на акційних пропозиціях та товарах власних марок як більш доступних. Таке середовище вимагає від підприємств розроблення специфічних стратегій, здатних забезпечити стійкість та безперервність діяльності.

Одним із ключових напрямів стала географічна та операційна гнучкість, що пов'язана з управлінськими рішеннями. Ритейлери змушені були впровадити підходи, які передбачають швидке відкриття або закриття магазинів та оперативне переміщення товарних запасів. Деякі мережі розгортають мобільні торгові точки у віддалених регіонах, щоб забезпечити доступ населення до продовольчих товарів. Велику увагу також приділяють автономії магазинів: використовують генератори, сонячні панелі чи супутникове з'єднання, щоб підтримувати роботу касових апаратів і систем навіть під час відключень електроенергії чи зв'язку. Такий підхід став зразком стратегічної гнучкості на рівні операційного менеджменту.

Вагоме значення отримав і соціально орієнтований маркетинг. Мережі підкреслюють відповідальність бренду перед суспільством, повідомляючи про власні благодійні ініціативи, наприклад, передачу продуктів харчування

лікарням, військовим частинам та переселенцям. Комунікації часто фокусуються на доступності базових товарів: мережі повідомляють про розширення асортименту соціально значущих продуктів, програми знижок для пенсіонерів та малозабезпечених, а також про безкоштовну доставку товарів для вразливих верств населення. Маркетинг у цих умовах перетворився на інструмент не тільки продажів, а й підтримання репутації та зміцнення соціальної стійкості.

Ще одним важливим напрямом стала стратегія заміщення та імпортозаміщення. Унаслідок порушення логістичних маршрутів і нестабільності валютного ринку українські ритейлери активно збільшують частку продукції місцевих виробників і власних торгових марок (VTM). Такий підхід сприяє зменшенню залежності від імпорту та виступає критично важливою стратегією зниження ризиків у ланцюгах постачання.

Попри значну здатність до адаптації та високу стійкість, сформовану під впливом кризових умов, український ритейл продовжує стикатися з низкою системних проблем. Вони залишаються частково або повністю невирішеними та вимагають стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і забезпечення сталого розвитку галузі.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень ІТ-інтеграції. Багато компаній усе ще працюють із застарілими або частково автоматизованими системами, що ускладнює точне прогнозування попиту та ефективне управління товарними запасами. У таких умовах зростає ризик дефіциту товару у торгових точках, що призводить до втрати продажів, і паралельно збільшується ймовірність накопичення надлишкових запасів, які створюють додаткові витрати та знижують оборотність. Відсутність сучасних аналітичних інструментів поглиблює цю проблему, оскільки компанії не можуть оперативно відслідковувати ринкові зміни та коригувати асортиментну політику.

Другою суттєвою проблемою є кадровий дефіцит. Масова міграція населення, а також мобілізаційні процеси значно скоротили кількість доступного кваліфікованого персоналу у сфері ритейлу. Це створює додаткове навантаження на наявних працівників і водночас знижує операційну ефективність підприємств.

У таких умовах виникає потреба у формуванні спеціалізованих HR-стратегій, які включають розвиток внутрішнього навчання, удосконалення системи мотивації, перепрофілювання кадрів та створення умов для довгострокового утримання співробітників. Фактично кадрове управління стає важливою частиною загальної управлінської стратегії підприємства.

Окремим викликом виступає складність фінансового планування. Постійна інфляція та нестабільність валютного курсу ускладнюють формування бюджетів, прогнозування витрат і визначення оптимального рівня цін на товари. Компанії змушені коригувати фінансові плани значно частіше, ніж у стабільних економічних умовах. Це впливає на інвестиційні рішення, сповільнює реалізацію довгострокових проєктів та змушує бізнес орієнтуватися на короткострокове планування. Нестабільність фінансового середовища також підвищує ризики для міжнародних партнерств та імпорتنих операцій.

Таким чином, український ритейл перебуває у ситуації, коли навіть висока адаптивність не усуває необхідності системних змін. Для подолання вказаних проблем потрібні комплексні стратегічні заходи, що охоплюватимуть цифрову трансформацію, інноваційні HR-рішення та сучасні фінансові підходи до планування в умовах невизначеності.

## Висновок до розділу 1

У цьому розділі було систематизовано теоретичні та методичні засади стратегічного розвитку підприємств в умовах невизначеності, що дозволяє зрозуміти сутність стратегічних рішень, їхню роль у сучасному менеджменті та специфіку методів, необхідних для ефективної адаптації бізнесу до нестабільного середовища. Аналіз підходів класиків стратегічного менеджменту показав, що стратегія розвитку давно перестала бути статичним «планом» і перетворилася на комплексну систему гнучких управлінських і маркетингових рішень, спрямованих на формування конкурентної стійкості підприємства.

Невизначеність, яка стала базовою характеристикою сучасного ринкового середовища, вимагає від підприємств переходу до стратегій, здатних забезпечувати швидку реакцію на зовнішні зміни. Саме тому традиційні моделі розвитку доповнюються стратегіями гнучкості, стійкості та реальних опціонів, які дозволяють підприємству працювати з різними сценаріями майбутнього, переносити ризики та приймати інвестиційні рішення поетапно.

У розділі також було узагальнено комплекс методів обґрунтування стратегій в умовах невизначеності. Показано, що ефективна стратегія формується не на основі одного методу, а завдяки їх комбінації: сценарне планування, стратегічна діагностика, управління ризиками, економіко-математичні розрахунки та маркетингові інструменти, спрямовані на глибоке розуміння поведінки споживача. Такий інтегрований підхід дозволяє одночасно посилювати внутрішню гнучкість підприємства та його ринкову адаптивність, що особливо важливо у кризові періоди.

Окрему увагу приділено аналізу світового досвіду стратегічного розвитку підприємств ритейлу. Дослідження показало, що провідні компанії використовують омніканальність, стійкі ланцюги постачання, цифрові технології та гіперорієнтацію на споживача як ключові інструменти підвищення стійкості. Порівняння із українським ритейлом підтвердило, що вітчизняні мережі працюють у значно складніших умовах, але демонструють високий рівень адаптивності завдяки операційній гнучкості, соціально орієнтованому маркетингу та активній переорієнтації логістики й асортименту.

Отже, узагальнюючи викладене, стратегічний розвиток у сучасних умовах невизначеності потребує поєднання гнучкості, стійкості й клієнтоорієнтованості на всіх рівнях управління. Теоретичні положення та методичні підходи, розглянуті в цьому розділі, формують основу для подальшого аналізу практики українських підприємств ритейлу та дозволяють визначити, які стратегічні інструменти є найбільш ефективними для забезпечення їх довгострокового розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «ТА-ДА!»

2.1. Оцінка розвитку роздрібно-торговельної діяльності в Україні та світі як фактора зовнішнього середовища

Стратегія розвитку підприємства, як було зазначено у попередньому розділі, формується під сильним впливом зовнішнього середовища. Для мережі «ТА-ДА!» визначальним чинником є стан та динаміка ринку роздрібно-торгівлі (ритейлу). Саме особливості розвитку ритейлу задають напрями адаптації підприємства, визначають його стратегічні можливості та потенційні ризики.

Світовий ринок роздрібно-торгівлі перебуває у фазі інтенсивної трансформації, яку стимулюють процеси диджиталізації, а також численні економічні потрясіння, що спостерігаються протягом останнього десятиліття. Ці зміни формують нові конкурентні вимоги та визначають стратегічні орієнтири для компаній різного масштабу.

Однією з найпомітніших тенденцій є системне посилення електронної комерції (e-Commerce). Частка онлайн-продажів демонструє стабільно вищі темпи зростання порівняно з традиційним офлайн-сегментом. За даними Oberlo [68], у 2024 році онлайн-продажі склали близько 20,1% усього світового ритейлу, тоді як ще у 2019 році цей показник становив лише близько 16% [61]. Це свідчить про те, що частка інтернет-торгівлі за п'ять років зросла близько на чверть (рис. 2.1). Прогнози eMarketer підтверджують цю динаміку: очікується, що у 2025 році на онлайн-канали припадатиме понад 20% усіх роздрібних продажів [61]. Такий тренд створює значний виклик для підприємств класичних торговельних форматів, вимагаючи від них адаптації асортименту та логістики. Отже, інвестиції у цифрову інфраструктуру, а саме: впровадження онлайн-магазинів, мобільних додатків та сервісів доставки – стають критично важливими для забезпечення омніканальності.

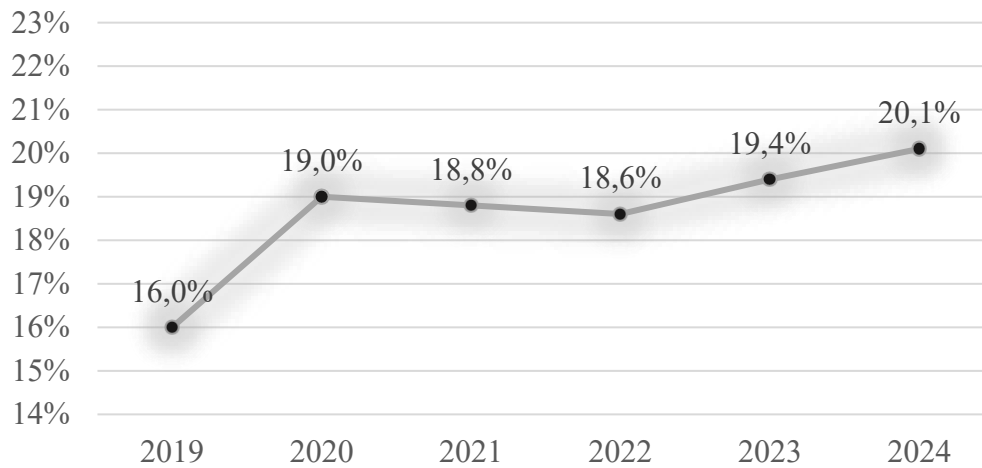


Рисунок 2.1 – П'ятирічна лінія тренду зростання частки електронної комерції (2019-2024 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних eMarketer [59] від Oberlo [68]

Важливою глобальною тенденцією є також зростання ролі дискаунтерів та перехід аудиторії у сегмент Value retail. За умов економічної нестабільності та інфляційного тиску споживачі дедалі частіше орієнтуються на мережі, що пропонують вигідну цінову політику. Дослідження свідчать, що розширення мереж дискаунтерів, наприклад у Європі, призвело до зниження середньої ціни товарів у певних категоріях приблизно на 5% [65]. Оскільки дискаунтери здатні забезпечувати нижчі ціни без суттєвих втрат у прибутковості, інші ритейлери змушені реагувати на цей виклик: розширювати власні торгові марки (BTM), максимально оптимізувати ланцюги постачання та переглядати цінові стратегії, щоб не втратити конкурентоспроможність.

Суттєвого значення набуває позиція сталості та корпоративної соціальної відповідальності. У розвинених країнах споживачі очікують від ритейлерів мінімізації впливу на довкілля та прозорості бізнесу. Спостереження McKinsey [66] та NielsenIQ [53] показують, що товари із заявленими ESG-параметрами (екологічні, соціальні та управлінські) демонструють вищі темпи зростання: за період 2017-2022 рр. їх обсяги зростали в середньому на 28% щороку проти 20% у звичайних товарів [66]. Це означає, що попри інфляцію, значна частина покупців готова підтримувати етичні бренди. У відповідь на це компанії

впроваджують нові маркетингові та управлінські підходи: розширюють програми переробки, зменшують використання пластику, переходять на «зелену» енергію та підтримують локальних виробників.

Окремим, не менш важливим напрямом глобальної трансформації є персоналізація на основі даних. Провідні компанії активно використовують великі масиви даних (Big Data), штучний інтелект та машинне навчання для аналізу поведінки покупців. Статистика підкреслює актуальність цього підходу: 71% споживачів очікують персоналізованих взаємодій, а 76% залишаються незадоволеними, якщо не отримують їх [66]. Технології дозволяють будувати адаптивні програми лояльності, надсилати індивідуальні пропозиції та точно сегментувати аудиторію. У сучасних умовах саме здатність до гіперперсоналізації стає ключовою конкурентною перевагою, що вимагає від підприємств інвестицій у сучасні CRM-системи та аналітичні інструменти.

У сукупності ці глобальні тенденції визначають стратегічний контекст, у якому функціонує мережа «TA-DA!». Зовнішнє середовище диктує потребу консолідувати офлайн та онлайн-канали продажу, збільшувати частку власних брендів і підтримувати сталість бізнес-процесів. Таблиця 2.1 наочно ілюструє ключові зміни на світовому ринку за останні п'ять років.

Таблиця 2.1 – Структурні зміни світового ринку ритейлу (2020-2024 рр.)

Показник	Докризовий період (2019 р.)	Посткризовий період (2024 р.)	Стратегічні висновки для ритейлу
Середня частка онлайн-продажів у загальному ритейлі	~ 14%	~ 22%	Необхідність омніканальності та інвестицій у цифрову інфраструктуру
Темп зростання сегменту дискаунтерів	+ 3,5%	+ 6,1%	Актуальність стратегії цінового лідерства або найкращої цінності
Середній рівень невизначеності (за індексом GPR)	Низький	Високий	Вимога стратегічної гнучкості та сценарного планування

Джерело: узагальнено автором на основі даних eMarketer [59], Statista [71] та світових економічних оглядів

Стан та тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні характеризуються високою стійкістю та адаптивністю. Навіть після початку широкомасштабного вторгнення багато мереж успішно відновили діяльність. За даними Асоціації ритейлерів України, до вересня 2022 р. кількість закритих магазинів скоротилася до 7%, а до середини 2023 р. була повністю відновлена довоєнна кількість торговельних точок [72]. Великі гравці нарощують мережі навіть у воєнних умовах. Наприклад, лідер українського ринку «АТБ» у 2024 р. додав 47 нових магазинів і має загалом 1,257 магазинів по всій країні (за даними 2024 року) [72]. Аналогічно, Fozzy Group (мережі «Сільпо», «Foga» тощо) відкрила 84 нових магазинів, довівши мережу до 826 торгових точок, що перевищує довоєнний рівень більш ніж на 100 магазинів (станом на 2024 рік) [72]. Навіть невеликі регіональні оператори демонструють зростання: мережа «Klever Stores» (бренди Sim23 і Simi) збільшила кількість магазинів на 38% у 2024 р., ставши третьою за кількістю точок в Україні (загальна кількість магазинів станом на кінець 2024 року – 315) [72]. Ці приклади свідчать про надзвичайну динаміку і швидку реакцію ринку. Особливості розвитку галузі можна проаналізувати через основні макроекономічні фактори, що впливають на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі. До цих факторів належать політичні, економічні, соціально-демографічні та технологічні умови, які визначають загальну структуру ринкового середовища.

Політичні та правові умови залишаються нестабільними та формують високий рівень регуляторної невизначеності через дію воєнного стану. Підприємства змушені постійно враховувати обмеження, пов'язані з безпековою ситуацією, та адаптуватися до змінного законодавства. Додатковим викликом стають правила регулювання експортно-імпортних операцій, оскільки вони безпосередньо впливають на доступність товарів та стабільність ланцюгів постачання. Усе це створює потребу у високому рівні правової гнучкості, змушуючи бізнес безперервно моніторити нормативні зміни та оперативно коригувати логістику і бізнес-процеси відповідно до державних вимог.

Економічні чинники наразі визначають одну з найбільш критичних груп ризиків. Висока інфляція та падіння реальних доходів населення призвели до суттєвого скорочення купівельної спроможності. Так, показник інфляції у 2023-2024 роках залишався двозначним (близько 10-15%), що на тлі зниження доходів змусило споживачів переглянути структуру витрат. Покупці мінімізують кількість спонтанних покупок, віддаючи перевагу дешевшим товарам.

Наслідком цих змін стало зростання популярності власних торгових марок (VTM) або Private label. Це змушує ритейлерів переглядати цінову політику та оптимізувати асортимент, щоб зберегти конкурентоспроможність. Яскравим прикладом такої адаптації є мережа «EVA», яка у 2023 році повідомила, що частка товарів власних марок склала 33,9% у натуральному вимірі (110 млн одиниць) [72]. Подібним чином діють й інші ритейлери, розширюючи портфель VTM, щоб зменшити залежність від дорогих брендів та задовольнити потреби економних покупців.

Соціально-демографічні зміни також мають великий вплив. Масове переселення громадян у більш безпечні регіони змінило географію попиту. Західна та центральна Україна отримали більшу частку торговельної активності: близько 37% нових продуктових магазинів у 2024 р. відкрилися саме у західних областях. У регіонах ближче до лінії фронту активність торговельних мереж була значно меншою. Ці зрушення зумовили появу великої кількості невеликих «магазинів біля дому» та модульних супермаркетів. Як відзначала керівниця мережі Varus, світові тенденції показують: гіпермаркети «відходять» – споживач віддає перевагу швидким локальним форм-факторам [72]. Саме тому українські мережі перерозподілили інвестиції у конверсію великих магазинів на розвиток форматів «біля дому»: мережі АТВ, Novus та інші поступово відкривають більше невеликих магазинів формату «мінімаркет» у новобудовах і районах із високою концентрацією мешканців [72].

Технологічні фактори стають одним із головних драйверів розвитку ритейлу. Поширення безконтактних платежів йде одночасно з активним зростанням e-Commerce. НБУ повідомляє, що у 2023 р. більш ніж 93% операцій

за картками було безготівковими [67], а у роздрібній торгівлі наразі функціонує рекордна кількість платіжних терміналів (близько 450 тис., 99% з підтримкою безконтактних розрахунків) [67]. Одночасно, частка онлайн-платежів у торговельній виручці зростає: у 2023 р. інтернет-платежі становили близько 16% від усіх карткових оплат. Українські споживачі охоче приймають цифрові інновації, особливо у кризових умовах. Значення набувають мобільні додатки магазинів, сервіси онлайн-замовлення та доставки. Так, у 2023 р. в Україні близько 10 млн осіб здійснювали покупки онлайн (приблизно 1,5 млн із них — вперше) [54], причому сегмент онлайн-торгівлі продовольством і товарами першої необхідності виріс найстрімкіше (+85% у гривневому обсязі продажів порівняно з 2021 р.) [54]. Усе це вказує, що цифровізація є не розкішшю, а щоденною необхідністю для утримання зв'язку з клієнтом.

У сукупності всі ці фактори формують складне, але водночас перспективне середовище для розвитку українського ритейлу. Саме адаптація до політичних, економічних, соціальних і технологічних умов визначає майбутні стратегічні рішення підприємств та їхню здатність до подальшого зростання.

Конкурентне середовище у сегменті drogerie-ритейлу, в якому функціонує мережа «ТА-DA!», характеризується високою інтенсивністю та значною динамічністю. Це зумовлено тим, що на ринку присутні як потужні спеціалізовані мережі, так і великі мультиформатні гравці, що пропонують схожий асортимент непродовольчих товарів. У таких умовах підприємство змушене постійно вдосконалювати комунікаційну політику, операційні процеси та інструменти залучення клієнтів.

До прямих конкурентів мережі належать інші компанії, що спеціалізуються на drogerie-форматі. Серед них можна виокремити «Аврора», «Копійочка», а також «EVA». Так, «Аврора» (формат one-dollar store) є найбільшою дрогерною мережею України: у 2023 р. вона відкрила понад 460 нових магазинів [38] і наразі має більш ніж 1,600 крамниць по всій країні, плануючи вийти на 2 тисячі торгових точок до кінця 2025 р. [63]. Конкуренція у цьому сегменті будується не лише на цінах і асортименті, але й на якості сервісу.

Тому провідні мережі активно впроваджують омніканальні рішення: наприклад, мобільні додатки зі зручними каталогами, сервіси доставки замовлень додому, POS-системи самообслуговування. Конкуренти мають розвинені програми лояльності і вкладаються в просування власних торгових марок.

Сегмент доповнюється також непрямими конкурентами, до яких належать продуктові супермаркети. Такі мережі, як «АТБ», «Сільпо», «Varus» тощо, попри основну спеціалізацію на продуктах харчування, активно розширюють категорію непродовольчих товарів. Завдяки широкій географічній присутності, високій частоті відвідувань та доступним цінам вони здатні відбирати частину попиту у спеціалізованих drogerie-мереж. Для споживача це створює ефект зручності, коли покупки різних категорій можна здійснити в одному місці.

Окремим викликом стають онлайн-маркетплейси, серед яких найбільший вплив мають «Rozetka» та «Prom.ua». Ці платформи формують альтернативний формат поведінки споживачів, пропонуючи широкий асортимент, можливість швидкого порівняння товарів і цін, а також зручні логістичні рішення. У періоди нестабільності, зокрема під час повітряних тривог або проблем з транспортом, онлайн-канали стають для покупців більш привабливими, що посилює конкуренцію для традиційних ритейлерів. Наприклад, Promodo повідомляє про стрімке зростання онлайн-продажів у категорії продуктів і побутової хімії: у 2023 р. цей сегмент на Prom.ua показав зростання майже на 85% у гривневому обсязі в порівнянні з 2021 р. [54]. Цифрові майданчики посилюють конкуренцію, змушуючи дрогерні мережі нарощувати власні інтернет-канали і знижувати бар'єри онлайн-шопінгу (наприклад, доставка або click&collect).

Таким чином, конкурентне середовище drogerie-ритейлу є багат шаровим і включає як прямі спеціалізовані мережі, так і потужних мультиформатних та онлайн-гравців. Це вимагає від мережі супермаркетів «ТА-ДА!» систематичного стратегічного підходу до позиціонування. Необхідно розвивати унікальну ціннісну пропозицію, тобто поєднувати привабливу цінову політику, хороший сервіс і зручність каналу обслуговування. Наприклад, «Аврора» активно показує простоту і низьку ціну формату «доларових магазинів», а «EVA» робить ставку

на «жіночу енергію» та інноваційні сервіси (тестери для шкіри, AR-додатки) [12]. «ТА-DA!» в свою чергу може виходити на перетині цих підходів: зберігаючи дискаунтерну цінову стратегію, розширювати зручні сервіси (самообслуговування, мобільний застосунок) і власні торгові марки, а також підкреслювати цінності, близькі своїй аудиторії (економія часу, підтримка українських виробників, безперервність роботи навіть за непередбачуваних обставин).

Висновки аналізу зовнішнього середовища дають підґрунтя для ключових стратегічних напрямів мережі «ТА-DA!». Першим напрямом залишається цінове лідерство (Value for Money). Підтримуючи репутацію мережі дискаунтерів, «ТА-DA!» має використовувати зростаючий попит на ощадливість: пропонувати максимально низькі ціни на базові товари, розвивати Private label та акції. Така політика дозволить і надалі зміцнювати позиції серед найбільш чутливих до цін груп населення. Другим напрямом є управління ризиками і підвищення стійкості операцій. Сьогодні, як ніколи, важливо знижувати залежність від окремих постачальників і енергоресурсів. Ритейлер повинен інвестувати в автономні джерела живлення (генератори, сонячні панелі), розвивати резервні логістичні маршрути, будувати нові дистрибуційні центри (як це робить Aurora з West Gate Logistics). Страхування та фінансові хеджування також входять до цієї стратегії з метою стабілізації діяльності під час криз. Третім напрямом є омніканальність і цифровий розвиток. Для «ТА-DA!» важливо посилювати онлайн-присутність: розвивати сайт та мобільний застосунок з функцією онлайн-замовлення й доставки, інтегрувати CRM-систему з усіма каналами продажів, впроваджувати е-сервіси (оцінка та рекомендації товарів, чат-бот підтримки клієнтів). Паралельно необхідно оптимізувати офлайн-магазини для сучасних споживачів (заклади з шеринговою системою, оформлені за принципом self-service тощо). Це допоможе конкурувати з лідерами ринку, забезпечити зручність клієнтів та ефективніше використовувати зібрані дані про покупців.

Ці стратегічні висновки і будуть надалі деталізовані у наступних підрозділах аналізу мережі «ТА-DA!», формуючи комплексний план її розвитку.

## 2.2. Загальна характеристика суб'єкта підприємництва та аналіз фінансово-економічних показників його діяльності

Мережа супермаркетів «ТА-DA!» є товариством з обмеженою відповідальністю «Флюгскай» (ТОВ «Флюгскай») і функціонує в сегменті роздрібною торгівлі у форматі drogerie-дискаунтера. Основний асортимент складають товари для дому, побутова хімія, косметика, товари для гігієни, а також обмежений асортимент продовольчих товарів. Крім того, у мережі представлені канцтовари, іграшки, товари для активного відпочинку, риболовлі, саду та городу.

Компанія була заснована у 2000 році, проте як повноцінна мережа супермаркетів «ТА-DA!» функціонує з 2019 року [40, 37]. ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» зареєстроване та здійснює свою діяльність у м. Полтава. На сьогодні мережа нараховує 65 супермаркети у 28 містах України, при цьому щокварталу відкривається до чотирьох нових магазинів. Торгові площі супермаркетів дозволяють розміщувати понад 20 тисяч найменувань товарів, створюючи комфортні умови для покупців. На фасаді супермаркетів «ТА-DA!» прикріплено яскравий брендовий декор та встановлений маскот-динозаврик. Таке оформлення створює святковий настрій і приваблює увагу покупців. Подібна візуальна комунікація підкреслює орієнтацію мережі на позитивний досвід клієнтів та впізнаваність бренду.

Зареєстровані наступні види діяльності ТОВ «Флюгскай» (що повністю відповідає формату drogerie-супермаркетів мережі «ТА-DA!») [37]:

Основний вид діяльності:

47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Інші види діяльності компанії:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

52.10 Складське господарство

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

69.10 Діяльність у сфері права

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування

73.11 Рекламні агентства

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Мережа активно розвиває онлайн-напрямок, забезпечуючи можливість оформлення замовлень через веб-сайт або мобільний застосунок із подальшим отриманням товарів у найближчому магазині без черги. Сервіс та асортимент «ТА-ДА!» користуються популярністю серед понад 600 тисяч покупців щомісяця. За даними дослідження, за 2024 рік обсяг онлайн-продажів в Україні склав 239 млрд грн (зріс на 25% до попереднього року) [44]. Це свідчить про значущість електронної комерції, і мережа «ТА-ДА!» повною мірою відповідає цьому тренду, розвиваючи цифрові канали та мобільні сервіси для покупців.

«ТА-ДА!» постійно впроваджує інновації для покращення клієнтського досвіду. Щомісяця мережа пропонує акційні товари та спеціальні пропозиції, що дозволяють покупцям економити на товарах щоденного вжитку. Для зручності клієнтів доступний мобільний застосунок, який надає інформацію про акції та знижки, дозволяє сканувати штрих-коди товарів для перевірки ціни, а також зберігати історію покупок та накопичувати бонуси.

Місія підприємства – надавати українським споживачам широкий вибір товарів для щоденного використання за доступними цінами, забезпечуючи зручність та вигоду покупки.

Організаційна структура мережі «ТА-ДА!» є функціонально-лінійною з елементами матричного управління, що характерно для великих розгалужених ритейл-мереж. Вона забезпечує чітке розмежування відповідальності та підпорядкування, водночас дозволяючи гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби ринку (рис. 2.2). Матрична організація дозволяє швидко перерозподіляти ресурси та ефективніше координувати роботу між підрозділами, забезпечуючи адаптивність до зміни обставин [50].

На верхньому рівні знаходиться Founder & CEO, що відповідає за загальний стратегічний курс розвитку компанії. Під його керівництвом працює CVO (Chief Value Officer), який координує такі напрямки, як стратегічний розвиток, безпека, фінансово-економічний департамент, People Club та Центр ціноутворення. Це свідчить про наявність централізованого управління ключовими корпоративними функціями, що забезпечує стабільність діяльності компанії.

На другому рівні структури розташовані C-level керівники, які відповідають за окремі функціональні блоки: На другому рівні структури розташовані C-level керівники, які відповідають за окремі функціональні блоки: CPO (Chief Product Officer) – управління закупівлями, торговими технологіями, маркетингом та комерційною діяльністю; CTO (Chief Technical Officer) – будівельний департамент, енергетика, мережа кавоматів, інженерне проектування та IT; CIO (Chief Information Officer) – внутрішні інформаційні системи, розробка e-Commerce, RnD та розвиток Odoo; CLO (Chief Logistics Officer) – транспортна та складська логістика, обробка товарів; CBO (Chief Brand Officer) – бренд-стратегія та BTM; CCO (Chief Commercial Officer) – маркетинг та управління комерційною діяльністю.

Такий розподіл дозволяє одночасно підтримувати централізоване управління стратегічно важливими напрямками та делегувати оперативні функції на рівні департаментів.

Особливістю структури є поєднання вертикальної ієрархії та функціональних департаментів, що забезпечує ефективну координацію між підрозділами та швидке впровадження нововведень, що особливо важливо для діяльності мережі в умовах невизначеності ринку. Крім того, наявність спеціалізованих центрів, таких як Центр ціноутворення та People Club, свідчить про прагнення компанії до оптимізації процесів управління персоналом і формування цінності для клієнтів.

Таким чином, організаційна структура «ТА-DA!» поєднує класичні елементи ієрархії з гнучкими адаптивними механізмами, що дозволяє компанії ефективно функціонувати в динамічному ритейл-середовищі та швидко реагувати на зміни ринку.

Кадрова політика підприємства характеризується надзвичайно високою динамікою, що відображає етапи життєвого циклу компанії. Якщо станом на кінець 2024 року офіційна середньооблікова чисельність працівників становила 5 осіб (що свідчило про використання моделей аутстафінгу на етапі становлення), то вже на початку 2025 року чисельність персоналу зросла до 541 особи. Такий стрімкий приріст (більш ніж у 100 разів) є прямим індикатором переходу підприємства до стратегії активного масштабування, легалізації робочих місць та формування власної розгалуженої організаційної структури для забезпечення операційної діяльності мережі (рис. 2.3).

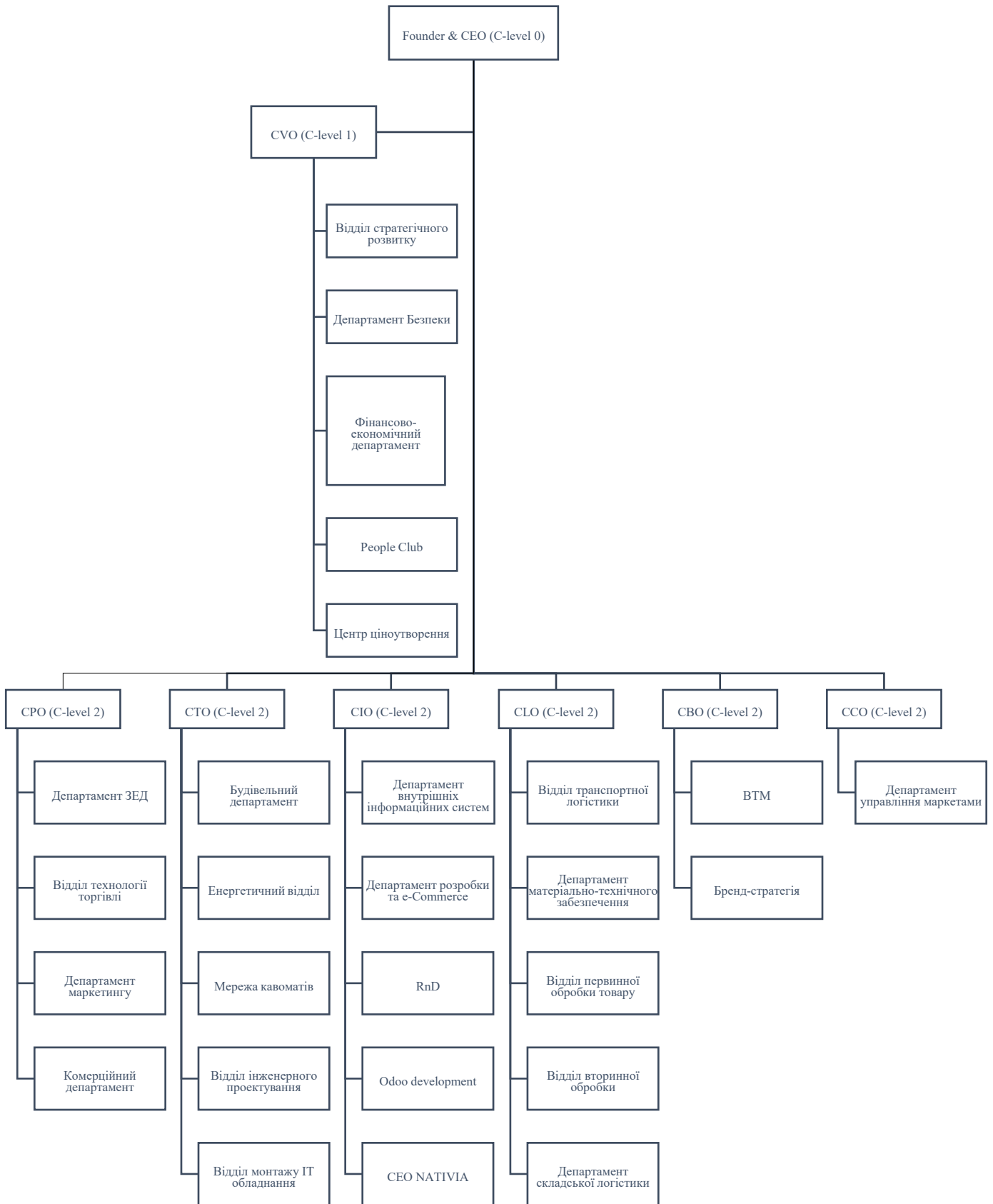


Рисунок 2.2 – Організаційна структура мережі «TA-DA!»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

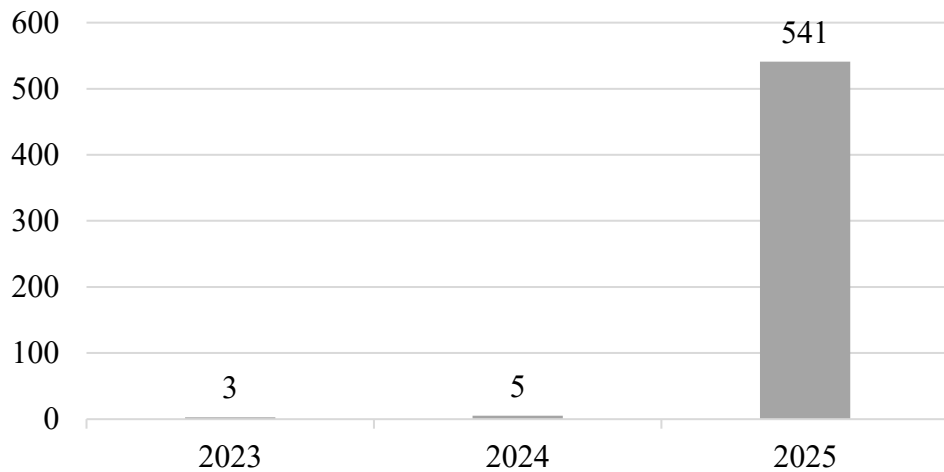


Рисунок 2.3 – Кількість працівників за період 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором

Для оцінки фінансової стійкості та стратегії розвитку ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» було проведено аналіз динаміки активів і пасивів за 2023-2024 роки (табл. 2.2). Вибір цього періоду зумовлений тим, що у 2022 році підприємство фактично не здійснювало діяльності, тому фінансові показники були нульовими та не відображали реального стану справ (Додаток А).

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури активів і пасивів ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» за період 2023-2024 рр.

Показник	На кінець 2023 року (тис. грн)	Частка, %	На кінець 2024 року (тис. грн)	Частка, %	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зростання, %
<b>АКТИВ</b>						
1	2	3	4	5	6	7
Усього Актив (Баланс)	8 491,8	100,0	76 300,0	100,0	+67 808,2	898,5
<b>ПАСИВ</b>						
I. Власний капітал	4 026,3	47,4	3 090,6	4,1	-935,7	76,8
III. Поточні зобов'язання	4 465,5	52,6	73 209,4	95,9	+68 743,9	1639,4
у т.ч. за товари, роботи, послуги	4 459,7	52,5	71 050,8	93,1	+66 591,1	1593,2
у т.ч. з податку на прибуток	5,8	0,1	29,3	0,04	+23,5	505,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток Б)

Дані таблиці свідчать про надзвичайно швидке масштабування компанії у 2024 році. Валюта балансу збільшилася з 8 491,8 тис. грн у 2023 році до 76 300,0 тис. грн у 2024 році, тобто майже у дев'ять разів (темп зростання – 898,5%). Таке різке збільшення обсягів активів є прямим наслідком активного розвитку мережі та формування значних товарних запасів, необхідних для забезпечення роботи розширеної кількості супермаркетів.

У структурі пасивів у 2023 році переважав власний капітал (47,4%), що свідчило про консервативну модель фінансування на етапі запуску діяльності. Проте у 2024 році підприємство перейшло до агресивної моделі розвитку: частка власного капіталу знизилася до 4,1%, а обсяг поточних зобов'язань зріс у понад 16 разів – до 73 209,4 тис. грн. Таким чином, 95,9% балансу сформовано за рахунок короткострокових боргових зобов'язань. Такий підхід нагадує практику інших дискаунтерів, які за рахунок товарного кредиту та жорсткого контролю витрат забезпечують конкурентно низькі ціни.

Найбільш стрімке зростання спостерігається у кредиторській заборгованості перед постачальниками (від 4 459,7 тис. грн у 2023 році до 71 050,8 тис. грн у 2024 році). Це свідчить про активне використання товарного кредиту як основного джерела фінансування розширення діяльності.

Отже, динаміка балансу демонструє різку зміну фінансової моделі підприємства, від стабільної і відносно безризикової у 2023 році до високоризикової та залежної від кредиторів у 2024 році.

Для оцінки здатності компанії забезпечувати баланс між власними та позиковими ресурсами проаналізовано ключові коефіцієнти фінансової стійкості (табл. 2.3). У 2023 році коефіцієнт автономії становив 0,47, що відповідало нормальному рівню фінансової незалежності, де майже половина активів фінансувалася за рахунок власного капіталу. Однак у 2024 році він різко впав до 0,04, що є критично низьким значенням. Це свідчить про майже повну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (норма для такого коефіцієнта – понад 0,5).

Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 0,53 у 2023 році до 0,96 у 2024 році. Така динаміка показує максимальний рівень ризику для підприємства, оскільки збільшення боргового навантаження прямо впливає на ліквідність та можливість вчасного виконання зобов'язань.

Таким чином, фінансова стійкість ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» у 2024 році опинилася на критично низькому рівні, а модель фінансування стала нестабільною та високоризиковою.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Оцінка динаміки
Коефіцієнт автономії	–	0,47	0,04	Критичне падіння фінансової незалежності.
Коефіцієнт фін. залежності	–	0,53	0,96	Максимальний рівень ризику.

Джерело: розраховано автором

Аналіз результатів діяльності підприємства за два роки активної роботи свідчить про надзвичайно високі темпи зростання обсягів продажів (табл. 2.4). Чистий дохід від реалізації у 2024 році становив 235 214,0 тис. грн, що у 10 разів більше порівняно з 2023 роком (темп зростання – 1005,9%). Темпи зростання витрат були аналогічними, що свідчить про масштабування бізнесу без значного підвищення операційної маржинальності.

Попри значні обсяги продажів, прибутковість лишається низькою: чистий прибуток зріс із 32,0 тис. грн у 2023 році до 133,3 тис. грн у 2024 році, але рентабельність продажів знизилась із 0,14% до 0,06%. Це означає, що підприємство працює на межі беззбитковості та фактично жертвує маржею заради швидкого розширення ринку.

Отже, ефективність діяльності у 2024 році була забезпечена високими обсягами продажів, а не покращенням фінансової результативності чи зниженням собівартості.

Таблиця 2.4 – Основні показники ефективності діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»

Показник	2023 рік (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	Темп зростання, %
1. Чистий дохід від реалізації	23 382,6	235 214,0	1005,9%
2. Собівартість та витрати	23 350,6	235 051,4	1006,6%
3. Фінансовий результат до оподаткування	32,0	162,6	508,1%
4. Чистий прибуток	32,0	133,3	416,6%
5. Рентабельність продажів (ROS)	0,14%	0,06%	Зниження

Джерело: розраховано автором

Високі темпи зростання доходу підтверджують, що обраний формат drogerie-дискаунтера повністю відповідає ринковим потребам у період економічної невизначеності. Мережі вдалося сформувати конкурентну пропозицію за рахунок широкого асортименту та низьких цін, що забезпечило значне розширення клієнтської бази.

Попри успіх у продажах, бізнес-модель демонструє низьку операційну ефективність. Значна залежність від кредиторської заборгованості становить ключовий ризик для фінансової стабільності підприємства.

Різне збільшення штату до 541 особи у 2025 році є реакцією на надмірне навантаження періоду 2024 року та необхідністю формування повноцінної системи управління. Це спрямовано на оптимізацію операційних процесів, але водночас збільшить адміністративні витрати у наступні роки.

### 2.3. Діагностика управлінської та маркетингової діяльності мережі «ТА-ДА!» в контексті невизначеності

Для обґрунтування стратегії розвитку в умовах невизначеності необхідно провести комплексну діагностику внутрішнього стану підприємства та його позиції на ринку. Для цього застосуємо матрицю SWOT-аналізу, інтегруючи оцінки управлінського та маркетингового потенціалу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз мережі супермаркетів «ТА-DA!»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Менеджмент/Операції	<p>S1. Висока фінансова стійкість та масштабність.</p> <p>S2. Гнучка логістична мережа, адаптована до обслуговування різних регіонів.</p> <p>S3. Досвідчений середній менеджмент, здатний до швидкого ухвалення рішень на місцях.</p> <p>S4. Власні торгові марки та асортимент (VTM «ТА-DA!» і «Gooddi»).</p>	<p>W1. Надмірне зростання адміністративних витрат (33,3% у 2023 р.).</p> <p>W2. Недостатня ІТ-інтеграція та автоматизація прогнозування попиту.</p> <p>W3. Кадрова ротація операційного персоналу через високу невизначеність.</p>
Маркетинг/Ринок	<p>S4. Позичування як дискаунтера (Value-for-Money), що відповідає тренду економії.</p> <p>S5. Наявність та зростання частки власних торгових марок (VTM).</p> <p>S6. Ефективна цінова політика та акційні пропозиції, що генерують високий дохід.</p>	<p>W4. Слабкий розвиток омніканальності (онлайн-продажі, мобільний додаток) у порівнянні з конкурентами.</p> <p>W5. Недостатня персоналізація маркетингових комунікацій через низьку глибину даних про клієнтів.</p> <p>W6. Залежність іміджу від асортименту non-food (товари для дому), що не завжди є пріоритетом у кризовий період.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Ритейл/Економіка	<p>O1. Зростаючий попит на товари економ-сегменту та VTM.</p> <p>O2. Потенціал для розширення на деокупованих та відновлених територіях.</p> <p>O3. Державні програми підтримки внутрішнього виробництва (імпортозаміщення).</p>	<p>T1. Висока інфляція та нестабільність курсу (вплив на ціни закупівель).</p> <p>T2. Зростання конкуренції з боку онлайн-маркетплейсів та міжнародних дискаунтерів.</p> <p>T3. Порушення енергопостачання та логістичних маршрутів (вплив на операційну діяльність).</p>

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності мережі «ТА-DA!» та зовнішнього середовища

Здійснений аналіз засвідчує, що підприємство володіє низкою вагомих переваг: достатнім рівнем фінансової стійкості, адаптивною логістичною структурою, наявністю досвідченого менеджменту, ефективною ціновою політикою та розвитком власних торгових марок. Водночас виявлено істотні слабкості, зокрема надмірне зростання адміністративних витрат, недостатній

рівень цифровізації та обмежений розвиток омніканальних каналів взаємодії з клієнтами.

Зовнішнє середовище формує як можливості, так і суттєві ризики. Зростання попиту на формат дискаунтерів, активізація підтримки локального виробництва та перспективи освоєння деокупованих територій створюють сприятливі умови для розширення діяльності «ТА-DA!». Натомість високий рівень конкуренції, інфляційні коливання, логістичні загрози та підвищення енергетичних ризиків можуть негативно впливати на операційну діяльність.

Отже, за результатами побудови SWOT-матриці визначено три пріоритетні стратегічні напрями:

1. Стратегія SO (стратегія агресивного зростання): передбачає використання фінансової стійкості (S1), розвитку ВТМ (S5) та конкурентних цінових переваг для розширення ринкової присутності, зокрема в регіонах з актуальним попитом на економ-сегмент (O1, O2).

2. Стратегія WO (стратегія перебудови): спрямована на усунення недоліків у сфері цифровізації та ІТ-інтеграції (W2, W4) шляхом інвестування в розвиток омніканальних сервісів, використання клієнтських даних, підвищення рівня персоналізації маркетингових комунікацій та розширення електронної комерції (O1, O3).

3. Стратегія ST (стратегія захисту): базується на використанні сильних сторін логістичного та фінансового потенціалу (S1, S2) для мінімізації впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників – високої інфляції, коливань валютного курсу та можливих порушень постачання (T1, T3).

Для розширення діагностики зовнішнього середовища доцільно доповнити SWOT-аналіз PEST-аналізом, що дає можливість глибше оцінити вплив макрочинників на управлінську й маркетингову діяльність мережі «ТА-DA!» (рис. 2.4). Графічна схема PEST-аналізу мережі «ТА-DA!», де відображено чотири групи зовнішніх факторів, що формують поле стратегічної невизначеності, узагальнює ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які впливають на управлінську та маркетингову діяльність

підприємства. Її використання забезпечує наочне розуміння того, у яких зовнішніх умовах функціонує мережа, та дозволяє точніше визначити напрями адаптації стратегії.

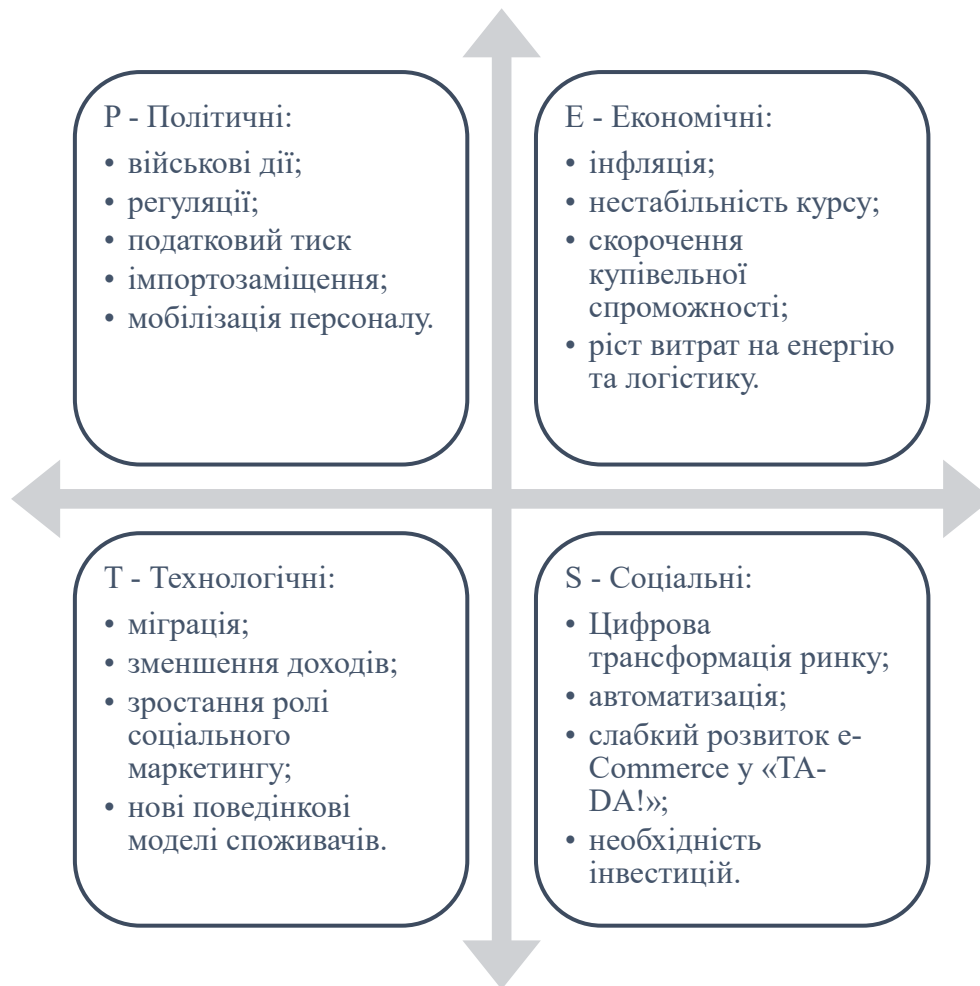


Рисунок 2.4 – PEST-аналіз макросередовища діяльності мережі «ТА-DA!»

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ринку роздрібної торгівлі України

Політичні фактори: воєнний стан та збройна агресія проти України створюють постійні ризики для діяльності роздрібних мереж. Зокрема, зміни у законодавстві, податкове навантаження, мобілізаційна політика та обмеження на переміщення товарів у прикордонних регіонах впливають на логістику та обсяги продажів. Водночас державна політика імпортозаміщення та підтримки локального виробника створює додаткові можливості для розвитку власних торгових марок (VTM), які вже активно розвиваються в «ТА-DA!».

Економічні фактори: основними викликами залишаються висока інфляція, нестабільність валютного ринку, коливання цін на енергоносії та зростання витрат на логістику. Це напряду впливає на закупівельні ціни, маржинальність і загальний попит. У 2023 році понад 65% споживачів в Україні змінили свої споживчі звички на користь дешевших аналогів, що підсилює актуальність позиціонування «ТА-DA!» як дискаунтера. Проте економічна вразливість населення вимагає постійної адаптації цінової та акційної політики.

Соціальні фактори: відчутний відтік населення за кордон, внутрішня міграція та зниження рівня споживчої довіри впливають на географію попиту. Разом із цим зміцнюється роль соціально орієнтованого маркетингу: українські споживачі звертають увагу не лише на ціну, а й на лояльність бренду до суспільних проблем. У цьому контексті «ТА-DA!» активізує благодійні ініціативи, підтримує переселенців та військових, що позитивно впливає на імідж компанії.

Технологічні фактори: недостатній розвиток омніканальних сервісів і мобільної комерції в «ТА-DA!» залишається слабким місцем. При цьому загальна цифровізація ринку ритейлу в Україні пришвидшується: зростає частка онлайн-торгівлі, впроваджуються інструменти Big Data, автоматизація логістики, CRM-рішення та мобільні застосунки. Для підвищення конкурентоздатності компанії необхідно активізувати цифрові трансформації: інтеграція онлайн-магазину, впровадження інструментів персоналізації та прогнозування попиту.

Таким чином, PEST-аналіз дозволяє виокремити стратегічні вектори реагування компанії на вплив зовнішнього середовища: інтенсифікація цифрової модернізації, гнучкість цінової політики, поглиблення локалізації асортименту та розвиток соціально орієнтованого брендингу.

Проведений аналіз свідчить, що політичні фактори залишаються найбільш турбулентними через військові ризики, зміни у регуляторній політиці та обмеження логістики. Економічні фактори зумовлюють необхідність гнучкого ціноутворення та контролю витрат, оскільки інфляційні процеси та коливання

валютного курсу впливають на закупівельні ціни й маржинальність. Соціальні тенденції, навпаки, створюють додаткові можливості для посилення позицій мережі завдяки зростанню попиту на дискаунтерний сегмент та збільшенню значення цифрових каналів взаємодії. Технологічні фактори визначають стратегічну потребу у цифровізації, автоматизації операцій, розвитку інтернет-продажів і мобільних застосунків (рис. 2.5).

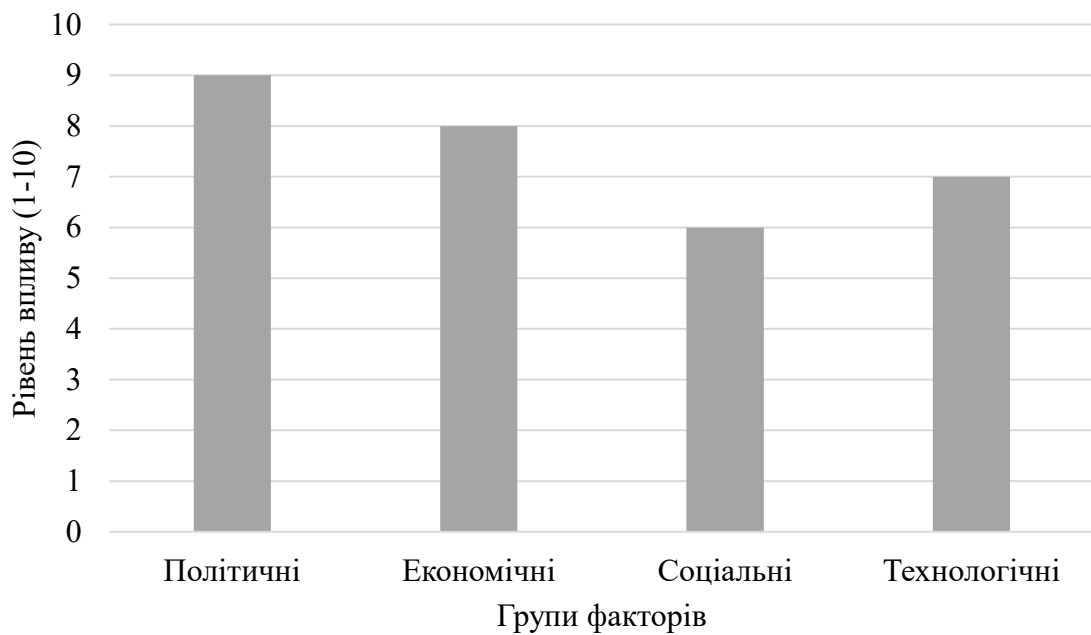


Рисунок 2.5 – Інтенсивність впливу факторів PEST-аналізу на діяльність мережі супермаркетів «ТА-DA!»

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ринку роздрібної торгівлі України; оцінка рівня впливу факторів є суб'єктивною думкою автора, сформованою на основі відкритих джерел і досвіду аналізу ринку

Врахування цих факторів дозволяє сформувати більш комплексну картину зовнішнього середовища та забезпечує аналітичну основу для визначення стратегічних пріоритетів мережі «ТА-DA!» у контексті невизначеності.

Дослідження управлінського аспекту діяльності мережі «ТА-DA!» виявило низьку операційну ефективність у частині управління витратами та недостатню інтеграцію цифрових технологій у процеси прогнозування та контролю (W1, W2). Адміністративні витрати зростають швидшими темпами, ніж доходи, що

вказує на необхідність оптимізації бізнес-процесів. цьому контексті впровадження методології Lean є доцільним: Lean-методологія дозволяє оптимізувати операції, скоротивши витрати на 20-30% та підвищивши продуктивність на 15-40% [58]. Також доцільно автоматизувати ключові операції (наприклад, замовлення та розподіл товарів), зменшуючи залежність від ручної праці. Посилення HR-політики (програми тренінгів, мотивації та гнучкі схеми роботи) сприятиме зниженню текучості персоналу і підвищенню відповідальності співробітників.

Рекламна активність «TA-DA!» включає перший масштабний запуск із радіо- та зовнішньою рекламою у чотирьох містах (за даними MadCats, 2019 рік) [18], де використовувалися ігрові персонажі (маскоти) – динозавр Ціножуй та бегемот Топчик, для демонстрації низьких цін. Мережа також активно працює із соціальними мережами, формуючи легкий і позитивний імідж бренду, та запустила власний інтернет-магазин (через сайт та мобільний застосунок для IOS та Android) як повноцінний канал продажів. Комунікації в супермаркетах доповнені внутрішніми радіороликами та акціями (розіграшами, безпрограшними лотереями тощо) для залучення клієнтів.

Маркетингова діяльність мережі демонструє результативність у частині цінового позиціонування та розвитку акційних механізмів. Однак зафіксовано відставання у розвитку диджитал-сервісів, омніканальних каналів продажу та персоналізованих інструментів взаємодії (W4, W5). У сучасних умовах конкуренції ці фактори формують високу вразливість підприємства щодо динамічних стратегій онлайн-ритейлерів (T2). Отже, ключовими напрямками підвищення маркетингової ефективності мають стати: покращення та масштабування мобільного застосунку й онлайн-платформи (зміна UX/UI дизайну, покращення системи пропонованих товарів, покращення клієнтського досвіду користування тощо); впровадження систем аналітики даних для персоналізації пропозицій; трансформація маркетингової політики від орієнтації на знижки до формування стійкої цінності для споживача (Value Marketing).

## Висновок до розділу 2

У цьому розділі проведено комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають умови стратегічного розвитку мережі супермаркетів «ТА-DA!». Дослідження зовнішнього середовища показало, що ринок роздрібною торгівлі України та світу перебуває у стані глибокої трансформації, спричиненої процесами диджиталізації, зміною споживчої поведінки, зростанням ролі дискаунтерів та посиленням невизначеності. У таких умовах здатність підприємства швидко адаптуватися до технологічних, економічних і соціальних змін стає ключовою передумовою конкурентоспроможності.

Глобальні тенденції, зокрема зростання частки онлайн-продажів, посилення сегменту value retail, розвиток персоналізації та підвищення вимог до сталості, формують нові стратегічні імперативи для ритейлерів. Для українського ринку додатковими детермінантами є військові дії, міграційні процеси, інфляційний тиск та енергетична нестабільність. Сукупність цих факторів потребує від торговельних мереж високого рівня гнучкості, інвестицій у цифрові рішення, оптимізації операційних процесів та перегляду цінової політики.

Аналіз конкурентного середовища у сегменті drogerie-ритейлу засвідчив, що «ТА-DA!» функціонує у висококонкурентній ніші, де позиції формуються не лише асортиментом та ціновими перевагами, а й якістю сервісу, ефективністю логістики та рівнем цифрової інтеграції. Присутність сильних прямих та непрямих конкурентів, а також маркетплейсів, потребує від компанії поглиблення омніканальності, розвитку програм лояльності та формування унікальної ціннісної пропозиції.

Внутрішній аналіз суб'єкта підприємництва підтвердив високий рівень організаційної структурованості та функціональної диверсифікації «ТА-DA!». Розгалужена система управління, наявність спеціалізованих департаментів, розвиток ІТ-напряму та логістики створюють основу для масштабування бізнесу та підвищення операційної ефективності. Активне впровадження

цифрових сервісів, розвиток мобільного додатка та системи акційної підтримки покупців підсилюють конкурентні позиції мережі.

Таким чином, результати аналізу демонструють, що стратегічний розвиток «ТА-ДА!» має ґрунтуватися на поєднанні цінового лідерства, підвищення операційної стійкості, посилення омніканальності та інноваційного підходу до роботи з клієнтами. Ці висновки формують базу для подальшого оцінювання ефективності діяльності компанії та вибору оптимальної стратегії розвитку, що буде здійснено у наступному розділі.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ «ТА-ДА!»

3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямків (проєкту) стратегічного розвитку мережі «ТА-ДА!» на основі маркетингового та менеджмент-аналізу

На основі результатів діагностики у розділі 2, стратегія розвитку мережі «ТА-ДА!» має бути визначена як Стратегія збалансованого адаптивного зростання, яка передбачає використання ринкових можливостей (зростання попиту на дискаунт) за умови одночасного усунення внутрішніх слабкостей (неефективність менеджменту та слабка омніканальність маркетингу). Зростання попиту на дискаунт пов'язано з обмеженістю бюджетів споживачів у кризові періоди, коли вони віддають перевагу товарам за помірними цінами. Стратегія «збалансованого адаптивного зростання» дозволяє мережі одночасно використовувати сприятливі ринкові тренди та усувати внутрішні проблеми, що забезпечить стійку і збалансовану динаміку розвитку.

Для реалізації окресленої стратегії сформовано три пріоритетні стратегічні проєкти, які забезпечують комплексну модернізацію операційної, маркетингової та організаційної складових діяльності мережі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку мережі супермаркетів «ТА-ДА!»

№	Напрямок (Стратегічний проєкт)	Ключова проблема, що вирішується	Ключова складова
1	Цифрова трансформація лояльності та продажів (Омніканальний розвиток)	W4. Слабкий розвиток омніканальності та персоналізації.	Маркетинг
2	Впровадження Lean-менеджменту та автоматизації операційних процесів	W1. Надмірне зростання адміністративних витрат, W2. Недостатня ІТ-інтеграція.	Менеджмент
3	Формування стратегічного портфеля реальних опціонів стійкості	T3. Порушення енергопостачання та логістики, T1. Висока інфляція.	Менеджмент / Маркетинг

Джерело: розроблено автором

Метою першого стратегічного проєкту є перехід від традиційної промоційної моделі до персоналізованого маркетингу цінності (Value Marketing) через створення та розвиток омніканальної цифрової екосистеми. Цей проєкт передбачає не лише покращення мобільного застосунку та CRM, але й справжню персоналізацію сервісу: наприклад, кожен покупець отримуватиме індивідуальні пропозиції та акційні купони на основі свого профілю та історії покупок. Виявлена слабкість W4, що характеризує недостатній рівень інтеграції онлайн- та офлайн-каналів, у поєднанні з ризиком T2, який зумовлено посиленням конкурентного тиску, формує потребу у покращенні власного мобільного застосунку та комплексної CRM-системи. Модернізація CRM і мобільного застосунку дає змогу збирати більш глибокі дані про споживчу поведінку (включаючи минулі покупки, уподобання, часові шаблони) і використовувати їх для сегментації клієнтів та автоматичного формування цільових пропозицій. Наприклад, сучасні алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати майбутній попит, виявляти ймовірність відтоку клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції у режимі реального часу [5], що значно підсилює ефективність маркетингових кампаній. Завдяки цьому мережа зможе перейти до маркетингу цінності: не просто повідомляти про знижки, а пропонувати клієнту саме ті товари і послуги, які відповідають його потребам і приносять йому додаткову вигоду.

Крім того, омніканальна екосистема передбачає тісне поєднання фізичних магазинів та електронної комерції. Запровадження електронної торгівлі (наприклад, через сайт чи маркетплейс) доповнить традиційні канали, що вже дозволило багаторазово підвищити загальні продажі в інших ритейлерів. Так, у 2024 році сукупні витрати українців на онлайн-покупки зросли на 25% (до 239 млрд грн) [54], а 60% всіх таких покупок здійснювались через мобільні пристрої. Це свідчить про стрімке зростання ролі цифрових каналів. Омніканальність у цьому контексті дає змогу використовувати переваги фізичних магазинів (довіра, зручність «швидкого отримання товару») і онлайн-продажів (ширший асортимент, зручність дистанційних замовлень). Результатом повинно стати

зростання середнього чеку та утримання більшої частини постійних покупців. Відомо, що мультиканальні клієнти роблять більше покупок і витрачають значно більше: наприклад, у деяких ритейлерів такі покупці у 4-10 разів перевищували активність тих, хто користувався лише одним каналом [69]. Впровадження системи лояльності та омніканальності дозволить «ТА-ДА!» наблизити себе до таких показників.

Основна мета другого проєкту полягає в підвищенні операційної ефективності за рахунок оптимізації внутрішніх процесів та скорочення непрямих витрат. Проблема W1, що виражається у надмірному зростанні адміністративних витрат, негативно впливає на рентабельність мережі, а недостатня ІТ-інтеграція (W2) знижує точність планування та швидкість управлінських рішень. Lean-менеджмент у цій сфері передбачає системний аналіз усіх бізнес-процесів для виявлення й ліквідації марнотратних елементів (наприклад, надлишкових операцій або тривалого простою обладнання). Запровадження принципів Lean-менеджменту у сфері логістики та діяльності магазинів має на меті впровадити культуру постійного вдосконалення: наприклад, шляхом регулярних кайдзен-подій (зустрічей команд, де аналізуються процеси «від приймання товару до видачі його покупцеві»). У рамках таких ініціатив команда мережі повинна відстежити всі кроки роботи (від постачання, розвантаження і розміщення товарів на полицях до касового обслуговування), щоб виключити повторювані дії, вузькі місця та зайві витрати [56]. Результатом цього стане підвищення продуктивності праці працівників магазинів і складів та зниження операційних витрат.

Водночас проєкт передбачає посилену ІТ-підтримку процесів. Зокрема, автоматизація прогнозування попиту і управління запасами на основі сучасних ERP/WMS-рішень дозволить мережі краще синхронізувати закупівлі з продажами. Такі системи аналізують історію продажів і зовнішні фактори (сезонність, акції, економічний стан) і точно визначають необхідний обсяг замовлень. Як показують галузеві дослідження, впровадження WMS/ERP-систем може скоротити помилки обліку на складах до 90% і значно оптимізувати

використання ресурсів. Це зменшить кількість псування товарів та товарних дефіцитів, а також звільнить кошти від надлишкових запасів. У результаті на тлі скорочення витрат і прискорення операційних циклів загальна рентабельність роботи мережі повинна зрости. Очікуваний економічний ефект проєкту – зниження операційних та адміністративних витрат щонайменше на 5-7%, що відповідає типовим показникам оптимізованих ритейл-процесів.

Третій проєкт спрямований на підвищення адаптивності та стійкості мережі «ТА-DA!» до зовнішніх шоків, передусім інфляційного тиску (Т1) та ризиків порушення енергопостачання й логістики (Т3). Цей проєкт будується на принципах теорії реальних опціонів, що в стратегічному управлінні означає наявність «страховки» – гнучкого набору рішень, які можна активувати за потреби. Згідно з підходом реальних опціонів, управлінські рішення реалізуються поетапно з можливістю перегляду та коригування залежно від зміни зовнішніх умов.

Енергетичний опціон передбачає стратегічне резервування – обладнання частини магазинів резервними джерелами живлення (наприклад, дизельними генераторами або сонячними станціями). Такий крок служить буфером для підтримки безперебійної роботи у разі відключень електрики. Прикладом може бути АТБ-маркет, який після масових віялових відключень в жовтні 2022 року інвестував понад 400 млн грн у 743 генератори, щоб уникнути закриття сотень магазинів [36]. Незважаючи на те, що робота з генераторами підвищує операційні витрати в 3-4 рази [36], цей захід дозволяє мережі стримувати втрати та виконувати соціально важливу функцію постачання населення. Поступова масштабованість опціону (наприклад, починаючи з 20% магазинів) забезпечує гнучке використання резервів у випадку нових атак або локальних криз.

Маркетинговий опціон щодо розвитку власних торгових марок полягає у диверсифікації товарного портфеля через власні продуктові лінійки. Це рішення забезпечує мережі кілька переваг: по-перше, власні ТМ традиційно мають вищу маржинальність, оскільки виробник «уже в середині» ланцюга постачання. За даними ринкових досліджень, валова маржа від власних брендів може бути на

25-30% вищою за маржу аналогічних національних брендів [70]. По-друге, власні ТМ дозволяють краще контролювати собівартість товару – це критично в умовах інфляції та обмежень цінових націнок. По-третє, у разі зниження купівельної спроможності споживачів власні бренди стають важливим ресурсом: їх ціна зазвичай нижча від іменитих аналогів, а якість може бути порівнянною. Наприклад, в умовах обмеженого бюджету мережі можуть швидко розширювати асортимент власних марок у найбільш затребуваних категоріях (молоко, м'ясо, заморожені продукти), зберігаючи при цьому обсяги продажів. Враховуючи, що деякі мережі вже змушені скорочувати асортимент на 20% через дефіцит ресурсів [36], наявність власних ТМ дозволяє адаптувати пропозицію до попиту без повної втрати частки ринку.

Зазначені стратегічні проєкти формують ядро адаптивної стратегії розвитку мережі «ТА-ДА!» та слугують базою для подальшої конкретизації у наступному підрозділі, де буде визначено інструментарій реалізації та ключові управлінські заходи. Взаємодія всіх трьох проєктів забезпечить не лише усунення виявлених слабких місць і протидію зовнішнім ризикам, а й створить умови для плавного росту мережі.

### 3.2. Розробка програми реалізації стратегії розвитку та заходів щодо забезпечення стійкості в умовах ризиків

Програма реалізації Стратегії збалансованого адаптивного зростання ґрунтується на деталізації трьох ключових стратегічних проєктів, окреслених у таблиці 3.1, та передбачає комплекс заходів управлінського та маркетингового характеру. Вони спрямовані на модернізацію організаційної структури, удосконалення клієнтського сервісу, зміцнення конкурентоспроможності, а також формування високого рівня стійкості до зовнішніх ризиків. Запропоновані заходи взаємопов'язані та відображають логіку реалізації стратегічних пріоритетів мережі «ТА-ДА!».

Цей програмний підхід враховує сучасні виклики ринку та зміни у споживчій поведінці, дозволяючи мережі адаптуватися до стрімкої цифровізації торгівлі та посилення конкуренції. Поєднання технологічних інновацій, оптимізації бізнес-процесів і фокусу на клієнті забезпечує комплексне оновлення діяльності мережі. Зокрема, паралельна робота над вдосконаленням управлінської структури, сервісу та маркетингу гарантує, що «ТА-DA!» зможе не лише утримати лідерські позиції як дискаунтер, а й швидко реагувати на зовнішні загрози.

Особливістю мережі «ТА-DA!» є спрямованість на низькі ціни для споживачів, тому кожна ініціатива зниження витрат безпосередньо збільшує можливості пропонувати вигідні пропозиції. Підвищення операційної ефективності через Lean-менеджмент та автоматизацію формує основу для такого стійкого зростання і збереження конкурентної переваги.

Першочерговим етапом реалізації програми є удосконалення управлінської структури та процесів (менеджмент-складова). Метою цієї частини є підвищення операційної ефективності, оптимізація витрат та створення стабільної кадрової системи, здатної забезпечити безперервність бізнес-процесів. Заходи базуються на другому стратегічному проєкті, орієнтованому на впровадження Lean-менеджменту та автоматизацію (табл. 3.2).

Lean-підхід передбачає постійний аналіз усіх операцій з метою усунення втрат (наприклад, надлишкових запасів, дефектів чи простоїв) [49]. Наприклад, у роздрібній торгівлі це означає оптимізацію логістичних потоків: скорочення непотрібних переміщень товарів, прискорення обробки надходжень і впровадження системи Just-in-Time. Застосування цих принципів дозволить знизити операційні витрати та підвищити швидкість товарообігу, що відповідає КРІ, викладеним у таблиці 3.2.

Для ефективного впровадження Lean-методології необхідно змінити корпоративну культуру: співробітники мають бути навчанні прийомам 5S, Kanban, Kaizen тощо [49] та залучені до процесу постійного вдосконалення робочих процедур.

Належне управління персоналом є невід’ємною частиною успіху будь-яких організаційних змін. Інвестування в розвиток співробітників та мотивацію забезпечує швидшу адаптацію до нових систем та кращу якість обслуговування. Наприклад, програма внутрішніх тренерів та гнучкі графіки роботи сприяють швидкій адаптації новачків та зниженню плинності кадрів, що дозволяє зберегти компетенції в компанії та мінімізувати витрати на повторний найм. За такої системної підтримки персоналу очікується зростання продуктивності праці та стабільність бізнес-процесів.

Таблиця 3.2 – Заходи менеджмент-складової у межах реалізації Стратегічного проєкту 2

Захід	Опис та обґрунтування	Очікуваний результат (KPI)
А. Впровадження системи автоматичного прогнозування попиту	Інтеграція алгоритмів штучного інтелекту, що враховують історичні дані, сезонні коливання, активність конкурентів та зовнішні чинники (погодні умови, святкові періоди). Автоматизація прогнозування дозволяє усунути неточності, притаманні ручному плануванню.	Скорочення рівня Out-of-Stock на 15%; зменшення втрат від псування товарів на 10%.
Б. Реорганізація логістичної ланки за принципами Lean	Оптимізація маршрутів доставки, скорочення часу на приймання та розміщення товарів, перехід до системи постачання, орієнтованої на зниження складських запасів. Lean-методологія забезпечує зменшення операційних втрат і пришвидшує товарообіг.	Зменшення логістичних витрат на 5%; прискорення оборотності товарних запасів на 8 днів.
В. Розробка та впровадження програми кадрового резерву та мотивації	Формування системи гнучких графіків, удосконалення системи преміювання ключового персоналу та впровадження програми підготовки «Внутрішній тренер» для швидкої адаптації нових працівників.	Зниження плинності персоналу на 12%; зростання продуктивності праці на 3%.

Джерело: розроблено автором

Поряд із внутрішньою оптимізацією, критично важливою є маркетингова складова, спрямована на удосконалення клієнтського досвіду. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку дискаунтерів ефективність маркетингової діяльності визначається здатністю компанії вибудувати цілісну цифрову

екосистему та створювати для споживача послідовний, персоналізований та зручний клієнтський досвід [6]. Для мережі «TA-DA!», яка вже має потенціал для масштабування завдяки функціонуючому мобільному застосунку та програмі лояльності, оновлення маркетингової стратегії передбачає зосередження на підвищенні глибини та якості взаємодії зі споживачем, а також на оптимізації комунікацій для посилення ринкової позиції компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Заходи маркетингової складової у межах реалізації Стратегічного проєкту 1

Захід	Опис та обґрунтування	Очікуваний результат (KPI)
Оптимізація мобільного застосунку та програми лояльності	Розширення функціональності: персональні пропозиції, push-сповіщення, інтерактивні каталоги, аналітика історії покупок. Поглиблення інтеграції програми лояльності з CRM та інструментами персоналізації.	Збільшення активної аудиторії застосунку на 20%; зростання частоти покупок на 7%.
Розвиток персоналізованих тригерних комунікацій	Створення сегментованих сценаріїв взаємодії: повернення неактивних клієнтів, нагадування, спеціальні пропозиції для мікросегментів, рекомендації товарів.	Підвищення конверсії промокампаній на 12%; збільшення середнього чека на 4-6%.
Посилення ролі власних торгових марок	Розширення асортименту ВТМ, їх активне просування в цифрових каналах, фокус на якості та доступності.	Зростання частки ВТМ до 35%; збільшення валової рентабельності на 1-1,5 п.п.
Розвиток SMM та цифрових комунікацій	Інтеграція соціальних медіа у маркетингову екосистему, системне контент-планування, робота з візуальним контентом, тестування форматів, розвиток крос-канальних механік.	Зростання залученості аудиторії на 30%; підвищення впізнаваності бренду.
Оптимізація рекламних кампаній у цифрових каналах	Використання performance-маркетингу, таргетингу та CRM-даних для формування точних аудиторій.	Зменшення вартості залучення клієнта на 10-15%; підвищення ROAS.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літературних джерел [6, 8, 26, 17]

Маркетингова складова програми реалізації стратегії орієнтована на поглиблення цифрової взаємодії зі споживачем, підвищення рівня персоналізації та оптимізацію асортиментної політики. Оскільки мережа «TA-DA!» уже має діючий мобільний застосунок і програму лояльності, акцент переноситься з

етапу впровадження на масштабування, оптимізацію та глибшу інтеграцію наявних цифрових інструментів у загальну бізнес-модель.

Ключовим напрямом розвитку стає розширення функціональності мобільного застосунку та удосконалення існуючої програми лояльності. Це включає впровадження персоналізованих рекомендацій на основі історії покупок, систему адаптивних знижок для різних сегментів клієнтів, а також запуск push-сповіщень, що підсилюють ефективність маркетингових кампаній. Такий підхід дозволяє підвищити частоту візитів та збільшити середній чек без значного збільшення витрат на рекламні активності.

Окремої уваги потребує поглиблення аналітики клієнтських даних. Розширення можливостей CRM-системи дає змогу сегментувати аудиторію точніше та розробляти цільові тригерні комунікації, що підвищує конверсію акцій. Застосування data-driven-підходу забезпечує ефективніше управління попитом у реальному часі та знижує ризики нерентабельних промо.

Третім важливим напрямом є збільшення ролі власних торгових марок у товарній політиці. Запропонований розвиток ВТМ сприятиме зменшенню залежності від постачальників, підвищенню цінової привабливості й укріпленню сприйняття мережі як місця раціональних покупок. Розширення товарних позицій ВТМ у категоріях повсякденного попиту та їх активна промоція в цифрових каналах формуватимуть додатковий попит і збільшуватимуть маржинальність.

Таким чином, розвиток маркетингової складової зосереджується не на запуску нових технологій, а на посиленні потенціалу вже існуючих інструментів, що дозволяє компанії швидше адаптуватися до змін у поведінці споживачів, зменшувати витрати й підвищувати конкурентоспроможність.

В умовах зростання цифровізації торгівлі важливим елементом маркетингової стратегії стає посилення присутності мережі у соціальних медіа. Розвиток SMM-комунікацій дозволяє підсилити емоційний зв'язок зі споживачами, формувати довіру та оперативно реагувати на зміни поведінки аудиторії [17]. Для мережі «ТА-ДА!» особливо значущим є використання

платформ Instagram, Facebook та TikTok, де ключову роль відіграє візуальний контент, огляди товарів, демонстрація сезонних пропозицій та інтерактивні формати взаємодії.

Удосконалення роботи з соціальними медіа передбачає перехід від стандартного постингу до системної моделі, що включає контент-планування, тестування форматів, аналіз залученості та впровадження крос-канальних механік [17]. Такий підхід дозволяє інтегрувати SMM у загальну омніканальну екосистему, забезпечуючи єдність комунікацій та формування цілісного сприйняття бренду.

Важливим напрямом є оптимізація рекламних активностей через використання принципів performance-маркетингу. Оскільки мережа має значний масив клієнтських даних, вона може формувати більш точні рекламні сегменти та зменшувати витрати на неефективні покази. Оптимізація рекламного бюджету досягається через перехід від широких охоплень до інтелектуального управління аудиторіями, що включають look-alike сегменти, ретаргетинг користувачів мобільного застосунку та залучення клієнтів, які давно не здійснювали покупок.

Використання інструментів соціальних мереж у поєднанні з даними CRM дозволяє мережі створювати персоналізовані пропозиції для конкретних груп споживачів, підвищувати конверсію та зменшувати вартість залучення клієнта.

Маркетингові заходи передбачають посилення зв'язку між фізичними магазинами та цифровими каналами. Для цього пропонується впровадити QR-навігацію у торгових залах, що дає покупцю можливість відразу переходити до розширених описів товарів, відгуків, рекомендацій та акційних пропозицій у мобільному застосунку. Такий підхід підвищує інформованість клієнта та стимулює використання цифрових каналів мережі, що сприятиме збільшенню частоти покупок та глибшій персоналізації сервісу.

Посилення управління маркетинговими активностями також передбачає впровадження системи медіапланування, яка дає змогу чітко оцінювати ефективність кожного рекламного каналу. Застосування незалежних показників ефективності, таких як ROAS та приріст активності у застосунку, допомагає

обґрунтувати бюджетні рішення та перевіряти економічну доцільність кожної кампанії. Така модель дає змогу уникати непродуктивних витрат і забезпечує перехід до прозорої, вимірюваної та контрольованої системи діяльності.

Запропоновані напрямки підсилення маркетингової складової формують комплексну систему управління клієнтським досвідом, яка дозволяє компанії не лише ефективніше адаптуватися до змін у поведінці споживачів, але й підвищувати власну стійкість в умовах конкурентного середовища. Завдяки поєднанню аналітики, персоналізації та розширення цифрових продуктів мережа «ТА-ДА!» отримує можливість поглиблювати лояльність покупців, оптимізувати витрати на маркетинг і збільшувати фінансові результати, що робить маркетингову складову одним із ключових елементів реалізації загальної стратегії адаптивного зростання.

Завершальним, але фундаментальним елементом програми є забезпечення стійкості бізнесу в умовах зовнішніх ризиків. Ця складова розроблена відповідно до Стратегічного проєкту 3 та передбачає активацію реальних опціонів для мінімізації впливу загроз. В умовах високої невизначеності такі опціони забезпечують гнучкість рішень та можливість швидкої адаптації до змін середовища. Для підвищення стійкості «ТА-ДА!» доцільно доповнити програму низкою ініціатив, які відповідають сучасним викликам енергетичної нестабільності, логістичних порушень та змін у споживчій поведінці (табл. 3.4).

Перш за все, варто розширити енергетичний опціон, передбачивши не лише генератори та ДБЖ, а й встановлення сонячних панелей на дахах магазинів і логістичних центрів, де це технічно можливо. Досвід інших українських ритейлерів показує високу ефективність такого рішення: мережа EVA з 2022 року інвестувала у понад 1 200 генераторів, а також встановила три сонячні електростанції на дахах своїх логістичних центрів. Це дозволяє частково компенсувати витрати на електроенергію та забезпечує додаткову автономію при відключеннях [64]. Такий підхід до енергетичної незалежності має подвійний ефект: з одного боку, зменшує ризики, пов'язані з перебоями у живленні, з іншого – створює довгострокову економію витрат на електроенергію

і підсилює імідж мережі як соціально відповідального бізнесу. Для мережі «ТА-DA!» це важливо, оскільки стабільність роботи магазинів навіть у кризовий період підсилює довіру клієнтів та формує репутацію надійного ритейлера.

Таблиця 3.4 – Заходи зі стійкості в умовах ризиків у межах реалізації Стратегічного проєкту 3

Захід	Опис та обґрунтування	Ключовий ризик, що мінімізується
А. Активація енергетичного опціону	Встановлення генераторних систем та ДБЖ у 20% магазинів з найбільшим трафіком, а також у стратегічних логістичних центрах. Забезпечення довгострокових договорів на постачання пального мінімізує ризик зупинки діяльності в умовах кризового енергопостачання.	Т3. Перебої в енергопостачанні.
Б. Формування фінансового опціону	Створення резервного фонду ліквідності у розмірі 10% операційного прибутку, що забезпечуватиме можливість покриття непередбачуваних витрат, включаючи відновлення пошкоджених об'єктів або екстрені закупівлі.	Т1. Фінансові втрати; Т3. Руйнування інфраструктури.
В. Активація опціону асортиментної гнучкості	Розроблення «замінних матриць» для імпорتنних товарів та формування пулу альтернативних постачальників, а також розширення власних торгових марок для мінімізації залежності від міжнародних ланцюгів постачання.	Т1. Інфляційні шоки; Т3. Розриви логістичних ланцюгів.

Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел [29, 45]

Другим значущим доповненням до програми стійкості має стати створення централізованої системи моніторингу ризиків, яка відстежує стан енергопостачання, логістичних ланцюгів, рівень запасів товарів, стан фінансових резервів тощо. Така система може бути реалізована як частина внутрішньої ERP/CRM-платформи та передбачати тривожні сигнали для керівництва, наприклад, автоматичне повідомлення, якщо рівень запасів певної критичної категорії товарів падає нижче критичного порогу, або якщо у регіонах зростає ризик логістичних затримок. Це дозволить своєчасно запуснути опціони асортиментної гнучкості або логістичної переорієнтації і зменшити негативні наслідки для продажів.

Третій напрям – диверсифікація логістичних маршрутів і складів. Ураховуючи високу невизначеність, пов'язану з пошкодженням доріг, інфраструктури та небезпекою транспортування, доцільно створити резервні маршрути доставки та невеликі мікросклади (або cross-dock майданчики) у безпечних регіонах. Це зменшить залежність від одного логістичного центру і забезпечить більш стабільне постачання у віддалені або ризикові території.

Четвертий напрям – формування партнерств із місцевими виробниками і постачальниками для критичних товарів. Це дозволить зменшити залежність від імпорту, знижує логістичні ризики і дає змогу оперативно реагувати на дефіцити. У кризові періоди співпраця з локальними постачальниками забезпечує гнучкість асортименту та стабільність пропозицій для споживача.

П'ятий напрям – підсилення інформаційно-комунікаційної стратегії під час криз. Варто створити план комунікацій для клієнтів на випадок перебоїв у роботі: повідомлення про відкриті магазини, адреси точок з автономним живленням, можливість онлайн-замовлень та доставки, обмеження на деякі категорії товарів тощо. Це підвищує довіру покупців і зменшує ймовірність репутаційних втрат у критичних ситуаціях.

Шостий напрям – створення оперативного запасу критичних товарів та мінімальних комплектів (товари першої необхідності, базові гігієнічні засоби, побутова хімія) у центральному складі або декількох резервних складах. У разі логістичних розривів або затримок поставок така стратегія дозволить підтримувати постачання соціально важливих товарів, що відповідає соціальній місії бізнесу та підсилює довіру споживачів у нестабільні часи.

Для моніторингу ефективності реалізації заходів зі стійкості доцільно встановити КРІ-систему, наприклад: частка магазинів з автономним живленням, частка товарів на власних складах як резерв, середній час відновлення постачання після логістичного шоку, частка продажів ВТМ у критичних категоріях у період дефіциту тощо. Така система дає змогу оцінювати фактичний ефект від опцій і коригувати стратегію за потреби.

Таким чином, запропонована програма заходів зі стійкості створює багаторівневий механізм захисту «ТА-ДА!» від зовнішніх ризиків. Поєднання енергетичної автономії, логістичної диверсифікації, асортиментної гнучкості, аналізу ризиків, партнерств з локальними постачальниками та комунікаційної прозорості формує міцну основу для неперервної роботи мережі навіть за складних умов. Це не лише зменшує ймовірність втрат у кризові моменти, а й перетворює стійкість на стратегічну перевагу, підсилюючи конкурентну позицію «ТА-ДА!» на ринку.

### 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Визначення ефективності розробленої стратегії «Збалансованого адаптивного зростання» є заключним етапом стратегічного планування, який дозволяє верифікувати доцільність впровадження запропонованих заходів. Враховуючи специфіку досліджуваного підприємства ТОВ «ФЛЮГСКАЙ», яке у 2025 році здійснило феноменальний стрибок у масштабуванні діяльності (зростання штату до 541 особи), традиційна оцінка ефективності виключно за фінансовими показниками буде неповною. Тому в даному підрозділі проведено комплексну оцінку, яка інтегрує соціальний вимір (ефективність використання людського капіталу) та економічний вимір (вихід із зони критично низької рентабельності).

Соціальна ефективність запропонованої стратегії передусім проявляється у стабілізації кадрового потенціалу та підвищенні керованості колективом. Як показав аналіз у другому розділі, стрімке збільшення чисельності персоналу до 541 особи створює значні ризики втрати контролю над операційними процесами. Без впровадження запропонованих інструментів автоматизації та Lean-менеджменту («ощадливого виробництва») таке розширення штату може призвести до бюрократизації, дублювання функцій та зниження індивідуальної віддачі кожного працівника.

Реалізація заходів з автоматизації прогнозування попиту та впровадження чітких стандартів обслуговування дозволяє трансформувати кількісне зростання персоналу в якісне. Замість механічного виконання рутинних операцій (ручне замовлення товару, переоблік), персонал фокусується на обслуговуванні клієнтів та підтримці стандартів торговельного залу. Для більшої наочності діємо з базовим сценарієм (бізнес як зазвичай) та з оптимістичним сценарієм (припущення про повну реалізацію заходів). Розрахунок прогнозованої продуктивності праці наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогноз динаміки продуктивності праці внаслідок реалізації стратегії

Показник	Факт 2024 року (Базовий сценарій)	Прогноз після впровадження стратегії	Відхилення (+/-)
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн	235 214,0	246 974,7	+11 760,7
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	541	541	0
3. Продуктивність праці (Ряд.1 / Ряд.2), тис. грн/ос. на рік	434,7	456,5	+21,8

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літературних джерел [7]

Розрахунки свідчать, що навіть за умови збереження чисельності персоналу на рівні 541 особи, впровадження інструментів підвищення лояльності клієнтів (мобільний застосунок + персоналізація) дозволить збільшити виробіток на одного працівника на 21,8 тис. грн на рік.

Окрім кількісних показників, соціальна ефективність стратегії має виражений якісний характер:

1. Легалізація та соціальні гарантії: перехід до штату в 541 особу свідчить про вихід компанії в правове поле та перетворення її на одного з найбільших роботодавців у регіоні. Стратегія забезпечує економічне підґрунтя для своєчасної виплати заробітної плати та сплати податків.

2. Зниження рівня стресу та плинності кадрів: автоматизація рутинних процесів (автозамовлення) знижує психологічне навантаження на персонал магазинів, що, згідно з принципами HR-менеджменту, прямо корелює зі зниженням коефіцієнта плинності кадрів. Стабільний колектив працює ефективніше, ніж постійно змінювані нові співробітники.

Економічний аспект ефективності є критичним для виживання ТОВ «ФЛЮГСКАЙ». Аналіз фінансової звітності за 2024 рік виявив небезпечну тенденцію: при величезному обороті у 235,2 млн грн чистий прибуток склав лише 133,3 тис. грн, що відповідає рентабельності продажів (ROS) на рівні 0,06%. Це означає, що підприємство працює в зоні підвищеного ризику: будь-яке незначне коливання закупівельних цін або зниження попиту миттєво перетворить цей мізерний прибуток на глибокі збитки.

Запропонована стратегія спрямована не на екстенсивне розширення (яке вже відбулося), а на інтенсифікацію прибутку. Це досягається через дію двох механізмів:

1. Операційний важіль: зниження частки змінних витрат (зменшення списань та втрат товару завдяки Lean-технологіям), це відповідає методам Lean та факторному аналізу витрат. Економічна теорія свідчить, що такий аналіз дає змогу виявити резерви рентабельності і підвищити прибутковість при зростанні обсягів діяльності.

2. Маржинальний зсув: за рахунок збільшення частки товарів власної торгової марки (VTM), які мають меншу собівартість і дозволяють отримати вищу націнку, ніж брендові товари, особливо за умови оптимізованих закупівель та логістики.

Прогнозний розрахунок фінансових результатів після реалізації стратегії наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.4 – Прогнозний розрахунок економічної ефективності стратегії розвитку

Показник	Факт 2024 (поточний стан)	Прогноз після впровадження заходів	Обґрунтування змін
1. Чистий дохід (тис. грн)	235 214,0	246 974,7	Прогнозується зростання на 5% за рахунок ефекту від впровадження програми лояльності та персоналізованих пропозицій.
2. Собівартість та операційні витрати (тис. грн)	235 051,4	244 504,9	Темп росту витрат (4%) нижчий за темп росту доходів (5%) завдяки оптимізації логістики та зменшенню втрат від псування.
3. Операційний прибуток (тис. грн)	162,6	2 469,8	Формування позитивного операційного результату за рахунок розширення маржі.
4. Чистий прибуток (тис. грн)	133,3	2 025,2	Мультиплікативний ефект: зростання прибутку в 15 разів завдяки виходу із зони безбитковості.
5. Рентабельність продажів (ROS), %	0,06%	0,82%	Досягнення цільового показника рентабельності для формату дискаунтера (близько 1%).

Джерело: розроблено автором

Як видно з розрахунків, реалізація стратегії дозволяє досягти так званого «ефекту масштабу». Оскільки база доходу є дуже великою, навіть незначне покращення рентабельності (на 0,76 відсоткового пункту) призводить до колосального зростання абсолютної суми чистого прибутку – з 133 тис. грн до більш ніж 2 млн грн. Це створює необхідний запас фінансової міцності, який дозволить компанії пережити можливі зовнішні шоки (інфляцію, коливання курсу валют) без ризику банкрутства.

Проте важливо зазначити, що це сценарій за умов повної та успішної реалізації заходів. У реальності можливі відхилення. Наприклад, зниження темпів зростання доходів або часткове невиконання планів з оптимізації витрат може суттєво зменшити ефект.

Крім того, для повної оцінки ефективності доцільно включити в аналіз такі компоненти, як ліквідність, оборотність активів, можливість обслуговувати зобов'язання, а також загрозу поточної зовнішньої нестабільності (інфляція, курс

валют, зміни попиту). Проведення такого індикаторного аналізу відповідає класичним підходам фінансового аналізу підприємства: оцінка ліквідності, рентабельності, структури активів і зобов'язань, динаміки фінансових результатів [28].

Узагальнюючи проведені розрахунки, можна стверджувати, що запропонована стратегія Збалансованого адаптивного зростання забезпечує синергетичний ефект, де соціальні та економічні результати підсилюють один одного. Підвищення керованості та мотивації персоналу (соціальний ефект) призводить до кращого обслуговування клієнтів та зменшення помилок, що, в свою чергу, сприяє зростанню доходів та оптимізації витрат (економічний ефект). Отриманий додатковий прибуток може бути реінвестований у подальше покращення умов праці та розвиток цифрових сервісів.

Таким чином, стратегія є не лише економічно вигідною, але й життєво необхідною для трансформації ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» з ризикового, швидкозростаючого підприємства у стабільний, системний та високорентабельний бізнес.

### Висновок до розділу 3

У третьому розділі здійснено обґрунтування та розробку шляхів стратегічного розвитку мережі «ТА-DA!» (ТОВ «ФЛЮГСКАЙ») з метою подолання виявлених диспропорцій між стрімким масштабуванням бізнесу та неефективністю внутрішніх управлінських процесів.

На основі діагностики стану підприємства запропоновано Стратегію збалансованого адаптивного зростання. Її сутність полягає у переході від екстенсивного розширення мережі до інтенсифікації прибутку через підвищення операційної ефективності та цифровізацію взаємодії з клієнтом. Реалізація стратегії базується на трьох пріоритетних проєктах: цифровій трансформації (омніканальність), впровадженні Lean-менеджменту та формуванні механізмів стійкості (реальних опціонів).

Розроблено комплексну програму заходів, що охоплює ключові сфери діяльності мережі: автоматизація прогнозування попиту та оптимізація логістики дозволять скоротити рівень Out-of-Stock та зменшити втрати від псування товарів, забезпечуючи перехід до системного управління штатом у 541 особу; покращення мобільного застосунку, персоналізованого ціноутворення та розвиток власних торгових марок (BTM) трансформують модель бізнесу в бік Value Marketing, підвищуючи лояльність клієнтів та середній чек; сформовано портфель реальних опціонів (енергетичний, фінансовий, асортиментний), що гарантує безперервність бізнес-процесів в умовах зовнішніх шоків та енергетичних криз.

Проведена оцінка підтвердила високу результативність запропонованих заходів.

Соціальний ефект проявляється у стабілізації кадрового складу, зростанні продуктивності праці (прогнозовано на 21,8 тис. грн/ос. на рік) та зниженні плинності кадрів через автоматизацію рутинних процесів.

Економічний ефект є критично важливим для фінансового оздоровлення компанії. Розрахунки показують, що реалізація стратегії дозволить збільшити чистий дохід на 5% при зростанні витрат лише на 4%. Це призведе до мультиплікативного зростання чистого, а рентабельність продажів (ROS) наблизиться до цільових показників формату дискаунтера (0,82%).

Таким чином, запропонована стратегія є дієвим інструментом, що дозволяє ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» вийти із зони ризикової беззбитковості, сформувати запас фінансової міцності та трансформуватися у високорентабельний системний бізнес, стійкий до викликів сучасного ринкового середовища.

## НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена обґрунтуванню стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності на прикладі мережі супермаркетів «ТА-ДА!» (ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»). Досягнення поставленої мети (теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій) забезпечено послідовним виконанням визначених завдань. На основі проведеного дослідження сформульовано такі науково-практичні висновки.

### 1. Теоретичний результат дослідження

Проведений аналіз наукових джерел дозволив встановити, що стратегічний розвиток торговельного підприємства є багатовимірним процесом, який охоплює одночасно маркетинговий, операційний, кадровий та фінансовий вектори. Теоретично обґрунтовано, що найбільшій ефективності досягають стратегії, які забезпечують узгоджене використання людського капіталу, цифрових технологій та інструментів операційної оптимізації.

Визначено, що у сучасних умовах конкурентного ритейлу стратегія має враховувати не тільки класичний SWOT-аналіз, але й PEST-фактори, які формують довгострокові тенденції ринку: регуляторні зміни, інфляційні коливання, розвиток мобільної комерції, зростання вимог споживачів до ціни та швидкості обслуговування.

Теоретично підтверджено важливість таких сучасних концепцій, як Lean-менеджмент, автоматизоване управління запасами, омніканальність та програми лояльності. Впровадження цих інструментів підвищує операційну гнучкість, продуктивність праці та рівень задоволеності споживачів.

### 2. Висновки за результатами аналізу діяльності ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»

У ході аналізу встановлено, що ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» демонструє швидке екстенсивне зростання, зокрема збільшення чисельності персоналу до 541 особи у 2024-2025 рр. Однак таке масштабування відбувається без належного супроводу процесів управління, що призводить до ризиків втрати керованості, дублювання функцій та зниження ефективності операцій.

Фінансовий аналіз показав, що при значному обсязі реалізації (235,2 млн грн) підприємство працює в зоні критично низької рентабельності: чистий прибуток у 2024 році становив лише 133,3 тис. грн (ROS = 0,06%). За таких умов будь-яке зростання витрат або зниження попиту може спричинити збитковість.

Аналіз маркетингової діяльності засвідчив, що компанія недостатньо використовує сучасні інструменти залучення та утримання клієнтів. Мобільний застосунок та програма лояльності є, проте використовуються фрагментарно, без персоналізації пропозицій, push-комунікацій, сегментації клієнтів та інтегрованої аналітики.

PEST-аналіз виявив, що на підприємство істотно впливають зовнішні фактори: інфляція, коливання курсу валют, зміни у регулюванні ринку праці, зростання популярності мобільних закупівель, підсилення конкуренції серед форматів «соціальних» дискаунтерів.

SWOT-аналіз показав наявність сильних сторін (велика мережа, високий оборот, доступні ціни), але й критичних слабких місць – нерегульовані операційні процеси, відсутність автоматизації, низька культура управління запасами, неструктурована робота з клієнтськими даними.

### 3. Практичний результат та рекомендації

На основі всього комплексу проведених досліджень була сформована стратегія «Збалансованого адаптивного зростання», яка передбачає поєднання трьох блоків:

1. операційна оптимізація (впровадження автоматизованої системи автозамовлення, прогнозування попиту та контролю запасів; стандартизація операційних процесів у магазинах; застосування Lean-інструментів для зменшення втрат, псувань та неефективних операцій; оптимізація кадрової структури, уникнення дублювання функцій);

2. маркетингове посилення та диджиталізація (перезавантаження мобільного застосунку: персоналізовані пропозиції, push-акції, кешбек-модулі; розвиток програми лояльності з сегментацією клієнтів; систематизація

присутності в соцмережах, впровадження SMM-стратегії; збільшення частки ВТМ у товарній матриці);

3. фінансова стійкість та підвищення рентабельності (поступовий перехід від екстенсивного до інтенсивного зростання; зменшення частки змінних витрат на одиницю товару; зміцнення операційного важеля та маржинальності; формування резерву фінансової стабільності).

Рекомендовані заходи є економічно доцільними та стратегічно обґрунтованими, забезпечуючи перехід мережі «ТА-ДА!» від простої адаптації до умов невизначеності до проактивного адаптивного зростання.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що стратегія Збалансованого адаптивного зростання є науково обґрунтованою, економічно доцільною та критично необхідною для подальшого розвитку ТОВ «ФЛЮГСКАЙ». Реалізація рекомендацій дозволить підприємству трансформуватися з швидкозростаючої, але ризикової мережі у стабільний, керований та високорентабельний торговельний бізнес, що адаптується до викликів українського ринку та споживчих тенденцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та управління підприємствами. 2023. Вип. 1. С. 15-22.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Класичне видання. Київ: Євроіндекс, 2019. 460 с.
3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Кравчук Н. М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Асоціація ритейлерів України (RAU). Аналітика стану ринку ритейлу України за 2022-2024 роки. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Ахтоян А., Петричак О. Використання штучного інтелекту в омніканальних комунікаційних стратегіях ритейлу. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 230-236. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(34)) (дата звернення: 27.11.2025).
6. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 326 с.
7. Бесєдін В. Ф. Прогнозування і планування в умовах ринкової економіки. Економіка України. 2022. № 4. С. 34-45.
8. Біловодська О. А. Маркетингові стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами в роздрібній торгівлі. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6. № 1. С. 24-35.
9. Бутко І. П. Антикризове управління підприємством торгівлі: теоретичний аспект. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2023. Вип. 104. С. 78-84.
10. Варналій З. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення: монографія. Київ: Знання України, 2018. 299 с.

11. Василенко В. О. Концепція стратегічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 112-118.
12. Українська Рада Торгових Центрів. Відновили розвиток мережі. У EVA підбили підсумки 2023 року. 2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
13. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: діагностика та механізм забезпечення. Київ: Кондор, 2020. 480 с.
14. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз. Київ: КИЙ, 2018. 540 с.
15. Даниленко О. С. Застосування теорії реальних опціонів у стратегічному плануванні. Фінанси України. 2022. № 8. С. 98-105.
16. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Розділ «Економічна діяльність. Торгівля». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025).
17. Дорошенко Л. Ю. Розвиток SMM під час війни в Україні. Соціальна економіка. 2023. № 66. URL: <https://orcid.org/0009-0000-0195-1893>.
18. Дослідження агенції MadCats. Кейс ребрендингу мережі ТА-DA!. URL: <https://madcats.agency> (дата звернення: 09.11.2025).
19. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ: КМ-БУКС, 2019. 224 с.
20. Інформаційне агентство Interfax-Україна. Ринок ритейлу: підсумки 2023 року. URL: <https://interfax.com.ua> (дата звернення: 11.11.2025).
21. Карпенко Н. В. Розвиток Private Label (ВТМ) як стратегія українського ритейлу. Товари і ринки. 2024. № 1. С. 33-42.
22. Ковальчук С. В. Омніканальний маркетинг: сутність та перспективи розвитку в Україні. Економічний форум. 2022. № 1. С. 89-95.
23. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ: Хімджест, 2020. 800 с.
24. Кравченко В. А. Фінансова стійкість підприємств ритейлу: методика оцінки та шляхи забезпечення. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 55-60.
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2018. 352 с.

26. Кузьминчук Н., Куценко Т., Писаревська Г. Organizational and economic mechanism for adapting a company's marketing strategy in the digital environment. *Право та інноваційне суспільство*. 2025. № 1(24). С. 99-109. URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9).
27. Курс України. Динаміка курсу долара та євро (2022-2024). 2024. URL: <https://kurs.com.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
28. Лескова С., Клевець О. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. URL: <https://finacademy.net> (дата звернення: 27.11.2025).
29. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Роздрібна торгівля України: виклики війни та вектори відновлення. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 5-18.
30. Мазаракі А. А., Пшенична Т. М. Стратегічне управління торговельним підприємством: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 368 с.
31. Мельник О. Г. Використання систем штучного інтелекту для прогнозування попиту в ритейлі. *Інформаційні системи в менеджменті*. 2024. № 1. С. 45-51.
32. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія хащами стратегій менеджменту. Київ: Видавництво Олексія Капусти, 2021. 410 с.
33. Міністерство економіки України. Огляд інфляційних процесів. 2025. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
34. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність (2023-2024). 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
35. Окландер М. А. Цифровий маркетинг – модель XXI століття. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 15-24.
36. Осік Д. Безперебійна робота продовольчих магазинів і забезпечення продуктами населення. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 27.11.2025).

37. Офіційний портал YouControl. Досьє компанії ТОВ «ФЛЮГСКАЙ» (ЄДРПОУ 42352220). URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 10.11.2025).
38. Офіційний сайт компанії «Аврора». Чого вдалося досягти у 2023 році та плани компанії на 2024 рік. URL: <https://corporate.avrora.ua/news/avrora-chogo-vdalosia-dosiagti-u-2023-rotsi-ta-plani-kompaniyi-na-2024-rik> (дата звернення: 04.11.2025).
39. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта». Звіт про логістичні тренди 2023. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 13.11.2025).
40. Офіційний сайт мережі супермаркетів «ТА-ДА!». URL: <https://ta-da.ua/> (дата звернення: 05.11.2025).
41. Петренко Л. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на зростання прибутковості підприємства. Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку. 2023. № 5. С. 112–118.
42. Пономаренко В. С., Раєвська О. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2019. 320 с.
43. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020. 456 с.
44. АІН - новини ІТ, бізнесу та стартапів в Україні. Продажі в онлайні: українці придбали товарів на 239 млрд грн у 2024. URL: <https://ain.ua> (дата звернення: 27.11.2025).
45. Решетнікова І. Л. Поведінка споживачів в умовах економічної нестабільності: українські реалії. Маркетинг і реклама. 2023. № 5. С. 18-25.
46. Савицька Н. Л. Драйвери розвитку електронної комерції в Україні. Проблеми економіки. 2022. № 3. С. 44-50.
47. Семененко Ю. С. Максимізація ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.59>.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 699 с.

49. Що таке Lean менеджмент або ошадливе виробництво. Адреса. URL: <https://davinci-university.com> (дата звернення: 27.11.2025).
50. HURMA. Що таке матрична структура управління. URL: <https://hurma.work> (дата звернення: 27.11.2025).
51. Forbes Ukraine. 100 найбільших приватних компаній України 2023. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 12.11.2025).
52. Kantar Ukraine. Рейтинг найпопулярніших брендів та ритейлерів 2023. URL: <https://tns-ua.com> (дата звернення: 06.11.2025).
53. NielsenIQ. Зміни споживчих настроїв в Україні під час війни (2023). URL: <https://nielseniq.com> (дата звернення: 03.11.2025).
54. Promodo. Дослідження ринку e-commerce України 2023. URL: <https://promodo.ua> (дата звернення: 08.11.2025).
55. Work.ua. Аналітика ринку праці у сфері роздрібної торгівлі 2024. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
56. EnVista. 10 Lean Retail Tips to Improve Store Efficiency. 2025. URL: <https://envistacorp.com> (дата звернення: 17.11.2025).
57. Bain & Company. The Future of Retail: Winning in a Digital World. URL: <https://www.bain.com> (дата звернення: 04.11.2025).
58. UA Consulting. Business Process Optimization in Ukraine. Lean Management for Post-War Operational Excellence. URL: <https://uaconsulting.eu> (дата звернення: 07.11.2025).
59. eMarketer. Global E-commerce Forecast 2024. URL: <https://www.emarketer.com> (дата звернення: 01.11.2025).
60. European Supermarket Magazine (ESM). Top European Retail Trends 2024. URL: <https://www.esmmagazine.com> (дата звернення: 05.11.2025).
61. Red Stag Fulfillment. Global Ecommerce Share of Retail Sales (Latest 2025 Data). URL: <https://redstagfulfillment.com> (дата звернення: 22.11.2025).
62. Shopify. Global ecommerce sales growth report. 2026. URL: <https://www.shopify.com/blog/global-ecommerce-sales> (дата звернення: 21.11.2025).

63. Interfax-Ukraine. Aurora chain opens 8 new stores in Ukraine. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic> (дата звернення: 22.11.2025).
64. Interfax-Ukraine. Ukrainian retailer EVA invests around UAH 100 mln in energy independence. URL: <https://en.interfax.com.ua> (date of access: 22.11.2025).
65. Martin O., Smith H., Thomassen O. The rise of discounters and its impact on concentration, market power and welfare : навчальний посібник. Economic and Social Research Council, 2025. 68 p.
66. McKinsey & Company. The State of Grocery Retail 2023: Europe. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 02.11.2025).
67. National Bank of Ukraine. Year Two of Full-Scale War: Cashless Payments Grow in Volume. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).
68. Oberlo. Global Ecommerce Sales Growth Report 2019-2024. URL: <https://www.oberlo.com> (дата звернення: 05.11.2025).
69. Omnichannel Statistics 2024 For All Businesses. All-in-One B2B Commerce Platform. URL: <https://www.bettercommerce.io> (дата звернення: 22.11.2025).
70. Vision Magazine. Samuels B. Private Labels Are Upstaging Big-Name Foods. URL: <https://northamerica.visionmagazine.com> (дата звернення: 22.11.2025).
71. Statista. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 04.11.2025).
72. Ukraine remont: Store openings surge as supermarkets adapt to war. Business news. URL: <https://www.intellinews.com> (дата звернення: 22.11.2025).

# ДОДАТКИ

Таблиця А1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»  
(Баланс Ф1, Звіт про фінансові результати Ф-2) за 2023 рік

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)	
<b>Фінансова звітність малого підприємства</b>			
Підприємство: ТОВ "ФЛЮГСКАЙ" Територія: ПОЛТАВСЬКА Організаційно-правова форма господарювання: товариство Вид економічної діяльності: Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах Середня кількість працівників: 3 Адреса, телефон: Огнівська, буд. 8, кв. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36000, Україна, тел. 672205085		КОДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
		за ЄДРПОУ	44981242
		за КАТОТТГГ1	UA53080370010073240
		за КОПФГ	240
	за КВЕД	47.19	
<b>1. Баланс на 31.12.2023 р.</b>		Форма № 1-м	Код за ДКУД 1801006
Актив		Код рядка	На початок звітного періоду
1		2	3
<b>I. Необоротні активи</b>			На кінець звітного періоду
Нематеріальні активи		1000	0
первісна вартість		1001	-
накопичена амортизація		1002	(-)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	-
Основні засоби:		1010	0
первісна вартість		1011	-
знос		1012	(-)
Довгострокові біологічні активи		1020	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-
Інші необоротні активи		1090	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:		1100	-
у тому числі готова продукція		1103	-
Поточні біологічні активи		1110	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1125	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	-
у тому числі з податку на прибуток		1136	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	-
Витрати майбутніх періодів		1170	-
Інші оборотні активи		1190	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	-
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>0</b>
		<b>0</b>	<b>8 491,80</b>

## Продовження таблиці А1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	4 000,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	26,30
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>0</b>	<b>4 026,30</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	4 459,70
розрахунками з бюджетом	1620	-	5,80
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	5,80
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>0</b>	<b>4 465,50</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>0</b>	<b>8 491,80</b>

<b>2. Звіт про фінансові результати за Рік 2023</b>			
	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 596,10	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>15 596,10</b>	<b>0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 008,20	(-)
Інші операційні витрати	2180	555,80	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>15 564,00</b>	<b>(0)</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	32,10	0
Податок на прибуток	2300	5,80	(-)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>26,30</b>	<b>0</b>

Керівник	Чеботарь Лариса Михайлівна
----------	----------------------------

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Таблиця Б1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «ФЛЮГСКАЙ»  
(Баланс Ф1, Звіт про фінансові результати Ф-2) за 2024 рік

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)	
<b>Фінансова звітність малого підприємства</b>			
<b>1. Баланс на 31.12.2024 р.</b>	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	30,00
первісна вартість	1001	0	30,00
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби:	1010	0	4 519,00
первісна вартість	1011	0	4 711,20
знос	1012	(0)	192,20
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>0</b>	<b>4 549,00</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	3 219,10	57 463,40
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 113,30	3 475,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	152,50	8 950,20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 663,70	1 013,30
Витрати майбутніх періодів	1170	1,60	1,90
Інші оборотні активи	1190	341,60	847,20
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>8 491,80</b>	<b>71 751,00</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>8 491,80</b>	<b>76 300,00</b>

## Продовження таблиці Б1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,00	4 000,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26,30	-909,40
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 026,30</b>	<b>3 090,60</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	2 003,20
товари, роботи, послуги	1615	4 459,70	71 050,80
розрахунками з бюджетом	1620	5,80	138,20
у тому числі з податку на прибуток	1621	5,80	29,30
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0	17,20
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4 465,50</b>	<b>73 209,40</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>8 491,80</b>	<b>76 300,00</b>

<b>2. Звіт про фінансові результати за Рік 2024</b>			
	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 887,60	15 596,10
Інші операційні доходи	2120	161,00	0
Інші доходи	2240	-	0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>62 048,60</b>	<b>15 596,10</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 189,70	15 008,20
Інші операційні витрати	2180	1 696,10	555,80
Інші витрати	2270	(-)	(0)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>61 885,80</b>	<b>15 564,00</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	162,80	32,10
Податок на прибуток	2300	29,30	5,80
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>133,50</b>	<b>26,30</b>

Керівник	Чеботарь Лариса Михайлівна
----------	----------------------------

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.