

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри

(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Розробка стратегій розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку

(тема роботи)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма

«Бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Здобувач

(підпис)



Дар'я ЗЛОБІНА

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)



АНТОН КВІТКА

(ім'я, прізвище)

Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

(підпис)
«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Розробка стратегій розвитку підприємства в умовах
нестабільного ринку

керівник роботи Квітка Антон Володимирович, доцент, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «ЮСК Україна» за 2023–2025 рр.; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики стратегічного розвитку підприємств, стратегічного управління та функціонування підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Розкрити економічну сутність стратегії розвитку підприємства;

- 2) Дослідити особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища;
- 3) Узагальнити методичні підходи до оцінювання та формування стратегії розвитку підприємства;
- 4) Надати загальну характеристику ТОВ «ЮСК Україна»;
- 5) Дослідити фінансовий стан ТОВ «ЮСК Україна»;
- 6) Оцінити стратегічний потенціал ТОВ «ЮСК Україна»;
- 7) Обґрунтувати напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринку;

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Дар'я ЗЛОБІНА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

АНТОН КВІТКА

(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Злобіна Дар'я Юріївна на тему «Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку» викладена на 70 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 17 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток, список використаних джерел включає 50 найменувань.

Предмет дослідження – Теоретичні, методичні та прикладні засади розробки стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринку.

Об'єкт дослідження – Процес стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку.

Методи та підходи дослідження: аналізу і синтезу, узагальнення, систематизації, класифікації, порівняння, фінансового аналізу, коефіцієнтного аналізу, табличний, графічний, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

Основні результати:

- У першому розділі було досліджено теоретико-методичні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку та встановлено, що стратегія розвитку є однією з ключових категорій сучасного стратегічного управління. Її доцільно визначити як комплексну систему довгострокових цілей, управлінських рішень і напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.;
- Встановлено, що нестабільне середовище характеризується високою динамічністю ринкової кон'юнктури, посиленням ризиків, макроекономічною невизначеністю, ресурсними обмеженнями, чутливістю до зовнішніх шоків і необхідністю постійного перегляду управлінських рішень. За таких умов функціонування підприємства набуває специфічних рис, оскільки воно змушене поєднувати досягнення цілей розвитку із завданням збереження стійкості;
- У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «ЮСК Україна» та обґрунтовано напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У ході дослідження фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна» встановлено, що у 2023-2025 рр. підприємство демонструвало зростання основних фінансових результатів.
- Конкурентний аналіз засвідчив, що ТОВ «ЮСК Україна» має сильну позицію на ринку товарів для дому, поступаючись Епіцентру лише за масштабом універсального інструменту та онлайн-платформи, але

маючи переваги у спеціалізації, впізнаваності бренду, кількості магазинів і адаптивності до нестабільних умов.

- За результатами PEST-аналізу встановлено, що підприємство функціонує в складному і нестабільному середовищі. Найбільш негативний вплив мають воєнний стан, безпекові ризики, інфляція, логістичні обмеження та зниження купівельної спроможності частини населення.
- SWOT-аналіз дозволив узагальнити результати дослідження. До сильних сторін ТОВ «ЮСК Україна» віднесено належність до міжнародної компанії JYSK, впізнаваний бренд, широкий асортимент, розвинену мережу магазинів, наявність інтернет-магазину, позитивну динаміку фінансових результатів і достатній кадровий потенціал. Слабкими сторонами визначено зростання витрат на збут, зниження окремих показників рентабельності, залежність від логістичних процесів. Основними можливостями є розвиток онлайн-продажів, розширення каналів збуту, подальша модернізація магазинів і зростання попиту на доступні товари для дому.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних положень щодо розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на основі аналізу фінансового стану, зовнішнього середовища, конкурентної позиції та стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» обґрунтовано напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: нестабільний ринок, стратегічне управління, фінансовий стан, адаптивність, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Annotation

Thesis of student Zlobina Daria on the topic “Enterprise development strategy design in an unstable market LLC JYSK Ukraine” is presented on 70 pages of computer text. It contains 17 tables, 3 figures, 1 appendices, and the list of references includes 50 sources.

Subject of research – Theoretical, Methodological, and Applied Foundations for Developing a Growth Strategy for JYSK Ukraine LLC in an Unstable Market

Object of study – The process of strategic development for a company in an unstable market.

Research methods and approaches: analysis and synthesis, generalization, systematization, classification, comparison, financial analysis, ratio analysis, tabular analysis, graphical analysis, PEST analysis, SWOT analysis.

Main results:

- The first chapter examined the theoretical and methodological foundations for developing a corporate development strategy in an unstable market and established that a development strategy is one of the key categories of modern strategic management. It is appropriate to define it as a comprehensive system of long-term goals, management decisions, and areas of activity aimed at ensuring the sustainable operation of the enterprise and enhancing its competitiveness.;
- It was established that an unstable environment is characterized by highly dynamic market conditions, increased risks, macroeconomic uncertainty, resource constraints, sensitivity to external shocks, and the need for constant revision of management decisions. Under such conditions, the enterprise’s operations take on specific characteristics, as it is forced to balance the achievement of development goals with the task of maintaining stability;
- In the second chapter, an analysis of the activities of JYSK Ukraine LLC was conducted, and directions for improving the enterprise’s development strategy in an unstable market environment were substantiated. An analysis of the financial condition of JYSK Ukraine LLC revealed that the company demonstrated growth in key financial results during 2023–2025.
- A competitive analysis has shown that JYSK Ukraine LLC holds a strong position in the home goods market, trailing Epicenter only in terms of the scale of its one-stop-shop and online platform, but holding advantages in specialization, brand recognition, number of stores, and adaptability to unstable conditions.
- The results of the PEST analysis indicate that the company operates in a complex and unstable environment. The most negative impacts stem from martial law, security risks, inflation, logistical constraints, and a decline in purchasing power among part of the population.
- The SWOT analysis allowed for a synthesis of the research findings. The strengths of JYSK Ukraine LLC include its affiliation with the international JYSK company, a recognizable brand, a wide product range, a well-developed store network, the presence of an online store, positive financial performance trends, and

sufficient human resources. Weaknesses identified include rising sales expenses, a decline in certain profitability indicators, and dependence on logistics processes. Key opportunities include the development of online sales, the expansion of sales channels, further modernization of stores, and growing demand for affordable home goods.

The research novelty and theoretical significance lies in a summary of theoretical and methodological principles for developing a corporate development strategy in an unstable environment

The practical value of the qualification work is based on an analysis of the financial condition, external environment, competitive position, and strategic potential of YSK Ukraine LLC, directions for improving the company's development strategy have been identified.

Keywords: volatile market, strategic management, financial condition, adaptability, SWOT analysis, PEST analysis.

Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку ТОВ «ЮСК Україна»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ.....	13
1.1. Економічна сутність стратегії розвитку підприємства.....	13
1.2. Особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання та формування стратегії розвитку підприємства.....	27
Висновки за розділом 1.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЮСК Україна».....	38
2.2. Дослідження фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна»....	44
2.3. Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна»...	49
2.4. Напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринку.....	59
Висновки за розділом 2.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання питання розробки стратегії розвитку підприємства набуває особливої значущості, оскільки нестабільність ринкового середовища істотно ускладнює процес прийняття управлінських рішень, посилює вплив ризиків, підвищує невизначеність результатів діяльності та потребує від суб'єктів господарювання високого рівня адаптивності. Для підприємств, що функціонують в умовах посилення конкурентного тиску, зміни попиту, ресурсних обмежень, логістичних порушень і загальної макроекономічної турбулентності, стратегія розвитку перестає бути лише інструментом довгострокового планування та перетворюється на основу забезпечення стійкості, безперервності діяльності й збереження ринкових позицій. У зв'язку з цим актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю наукового обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних підходів до розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку.

Проблематика стратегічного розвитку підприємства, його оцінювання та формування в умовах нестабільності знайшла відображення у працях українських учених. Зокрема, Т. В. Гринько, К. О. Соколова [2, с. 433] розкривають питання управління стратегією розвитку підприємства та акцентують увагу на її зв'язку з аналізом внутрішнього і зовнішнього середовища. Г. О. Швиданенко, В. І. Швиданенко [9, с. 146] досліджують підходи до формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. Є. В. Воробйов [12] розглядає оцінювання ступеня адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. Ю. Демурджан [15] обґрунтовує методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку, а Т. В. Сербіна [20, с. 134] акцентує увагу на специфіці побудови стратегії розвитку в умовах невизначеності та ризиків. Водночас, попри наявність вагомого наукового доробку, недостатньо системно

опрацьованими залишаються питання комплексного поєднання оцінювання фінансового стану, стратегічного потенціалу та ризиків підприємства з подальшим формуванням адаптивної стратегії розвитку в умовах нестабільного ринку.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що розробка стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку буде ефективнішою, якщо вона ґрунтуватиметься на комплексному аналізі діяльності підприємства, оцінюванні його стратегічного потенціалу та врахуванні ризиків і змін ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади розробки стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринку.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

- розкрити економічну сутність стратегії розвитку підприємства;
- дослідити особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання та формування стратегії розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «ЮСК Україна»;
- дослідити фінансовий стан ТОВ «ЮСК Україна»;
- оцінити стратегічний потенціал ТОВ «ЮСК Україна»;
- обґрунтувати напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських учених з проблем стратегічного управління та розвитку підприємства, матеріали фахових періодичних видань, офіційні статистичні та аналітичні джерела, нормативно-правові акти, а також фінансова, управлінська й аналітична інформація щодо діяльності ТОВ «ЮСК Україна».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження: аналізу і синтезу, узагальнення, систематизації, класифікації, порівняння, фінансового аналізу, коефіцієнтного аналізу, табличний, графічний, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, метод експертного оцінювання та метод логічного узагальнення.

Науково-практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень щодо розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та їх практичному застосуванні до діяльності ТОВ «ЮСК Україна». У роботі систематизовано наукові підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства, уточнено її особливості в умовах нестабільності, узагальнено методичні підходи до оцінювання та формування стратегії розвитку. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що на основі аналізу фінансового стану, зовнішнього середовища, конкурентної позиції та стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» обґрунтовано напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

1.1 Економічна сутність стратегії розвитку підприємства

В умовах нестабільного ринкового середовища стратегія розвитку підприємства виступає невід'ємним інструментом забезпечення його довгострокового функціонування, адаптації до зовнішніх змін та збереження конкурентних позицій. Для визначення сутності цієї категорії насамперед доцільно звернутися до більш загального поняття «стратегія», яке в економічній науці розглядається як базова основа стратегічного управління підприємством. Так, П. В. Брінь і Ю. В. Голтвянська пов'язують стратегію з довгостроковим напрямом діяльності підприємства та логікою досягнення його цілей [1].

Т. В. Гринько та К. О. Соколова акцентують увагу на тому, що стратегія охоплює комплекс управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання в перспективі [2]. У свою чергу, С. В. Філіна, О. В. Дрига та О. В. Кужель розглядають її як систему взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрями діяльності підприємства відповідно до його місії, цілей і завдань [3]. Отже, узагальнюючи наведені підходи, стратегію доцільно трактувати як довгостроковий курс розвитку підприємства, що поєднує цілі, управлінські рішення, ресурсне забезпечення та механізми адаптації до змін середовища.

Проте для цілей даного дослідження загального тлумачення поняття «стратегія» недостатньо, оскільки предметом наукового аналізу є саме стратегія розвитку підприємства. У цьому контексті доцільно детальніше розглянути підходи українських учених до визначення сутності цієї дефініції,

яка відображає не лише загальний напрям діяльності підприємства, а й його орієнтацію на зростання, конкурентоспроможність, стійкість, інноваційне оновлення та пристосування до умов нестабільного ринку. З метою систематизації наукових підходів до визначення сутності стратегії розвитку підприємства узагальнення авторських позицій доцільно подати в табл. 1.1

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства

Автор	Визначення та сутність стратегії розвитку підприємства	Джерело
П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська	Автори розглядають стратегію розвитку підприємства як категорію, що поєднує довгостроковий напрям діяльності, план досягнення цілей, урахування ризиків, адаптацію до ринкових змін та забезпечення результативності функціонування підприємства.	[1, с. 31]
Т. В. Гринько, К. О. Соколова	Стратегія розвитку підприємства трактується як інструмент управління довгостроковими змінами, що дає змогу підприємству адаптуватися до економічної невизначеності, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість на ринку.	[2, с. 433]
С. В. Філіна, О. В. Дрига, О. В. Кужель	Дослідники наголошують, що стратегія розвитку є ширшою за загальну модель поведінки підприємства, оскільки відображає спрямованість на розвиток, досягнення конкретного результату та реалізацію довгострокових цілей.	[3, с. 122]
С. М.Пілецька, І. В. Клюс, Н. М. Білоус	Стратегія розвитку підприємства визначається як чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечується наявним ресурсним потенціалом з урахуванням конкурентних позицій підприємства на ринку.	[4, с. 174]
Н. М. Тягунова	Авторка пов'язує стратегії розвитку підприємства з реагуванням на стрімкі зміни економічного, технологічного, соціального й екологічного середовища, а також з необхідністю підтримання конкурентоспроможності, інноваційності та цифрової трансформації бізнесу.	[5, с. 52]
Л. І. Прокіпчук	Стратегія розвитку підприємства розглядається як така, що повинна формуватися на засадах узгодження стратегічного управління із сучасними системами бізнес-аналітики, що підвищує обґрунтованість рішень і адаптивність підприємства.	[6]
І. В. Кінас, Н. В. Вядрова	Автори акцентують увагу на тому, що стратегія розвитку підприємства може реалізовуватися через масштабування бізнесу як один із напрямів довгострокового зростання, посилення ринкових позицій і розширення економічного потенціалу.	[7, с. 160]

Джерело: узагальнено автором

П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська [1, с. 31] розглядають стратегію розвитку підприємства як категорію, що поєднує довгостроковий напрям

діяльності, план досягнення цілей, урахування ризиків, адаптацію до ринкових змін та забезпечення результативності функціонування підприємства. У наведеному визначенні увага зосереджується на поєднанні цільової орієнтації, перспективного характеру розвитку та необхідності врахування впливу зовнішнього середовища.

Т. В. Гринько, К. О. Соколова [2, с. 433] трактують стратегію розвитку підприємства як інструмент управління довгостроковими змінами, що дає змогу підприємству адаптуватися до економічної невизначеності, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість на ринку. У цьому випадку стратегія розвитку пов'язується насамперед з управлінням змінами та забезпеченням стабільності функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

С. В. Філіна, О. В. Дрига, О. В. Кужель [3, с. 122] наголошують, що стратегія розвитку є ширшою за загальну модель поведінки підприємства, оскільки відображає спрямованість на розвиток, досягнення конкретного результату та реалізацію довгострокових цілей. Такий підхід дає підстави розглядати стратегію розвитку як цілеспрямований процес якісних і кількісних змін у діяльності підприємства.

С. М. Пілецька, І. В. Ключ, Н. М. Білоус [4, с. 174] визначають стратегію розвитку підприємства як чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечується наявним ресурсним потенціалом з урахуванням конкурентних позицій підприємства на ринку. У цьому визначенні акцент зроблено на ресурсному забезпеченні стратегічного розвитку та на його залежності від реальних ринкових умов функціонування підприємства.

Н. М. Тягунова [5, с. 52] пов'язує стратегії розвитку підприємства з реагуванням на стрімкі зміни економічного, технологічного, соціального й екологічного середовища, а також із необхідністю підтримання конкурентоспроможності, інноваційності та цифрової трансформації бізнесу. У такому трактуванні стратегія розвитку постає як інструмент забезпечення

гнучкості, інноваційного оновлення та пристосування підприємства до нових умов господарювання.

Л. І. Прокіпчук [6] розглядає стратегію розвитку підприємства як таку, що повинна формуватися на засадах узгодження стратегічного управління із сучасними системами бізнес-аналітики, що підвищує обґрунтованість рішень і адаптивність підприємства. У межах цього підходу особливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення процесу стратегічного розвитку.

І. В. Кінас, Н. В. Вядрова [7, с. 160] акцентують увагу на тому, що стратегія розвитку підприємства може реалізовуватися через масштабування бізнесу як один із напрямів довгострокового зростання, посилення ринкових позицій і розширення економічного потенціалу. Наведене трактування конкретизує практичний зміст стратегії розвитку через механізми реалізації довгострокових цілей підприємства.

Отже, згідно з проаналізованими визначеннями, стратегію розвитку підприємства доцільно визначити як комплексну систему довгострокових цілей, управлінських рішень і напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсного потенціалу, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку.

Після визначення економічної сутності стратегії розвитку підприємства доцільно перейти до узагальнення наукових підходів до її класифікації та дозволить не лише конкретизувати зміст досліджуваної категорії, а й показати, що стратегія розвитку підприємства може набувати різних форм залежно від цілей діяльності, характеру змін, ресурсних можливостей та способів досягнення довгострокових орієнтирів. У наукових працях українських учених класифікація стратегій розвитку подається через різні критерії, серед яких найчастіше виокремлюють загальний напрям розвитку підприємства, характер реагування на зміни зовнішнього середовища, а також

спосіб забезпечення розвитку.З метою узагальнення наукових підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства доцільно подати їх систематизацію у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Узагальнення наукових підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства

Автор(и)	Критерій	Види
П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська [1, с. 31]; Г. О. Швиданенко, В. І. Швиданенко [9, с. 146]	За загальним напрямом розвитку підприємства	стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія скорочення
Н. М. Тягунова [5, с. 52]; В. В. Бугайчук, Є. В. Кривульський, К. А. Глюза [8]; С. П. Білоус, А. О. Бривус [10]	За характером реагування на зміни середовища	адаптивна стратегія; антикризова стратегія; відновлювальна стратегія
Л. І. Прокіпчук [6]; І. О. Кінас, Н. Г. Вядрова [7, с. 160]; С. М. Пілецька, І. В. Ключ, Н. М. Білоус [11, с. 174]	За способом забезпечення розвитку	стратегія масштабування; стратегія інноваційно-аналітичного розвитку; стратегія ресурсно збалансованого розвитку

Джерело: узагальнено автором

Після узагальнення наукових підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства доцільно детальніше розглянути зміст виокремлених критеріїв. Насамперед класифікація за загальним напрямом розвитку дає змогу визначити базову траєкторію стратегічної поведінки підприємства. У межах цього критерію виокремлюють стратегію зростання, стратегію стабілізації та стратегію скорочення [1, с. 31; 9, с. 146]. Стратегія зростання орієнтована на розширення масштабів діяльності, зміцнення ринкових позицій, збільшення обсягів реалізації, освоєння нових сегментів ринку або видів продукції. Стратегія стабілізації застосовується тоді, коли підприємство прагне зберегти досягнуті результати, підтримати наявний рівень конкурентоспроможності та забезпечити стійкість функціонування без суттєвого розширення діяльності. Водночас стратегія скорочення пов'язана з оптимізацією витрат, згортанням окремих напрямів діяльності, переглядом структури бізнесу та концентрацією на найбільш ефективних напрямках функціонування.

Іншим важливим критерієм є характер реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому випадку доцільно виокремлювати адаптивну, антикризову та відновлювальну стратегії [5, с. 52; 8; 10]. Адаптивна стратегія спрямована на пристосування підприємства до нових умов функціонування, змін попиту, конкурентного середовища, технологічних трансформацій або ресурсних обмежень. Її ключовою ознакою є гнучкість управлінських рішень і здатність оперативно коригувати напрями діяльності. Антикризова стратегія, своєю чергою, орієнтована на запобігання або подолання негативних наслідків кризових явищ, мінімізацію втрат, збереження фінансової стійкості та підтримання життєздатності підприємства. Відновлювальна стратегія використовується в тих випадках, коли підприємство вже зазнало негативного впливу дестабілізуючих чинників і потребує відновлення виробничого, фінансового чи ринкового потенціалу.

Не менш важливим є критерій способу забезпечення розвитку підприємства, який відображає практичні механізми реалізації стратегічних орієнтирів. За цим критерієм доцільно виокремлювати стратегію масштабування, стратегію інноваційно-аналітичного розвитку та стратегію ресурсно збалансованого розвитку [6; 7, с. 160; 11, с. 174]. Стратегія масштабування передбачає розширення діяльності підприємства через збільшення обсягів виробництва або збуту, вихід на нові ринки, розширення асортименту чи зміцнення присутності в уже освоєних сегментах. Стратегія інноваційно-аналітичного розвитку ґрунтується на використанні сучасних аналітичних інструментів, цифрових рішень, інновацій та інформаційного забезпечення управління, що дає змогу підвищити якість стратегічних рішень і забезпечити більш обґрунтований розвиток підприємства. Стратегія ресурсно збалансованого розвитку орієнтована на узгодження стратегічних цілей із наявними ресурсними можливостями підприємства, що особливо важливо в умовах обмеженості фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Таким чином, наведена класифікація дає змогу розглядати стратегії розвитку підприємства як багатовимірну систему, що відрізняється не лише

за кінцевою спрямованістю, а й за способом реагування на виклики середовища та механізмом досягнення стратегічних цілей. Саме це підтверджує, що вибір конкретного виду стратегії розвитку має здійснюватися з урахуванням поточного стану підприємства, його ресурсного потенціалу, характеру ринкового середовища та довгострокових пріоритетів функціонування.

1.2. Особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища

У сучасних умовах доцільно досліджувати не лише загальну характеристику стратегії розвитку підприємства, а й особливості її формування в нестабільному середовищі, що зумовлено тим, що теперішня ринкова ситуація характеризується посиленням ризиків, макроекономічною невизначеністю, безпековими загрозами, розривами логістичних ланцюгів, коливаннями попиту, кадровими втратами та необхідністю швидкого перегляду управлінських рішень [8]. В. В. Бугайчук, Є. В. Кривульський, К. А. Глюза [8] пов'язують формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни з необхідністю не лише адаптації до турбулентного бізнес-середовища, а й забезпечення його подальшого розвитку в умовах безпекових і ресурсних обмежень. Г. О. Швиданенко, Г. О. Швиданенко [9, с. 146] розглядають стратегію розвитку компанії в умовах нестабільності як сукупність визначальних рішень, що відображають напрями використання ресурсного потенціалу з урахуванням ризикованості зовнішнього середовища. С. П. Білоус, А. О. Бривус [10] акцентують увагу на необхідності адаптації бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту через підвищення гнучкості, швидкості реакції та здатності до відновлення. С. М. Пілецька, І. В. Клюс, Н. М. Білоус [11, с. 174] визначають, що в умовах

макроекономічної нестабільності стратегія розвитку має формуватися з урахуванням ресурсного потенціалу, конкурентної позиції підприємства та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Отже, до ознак нестабільних умов функціонування підприємства доцільно віднести невизначеність зовнішнього середовища, високу динамічність ринкової кон'юнктури, часті кризові явища, посилення ризиків, обмеженість ресурсів, чутливість до зовнішніх шоків і необхідність оперативного реагування на економічні, політичні, технологічні та соціальні зміни. У свою чергу, стратегія розвитку в умовах нестабільності повинна враховувати адаптивність, гнучкість, варіативність управлінських рішень, сценарне планування, антикризову спрямованість, диверсифікацію ризиків і резервування ресурсів.

З огляду на це доцільно здійснити порівняльну характеристику стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності

Критерій порівняння	Стратегія розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності
1	2	3
Мета	Досягнення довгострокових цілей розвитку, зростання ефективності та зміцнення конкурентних позицій	Однчасне забезпечення розвитку, стійкості, адаптації та збереження життєздатності підприємства
Характер середовища	Відносно прогнозоване, з помірним рівнем ризику	Турбулентне, невизначене, з високою динамікою змін і ризиків
Часовий горизонт	Переважно довгостроковий	Довгостроковий із можливістю оперативного коригування в короткостроковому періоді

1	2	3
Основні орієнтири	Зростання, розвиток, розширення діяльності, посилення ринкових позицій	Гнучкість, безперервність діяльності, антикризова стійкість, швидка адаптація
Роль ризику	Ризик враховується як один із чинників планування	Управління ризиками є центральним елементом стратегічного процесу
Управлінська гнучкість	Порівняно помірна, орієнтована на послідовну реалізацію визначених цілей	Висока, передбачає швидке коригування рішень залежно від змін зовнішнього середовища

Інструменти реалізації	Стратегічне планування, ресурсне забезпечення, організаційний розвиток, інвестиційна та інноваційна діяльність	Сценарне планування, антикризові заходи, диверсифікація, резервування ресурсів, адаптивне управління
Ресурсне забезпечення	Спрямоване на досягнення цілей розвитку та підвищення ефективності	Спрямоване як на розвиток, так і на підтримання безперервності діяльності в умовах обмежень
Очікуваний результат	Стійке зростання, підвищення результативності та конкурентоспроможності	Збереження функціонування, підвищення адаптивності, мінімізація втрат і створення умов для подальшого розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 9, с. 146; 10; 11, с. 174]

Аналіз даних, наведених у табл. 1.3, свідчить, що стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності має значно складніший зміст порівняно з традиційною стратегією розвитку. Її відмінність полягає передусім у тому, що вона орієнтується не лише на досягнення довгострокових цілей зростання, а й на забезпечення стійкості, безперервності діяльності та здатності підприємства функціонувати за умов підвищеної невизначеності. Якщо у класичному підході домінують орієнтири розширення діяльності, зміцнення ринкових позицій і підвищення результативності, то в нестабільному середовищі пріоритетними стають гнучкість, швидкість адаптації, своєчасне реагування на ризики та збереження життєздатності підприємства.

Особливу увагу слід звернути на те, що стратегія розвитку в умовах нестабільності вирізняється не лише зміною цільових орієнтирів, а й іншим підходом до її реалізації. На відміну від традиційної стратегії розвитку, яка переважно ґрунтується на послідовному стратегічному плануванні, в умовах нестабільності зростає значення сценарного підходу, резервування ресурсів, диверсифікації ризиків, антикризових заходів і постійного моніторингу зовнішнього середовища. У таких умовах стратегія вже не може бути статичним документом, розрахованим на відносно передбачуване майбутнє, а повинна перетворюватися на гнучкий інструмент управління, здатний до оперативного коригування залежно від змін ринкової ситуації, ресурсних можливостей підприємства та характеру зовнішніх загроз.

На основі порівняльного аналізу можна визначити, що стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності має такі характерні особливості: поєднання цілей розвитку із завданням збереження стійкості функціонування; підвищену увагу до ризиків і способів їх мінімізації; необхідність швидкого коригування управлінських рішень; використання адаптивних і сценарних підходів до планування; спрямованість на підтримання безперервності діяльності в умовах ресурсних, логістичних і ринкових обмежень. Крім того, така стратегія повинна враховувати можливість не лише поступального розвитку, а й відновлення втрачених позицій, перегляду пріоритетів діяльності та перебудови внутрішніх процесів підприємства відповідно до нових умов господарювання.

Порівняльна характеристика, наведена в табл. 1.3, дає підстави стверджувати, що стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності істотно відрізняється від класичного розуміння стратегії розвитку насамперед за характером середовища, роллю ризику, ступенем управлінської гнучкості та набором інструментів реалізації. Якщо загальна стратегія розвитку орієнтована переважно на досягнення довгострокових цілей зростання та підвищення ефективності, то в умовах нестабільності вона поєднує завдання розвитку із завданням збереження життєздатності підприємства. В нестабільному середовищі стратегія розвитку повинна мати адаптивний характер, спиратися на постійний моніторинг зовнішніх змін, передбачати варіативність управлінських рішень і враховувати необхідність антикризового реагування.

На основі проведеного порівняння доцільно виокремити ключові особливості стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності, оскільки саме вони відображають її специфіку порівняно з традиційною стратегією розвитку. До таких особливостей належать адаптивність до змін зовнішнього середовища, гнучкість управлінських рішень, підвищена увага до ризиків, сценарний характер планування, антикризова спрямованість, резервування ресурсів, а також орієнтація не лише на розвиток, а й на

збереження життєздатності підприємства. Узагальнення зазначених особливостей доцільно подати на рис. 1.1.

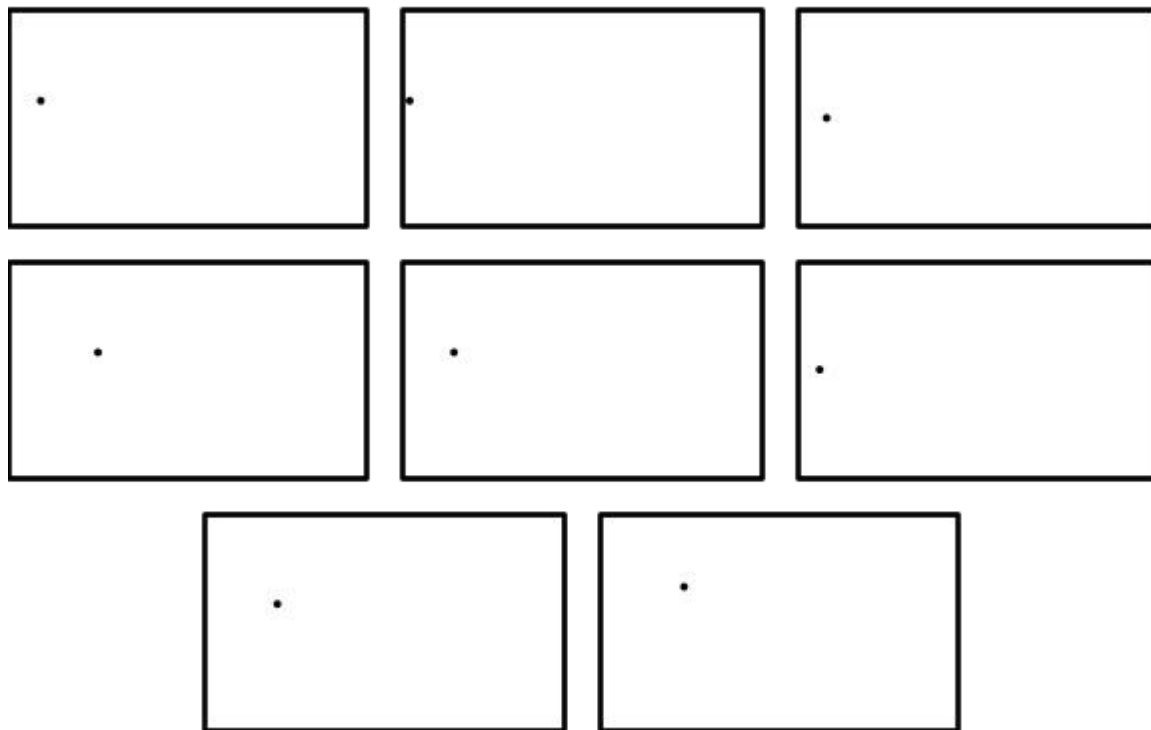


Рис. 1.1. Особливості стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності

Джерело: узагальнено автором

Як видно з рис. 1.1, стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності має комплексний характер і поєднує в собі ознаки як стратегічного, так і антикризового управління. Її особливістю є те, що вона орієнтована не лише на досягнення довгострокових цілей, а й на забезпечення здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, мінімізувати загрози та підтримувати безперервність функціонування. Водночас реалізація такої стратегії потребує більш високого рівня управлінської гнучкості, системного моніторингу зовнішніх чинників і постійного коригування напрямів розвитку відповідно до нових умов господарювання.

Функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища потребує переосмислення традиційних підходів до організації його діяльності, оскільки за таких умов першочергового значення набуває не лише досягнення запланованих результатів, а й здатність суб'єкта господарювання зберігати керованість, цілісність та економічну стійкість. Є. В. Воробйов [12] наголошує, що адаптація підприємства до нестабільного середовища відіграє вирішальну роль у забезпеченні його життєздатності та повинна розглядатися як системний процес реагування на зовнішні зміни. У цьому контексті нестабільність ринку впливає не лише на стратегічні орієнтири, а й на повсякденне функціонування підприємства, зокрема на порядок прийняття рішень, розподіл ресурсів, організацію бізнес-процесів та оцінювання результатів діяльності. Отже, підприємство в нестабільному середовищі повинно функціонувати як відкрита й адаптивна система, здатна швидко змінювати внутрішні параметри відповідно до коливань зовнішнього оточення.

Однією з ключових особливостей функціонування підприємства в таких умовах є зростання ролі адаптивності як базової характеристики управління. Є. В. Воробйов [12] пов'язує адаптованість підприємства з його здатністю реагувати на зміну умов середовища, зберігаючи результативність діяльності та можливість подальшого розвитку. Ефективне функціонування підприємства вже не може ґрунтуватися виключно на стабільних процедурах і жорстко фіксованих управлінських регламентах. Навпаки, важливою стає можливість оперативно змінювати організаційні зв'язки, коригувати обсяги й напрями діяльності, переглядати механізми координації та швидко пристосовувати внутрішні процеси до нових ринкових вимог. Саме тому адаптивність у сучасних умовах слід розглядати не як допоміжну ознаку, а як необхідну передумову ефективного функціонування підприємства.

Не менш важливою особливістю є посилення ролі ризик-орієнтованого управління в системі функціонування підприємства. О. М. Світовий, О. О. Солом'яний [13] зазначають, що в умовах економічної нестабільності не

існує універсальної стратегії реагування на ризик, а тому підприємство має враховувати специфіку ризиків і особливості власної діяльності при виборі управлінських рішень. У такій ситуації ризик перестає бути лише супровідним чинником господарювання й перетворюється на один із центральних параметрів функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність постійної ідентифікації ризиків, моніторингу їх проявів, оцінювання можливих наслідків і вибору адекватних механізмів реагування. Відтак функціонування підприємства в нестабільному середовищі характеризується тісним поєднанням поточної діяльності з процедурами ризик-менеджменту.

Поряд із цим у нестабільному ринковому середовищі зростає значення гнучкого фінансового планування та внутрішньої координації ресурсів. Т. М. Обелець [14] підкреслює, що в умовах динамічних і постійних змін зовнішнього економічного середовища особливого значення набуває бюджетування як інструмент адаптації підприємства до криз нестабільності. Це дає підстави стверджувати, що функціонування підприємства за таких умов неможливе без постійного перегляду фінансових параметрів діяльності, уточнення пріоритетів витрачання ресурсів та контролю за їх використанням. За відсутності гнучкого бюджетування підприємство втрачає можливість своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури, підтримувати ліквідність та забезпечувати безперервність ключових процесів. Отже, бюджетна дисципліна і швидке фінансове коригування стають важливими складниками стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Важливо також враховувати, що нестабільне ринкове середовище змінює вимоги до організації бізнес-процесів. Якщо у відносно прогнозованих умовах підприємство може функціонувати на основі усталених процедур, то в умовах нестабільності зростає потреба в їх постійному перегляді, спрощенні, оптимізації та підвищенні швидкості управлінської реакції. О. М. Світовий, О. О. Солом'яний [13] акцентують увагу на необхідності вибору стратегічного напрямку управління ризиками з

урахуванням ресурсів, цілей та специфіки діяльності підприємства. Це означає, що ефективність функціонування підприємства великою мірою залежить від того, наскільки швидко воно здатне поєднати операційну діяльність із механізмами превентивного управління загрозами. У таких умовах зростає роль внутрішнього контролю, міжфункціональної координації та швидкого інформаційного обміну між підрозділами.

Ще однією особливістю функціонування підприємства в нестабільному середовищі є зміщення акценту з виключно результативного управління на забезпечення безперервності діяльності. Є. В. Воробйов [12] показує, що адаптація підприємства до нестабільного середовища має вирішальне значення саме для збереження його спроможності діяти в змінених умовах. У поєднанні з підходом Т. М. Обелець [14], яка розглядає бюджетування як інструмент реагування на кризові коливання зовнішнього середовища, це дає підстави стверджувати, що безперервність функціонування забезпечується не окремими разовими рішеннями, а системною перебудовою управління, фінансів і ресурсного забезпечення. Підприємство повинно не лише орієнтуватися на досягнення запланованих показників, а й постійно підтримувати такий стан внутрішньої організації, який дає змогу витримувати зовнішні потрясіння. Саме тому в нестабільному ринковому середовищі безперервність діяльності стає не наслідком ефективного функціонування, а однією з його основних цілей.

Крім того, функціонування підприємства в нестабільному ринковому середовищі передбачає поєднання короткострокової реакції на поточні виклики з довгостроковим збереженням стратегічної орієнтації. О. М. Світовий, О. О. Солом'яний [13] зазначають, що в процесі розроблення та реалізації стратегій управління ризиками необхідно враховувати як специфіку ризику, так і особливості діяльності підприємства, а Т. М. Обелець [14] доводить важливість коригування фінансових рішень у ситуації турбулентних змін зовнішнього середовища. Підприємство не може обмежитися лише реактивною поведінкою, оскільки така модель не забезпечує належної

стійкості в перспективі. Натомість ефективне функціонування в умовах нестабільності вимагає поєднання оперативності, передбачливості та внутрішньої узгодженості управлінських рішень. Відтак підприємство повинно будувати свою діяльність на основі адаптивного управління, де поточні рішення не суперечать стратегічним пріоритетам, а підтримують їх реалізацію в нових умовах.

Таким чином, особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища полягають у зростанні ролі адаптивності, посиленні ризик-орієнтованого управління, необхідності гнучкого бюджетування, постійному перегляді бізнес-процесів, забезпеченні безперервності діяльності та поєднанні короткострокового реагування з довгостроковими орієнтирами розвитку. Сукупність цих ознак свідчить про те, що нестабільність ринкового середовища змінює не лише зміст стратегії розвитку, а й саму модель функціонування підприємства. За таких умов підприємство повинно діяти як гнучка, керована та адаптивна система, здатна зберігати результативність навіть за наявності зовнішніх обмежень і високої невизначеності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та формування стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах стратегія розвитку підприємства має розглядатися не лише як довгостроковий орієнтир його функціонування, а і як об'єкт системного оцінювання та послідовного формування. Це зумовлено тим, що результативність стратегічного управління залежить не тільки від правильності визначення цілей і напрямів розвитку, а й від здатності підприємства своєчасно оцінювати рівень досягнення стратегічних орієнтирів, виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Ю. Демурджан [15] зазначає, що оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку повинна здійснюватися на

основі інтегрованого підходу, який поєднує фінансові, ресурсні, функціональні, процесні, цільові та результативні характеристики. Д. О. Хахалев [16, с. 338] акцентує увагу на тому, що оцінювання сталого розвитку підприємства доцільно проводити за системою взаємопов'язаних індикаторів, які відображають різні аспекти його функціонування. У свою чергу, Г. Л. Чміль, Н. Ю. Балацька [17] обґрунтовують концептуальну модель оцінювання ефективності стратегій на засадах багатокритеріального підходу. Це дає підстави стверджувати, що методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку підприємства повинні бути комплексними, системними та орієнтованими на поєднання кількісних і якісних параметрів оцінки.

Першим кроком у межах оцінювання стратегії розвитку є визначення тих методичних підходів та індикаторів, які дозволяють найбільш повно охарактеризувати її результативність. Ю. Демурджан [15] пропонує інтегрований підхід до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку, в межах якого поєднуються фінансовий, ресурсний, функціональний, процесний та цільовий аспекти. Д. О. Хахалев [16, с. 338] підкреслює, що оцінювання має спиратися на показники, які характеризують не лише економічні результати, а й рівень забезпеченості ресурсами та збалансованість розвитку підприємства. Г. Л. Чміль, Н. Ю. Балацька [17] вказують на доцільність інтегрованого оцінювання, за якого результати реалізації стратегії співвідносяться з цілями, інструментами та умовами її впровадження. Крім того, Т. В. Гринько, К. О. Соколова [2, с. 433] пов'язують управління стратегією розвитку з аналізом внутрішнього і зовнішнього середовища, а А. Гарастовська, О. Петухова [21] визначають SWOT-аналіз і PEST-аналіз як універсальні методи стратегічного аналізу. Отже, оцінювання стратегії розвитку підприємства доцільно здійснювати на основі поєднання індикаторного та аналітико-діагностичного підходів.

З метою систематизації основних методичних підходів до оцінювання стратегії розвитку підприємства та відповідних індикаторів доцільно узагальнити їх у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінювання стратегії розвитку підприємства та основні індикатори її оцінювання

Методичний підхід / група індикаторів	Зміст підходу	Основні індикатори
1	2	3
Фінансовий	Оцінювання результативності стратегії через фінансові результати діяльності підприємства	прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, динаміка доходу
Ресурсний	Визначення достатності та ефективності використання ресурсного потенціалу для реалізації стратегії	забезпеченість фінансовими, матеріальними, трудовими ресурсами, продуктивність ресурсів, ресурсна віддача
Цільовий	Оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей і запланованих орієнтирів розвитку	рівень виконання стратегічних цілей, досягнення планових показників, відповідність результатів стратегічним орієнтирам

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Процесний	Аналіз ефективності внутрішніх бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію стратегії	швидкість процесів, якість управлінських рішень, узгодженість функцій, ефективність координації
Функціональний	Оцінювання результатів реалізації стратегії за окремими напрямками діяльності підприємства	виробничі, маркетингові, інноваційні, кадрові, логістичні показники
Інтегрований	Узагальнення результатів оцінювання за сукупністю показників і формування комплексного висновку	інтегральний показник результативності, загальна оцінка ефективності стратегії, рівень стратегічної збалансованості
Аналітико-діагностичний	Оцінювання стратегічного становища підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища	SWOT-аналіз: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози; PEST-аналіз: політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники

Джерело: узагальнено автором на основі [15; 16, с. 338; 17; 21; 2, с. 433]

Аналіз табл. 1.4 свідчить, що оцінювання стратегії розвитку підприємства не може здійснюватися за одним універсальним критерієм. Фінансовий підхід дозволяє визначити економічні результати реалізації

стратегії, однак не розкриває повною мірою внутрішні передумови досягнення цих результатів. Ресурсний підхід дає змогу оцінити достатність і ефективність використання потенціалу підприємства, тоді як цільовий підхід орієнтує дослідження на встановлення ступеня досягнення стратегічних орієнтирів. Процесний і функціональний підходи дозволяють виявити, якою мірою внутрішні бізнес-процеси та окремі напрями діяльності забезпечують реалізацію стратегії розвитку. Інтегрований підхід є найбільш змістовним, оскільки поєднує результати попередніх підходів у цілісну систему оцінювання.

Окремої уваги заслуговує аналітико-діагностичний підхід, у межах якого застосовуються SWOT-аналіз і PEST-аналіз. PEST-аналіз доцільно використовувати для дослідження зовнішнього середовища підприємства, оскільки він дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на можливості та обмеження стратегічного розвитку. SWOT-аналіз, своєю чергою, забезпечує узагальнення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Саме поєднання цих методів дозволяє сформувати цілісне бачення стратегічного становища підприємства та визначити передумови для вибору найбільш обґрунтованого напрямку розвитку. Отже, у методичному аспекті оцінювання стратегії розвитку доцільно поєднувати індикаторний аналіз із діагностикою внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, оцінювання стратегії розвитку підприємства слід розглядати як комплексний процес, спрямований на визначення рівня досягнення стратегічних цілей, забезпеченості ресурсами, ефективності внутрішніх процесів і реалістичності обраного стратегічного курсу. Такий підхід є необхідною передумовою переходу до наступного етапу стратегічного управління – формування стратегії розвитку підприємства.

Наступним складником методичного забезпечення є формування стратегії розвитку підприємства. В. Горбаньова [18] зазначає, що формування

стратегії розвитку повинно ґрунтуватися на врахуванні концептуальних засад сталого розвитку, стратегічного бачення підприємства, а також результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. О. С. Кагановський [19, с. 526] розглядає формування стратегії як механізм, що включає взаємопов'язані блоки аналітичної підготовки, вибору альтернатив і організаційного забезпечення реалізації прийнятого стратегічного рішення. Т. В. Сербіна [20, с. 134] підкреслює, що в умовах невизначеності та ризиків традиційні лінійні моделі стратегічного планування втрачають ефективність, а тому доцільним є адаптивний, сценарний і ризикоорієнтований підхід. Формування стратегії розвитку підприємства слід розуміти як послідовний, але водночас гнучкий процес, який враховує зміни ринкового середовища та можливість оперативного коригування стратегічних рішень.

Методично формування стратегії розвитку підприємства доцільно розглядати як поетапний процес. На початковому етапі здійснюється стратегічна діагностика, що включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання ринкових можливостей і загроз, а також виявлення ключових тенденцій зовнішнього середовища. На цьому етапі доречним є використання SWOT-аналізу і PEST-аналізу. Наступним етапом виступає визначення місії, бачення, стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства. Після цього формується сукупність стратегічних альтернатив, з яких обирається найбільш прийнятний варіант з урахуванням ресурсних обмежень, рівня ризику та ринкових перспектив. Завершальними етапами є організаційне забезпечення реалізації стратегії, моніторинг її виконання та коригування.

З метою узагальнення основних етапів формування стратегії розвитку підприємства доцільно подати їх у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Етап формування	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Стратегічна діагностика	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінювання ресурсного потенціалу, ризиків і можливостей	інформаційна база для стратегічного вибору

2. Визначення місії та стратегічних цілей	Формулювання місії, бачення, довгострокових орієнтирів і пріоритетів розвитку	чітка цільова спрямованість стратегії
3. Розроблення стратегічних альтернатив	Формування можливих напрямів розвитку залежно від стану підприємства та умов ринку	набір альтернатив стратегічного вибору
4. Вибір оптимальної стратегії	Порівняння альтернатив за критеріями ефективності, ризику, ресурсної забезпеченості та реалістичності	обґрунтована стратегія розвитку
5. Організаційне забезпечення реалізації	Визначення механізмів реалізації, відповідальних осіб, ресурсів, інструментів і строків	підготовка до практичного впровадження стратегії
6. Моніторинг і коригування	Контроль реалізації стратегії, оцінювання проміжних результатів, внесення змін відповідно до нових умов	підтримання актуальності та результативності стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 19, с. 526; 20, с. 134; 21]

Аналіз етапів, наведених у табл. 1.5, дає підстави стверджувати, що формування стратегії розвитку підприємства є не одноразовим управлінським рішенням, а послідовним процесом, у межах якого кожен етап виконує окрему функцію та створює основу для переходу до наступного. Саме поетапність забезпечує логічність побудови стратегії, її обґрунтованість і практичну придатність до реалізації. Водночас у сучасних умовах такий процес не може бути жорстко лінійним, оскільки він потребує постійного зворотного зв'язку між окремими стадіями та можливості оперативного коригування відповідно до змін ринкового середовища. У зв'язку з цим доцільно детальніше розглянути зміст кожного етапу формування стратегії розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє повніше розкрити методичну сутність стратегічного процесу.

Сутність першого етапу, тобто стратегічної діагностики, полягає у формуванні інформаційної основи для подальшого стратегічного вибору. На цьому етапі здійснюється комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони, визначаються ринкові можливості й загрози, оцінюється ресурсний потенціал, рівень ризиків і загальна конкурентна позиція. Саме тут доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє поєднати оцінку внутрішніх характеристик підприємства із зовнішніми чинниками впливу, а також

PEST-аналіз, що дає змогу виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори середовища. Значення цього етапу полягає в тому, що без належної стратегічної діагностики неможливо об'єктивно оцінити вихідні умови розвитку підприємства. Тому перший етап фактично визначає якість усієї подальшої роботи зі стратегічного формування.

Другий етап пов'язаний із визначенням місії та стратегічних цілей підприємства. Його зміст полягає в окресленні загального призначення підприємства, формуванні бачення його майбутнього стану та встановленні довгострокових орієнтирів розвитку. На цій стадії підприємство відповідає на питання, заради чого воно функціонує, яким має бути його бажаний стан у перспективі та яких результатів воно прагне досягти. Важливо, щоб стратегічні цілі були не лише амбітними, а й реалістичними, узгодженими між собою та такими, що відповідають ресурсним можливостям підприємства. Саме цей етап забезпечує цільову спрямованість стратегії та перетворює результати стратегічної діагностики на конкретні орієнтири розвитку. Отже, другий етап закладає ідейну та змістову основу майбутньої стратегії.

Третій етап полягає у розробленні стратегічних альтернатив. Його сутність зводиться до формування кількох можливих варіантів розвитку підприємства залежно від його поточного стану, ринкових умов, ресурсного забезпечення та рівня прийнятного ризику. На цій стадії підприємство не обмежується одним можливим варіантом, а розглядає декілька стратегічних напрямів, серед яких можуть бути, наприклад, стратегія зростання, стабілізації, диверсифікації, інноваційного оновлення або адаптивного розвитку. Важливість цього етапу полягає в тому, що він дозволяє уникнути одноваріантності стратегічного мислення та забезпечує можливість порівняння різних альтернатив за критеріями доцільності й реалістичності. Саме на цьому етапі формується поле стратегічного вибору, з якого в подальшому відбиратиметься оптимальний напрям розвитку. Таким чином,

третій етап виконує функцію підготовки альтернативної бази для прийняття стратегічного рішення.

Четвертий етап – це вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства. Його зміст полягає у порівнянні сформованих стратегічних альтернатив за визначеними критеріями, серед яких найчастіше використовують ефективність, ризикованість, ресурсну забезпеченість, відповідність стратегічним цілям і можливість практичної реалізації. На відміну від попереднього етапу, де формувалися різні варіанти розвитку, тут відбувається їх оцінювання та відбір найбільш доцільного. Особливого значення на цій стадії набуває узгодження між стратегічними цілями підприємства та його реальними можливостями. Саме тому оптимальна стратегія має бути не лише бажаною з погляду перспектив розвитку, а й реально здійсненою в конкретних умовах функціонування. Отже, четвертий етап є центральним у всьому процесі формування стратегії, оскільки саме тут здійснюється остаточний стратегічний вибір.

П'ятий етап передбачає організаційне забезпечення реалізації стратегії розвитку. Його сутність полягає в перетворенні обраної стратегії з теоретичної моделі на практичну програму дій. На цьому етапі визначаються механізми реалізації стратегії, відповідальні особи, строки виконання, необхідні ресурси, інструменти контролю та координації. Крім того, саме тут стратегія інтегрується в систему поточного управління підприємством, узгоджується з його організаційною структурою, функціональними підрозділами та наявними управлінськими процедурами. Значення цього етапу полягає в тому, що навіть найбільш обґрунтована стратегія не матиме практичної цінності без створення належних організаційних умов для її впровадження. Тому п'ятий етап забезпечує перехід від стратегічного задуму до реального управлінського процесу.

Шостий етап полягає у моніторингу та коригуванні стратегії розвитку підприємства. Його зміст пов'язаний із постійним контролем за ходом реалізації стратегії, оцінюванням проміжних результатів, виявленням

відхилень від запланованих орієнтирів і внесенням змін відповідно до нових умов функціонування. У сучасному ринковому середовищі цей етап набуває особливого значення, оскільки зовнішні чинники змінюються настільки швидко, що навіть правильно обрана стратегія може потребувати уточнення або часткового перегляду. Моніторинг дозволяє підтримувати актуальність стратегії, а коригування забезпечує її гнучкість і пристосованість до динаміки середовища. Саме тому завершальний етап не варто розглядати лише як технічний контроль, оскільки фактично він забезпечує циклічність стратегічного процесу та його здатність до самовідновлення. Відтак шостий етап замикає весь механізм формування стратегії та водночас створює основу для нового циклу стратегічної діагностики.

Таким чином, кожен із виокремлених етапів має самостійне змістове навантаження, але лише в сукупності вони формують цілісний процес побудови стратегії розвитку підприємства. Перші етапи забезпечують аналітичне й цільове підґрунтя стратегічного вибору, середні – створюють можливість відбору найбільш доцільного напрямку розвитку, а завершальні – переводять стратегію в площину практичної реалізації та подальшого вдосконалення. У результаті формування стратегії розвитку постає як безперервний управлінський процес, що поєднує аналіз, вибір, організацію, контроль і коригування. Саме така логіка дозволяє забезпечити не лише обґрунтованість стратегії, а й її реальну ефективність у практичній діяльності підприємства. Підбиваючи підсумок, необхідно зазначити, що поетапний підхід до формування стратегії розвитку є найбільш доцільним, оскільки дозволяє узгодити довгострокові орієнтири підприємства з його поточними можливостями та умовами зовнішнього середовища.

Висновки за розділом 1

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринку та встановлено, що стратегія розвитку є однією з ключових категорій сучасного стратегічного управління. Її економічна сутність полягає у визначенні довгострокового напрямку діяльності підприємства, який поєднує систему цілей, управлінських рішень, ресурсне забезпечення та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. У результаті узагальнення наукових підходів стратегію розвитку підприємства доцільно визначити як комплексну систему довгострокових цілей, управлінських рішень і напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсного потенціалу, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку.

У ході дослідження з'ясовано, що стратегія розвитку підприємства є багатовимірною категорією, яка може набувати різних форм залежно від цілей діяльності, характеру змін і способу забезпечення розвитку. У цьому контексті було систематизовано основні підходи до класифікації стратегій розвитку та виокремлено три ключові критерії. За загальним напрямом розвитку доцільно розрізняти стратегію зростання, стратегію стабілізації та стратегію скорочення. За характером реагування на зміни середовища доцільно виокремлювати адаптивну, антикризову та відновлювальну стратегії. За способом забезпечення розвитку доцільно виділяти стратегію масштабування, стратегію інноваційно-аналітичного розвитку та стратегію ресурсно збалансованого розвитку.

Встановлено, що нестабільне середовище характеризується високою динамічністю ринкової кон'юнктури, посиленням ризиків, макроекономічною невизначеністю, ресурсними обмеженнями, чутливістю до зовнішніх шоків і необхідністю постійного перегляду управлінських рішень. За таких умов

функціонування підприємства набуває специфічних рис, оскільки воно змушене поєднувати досягнення цілей розвитку із завданням збереження стійкості, безперервності діяльності та здатності до швидкого реагування на зміни.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання та формування стратегії розвитку дало змогу встановити, що ефективна стратегія повинна розроблятися на основі поєднання комплексного оцінювання та поетапного формування. Для оцінювання стратегії розвитку доцільно використовувати фінансовий, ресурсний, цільовий, процесний, функціональний, інтегрований та аналітико-діагностичний підходи, що дозволяють всебічно визначити рівень досягнення стратегічних цілей і обґрунтованість обраного напрямку розвитку. При цьому особливу роль відіграють SWOT-аналіз і PEST-аналіз, які забезпечують діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Формування стратегії розвитку рекомендовано здійснювати поетапно: через стратегічну діагностику, визначення місії та стратегічних цілей, розроблення альтернатив, вибір оптимальної стратегії, організаційне забезпечення її реалізації, а також моніторинг і коригування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЮСК Україна»

ТОВ «ЮСК Україна» є підприємством роздрібною торгівлі, яке представляє на українському ринку міжнародну мережу JYSK. Основним напрямом діяльності компанії є продаж товарів для дому, меблів, матраців, текстилю, товарів для спальні, ванної кімнати, саду, офісу, зберігання та облаштування житлового простору. ТОВ «ЮСК Україна» функціонує у форматі сучасної торговельної мережі, поєднуючи діяльність фізичних магазинів із можливостями офіційного інтернет-магазину [24].

JYSK є міжнародною мережею зі скандинавським походженням, бізнес-модель якої ґрунтується на пропозиції доступних, функціональних і практичних товарів для облаштування дому. Для ТОВ «ЮСК Україна» належність до міжнародної мережі має важливе стратегічне значення, оскільки забезпечує використання сформованих корпоративних стандартів, єдиних підходів до організації торгівлі, управління асортиментом, логістики, маркетингу та обслуговування покупців. Водночас діяльність підприємства в Україні має локальну специфіку, оскільки компанія змушена враховувати особливості купівельної поведінки населення, регіональні відмінності попиту, рівень конкуренції, безпекові ризики та загальну економічну нестабільність.

За організаційно-правовою формою ТОВ «ЮСК Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю. Відповідно до відкритих реєстраційних даних, підприємству присвоєно код ЄДРПОУ 37642136, дата державної реєстрації – 14.06.2011, юридична адреса – 01042, Україна, м. Київ, вул. Іоанна Павла II, 21, а основним видом економічної діяльності є 47.19

«Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах» [22]. Загальну характеристику ТОВ «ЮСК Україна» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ЮСК Україна»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК Україна»
Скорочена назва	ТОВ «ЮСК Україна»
Торгова марка / мережа	JYSK
Код ЄДРПОУ	37642136
Дата державної реєстрації	14.06.2011
Організаційно-правов а форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	01042, Україна, м. Київ, вул. Іоанна Павла II, 21
Основний вид діяльності	47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Галузь діяльності	Роздрібна торгівля товарами для дому, меблями, текстилем, матрацами, товарами для саду та інтер'єру
Формат діяльності	Фізичні магазини та офіційний інтернет-магазин
Належність до міжнародної групи	Міжнародна мережа JYSK
Центральний офіс в Україні	м. Київ
Основні товарні категорії	Товари для спальні, ванної кімнати, офісу, вітальні, кухні, зберігання, саду, декору та облаштування дому
Ключова стратегічна орієнтація	Розширення мережі, оновлення магазинів, розвиток сервісу та омніканальної моделі продажів

Джерело: складено автором на основі [22; 24]

ТОВ «ЮСК Україна» є підприємством роздрібно́ї торгівлі, діяльність якого орієнтована на задоволення попиту споживачів у сегменті товарів для дому. Водночас компанія не обмежується виконанням лише торговельної функції, оскільки її діяльність пов'язана з формуванням споживчого досвіду, підтриманням міжнародних стандартів сервісу, розвитком фізичної та онлайн-присутності, а також адаптацією торговельного формату до умов українського ринку.

Для характеристики розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринкового середовища доцільно проаналізувати динаміку

кількості магазинів JYSK в Україні за останні роки. За офіційними даними JYSK, до початку повномасштабної війни в Україні працювало 85 магазинів, а після двох років війни мережа вже налічувала 90 фізичних магазинів та інтернет-магазин. У 2024 році компанія продовжила розширення, відкривши нові магазини та модернізувавши наявні торговельні об'єкти, а станом на 1 березня 2025 року мережа JYSK в Україні налічувала 104 фізичні магазини. У 2025 році розвиток мережі продовжився: за даними Interfax-Україна, на початок 2026 року JYSK мав 112 магазинів у 38 містах України та інтернет-магазин [26]. Динаміку кількості магазинів JYSK в Україні подано на рис.2.1.

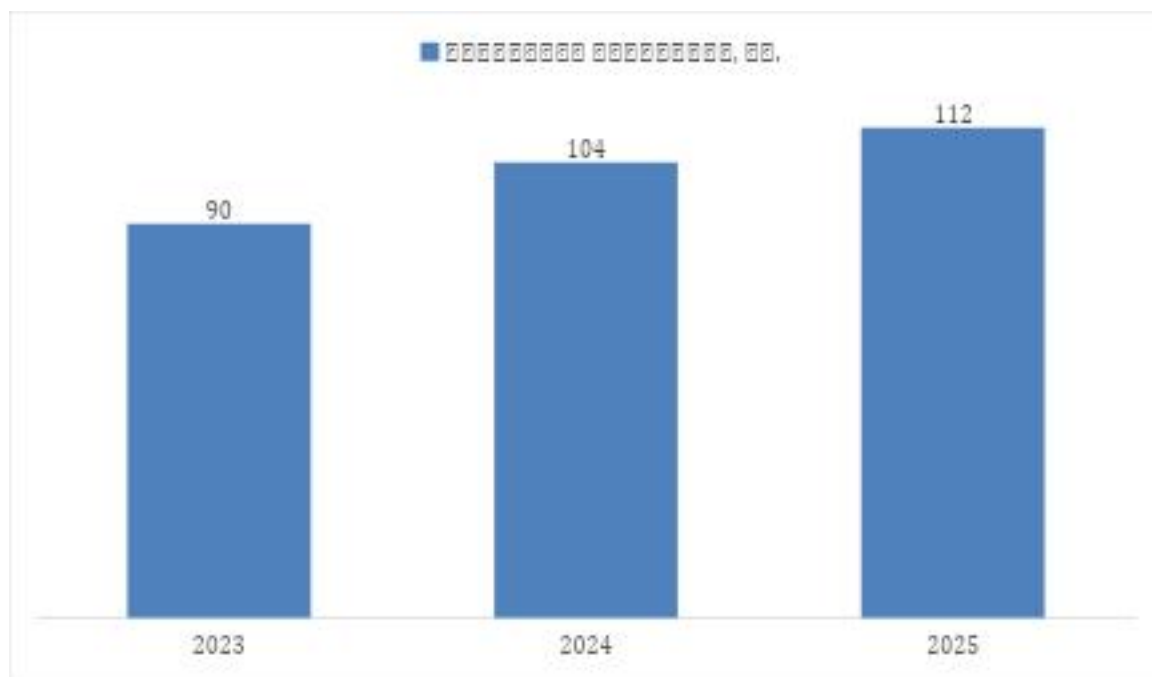


Рис. 2.2. Динаміка кількості магазинів JYSK в Україні у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором

Важливою складовою загальної характеристики підприємства є його стратегічна ідентичність, яка проявляється через місію, візію та цінності. Місію JYSK можна визначити як забезпечення споживачів доступною скандинавською пропозицією у сфері товарів для сну, життя та облаштування дому [24]. У практичному вимірі це означає, що підприємство прагне

поєднувати функціональність товарів, прийнятний рівень цін, простоту вибору, зрозумілий асортимент і орієнтацію на повсякденні потреби покупців.

Візія JYSK пов'язана з прагненням бути одним із пріоритетних виборів для покупців у сфері товарів для дому, привабливим роботодавцем у роздрібній торгівлі та ефективною міжнародною мережею магазинів [25]. Для ТОВ «ЮСК Україна» така візія має прикладне значення, оскільки передбачає не лише збільшення кількості торговельних об'єктів, а й підвищення якості сервісу, розвиток персоналу, посилення лояльності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій на українському ринку.

Цінності JYSK ґрунтуються на скандинавському підході до ведення бізнесу, у межах якого важливе значення мають чесність, повага до клієнтів і працівників, відповідальність, командна взаємодія та орієнтація на результат [25]. У контексті діяльності ТОВ «ЮСК Україна» ці цінності проявляються через стандарти обслуговування, корпоративну культуру, вимоги до якості роботи персоналу, прозорість комунікації з покупцями та прагнення підтримувати стабільну діяльність навіть за складних зовнішніх умов. Узагальнення місії, візії та цінностей ТОВ «ЮСК Україна» подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Місія, візія та цінності ТОВ «ЮСК Україна»

Елемент	Зміст
Місія	Забезпечення споживачів доступною скандинавською пропозицією у сфері товарів для сну, життя та облаштування дому
Візія	Бути пріоритетним вибором для покупців, привабливим роботодавцем у сфері роздрібної торгівлі та ефективною міжнародною мережею магазинів
Ключові цінності	Чесність, повага, відповідальність, командність, орієнтація на клієнта, результативність, розвиток працівників
Практичне значення для стратегії	Формування стабільної корпоративної культури, підтримання якості сервісу, розвиток торговельної мережі та адаптація до змін ринку

Джерело: складено автором на основі [24; 25]

Стратегічна ідентичність ТОВ «ЮСК Україна» базується на поєднанні комерційної результативності та соціально орієнтованих принципів ведення бізнесу. Для підприємства важливим є не лише розширення продажів, а й формування довгострокових відносин із покупцями, підтримання довіри до

бренду, розвиток персоналу та створення зрозумілої ціннісної пропозиції. В умовах нестабільного ринкового середовища така ціннісна основа має особливе значення, оскільки допомагає підприємству зберігати управлінську послідовність, підтримувати внутрішню згуртованість персоналу та забезпечувати стабільність взаємодії з клієнтами.

Для повнішої характеристики ТОВ «ЮСК Україна» доцільно також розглянути організаційну структуру підприємства, оскільки саме вона визначає порядок управління торговельною мережею, розподіл відповідальності між керівними рівнями та координацію діяльності магазинів. JYSK як міжнародна ритейл-мережа має чітку управлінську вертикаль, у межах якої стратегічні рішення на рівні країни поєднуються з операційним управлінням регіонами та окремими магазинами. Організаційна структура управління ТОВ «ЮСК Україна» представлена в додатку А.

На рівні країни управління діяльністю ТОВ «ЮСК Україна» здійснює директор країни, який відповідає за загальну координацію діяльності підприємства, реалізацію стратегічних цілей, розвиток мережі та узгодження українського напрямку з міжнародними стандартами JYSK [27]. Важливе місце в організаційній структурі займає керівник роздрібного напрямку, який координує роботу торговельної мережі, забезпечує виконання планових показників, впровадження стандартів сервісу та ефективність діяльності магазинів [28]. Наступним рівнем управління є регіональні менеджери, які відповідають за діяльність магазинів у межах відповідних регіонів, здійснюють контроль за роботою директорів магазинів, підтримують виконання бюджетних і комерційних показників та забезпечують реалізацію управлінських рішень на операційному рівні [29]

На рівні окремого магазину ключову роль відіграють директори магазинів, які організовують щоденну діяльність торговельного об'єкта, координують роботу персоналу, контролюють виконання планів продажу, якість обслуговування покупців і дотримання корпоративних стандартів.

Персонал магазину безпосередньо забезпечує процес продажу, консультування клієнтів, викладку товарів, підтримання торговельного простору та виконання поточних операційних завдань. Окрім ритейл-вертикалі, у структурі підприємства функціонують HR-відділ, фінансовий відділ, логістика, маркетинг, e-commerce та B2B-напрями, які забезпечують підтримку основної торговельної діяльності.

Отже, організаційну структуру ТОВ «ЮСК Україна» доцільно визначити як лінійно-функціональну з елементами дивізіонального поділу за регіональною ознакою, оскільки в ній поєднується чітка вертикаль управління торговельною мережею та наявність функціональних підрозділів підтримки. Перевагою такої структури є зрозумілий розподіл відповідальності між рівнем країни, керівником роздрібного напрямку, регіональними менеджерами та директорами магазинів, що спрощує контроль за виконанням планових показників і підтриманням єдиних стандартів роботи. Крім того, регіональний рівень управління дає змогу швидше реагувати на особливості попиту, операційні проблеми та ринкові зміни в окремих містах або областях. Водночас недоліком такої структури може бути певна багаторівневність управління, через яку окремі рішення потребують погодження між центральним офісом, регіональними менеджерами та керівництвом магазинів. Ще одним обмеженням є залежність магазинів від централізованих корпоративних стандартів, що може зменшувати їхню самостійність у швидкому реагуванні на локальні потреби споживачів. Загалом така організаційна структура є доцільною для ТОВ «ЮСК Україна», оскільки відповідає масштабам діяльності роздрібної мережі, забезпечує керованість бізнес-процесів і водночас створює умови для адаптації підприємства до нестабільного ринкового середовища.

2.2. Дослідження фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна»

Дослідження фінансового стану підприємства є важливим етапом обґрунтування стратегії його подальшого розвитку, оскільки саме фінансові показники відображають результативність господарської діяльності, здатність підприємства генерувати дохід, покривати витрати, формувати прибуток і забезпечувати стабільність функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища. На першому етапі доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна». Основні фінансові результати ТОВ «ЮСК Україна» за 2023-2025 роки подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Абсолютне відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-	Відносне відхилення 2025 р. до 2023 р., %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	6383770,0	6691208,0	8094023,0	1710253,00	26,8
Собівартість реалізованої продукції	3311327,0	3439927,0	4183593,0	872266,00	26,3
Валовий прибуток	3072443,0	3251281,0	3910430,0	837987,00	27,3
Інші операційні доходи	46395,00	42940,00	37528,00	-8867,00	-19,1
Адміністративні витрати	281803,00	200521,00	286952,00	5149,00	1,8
Витрати на збут	1213736,0	1513351,0 0	1926091,0 0	712355,00	58,7
Інші операційні витрати	121205,00	31800,00	38676,00	-82529,00	-68,1

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Прибуток від операційної діяльності	1502094,0	1548549,0	1696239,0	194145,00	12,9
Інші фінансові доходи	188881,00	166440,00	310125,00	121244,00	64,2
Фінансові витрати	73227,00	92228,00	122390,00	49163,00	67,1
Фінансовий результат до оподаткування	1595342,00	1559812,00	1858070,00	262728,00	16,5
Чистий прибуток	1469731,00	1277361,00	1513826,00	44095,00	3,0

Джерело: складено автором на основі [33; 34; 35]

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що упродовж 2023–2025 років ТОВ «ЮСК Україна» демонструвало зростання основних фінансових результатів.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 6383770,00 тис. грн у 2023 році до 8094023,00 тис. грн у 2025 році, тобто на 1710253,00 тис. грн, або на 26,8%. Позитивна динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збереження попиту на товари мережі та здатність компанії нарощувати обсяги реалізації навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 3311327,00 тис. грн до 4183593,00 тис. грн, тобто на 872266,00 тис. грн, або на 26,3%. Водночас темп зростання собівартості був дещо нижчим, ніж темп зростання чистого доходу. Поряд із цим у структурі операційної діяльності спостерігається суттєве зростання витрат на збут. У 2023 році вони становили 1213736,00 тис. грн, а у 2025 році зросли до 1926091,00 тис. грн, тобто на 712355,00 тис. грн, або на 58,7%, що пов'язано з розширенням мережі магазинів, зростанням логістичних витрат, витратами на персонал, маркетингову підтримку, обслуговування торговельних об'єктів та розвиток каналів продажу. Водночас адміністративні витрати за аналізований період зросли незначно – лише на 5149,00 тис. грн, або на 1,8%, що свідчить про відносно стриману динаміку управлінських витрат.

Прибуток від операційної діяльності збільшився з 1502094,00 тис. грн у 2023 році до 1696239,00 тис. грн у 2025 році, тобто на 194145,00 тис. грн, або на 12,9%. Фінансовий результат до оподаткування у 2025 році становив 1858070,00 тис. грн, що на 262728,00 тис. грн, або на 16,5%, більше порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток підприємства за аналізований період зріс з 1469731,00 тис. грн до 1513826,00 тис. грн, тобто на 44095,00 тис. грн, або на 3,0%. Незначний приріст чистого прибутку порівняно з більш високим приростом доходу свідчить про підвищення витратного навантаження на підприємство, що є важливим аспектом для подальшого аналізу його рентабельності та фінансової стійкості. Отже, динаміка

основних фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна» за 2023-2025 роки загалом є позитивною, оскільки підприємство наростило чистий дохід, валовий прибуток, операційний прибуток і фінансовий результат до оподаткування. Водночас випереджальне зростання витрат на збут і фінансових витрат свідчить про зростання операційного навантаження, пов'язаного з розширенням діяльності та функціонуванням в умовах нестабільного ринку.

Далі доцільно оцінити фінансову стійкість підприємства – табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ЮСК Україна» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	0,33	0,09	0,37
Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс / Власний капітал	3,05	11,19	2,73
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу	Зобов'язання / Власний капітал	2,05	10,19	1,73
Частка зобов'язань у валюті балансу	Зобов'язання / Баланс	0,67	0,91	0,63
Частка власного капіталу у валюті балансу, %	Власний капітал / Баланс × 100	32,8	8,9	36,7

Джерело: розраховано автором на основі

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що фінансова стійкість ТОВ «ЮСК Україна» у 2023–2025 рр. характеризувалася нерівномірною динамікою. Коефіцієнт автономії у 2023 р. становив 0,33, у 2024 р. знизився до 0,09, а у 2025 р. зріс до 0,37. У 2024 р. підприємство мало суттєво нижчу частку власного капіталу у структурі фінансування, однак у 2025 р. ситуація помітно покращилася. Коефіцієнт фінансової залежності у 2024 р. зріс до 11,19, що свідчить про значне посилення ролі залучених джерел фінансування, проте у 2025 р. він знизився до 2,73, тобто підприємство частково відновило фінансову рівновагу. Аналогічну тенденцію демонструє коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу: у 2024 р. він становив 10,19, а у 2025 р. зменшився до 1,73. Частка зобов'язань у валюті балансу також

скоротилася з 0,91 у 2024 р. до 0,63 у 2025 р., тоді як частка власного капіталу зросла з 8,9% до 36,7%. Отже, у 2025 р. фінансова стійкість ТОВ «ЮСК Україна» покращилася порівняно з 2024 р., що є позитивною передумовою для реалізації стратегії розвитку, хоча підприємство все ще використовує значний обсяг залучених фінансових ресурсів.

Після оцінювання фінансової стійкості доцільно перейти до аналізу показників рентабельності – табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «ЮСК Україна» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валова рентабельність продажу, %	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100	48,13	48,59	48,31
Операційна рентабельність продажу, %	Прибуток від операційної діяльності / Чистий дохід × 100	23,53	23,14	20,96
Чиста рентабельність продажу, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	23,02	19,09	18,70
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи × 100	33,86	23,11	22,78
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	103,14	258,51	62,13

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що ТОВ «ЮСК Україна» протягом 2023-2025 рр. залишалося прибутковим підприємством, однак динаміка окремих показників рентабельності була неоднозначною. Валова рентабельність продажу протягом аналізованого періоду залишалася майже стабільною: у 2023 р. вона становила 48,13%, у 2024 р. – 48,59%, а у 2025 р. – 48,31%. Підприємство зберігало ефективне співвідношення між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції, а основна торговельна діяльність забезпечувала достатній рівень валового прибутку. Водночас операційна рентабельність продажу мала тенденцію до зниження: з 23,53% у 2023 р. до 20,96% у 2025 р. негативна динаміка вказує на зростання операційного навантаження на підприємство, насамперед за рахунок збільшення витрат на збут. Чиста рентабельність продажу також знизилася з

23,02% у 2023 р. до 18,70% у 2025 р., що означає зменшення частки чистого прибутку в кожній гривні чистого доходу.

Рентабельність активів у 2023 р. становила 33,86%, у 2024 р. – 23,11%, а у 2025 р. – 22,78%. Зниження рентабельності активів свідчить про те, що активи підприємства зростали швидшими темпами, ніж чистий прибуток. Дана ситуація пов'язана з розширенням майнової бази, відкриттям і модернізацією магазинів, збільшенням обсягу ресурсів, необхідних для підтримання діяльності мережі.

Рентабельність власного капіталу має найбільш нестабільну динаміку: у 2023 р. вона становила 103,14%, у 2024 р. зросла до 258,51%, а у 2025 р. знизилася до 62,13%. Надзвичайно високе значення показника у 2024 р. пояснюється не стільки різким покращенням прибутковості, скільки суттєвим зменшенням величини власного капіталу в цьому році. У 2025 р. власний капітал підприємства збільшився, тому рентабельність власного капіталу стала нижчою, але більш збалансованою і реалістичною з погляду оцінювання фінансового стану.

Отже, аналіз показників рентабельності свідчить, що ТОВ «ЮСК Україна» має достатньо високий рівень прибутковості, зберігає ефективність основної діяльності та здатність формувати чистий прибуток навіть в умовах нестабільного ринку. Разом із тим зниження операційної та чистої рентабельності продажу вказує на посилення витратного навантаження, що потребує уваги з боку управління. У поєднанні з результатами аналізу фінансової стійкості можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства загалом є задовільним і достатнім для подальшої реалізації стратегії розвитку, однак потребує посилення контролю за витратами, підтримання оптимальної структури джерел фінансування та підвищення ефективності використання активів.

2.3. Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна»

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства передбачає дослідження як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства, оскільки стратегія розвитку формується не лише на основі наявних ресурсів, а й з урахуванням ринкових умов, конкурентного тиску, змін попиту та зовнішніх ризиків. Для ТОВ «ЮСК Україна» це має особливе значення, оскільки підприємство функціонує на ринку роздрібної торгівлі товарами для дому, який залежить від купівельної спроможності населення, логістичних умов, безпекової ситуації, розвитку онлайн-торгівлі та поведінки конкурентів. У межах цього підрозділу оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» доцільно розпочати з аналізу зовнішнього середовища. Для цього буде використано два інструменти стратегічного аналізу: PEST-аналіз та конкурентний аналіз. PEST-аналіз дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність підприємства, а конкурентний аналіз дає змогу оцінити місце ТОВ «ЮСК Україна» серед основних учасників ринку товарів для дому.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЮСК Україна» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЮСК Україна»

Група чинників	Чинник впливу	Вага	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні	Воєнний стан і безпекові ризики, що впливають на роботу магазинів, логістику та інвестиційні рішення	0,15	-5	-0,75
	Державне регулювання торгівлі, податкова політика та вимоги до ведення бізнесу	0,07	-2	-0,14
	Підтримка відновлення економіки та поступова адаптація бізнесу до умов воєнного часу	0,05	2	0,10

Економічні	Інфляція та зростання витрат на оренду, логістику, оплату праці й комунальні послуги	0,15	-4	-0,60
	Зниження купівельної спроможності частини населення	0,12	-4	-0,48
	Попит на доступні товари для дому та практичні рішення для облаштування житла	0,10	4	0,40
Соціальні	Зміна споживчих пріоритетів у бік функціональності, доступності та базових товарів для дому	0,10	4	0,40
	Внутрішня міграція населення та регіональні зміни попиту	0,07	2	0,14
	Кадрові ризики, міграція працівників і дефіцит персоналу в окремих регіонах	0,07	-3	-0,21
Технологічні	Розвиток e-commerce, онлайн-продажів і цифрових каналів комунікації з клієнтами	0,12	5	0,60
	Розвиток омніканальної моделі продажів і цифрових сервісів для покупців	0,07	4	0,28
	Потреба у постійних інвестиціях у цифрові рішення, сайт, логістику та аналітику продажів	0,03	-2	-0,06
	Разом	1,00		-0,32

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що зовнішнє середовище ТОВ «ЮСК Україна» має переважно нестабільний характер, що підтверджується підсумковою зваженою оцінкою -0,32. Найбільш негативний вплив на підприємство мають політичні та безпекові чинники, насамперед воєнний стан, ризики пошкодження інфраструктури, ускладнення логістики та обмеження роботи магазинів в окремих регіонах. Також значний вплив мають економічні чинники, зокрема інфляція, зростання операційних витрат і зниження купівельної спроможності частини населення.

Водночас зовнішнє середовище формує і певні можливості для розвитку підприємства. До них належать збереження попиту на доступні товари для дому, зміна споживчих пріоритетів у бік практичності та

функціональності, а

також розвиток e-commerce й омніканальної моделі продажів. Саме технологічні чинники мають найбільш позитивний вплив, оскільки вони дають змогу підприємству підтримувати продажі через онлайн-канали, посилювати взаємодію з клієнтами та зменшувати залежність від фізичних магазинів у разі зовнішніх обмежень.

Отже, результати PEST-аналізу показують, що ТОВ «ЮСК Україна» функціонує у складному зовнішньому середовищі, де значні загрози поєднуються з можливостями для подальшого розвитку. За таких умов стратегічний потенціал підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до безпекових та економічних ризиків, контролювати витрати, розвивати онлайн-продажі, підтримувати доступну ціннісну пропозицію та зберігати стабільність торговельної мережі.

Наступним етапом оцінки зовнішнього середовища є конкурентний аналіз, який дозволить визначити місце ТОВ «ЮСК Україна» серед основних учасників ринку товарів для дому. Для порівняння доцільно обрати підприємства, які працюють у суміжному сегменті та конкурують із JYSK за увагу споживачів у категоріях меблів, текстилю, декору, товарів для облаштування житла та онлайн-продажів. Основними конкурентами ТОВ «ЮСК Україна» на українському ринку можна визначити такі компанії: «Епіцентр», «MebelOK», «Home&You».

Епіцентр – національна мережа торговельних центрів та онлайн-магазин, що пропонує широкий асортимент товарів для дому, меблів, сантехніки, освітлення, побутової техніки, інструментів і будівельних матеріалів, тому є сильним конкурентом JYSK у масовому сегменті товарів для дому [36].

MebelOK – український інтернет-гіпермаркет меблів, який спеціалізується на продажу меблів для дому, офісу та інших приміщень, має широкий онлайн-каталог і конкурує з JYSK насамперед у меблевому та e-commerce-сегменті [37].

Home&You – польський бренд товарів для дому, декору, меблів і

стильних аксесуарів, який представлений на українському ринку через офіційного дистриб'ютора та перетинається з JYSK у сегменті домашнього текстилю, декору й інтер'єрних товарів [38].

Конкурентний аналіз доцільно провести за бальною методикою. Оцінювання можна здійснити за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 бал означає слабку позицію за відповідним критерієм, а 5 балів – сильну позицію. Для порівняння доцільно використати 10 критеріїв: широта асортименту, цінова доступність, впізнаваність бренду, кількість фізичних магазинів, онлайн-присутність, якість сервісу, зручність доставки, рівень спеціалізації на товарах для дому, маркетингова активність та адаптивність до умов нестабільного ринку.

Таблиця 2.7 – Конкурентний аналіз ТОВ «ЮСК Україна» на ринку товарів для дому

Критерій оцінювання	JYSK	Епіцентр	MebelOK	Home&You
1	2	3	4	5
Широта асортименту	4	5	4	3
Цінова доступність	4	4	4	3
Впізнаваність бренду	5	5	3	3
Кількість фізичних магазинів	5	5	1	2

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Онлайн-присутність	4	5	5	3
Якість сервісу	4	4	3	3
Зручність доставки	4	5	4	3
Спеціалізація на товарах для дому	5	3	4	5
Маркетингова активність	4	5	3	3
Адаптивність до умов нестабільного ринку	5	5	4	3
Загальна оцінка, балів	44	46	35	31

Джерело: розроблено автором

Аналіз табл. 2.7 свідчить, що ТОВ «ЮСК Україна» має сильну конкурентну позицію на ринку товарів для дому. За загальною оцінкою JYSK отримав 44 бали, що лише незначно нижче за показник Епіцентру, який має перевагу за рахунок значно ширшого універсального асортименту, великої

онлайн-платформи та масштабу торговельної мережі. Водночас JYSK має сильні позиції за такими критеріями, як впізнаваність бренду, спеціалізація на товарах для дому, кількість магазинів, цінова доступність і адаптивність до умов нестабільного ринку.

Порівняно з MebelOK, ТОВ «ЮСК Україна» має перевагу завдяки наявності розвиненої фізичної мережі магазинів, міжнародному бренду та стандартизованому сервісу. Водночас MebelOK є сильним конкурентом в онлайн-сегменті меблевого ринку, оскільки має широкий інтернет-каталог і орієнтується на дистанційні продажі. Home&You конкурує з JYSK переважно в сегменті декору, текстилю та стильних аксесуарів для дому, однак має нижчу оцінку через менший масштаб фізичної присутності та вужчу товарну пропозицію.

Отже, результати конкурентного аналізу показують, що ТОВ «ЮСК Україна» займає сильну позицію серед учасників ринку товарів для дому. Основними конкурентними перевагами компанії є міжнародний бренд, чітка спеціалізація, розвинена мережа магазинів, омніканальна модель продажів і здатність продовжувати розвиток в умовах нестабільного середовища. Разом із тим підприємству доцільно посилювати онлайн-продажі, удосконалювати доставку, підтримувати цінову доступність і розширювати маркетингову активність, оскільки саме ці напрями визначають конкурентоспроможність роздрібних мереж у сучасних умовах.

У межах оцінки внутрішнього середовища ТОВ «ЮСК Україна» доцільно дослідити фінансову, кадрову, маркетингову та організаційно-операційну складові стратегічного потенціалу. Фінансова складова вже була проаналізована у підрозділі 2.2, тому наступним етапом є оцінювання кадрового потенціалу підприємства, оскільки саме персонал забезпечує функціонування торговельної мережі, дотримання стандартів сервісу та реалізацію операційних завдань у магазинах.

Кадрову складову стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» доцільно оцінити за динамікою чисельності працівників, темпами її зміни.

Показники	Од. вим.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	774	826	927
2. Прийнято за рік	осіб	152	176	241
3. Вибуло за рік, всього	осіб	103	124	140
у т.ч. за власним бажанням, порушення дисципліни	осіб	82	98	112
у т.ч. з причин скорочення штатів	осіб	21	26	28
4. Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	774	826	927
5. Коефіцієнт загального обороту	х	0,33	0,36	0,41
6. Коефіцієнт обороту по прийому	х	0,20	0,21	0,26
7. Коефіцієнт обороту по вибуттю	х	0,13	0,15	0,15
8. Коефіцієнт плинності кадрів	х	0,11	0,12	0,12
9. Коефіцієнт відновлення працівників	х	1,48	1,42	1,72
10. Коефіцієнт постійності кадрів	х	0,87	0,85	0,85

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.8 – Оцінка кадрової складової стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» за 2023-2025 рр.

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить, що кадрова складова стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» у 2023-2025 рр. посилювалася. Середньооблікова чисельність працівників зростає з 774 осіб у 2023 р. до 927 осіб у 2025 р., що відповідає розширенню торговельної мережі та збільшенню масштабів операційної діяльності підприємства. Зростання кількості прийнятих працівників зі 152 осіб до 241 особи свідчить про активне кадрове поповнення, необхідне для забезпечення роботи нових і діючих магазинів. Водночас коефіцієнт плинності кадрів залишався відносно стабільним і становив 0,11–0,12, що вказує на контрольований рівень вибуття персоналу. Коефіцієнт відновлення працівників у 2025 р. зріс до 1,72, тобто кількість прийнятих працівників суттєво перевищувала кількість вибулих. Отже, кадровий потенціал ТОВ «ЮСК Україна» можна оцінити як достатній для підтримання стратегії розвитку, однак подальше розширення мережі потребуватиме посилення навчання персоналу, адаптації нових працівників і збереження стабільності кадрового складу. Наступним етапом оцінки внутрішнього середовища є дослідження маркетингової складової стратегічного потенціалу – табл.2.9.

Елемент комплексу маркетингу	Характеристика у ТОВ «ЮСК Україна»
Product – товар	Асортимент підприємства охоплює меблі, матраци, товари для сну, домашній текстиль, товари для ванної кімнати, саду, офісу, зберігання, декору та облаштування житлового простору
Price – ціна	Цінова політика орієнтована на доступність, регулярні акційні пропозиції, сезонні знижки та поєднання товарів різних цінових сегментів
Place – місце продажу	Продаж здійснюється через фізичні магазини в різних містах України та офіційний інтернет-магазин
Promotion – просування	Компанія використовує сайт, онлайн-каталог, акційні пропозиції, digital-комунікації, рекламні кампанії та візуальну презентацію товарів у магазинах

Джерело: складено автором на основі [24; 25]

Таблиця 2.9 – Оцінка маркетингової складової стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» на основі комплексу 4Р.

Аналіз табл. 2.9 свідчить, що маркетингова складова стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» є достатньо розвиненою. Підприємство має широкий асортимент товарів для дому, що дозволяє охоплювати різні групи споживачів і формувати стабільний попит. Цінова політика орієнтована на доступність, що є важливим чинником конкурентоспроможності в умовах зниження купівельної спроможності населення. Поєднання фізичних магазинів та офіційного інтернет-магазину свідчить про розвиток омніканальної моделі продажів, яка підвищує гнучкість підприємства. Активне просування через сайт, онлайн-каталог, акційні пропозиції та digital-комунікації підтримує впізнаваність бренду і стимулює продажі. Отже, маркетинговий потенціал ТОВ «ЮСК Україна» можна оцінити як одну з важливих передумов збереження конкурентних позицій і подальшого стратегічного розвитку.

Організаційно-операційну складову стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» доцільно оцінити через систему показників ефективності організаційної структури управління – табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка організаційно-управлінської складової стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середня чисельність	$\frac{\text{Кількість працівників}}{\text{Кількість магазинів}}$	8,60	7,94	8,28
працівників на один магазин, осіб				
Чистий дохід на один магазин, тис. грн	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Кількість магазинів}}$	70930,78	64338,54	72268,06
Чистий прибуток на один магазин, тис. грн	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Кількість магазинів}}$	16330,34	12282,32	13516,30
Кількість магазинів на одного регіонального менеджера, од.	$\frac{\text{Кількість магазинів}}{\text{Кількість регіональних менеджерів}}$	15,00	14,86	14,00
Кількість працівників на одного регіонального менеджера, осіб	$\frac{\text{Кількість працівників}}{\text{Кількість регіональних менеджерів}}$	129,00	118,00	115,88

Джерело: складено автором на основі [24; 25]

Аналіз даних табл. 2.10 свідчить, що організаційно-операційна складова стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» у 2023–2025 рр. змінювалася відповідно до розширення торговельної мережі. Середня чисельність працівників на один магазин залишалася відносно стабільною і становила 8,60 особи у 2023 р., 7,94 особи у 2024 р. та 8,28 особи у 2025 р., що свідчить про збереження керованого рівня кадрового забезпечення магазинів. Чистий дохід на один магазин у 2025 р. зріс до 72268,06 тис. грн, що перевищує рівень 2023 р. і свідчить про підвищення результативності торговельних об'єктів. Водночас чистий прибуток на один магазин у 2025 р. був нижчим, ніж у 2023 р., що пов'язано зі зростанням витратного навантаження. Кількість магазинів на одного регіонального менеджера зменшилася з 15,00 до 14,00, а кількість працівників на одного регіонального менеджера— зі 129,00 до 115,88 особи, що свідчить про посилення управлінської підтримки мережі. Отже, організаційно-операційний потенціал підприємства можна оцінити як достатній для реалізації стратегії розвитку, оскільки розширення мережі супроводжується збереженням керованості та поступовим зниженням навантаження на регіональний рівень управління.

Наступним етапом дослідження доцільно провести SWOT-аналіз, який

дає змогу узагальнити результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ЮСК Україна» - табл. 2.11.

ТОВ «ЮСК Україна» має достатньо сильну стратегічну позицію на українському ринку товарів для дому. Основними сильними сторонами підприємства є належність до міжнародної мережі JYSK, впізнаваність бренду, широкий асортимент, розвинена мережа фізичних магазинів, наявність інтернет-магазину та позитивна динаміка фінансових результатів. Важливим підтвердженням стратегічного потенціалу підприємства є те, що кількість магазинів JYSK в Україні зростала навіть в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «ЮСК Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Належність до міжнародної мережі JYSK та використання сформованої бізнес-моделі	Зростання витрат на збут, що знижує операційну та чисту рентабельність продажу
Впізнаваний бренд у сегменті товарів для дому	Значна частка зобов'язань у структурі джерел фінансування
Широкий асортимент товарів для сну, дому, саду, офісу, зберігання та декору	Залежність від логістичних процесів і стабільності постачання
Розвинена мережа фізичних магазинів в Україні	Потреба у постійному навчанні та адаптації персоналу через розширення мережі
Позитивна динаміка кількості магазинів у 2023–2025 рр.	Багаторівнева організаційна структура може уповільнювати ухвалення окремих управлінських рішень
Наявність офіційного інтернет-магазину та розвиток омніканальної моделі продажів	Зниження чистої рентабельності продажу у 2023–2025 рр.
Зростання чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку	Висока залежність результатів діяльності від купівельної спроможності населення
Достатній кадровий потенціал для підтримання роботи торговельної мережі	Необхідність постійних інвестицій у модернізацію магазинів, логістику та digital-інструменти
Можливості	Загрози
Подальше розширення мережі магазинів у містах із недостатньою присутністю бренду	Воєнні ризики, пошкодження інфраструктури та обмеження роботи магазинів в окремих регіонах
Розвиток онлайн-продажів та посилення e-commerce-напряму	Зниження купівельної спроможності населення
Зростання попиту на доступні, практичні та функціональні товари для дому	Інфляція та зростання витрат на оренду, оплату праці, логістику й комунальні послуги

Використання омніканальної моделі для поєднання офлайн- і онлайн-продажів	Порушення логістичних ланцюгів та подорожчання постачання
Модернізація магазинів і підвищення якості клієнтського досвіду	Посилення конкуренції з боку Епіцентру, MebelOK, Home&You та інших учасників ринку
Оптимізація витрат на збут і підвищення ефективності операційних процесів	Валютні коливання та залежність частини асортименту від імпортних поставок
Розвиток кадрового потенціалу через навчання, адаптацію та стандартизацію сервісу	Кадрові ризики, дефіцит персоналу та міграція працівників
Розвиток B2B-напрямку та співпраці з корпоративними клієнтами	Зміна споживчої поведінки та переорієнтація покупців на дешевші альтернативи

Джерело: складено автором

Водночас слабкі сторони підприємства пов'язані переважно з внутрішнім витратним навантаженням і необхідністю підтримання складної операційної системи. Зокрема, у 2023-2025 рр. спостерігалось зростання витрат на збут і зниження окремих показників рентабельності. Крім того, для підприємства важливою залишається залежність від логістичних процесів, стабільності постачання та потреба у постійному навчанні персоналу в умовах розширення мережі.

Зовнішні можливості для ТОВ «ЮСК Україна» пов'язані з подальшим розвитком мережі, посиленням онлайн-продажів, модернізацією магазинів, розвитком омніканальної моделі та оптимізацією операційних процесів. Ці напрями можуть бути використані для зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення ефективності його стратегії розвитку. Особливо перспективним є розвиток e-commerce, оскільки він дозволяє підприємству зменшити залежність від фізичних магазинів і підтримувати продажі навіть за умов зовнішніх обмежень.

Основними загрозами для підприємства залишаються воєнні ризики, зниження купівельної спроможності населення, інфляція, порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання та посилення конкуренції на ринку товарів для дому. У зв'язку з цим стратегія розвитку ТОВ «ЮСК Україна» має бути спрямована не лише на подальше розширення мережі, а й на підвищення операційної ефективності, контроль витрат, розвиток цифрових

каналів

продажу та посилення стійкості логістичних процесів. Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують, що підприємство має значний стратегічний потенціал, однак його реалізація потребує адаптивного підходу до управління в умовах нестабільного ринкового середовища.

2.4. Напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринку

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «ЮСК Україна» має достатній стратегічний потенціал для подальшого розвитку в умовах нестабільного ринку. Підприємство демонструє зростання чистого доходу, прибутковості, розширення мережі магазинів, сформовану організаційну структуру, впізнаваний міжнародний бренд і розвинену маркетингову складову. Водночас результати фінансового аналізу та SWOT-аналізу свідчать про наявність низки проблемних аспектів, які потребують управлінського реагування. До них належать зростання витрат на збут, зниження окремих показників рентабельності, залежність від логістичних процесів, вплив воєнних ризиків, посилення конкуренції та необхідність подальшого розвитку онлайн-каналів продажу.

У зв'язку з цим удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» доцільно здійснювати не шляхом кардинальної зміни стратегічного курсу, а через посилення його адаптивності. Підприємству доцільно зберегти загальну орієнтацію на зростання, однак поєднати її з елементами антикризової, цифрової та операційно-ефективної стратегії. Основні напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринку

Напрямок удосконалення	Зміст заходів
1	2

Продовження табл. 2.12

1	2
Оптимізація витрат на збут	Аналіз структури витрат на збут, перегляд логістичних маршрутів, оптимізація маркетингових витрат, контроль витрат на обслуговування магазинів
Посилення логістичної стійкості	Формування альтернативних маршрутів постачання, оптимізація запасів, посилення прогнозування попиту, резервування критично важливих товарних позицій
Адаптивне розширення мережі	Відкриття магазинів у регіонах із достатнім попитом і нижчим рівнем безпекових ризиків, пріоритет модернізації чинних магазинів перед надмірно швидким розширенням
Розвиток кадрового потенціалу	Посилення програм адаптації нових працівників, навчання персоналу стандартам сервісу, розвиток внутрішнього кадрового резерву для магазинів
Підвищення ефективності маркетингової політики	Персоналізація комунікацій, розвиток digital-маркетингу, акцент на доступності, практичності та функціональності товарів для дому
Підтримання фінансової стійкості	Контроль співвідношення власного і залученого капіталу, оцінка ефективності інвестицій у нові магазини, моніторинг рентабельності

Джерело: складено автором

Аналіз напрямів, наведених у табл. 2.12, свідчить, що ТОВ «ЮСК Україна» уже має сформовану основу для подальшого розвитку: підприємство володіє розвиненою мережею фізичних магазинів, офіційним інтернет-магазином, впізнаваним міжнародним брендом, стандартизованими бізнес-процесами та достатнім кадровим потенціалом. Водночас результати фінансового аналізу показали, що у 2023–2025 рр. підприємство зіткнулося зі зростанням витрат на збут і зниженням окремих показників рентабельності. Це означає, що подальший розвиток має бути спрямований не лише на розширення мережі магазинів, а й на пошук додаткових каналів продажу, які можуть підвищити охоплення покупців без пропорційного збільшення витрат на фізичну інфраструктуру.

З огляду на результати PEST-аналізу, конкурентного аналізу та SWOT-аналізу, найбільш доцільним напрямом удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» в умовах нестабільного ринку є розвиток e-commerce через інтеграцію з великими українськими маркетплейсами, зокрема Rozetka. Такий напрям не дублює наявний інтернет-магазин JYSK, а

доповнює його за рахунок виходу на платформи з уже сформованою аудиторією, високою частотою пошуку товарів, розвиненою рекламною інфраструктурою та довірою споживачів.

Доцільність цього напрямку пояснюється тим, що частина покупців починає пошук товарів для дому не з сайту конкретного бренду, а з великих маркетплейсів, де одночасно порівнює ціни, характеристики, відгуки, умови доставки та альтернативні пропозиції. У такій ситуації відсутність товарів JYSK на маркетплейсах обмежує контакт із тією аудиторією, яка перебуває на етапі активного вибору й готовності до покупки. Розміщення частини асортименту на Rozetka дозволить підприємству додатково працювати з таким попитом, використовувати внутрішні рекламні інструменти маркетплейсу та перенаправляти інтерес покупців до товарів бренду.

Особливо перспективним є розміщення на маркетплейсах не всього асортименту, а вибіркових товарних категорій, які мають високий попит, достатню маржинальність, простішу логістику та нижчий ризик повернень. До таких категорій можуть належати домашній текстиль, товари для зберігання, декор, товари для ванної кімнати, окремі меблеві позиції малого формату, офісні товари та сезонні товари для дому. Основні заходи щодо розвитку e-commerce через маркетплейси подано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Заходи щодо розвитку e-commerce ТОВ «ЮСК Україна» через великі маркетплейси

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Вибір маркетплейсу для пілотного запуску	Визначення найбільш доцільної платформи для тестового запуску, зокрема Rozetka, з урахуванням аудиторії, умов співпраці, комісій та логістичних можливостей	Вибір каналу з найбільшим потенціалом для додаткових онлайн-продажів

Продовження табл. 2.13

1	2	3
Формування пілотного асортименту	Відбір товарів із високим попитом, зрозумілою ціною пропозицією, достатньою маржинальністю та низьким ризиком повернення	Зменшення операційних ризиків і швидка перевірка ефективності нового каналу

Підготовка карток товарів	Створення якісних описів, фото, характеристик, SEO-назв, рекомендацій щодо використання та переваг товарів	Підвищення видимості товарів у пошуку маркетплейсу та збільшення конверсії
Використання внутрішньої реклами маркетплейсу	Запуск рекламних інструментів Rozetka для просування товарів у пошуку, категоріях і рекомендаціях	Залучення покупців, які вже перебувають на етапі вибору товарів для дому
Інтеграція залишків і цін	Налаштування регулярного оновлення інформації про наявність товарів, ціни, акції та умови доставки	Зменшення ризику помилкових замовлень і покращення клієнтського досвіду
Контроль логістики та повернень	Визначення оптимальної моделі виконання замовлень, контролю строків доставки, обробки повернень і клієнтських звернень	Підтримання стандартів сервісу JYSK у новому каналі продажу
Оцінка результатів пілотного періоду	Аналіз продажів, маржинальності, витрат на рекламу, комісій маркетплейсу, повернень і відгуків покупців	Прийняття рішення щодо масштабування каналу або коригування асортименту

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи передбачають не заміну офіційного інтернет-магазину JYSK, а розширення онлайн-присутності підприємства за рахунок додаткового каналу продажу. Найбільш доцільним є пілотний запуск на великому маркетплейсі з обмеженим асортиментом, оскільки такий формат дозволяє перевірити попит, оцінити витрати й уникнути надмірного операційного навантаження. У разі позитивних результатів пілотний асортимент може бути поступово розширений, а маркетплейс-канал –інтегрований у загальну систему e-commerce підприємства.

Розвиток продажів через маркетплейси має важливе стратегічне значення для ТОВ «ЮСК Україна». По-перше, він дозволяє збільшити охоплення цільової аудиторії, оскільки маркетплейси акумулюють значний споживчий трафік. По-друге, маркетплейс дає змогу працювати з покупцем у момент активного пошуку товару, коли ймовірність покупки є вищою. По-третє, внутрішні рекламні інструменти платформи можуть використовуватися для просування конкретних товарних категорій і тестування попиту без суттєвого збільшення витрат на відкриття нових фізичних магазинів.

Висновки за розділом 2

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «ЮСК Україна» та обґрунтовано напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У ході дослідження фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна» встановлено, що у 2023-2025 рр. підприємство демонструвало зростання основних фінансових результатів. Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» була здійснена через аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. PEST-аналіз показав, що підприємство функціонує у складному середовищі, де ключовими загрозами є воєнні ризики, інфляція, зростання операційних витрат, логістичні обмеження та зниження купівельної спроможності частини населення. Водночас можливості для розвитку пов'язані зі збереженням попиту на доступні товари для дому, зміною споживчих пріоритетів у бік практичності та розвитком e-commerce. Конкурентний аналіз засвідчив, що ТОВ «ЮСК Україна» має сильну позицію на ринку товарів для дому, поступаючись Епіцентру лише за масштабом універсального асортименту та онлайн-платформи, але маючи переваги у спеціалізації, впізнаваності бренду, кількості магазинів і адаптивності до нестабільних умов. Дослідження внутрішнього середовища показало, що кадровий, маркетинговий та організаційно-операційний потенціал підприємства є достатнім для підтримання подальшого розвитку. Чисельність працівників зросла з 774 осіб у 2023 р. до 927 осіб у 2025 р., що відповідає розширенню мережі. Кадровий потенціал посилювався, однак подальше зростання потребує уваги до навчання, адаптації та утримання персоналу. Маркетингова складова є розвиненою завдяки широкому асортименту, доступній ціновій політиці, поєднанню фізичних магазинів та інтернет-магазину, а також активному

просуванню. Організаційно-операційний аналіз показав, що підприємство зберігає керованість мережі, а навантаження на регіональний рівень управління поступово знижується.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами ТОВ «ЮСК Україна» є міжнародний бренд, розвинена мережа магазинів, широкий асортимент, наявність інтернет-магазину, позитивна динаміка доходів і достатній кадровий потенціал. До слабких сторін належать зростання витрат на збут, зниження окремих показників рентабельності, залежність від логістики та потреба у постійних інвестиціях у розвиток. З урахуванням результатів аналізу рекомендовано удосконалювати стратегію розвитку підприємства через посилення e-commerce не шляхом дублювання чинного інтернет-магазину, а через інтеграцію з великими українськими маркетплейсами, зокрема Rozetka.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було розкрито економічну сутність стратегії розвитку підприємства. На основі узагальнення наукових підходів встановлено, що стратегія розвитку є комплексною системою довгострокових цілей, управлінських рішень, ресурсного забезпечення та напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних орієнтирів. У ході дослідження було визначено, що стратегія розвитку має не лише цільову, а й адаптаційну природу, оскільки її ефективність залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни ринку, трансформувати внутрішні процеси та використовувати наявний ресурсний потенціал.

У процесі дослідження особливостей функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища встановлено, що нестабільність суттєво змінює зміст стратегічного управління. Якщо у відносно стабільних умовах стратегія розвитку переважно орієнтується на зростання, розширення діяльності та підвищення ефективності, то в умовах нестабільності вона повинна одночасно забезпечувати розвиток, стійкість, безперервність діяльності та здатність до швидкого реагування на зовнішні виклики. До ключових особливостей такої стратегії віднесено адаптивність, гнучкість управлінських рішень, ризик-орієнтований підхід, сценарне планування, резервування ресурсів, антикризову спрямованість і постійний моніторинг зовнішнього середовища.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання та формування стратегії розвитку підприємства показало, що ефективна стратегія не може ґрунтуватися лише на одному виді аналізу. Для її обґрунтування доцільно поєднувати фінансовий, ресурсний, цільовий, процесний, функціональний, інтегрований та аналітико-діагностичний підходи. Особливе значення мають

SWOT-аналіз і PEST-аналіз, оскільки вони дозволяють поєднати оцінку внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. Формування стратегії розвитку доцільно здійснювати поетапно: через стратегічну діагностику, визначення місії та стратегічних цілей, розроблення альтернатив, вибір оптимальної стратегії, організаційне забезпечення реалізації, моніторинг і коригування.

У другому розділі було здійснено аналіз діяльності ТОВ «ЮСК Україна» та обґрунтовано напрями удосконалення його стратегії розвитку. Встановлено, що ТОВ «ЮСК Україна» є підприємством роздрібної торгівлі, яке представляє на українському ринку міжнародну мережу JYSK. Основним напрямом діяльності підприємства є продаж товарів для дому, меблів, матраців, текстилю, товарів для спальні, ванної кімнати, саду, офісу, зберігання та облаштування житлового простору. Аналіз розвитку мережі показав, що ТОВ «ЮСК Україна» продовжувало розширення навіть в умовах війни та нестабільності. Кількість магазинів JYSK в Україні зросла, що свідчить про активну стратегію розвитку, здатність підприємства адаптуватися до складних зовнішніх умов і зберігати інвестиційну активність. Така динаміка є важливим практичним підтвердженням того, що підприємство не лише підтримує поточну діяльність, а й реалізує стратегію зростання в умовах підвищеної невизначеності.

Дослідження фінансового стану ТОВ «ЮСК Україна» засвідчило загалом позитивну динаміку основних фінансових результатів у 2023-2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 6383770,0 тис. грн у 2023 р. до 8094023,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 1710253,0 тис. грн, або на 26,8%. Собівартість реалізованої продукції зросла на 26,3%, а валовий прибуток – на 27,3%. Водночас фінансовий аналіз виявив і проблемні аспекти. Витрати на збут зросли з 1213736,0 тис. грн у 2023 р. до 1926091,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 58,7%. Темп зростання витрат на збут суттєво перевищував темп зростання чистого доходу та чистого прибутку, що свідчить про посилення операційного навантаження на підприємство.

Чистий прибуток за аналізований період зріс лише на 3,0%, що є значно нижчим за темп приросту доходу. Аналіз показників рентабельності засвідчив, що ТОВ «ЮСК Україна» залишається прибутковим підприємством, однак окремі показники мають тенденцію до зниження.

Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» була здійснена через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. За результатами PEST-аналізу встановлено, що підприємство функціонує у складному й нестабільному середовищі. Найбільш негативний вплив мають воєнний стан, безпекові ризики, інфляція, зростання операційних витрат, логістичні обмеження та зниження купівельної спроможності частини населення. Водночас зовнішнє середовище формує і можливості для розвитку, зокрема збереження попиту на доступні та практичні товари для дому, зміну споживчих пріоритетів у бік функціональності, а також розвиток e-commerce й цифрових каналів продажу.

Конкурентний аналіз показав, що ТОВ «ЮСК Україна» має сильну позицію на українському ринку товарів для дому. За результатами бальної оцінки підприємство отримало 44 бали, що лише незначно нижче за показник Епіцентру. Основними конкурентними перевагами JYSK є міжнародний бренд, чітка спеціалізація на товарах для дому, розвинена мережа фізичних магазинів, омніканальна модель продажів, цінова доступність і здатність адаптуватися до нестабільних умов.

Дослідження внутрішнього середовища показало, що фінансова, кадрова, маркетингова та організаційно-операційна складові стратегічного потенціалу ТОВ «ЮСК Україна» загалом є достатніми для подальшого розвитку. Кадровий потенціал підприємства посилювався: середньооблікова чисельність працівників зросла з 774 осіб у 2023 р. до 927 осіб у 2025 р., що відповідає розширенню торговельної мережі. Маркетингова складова є розвинутою завдяки широкому асортименту, доступній ціновій політиці, фізичним магазинам, офіційному інтернет-магазину, акційним пропозиціям і

digital-комунікаціям. Організаційно-операційний аналіз засвідчив, що підприємство зберігає керованість мережі, а навантаження на регіональний рівень управління поступово знижується.

SWOT-аналіз дозволив узагальнити результати дослідження. До сильних сторін ТОВ «ЮСК Україна» віднесено належність до міжнародної мережі JYSK, впізнаваний бренд, широкий асортимент, розвинену мережу магазинів, наявність інтернет-магазину, позитивну динаміку фінансових результатів і достатній кадровий потенціал. Слабкими сторонами визначено зростання витрат на збут, зниження окремих показників рентабельності, залежність від логістичних процесів, потребу у постійному навчанні персоналу та необхідність інвестицій у розвиток. Основними можливостями є розвиток онлайн-продажів, розширення каналів збуту, подальша модернізація магазинів і зростання попиту на доступні товари для дому. До загроз належать воєнні ризики, інфляція, зниження купівельної спроможності, порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання та посилення конкуренції.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано, що удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ЮСК Україна» має здійснюватися не через кардинальну зміну стратегічного курсу, а через посилення його адаптивності та розширення можливостей онлайн-продажів. Найбільш доцільним напрямом визначено розвиток e-commerce через інтеграцію з великими українськими маркетплейсами, зокрема Rozetka. Практичне значення запропонованого напрямку полягає в тому, що частина покупців починає пошук товарів для дому не з сайту конкретного бренду, а з маркетплейсів, де порівнює ціни, характеристики, відгуки, умови доставки та альтернативні пропозиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34. DOI: 10.37320/2415-3583/21.5 (дата звернення: 18.04.2026).
2. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 433–444. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-10-433-444. (дата звернення: 18.04.2026).
3. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економічний простір. 2024. № 192. С. 120–124. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/192-teoretychni-ta-metodychni-aspekty-strategyi-rozvytku-pidpryyemstva/> (дата звернення: 18.04.2026).
4. Пілецька С. М., Ключ І. В., Білоус Н. М. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 174–179. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-49-27. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957> (дата звернення: 18.04.2026).
5. Тягунова Н. М. Підприємництво в умовах мінливого бізнес-середовища: стратегії розвитку підприємства. Підприємництво і торгівля. 2025. № 44. С. 52–60. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1805> (дата звернення: 18.04.2026).
6. Прокіпчук Л. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компатибільності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності: проблеми та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 65. С. 107–112. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-15.

7. Кінас І. О., Вядрова Н. Г. Масштабування бізнесу як один із напрямків стратегії розвитку підприємства. Успіхи і досягнення у науці. 2024. Т. 2, № 3(3). С. 160–169. DOI: 10.52058/3041-1254-2024-3(3)-160-169. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/239> (дата звернення: 18.04.2026).
8. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 189–195. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031> (дата звернення: 18.04.2026).
9. Швиданенко Г. О., Швиданенко В. І. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 6. С. 146–153. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-6-20. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/170> (дата звернення: 18.04.2026).
10. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. № 61. С. 561–565. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-106. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828> (дата звернення: 18.04.2026).
11. Пілецька С. М., Ключ І. В., Білоус Н. М. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 174–179. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-49-27. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957> (дата звернення: 18.04.2026).
12. Воробйов Є. В. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-121.

13. Світовий О. М., Солом'яний О. О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-120.

14. Обелець Т. М. Особливості бюджетування на підприємстві в умовах криз нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-74-104](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-104)

15. Демурджан Ю. А. Методичний підхід до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. Економіка та суспільство. 2025. № 76 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-76>

16. Хахалєв Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 338–344. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-338-344.

17. Чміль Г. Л., Балацька Н. Ю. Концептуальна модель оцінювання ефективності стратегій сталого маркетингу підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-116

18. Горбаньова В. О. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Економіка та

19. Кагановський О. С. Механізм формування стратегії сталого розвитку підприємств малого та середнього бізнесу у кластерній структурі. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 526–536. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-8-526-536.

20. Сербіна Т. В. Стратегія розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності та ризиків. Підприємництво і торгівля. 2025. № 47. С. 134-140. DOI: 10.32782/2522-1256-2025-47-15

21. Гарастовська А. В., Петухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-90. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183> (дата звернення: 29.04.2026).

22. ТОВ «ЮСК Україна». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37642136> (дата звернення: 29.04.2026).

23. UA Contact info. JYSK Україна. URL: <https://robota.jysk.ua/content/ua-contact-info> (дата звернення: 29.04.2026).

24. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна». JYSK Україна. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-jysk-ukrayina> (дата звернення: 29.04.2026).

25. Strategy. JYSK. URL: <https://www.jysk.com/strategy> (дата звернення: 29.04.2026).

26. JYSK prepares to open stores in Kyiv, Kremenchuk. Interfax-Ukraine. 2026. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/1134523.html> (дата звернення: 29.04.2026).

27. Organisation. JYSK. URL: <https://www.jysk.com/organisation> (дата звернення: 29.04.2026).

28. Рітейл Менеджер. JYSK Україна. URL: <https://robota.jysk.ua/ua/riteyl/riteyl-menedzher> (дата звернення: 29.04.2026).

29. Регіональний Менеджер. JYSK Україна. URL: <https://robota.jysk.ua/ua/riteyl/regionalniy-menedzher> (дата звернення: 29.04.2026).

30. Національний банк України. Інфляційний звіт. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 29.04.2026).

31. Державна служба статистики України. Роздрібна торгівля. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).

32. Rozetka Marketplace. Інформація для продавців. Офіційний сайт Rozetka. URL: <https://seller.rozetka.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).

33. Фінансова звітність ТОВ «ЮСК Україна» за 2023 рік. Опендатабот.
URL: <https://opendatabot.ua/c/37642136> (дата звернення: 29.04.2026).
34. Фінансова звітність ТОВ «ЮСК Україна» за 2024 рік. Опендатабот.
URL: <https://opendatabot.ua/c/37642136> (дата звернення: 29.04.2026).
35. Фінансова звітність ТОВ «ЮСК Україна» за 2025 рік. Опендатабот.
URL: <https://opendatabot.ua/c/37642136> (дата звернення: 29.04.2026).
36. Епіцентр. Офіційний інтернет-магазин. URL: <https://epicentrk.ua/>
(дата звернення: 29.04.2026).
37. MebelOk. Офіційний інтернет-магазин меблів. URL:
<https://mebelok.com/ua/> (дата звернення: 29.04.2026).
38. Home&You Ukraine. Офіційний інтернет-магазин. URL:
<https://home-you.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2026).
39. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.175. URL:
<https://www.economy.in.ua/?i=31&op=1&z=4632> (дата звернення: 29.04.2026).
40. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 41. С. 74–78. URL:
https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf (дата звернення: 29.04.2026).
41. Собакар М. В., Ісаков А. С. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах сучасної економічної динаміки. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2025. № 4. DOI: 10.32782/pdau.eco.2025.4.5. URL:
<https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/100> (дата звернення: 29.04.2026).
42. Потьомкін С. М. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища. Бізнес Інформ. 2025. № 7. С. 562–569. URL:

https://www.business-inform.net/article/?abstract=2025_7_0_562_569&year=2025

(дата звернення: 29.04.2026).

43. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 4(114). С. 19–25. DOI: 10.26642/ema-2025-4(114)-19-25. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/349860> (дата звернення: 29.04.2026).

44. Губарева І. О., Дорошенко Т. М. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-108. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268> (дата звернення: 29.04.2026).

45. JYSK запускає нову стратегію, щоб стати першим вибором для покупців. JYSK Ukraine. 2025. URL: <https://www.mynewsdesk.com/ua/jysk/pressreleases/jysk-zapuskaie-novu-strategieh-iiu-shchob-stati-piershim-viborom-dlia-pokuptsiv-3403056> (дата звернення: 29.04.2026).

46. Annual Report. JYSK. URL: <https://jysk.com/annual-report> (дата звернення: 29.04.2026).

47. Сталий розвиток в JYSK. JYSK Україна. URL: <https://jysk.ua/sustainability> (дата звернення: 29.04.2026).

48. Звіт про управління ТОВ «ЮСК Україна» за 2024 рік. JYSK Україна. URL: <https://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-jysk-ukrayina-za-2024-rik> (дата звернення: 29.04.2026).

49. JYSK Україна планує відкрити 10 нових та оновити 12 магазинів у фінансовому році. Interfax-Україна. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1100925.html> (дата звернення: 29.04.2026).

50. Угніва С. Експансія на тлі війни. NV дізнався, заради чого JYSK відкриває в Україні нові магазини і скільки таких з'явиться у 2026-му. NV Бізнес. 2026. URL:

<https://biz.nv.ua/ukr/markets/jysk-v-ukrajini-skilki-shche-magaziniv-vidkriye-dans-ka-merezha-u-2026-roci-50590704.html> (дата звернення: 29.04.2026).

ДОДАТОК А

Організаційна структура ТОВ «ЮСК Україна»

