

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕН-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Максим ЄФРЕМОВ

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент,
проректор з науково-дослідної роботи
ХГУ «НУА»
Ольга ІВАНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)
« » червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
ЄФРЕМОВА Максима Артемовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Побудова ефективної адаптаційної стратегії підприємства»
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____
2. Строк подання студентом роботи « » червня 2025 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - поглибити теоретичні знання теорії адаптації;
 - розробити модель формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі;
 - сформувати підхід до оцінювання наявності можливостей адаптаційного розвитку підприємств роздрібною торгівлі та провести фінансову-економічну діагностику Сільпо-фуд;
 - запропонувати модель формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі;
 - розробити рекомендації до вибору оптимального типу адаптаційної стратегії розвитку.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні аспекти та актуальність трансформації системи управління підприємств
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Напрями трансформації системи управління компанії «Нова пошта»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « » грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Максим ЄФРЕМОВ

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Стратегія адаптації підприємства: економічна сутність базових понять, види, роль у забезпеченні розвитку підприємства.....	8
1.2. Формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі.....	17
1.3. Умови розробки та реалізації адаптаційної стратегії підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИКЛАДІ СІЛЬПО-ФУД.....	32
2.1. Сільпо-фуд як інноваційна модель сучасного ритейлу	32
2.2. Оцінка ефективності адаптаційної стратегії Сільпо-фуд	37
2.3. Напрями підвищення ефективності адаптаційної стратегії для підприємств роздрібної торгівлі	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасна епоха глобалізації, нестабільності та стрімкого розвитку технологій формує нові виклики для активізації діяльності суб'єктів господарювання шляхом посилення адаптаційних механізмів. Ускладнення й прискорення динаміки факторів бізнес-середовища, а також здатність підприємств своєчасно адаптувати свою діяльність стають одним із ключових критеріїв їхнього успіху. Науковий інтерес до проблем адаптації зростає в контексті вивчення передумов, параметрів та механізмів адаптаційних реакцій, які в єдності взаємозв'язків визначають її специфіку.

Бізнес-моделі підприємств повинні постійно переглядатися відповідно до вимог як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це можливо завдяки застосуванню адаптаційних стратегій розвитку, що ґрунтуються на сучасних управлінських концепціях, які формують основу для реконструкції системи управління підприємствами в умовах динамічних змін.

У зв'язку з цим зростає актуальність дослідження понять і категорій теорії адаптації, а також удосконалення наявних способів, методів та інструментів формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретико-методологічну основу дослідження процесу формування адаптаційної стратегії підприємств становлять наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Теоретичні підвалини розвитку теорії адаптації широко представлені в сучасній економічній літературі та висвітлюються зарубіжними дослідниками, зокрема: К. Андерсеном, К. Брауном, Дж. Гарадагі, Ф.Ж. Гуїяром, Дж. Н. Келлі, Д.Нельсоном, Л. Планкеттом, А.А. Томсоном, Г. Хейлом, Н. Еджером, а також вітчизняними науковцями: В. Василенко, С. Степуріна, К. Михайльова, Л.Калініченко, М. Ковбатюк, С. Петренко, Л. Смоляр.

Попри те, що у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців висвітлюються шляхи розв'язання проблем у цій сфері, окремі питання, пов'язані з формуванням адаптаційної стратегії розвитку підприємств

роздрібної торгівлі, залишаються недостатньо опрацьованими як у науковому, так і в практичному вимірах.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретичних положень, а також розроблення рекомендацій щодо формування стратегії адаптаційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні теоретичні та прикладні завдання:

- поглибити теоретичні знання теорії адаптації;
- розробити модель формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі;
- сформувати підхід до оцінювання наявності можливостей адаптаційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі та провести фінансову-економічну діагностику Сільпо-фуд;
- запропонувати модель формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі;
- розробити рекомендації до вибору оптимального типу адаптаційної стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження виступає процес формування стратегії адаптаційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Предмет дослідження - теоретичні, наукові та практичні аспекти формування стратегії адаптаційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної теорії адаптації, результати узагальнення наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, що досліджують проблематику формування стратегій адаптаційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Для вирішення поставлених теоретичних і практичних завдань у дослідженні застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення та порівняння, аналізу й синтезу,

метод системно-структурного аналізу, PEST-аналіз, коефіцієнтний аналіз, статистичні методи та інші.

Для обробки результатів дослідження, побудови таблиць, діаграм, графіків і схем використовувалися відповідні прикладні програмні засоби.

Основні ідеї та рекомендації кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

Структура та зміст дослідження повністю відповідають об'єкту, меті та завданням дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 41 позиції та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія адаптації підприємства: економічна сутність базових понять, види, роль у забезпеченні розвитку підприємства

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища забезпечення ефективного функціонування підприємств потребує впровадження дієвих адаптаційних стратегій. Непередбачуваність і мінливість зовнішніх чинників постійно ускладнюють умови ведення бізнесу, що актуалізує необхідність оперативного реагування на зміни та своєчасної адаптації всіх бізнес-процесів - як основних, так і допоміжних, а також процесів розвитку. За таких умов процес адаптації підприємства до змін бізнес-середовища набуває критичного значення і стає не лише запорукою збереження життєздатності підприємства на ринку, а й важливою передумовою його сталого конкурентного розвитку.

Інтуїтивне управління підприємством та ситуативне реагування керівництва на виклики зовнішнього середовища не дозволяють оперативно вирішувати наявні проблеми та суттєво ускладнюють досягнення стратегічних цілей. Функціонування у конкурентному середовищі гостро ставить перед суб'єктами господарювання питання своєчасної адаптації до змін, що відбуваються у бізнес-середовищі [19]. Така адаптація, у свою чергу, передбачає постійне оновлення знань як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

Особливу актуальність набуває здатність діяти в умовах невизначеності, в ситуації, коли чинники зовнішнього середовища залишаються нечіткими, суперечливими або важкопрогнозованими. У такому контексті ефективність і результативність діяльності підприємств дедалі більше залежать від таких характеристик, як гнучкість, мобільність, адаптивність, здатність швидко реагувати на зміни та прогнозувати розвиток ринку.

Разом з тим, постійна невизначеність і динамізм зовнішнього середовища лише ускладнюють умови діяльності підприємств. Вирішення завдання щодо

оперативного реагування на зміни різного характеру та підвищення рівня адаптаційності підприємства до трансформацій факторів і умов зовнішнього середовища можливе лише за умови формування та реалізації ефективної адаптаційної стратегії [28].

Аналіз економічної літератури дозволяє дійти висновку, що саме поняття «адаптація» є відносно новим в економічній науці.

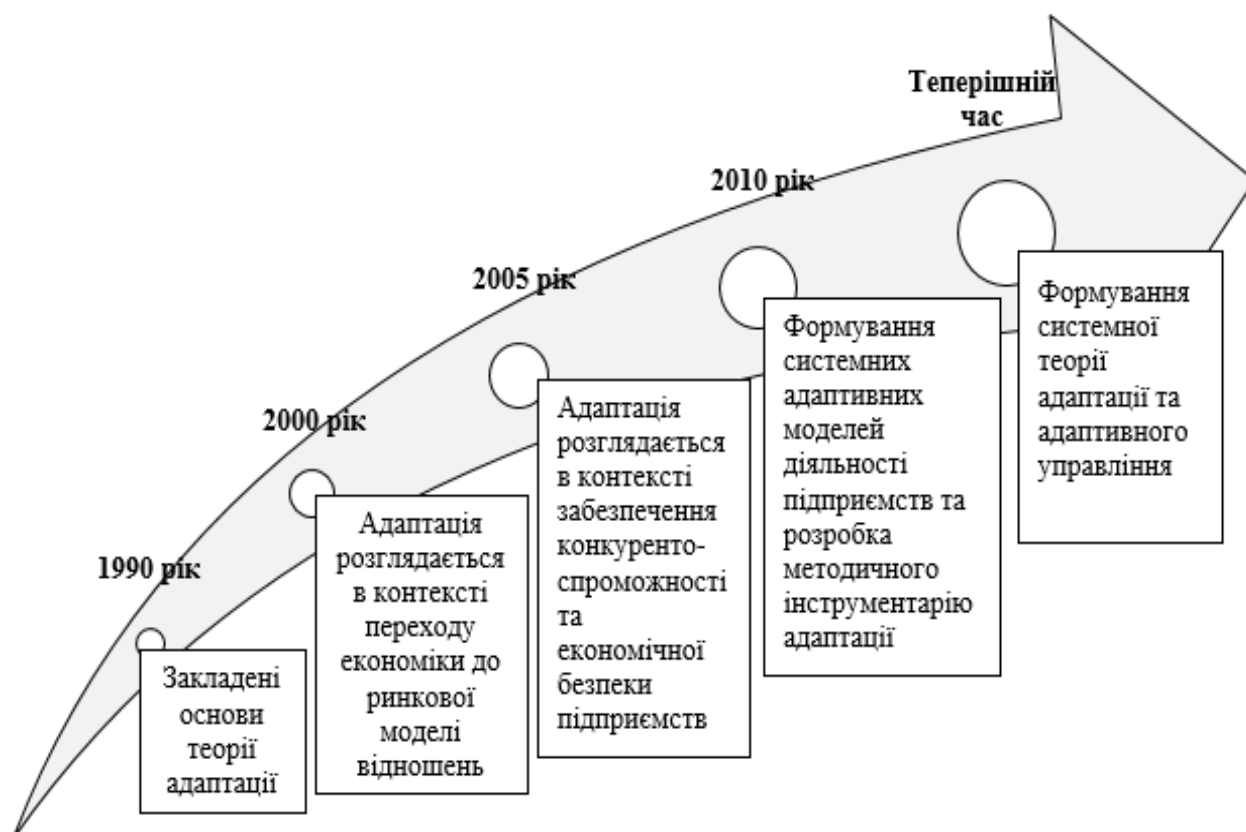


Рисунок 1.1 - Основні етапи розвитку теорії адаптації в економічній науці

Джерело: складено автором

Узагальнення результатів проведених теоретичних досліджень дає підстави стверджувати, що термін «адаптація» має багатозначну природу, широко використовується у різних контекстах і належить до категорії загальнонаукових понять. Його застосування простежується в багатьох галузях знань, таких як економіка, менеджмент, психологія, соціологія,

фізіологія, медицина, біологія, філософія, кібернетика, інформаційні технології, екологія. Дослідження особливостей адаптації та пов'язаних із нею проблем часто перетинаються у міждисциплінарних наукових розробках.

У різних науках існує значна кількість визначень поняття «адаптація», а також численні його інтерпретації та модифікації, що зумовлено різноманітністю підходів до вивчення цієї складної категорії.

Теоретичне дослідження дозволило встановити, що слово «адаптація» має латинське походження. У перекладі з латинської *adaptare* означає «пристосування» [35]. Водночас усі наявні визначення об'єднують спільна риса - наявність двох взаємодіючих елементів: системи та зовнішнього середовища. Виходячи з цього, можна стверджувати, що в узагальненому розумінні адаптація - це процес і/або результат пристосування до вимог змінного зовнішнього середовища.

Розвиток теорії адаптації можна умовно простежити через кілька етапів. На початковому етапі адаптація розглядалася як складова процесу переходу економіки до ринкової моделі. Пізніше цей підхід трансформувався у напрямку забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств. У подальшому наукова увага зосередилася на формуванні системних адаптаційних моделей господарської діяльності підприємства та розробленні відповідного методичного інструментарію. З часом відбувся перехід до побудови цілісної системної теорії адаптації та адаптаційного управління.

Узагальнені результати проведеного теоретичного аналізу дають підстави для висновку, що з моменту виникнення теорія адаптації зазнала низки концептуальних змін. Якщо на етапі становлення поняття «адаптація» в основному асоціювалося з переходом до ринкових відносин, то на сучасному етапі наукові дослідження переорієнтовані на формування системного підходу до адаптації як ключового чинника ефективності функціонування підприємств в умовах складного, мінливого бізнес-середовища.

Таким чином, динамізм, складність і турбулентність умов господарювання стали об'єктивними факторами становлення та еволюції теорії адаптаційного управління, яка сьогодні виступає домінуючою управлінською парадигмою. Її сутність полягає в орієнтації на забезпечення ефективного розвитку соціально-економічної системи - підприємства.

Оскільки будь-яка система змушена пристосовуватись до зовнішнього середовища, проблематика ефективної взаємодії підприємства з оточенням в останні десятиліття стала предметом досліджень представників різних теоретичних підходів до розуміння сутності підприємства: класичної (неокласичної), інституціональної (неоінституціональної), еволюційної, підприємницької та системно-інтеграційної теорій. Кожна з них має свої особливості у тлумаченні поняття «адаптація», що представлено в додатку А. Слід зазначити, що на сучасному етапі науковцями зроблено суттєвий внесок у розвиток теорії адаптації з позиції економіки та підприємництва, виявлені підходи до визначення сутності цього поняття (рис. 1.2).

Таким чином, поняття «адаптація» у загальному розумінні відображає процес «пристосування», «виживання» та «реагування» на мінливість факторів і умов зовнішнього середовища, що супроводжується певними трансформаціями у діяльності підприємства [25].

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу наукових підходів до розкриття сутності та змісту дефініції «адаптація», запропоновано авторське тлумачення досліджуваного поняття: адаптація — це багатокomпонентний, послідовний процес оперативного пристосування підприємства до змін у середовищі його функціонування шляхом трансформації (перетворення, інтеграції) внутрішньоорганізаційного управління та сукупності бізнес-процесів з метою збереження фінансової стабільності та забезпечення ефективного розвитку в довгостроковій перспективі.



Рисунок 1.2 - Основні акценти у підході до визначення поняття «адаптація» з економічних позицій

Джерело: складено автором

Переходячи на вищий рівень розвитку, або опиняючись у кризових ситуаціях, бізнес-процеси підприємства потребують перегляду цілей, стратегій та підходів до їх реалізації [20]. Визначення типу адаптації підприємства дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення в майбутньому. Для підприємств роздрібної торгівлі вибір типу адаптації має базуватися на співвідношенні інтегральних показників зовнішнього та внутрішнього середовища, що дає змогу визначити поточне становище підприємства в сучасному економічному просторі та обґрунтувати його адаптаційну реакцію на зміни у турбулентному середовищі.

Ключова відмінність адаптаційного процесу в роздрібній торгівлі полягає в тому, що саме ця галузь економіки найбільш оперативно реагує на коливання

кон'юнктури споживчого ринку. Тому при обґрунтуванні напрямів адаптації торговельного підприємства необхідно враховувати високий рівень динамізму, притаманний галузі, а також усі параметри системи його функціонування. Повноцінне врахування цих параметричних ознак слугує основою для формування стратегії розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі, адже це забезпечує комплексне уявлення про об'єкт дослідження, дає змогу здійснити його аналіз, контроль і планування відповідних заходів.

Поняття «адаптивність» характеризує готовність підприємства до адаптації та швидкість його реакції на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища на всіх етапах життєвого циклу [29]. Це, своєю чергою, дає можливість застосовувати широкий спектр змін у відповідь на нові виклики з боку ринку, споживачів, постачальників та інших чинників. Гнучкість формується за умови меншого обсягу необхідних змін із максимальним урахуванням їх достатності для пристосування до нових умов і корекції виявлених відхилень у діяльності підприємства.

Адаптивність розглядається як інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає його здатність до безперервного розвитку в будь-яких умовах, зокрема шляхом мобілізації наявних ресурсних резервів у разі несприятливої ситуації. Взаємозв'язок між поняттями «адаптивність» і «гнучкість» представлено на рис. 1.3.

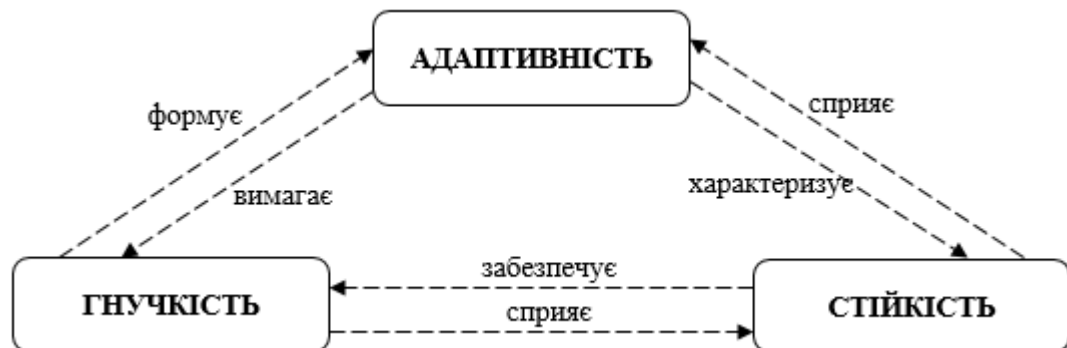


Рисунок 1.3 - Зв'язок між основними характеристиками стійкого розвитку

Джерело: складено автором

Таким чином, враховуючи вищенаведене та спираючись на результати проведеного дослідження, нами сформульовано авторське визначення поняття «адаптивність підприємства» як поведінкової характеристики суб'єкта господарювання, що визначає його здатність своєчасно реагувати на зміни у середовищі функціонування шляхом генерації інноваційних ідей і рішень, а також шляхом навчання й трансферу методів, технологій та знань.

Слід наголосити, що основою підвищення адаптивності виступає інноваційна спроможність підприємства як відкритої системи, здатної формувати нові якості, найбільш релевантні в умовах змін або нової ринкової реальності. Забезпечення стійкої траєкторії розвитку підприємства в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища можливе лише на основі формування відповідної адаптаційної стратегії.

Формування стратегії адаптаційного розвитку підприємств є складним процесом, що передбачає багатогранну систему, яка поєднує сукупність цілісних взаємопов'язаних управлінських дій та функціональних елементів [20]. Від успішно обраної стратегії адаптаційного розвитку значною мірою залежить створення стійких конкурентних переваг. При цьому важливо усвідомлювати, що для формування ефективної адаптаційної стратегії суб'єктам господарювання, перш за все, необхідне чітке розуміння сутності її базового поняття - «стратегія». У сучасній науковій літературі нараховується десятки, а іноді й сотні, визначень цього терміна, деякі з них представлено у додатку Б. Водночас існуючі тлумачення не суперечать одне одному, а навпаки - розширюють межі розуміння складної природи стратегії, доповнюючи її новими характеристиками та властивостями.

Формування адаптаційної стратегії передбачає наявність певного потенціалу, який, з одного боку, дозволяє підприємствам забезпечити внутрішню узгодженість (тобто правильну комбінацію стратегії, організаційної структури та управління) з метою ефективного позиціонування на ринку, а з іншого - зовнішню узгодженість, що забезпечує належну реакцію на виклики зовнішнього середовища [27].

Спираючись на результати проведених досліджень, можна стверджувати, що адаптаційний розвиток підприємства можливий за умови, коли кожен наступний стан системи буде енергетично ефективнішим за попередній.

Значний науковий інтерес становить розгорнута типологія адаптаційних стратегій залежно від типу руху підприємства в межах адаптаційного циклу, яку запропонували зарубіжні науковці Р. Майлз і Ч. Сноу [36]. В межах цієї класифікації вчені виокремили чотири види адаптаційних стратегій:

- Стратегія захисника - характеризується прагненням підприємства до зміцнення своїх позицій на вже освоєних ринках, збереження лідерства за рахунок конкурентної боротьби в площині якості або ціни, а також удосконаленням системи управління. Основним ризиком для підприємств, що застосовують цю стратегію, є ймовірна втрата здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища через обмеженість ресурсів або стратегічної гнучкості.

- Стратегія аналітика - передбачає впровадження комплексу заходів, які розробляються на основі постійного та систематичного моніторингу бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє поєднувати елементи стабільності та інноваційності у веденні господарської діяльності, забезпечуючи гнучкість та адаптивність.

- Стратегія дослідника - орієнтована на пошук і реалізацію нових можливостей. Зростання підприємства відбувається завдяки освоєнню нових продуктів і послуг, застосуванню інновацій, виходу на нові ринки. Важливо зазначити, що рух до розвитку здійснюється не поступово, а стрибкоподібно, у разі виникнення сприятливих умов.

- Стратегія реактивного типу - характеризується відсутністю у підприємства стратегічних альтернатив і чіткого плану дій у разі змін у бізнес-середовищі. Це, своєю чергою, не дозволяє підприємству вчасно та адекватно реагувати на зовнішні виклики, що знижує його конкурентоспроможність і може призвести до втрати позицій на ринку.

З огляду на вищезазначене, варто зазначити, що ключовими складовими формування адаптивної стратегії є потенціал адаптаційного розвитку підприємства та адаптивні здібності персоналу. Здатність підприємства оперативно реагувати на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою реалізації наявного потенціалу виступає основним інструментом адаптації. Джерелом формування адаптивних здібностей є наявні компетенції, процес розвитку яких, згідно з підходами теорії динамічних здатностей, тісно пов'язаний із накопиченням знань та досвіду, що, у свою чергу, забезпечує динамічний розвиток самого підприємства.

Адаптаційна стратегія розвитку підприємства орієнтована на формування сталих конкурентних переваг через ефективну реалізацію адаптивних можливостей, максимізацію ринкової вартості бізнесу як сукупності матеріальних і нематеріальних фінансових потоків в умовах різноспрямованого впливу факторів бізнес-середовища [26]. Варто зазначити, що в процесі адаптаційного розвитку, поряд із змінюваністю умов, ресурсів, цілей тощо, відбувається трансформація адаптивних здатностей.

Цільова спрямованість адаптаційної стратегії обумовлює необхідність обґрунтування системи цілей. В сучасній теорії управління сформульовано ключові вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі адаптаційного розвитку торгового підприємства.

Управління стратегічними ресурсами передбачає процес їх формування, а саме: визначення потреби в стратегічних ресурсах на плановий період, оптимізація їх структури відповідно до цілей стратегії та залежно від сили впливу факторів бізнес-середовища, обґрунтування джерел залучення стратегічних ресурсів і процес їх розподілу відповідно до цілей адаптаційної стратегії розвитку підприємства. Таким чином, запропонована система цілей і об'єктів адаптаційної стратегії розвитку підприємства дає комплексне уявлення про напрями прийняття управлінських рішень і є основою для визначення комплексу заходів впливу на зазначені об'єкти адаптаційного управління.

1.2. Формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі

В умовах європейської інтеграції економіки України, яку супроводжують невизначеність зовнішнього середовища, високий рівень ризику у веденні бізнесу, а також нестабільність споживчих уподобань, результативність діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень, які формуються керівництвом цих підприємств.

Ефективність таких рішень визначається, насамперед, високим рівнем професійної компетентності управлінського персоналу, здатністю оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та розробляти дієві механізми адаптації до нових умов функціонування. Така ситуація акцентує увагу на актуальності впровадження адаптаційного підходу до стратегічного розвитку, який дає змогу підприємствам пристосовуватись до трансформацій у бізнес-середовищі.

З огляду на те, що підприємство як система перебуває у постійному процесі адаптації до умов зовнішнього середовища (оскільки здатність до пристосування є невід'ємною умовою його існування), системи неминуче змінюються під впливом зовнішніх чинників [22]. У цьому контексті зростає як науковий, так і практичний інтерес до формування нової моделі управління розвитком підприємств роздрібно́ї торгівлі. Така модель має бути орієнтована на своєчасну реакцію на зміни в бізнес-середовищі та забезпечувати адаптацію діяльності підприємств на основі новітніх наукових напрацювань і передового досвіду у сфері пристосування роздрібно́ї торгівлі до сучасних вимог ринку.

Динамічний характер сучасного бізнес-середовища, а також необхідність забезпечення відповідності підприємства роздрібно́ї торгівлі умовам його функціонування, викликам товарного ринку та інтересам стейкхолдерів, зосереджує увагу на врахуванні чинників і умов як зовнішнього, так і

внутрішнього середовища під час формування адаптаційної стратегії розвитку.

Теоретичним підґрунтям формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі виступають основні закони діалектики, зокрема закон єдності та боротьби протилежностей, що розкриває джерела та потенціал адаптаційного розвитку підприємства, як внутрішні, так і зовнішні; закон заперечення заперечення, який визначає цільові орієнтири адаптаційного розвитку на кожному етапі життєвого циклу підприємства; закон переходу кількісних змін у якісні, що зумовлює механізми та результати реалізації адаптаційної стратегії розвитку [12].

До провідних теорій і концепцій, які формують підґрунтя для визначення цілей, змісту та доцільності розробки адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі, належать концепція економічного розвитку підприємства, підприємницька теорія, еволюційна теорія, системно-інтеграційна теорія, теорія адаптації, концепція адаптаційного управління підприємством, концепція динамічних здібностей, концепція життєвого циклу підприємства, ресурсна концепція, товарна концепція та теорія стратегічних змін [36].

Згідно з концепцією економічного розвитку підприємства, формування адаптаційної стратегії є складовою частиною загального управлінського процесу поряд із формуванням або коригуванням місії, загальної мети та напрямів розвитку підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. В межах підприємницької теорії формуються цільові орієнтири адаптаційної стратегії розвитку, а також стратегічні альтернативи її реалізації в умовах високої невизначеності бізнес-середовища.

Поштовхом до розробки адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі виступають зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які спричиняють еволюцію підходів до формування товарного асортименту, технологій торгівлі, обслуговування, комунікацій зі

споживачами та іншими зацікавленими сторонами, збутової політики, кадрового потенціалу та інших елементів.

Ідея системно-інтеграційного підходу до формування адаптаційної стратегії розвитку полягає в тому, що реалізація стратегічних управлінських рішень щодо пристосування підприємства до умов бізнес-середовища можлива лише за умови збалансованості всіх підсистем і процесів [37].

У цьому контексті виявляється системність усіх процесів та елементів формування адаптаційної стратегії. Комплексне врахування всіх чинників у процесі формування стратегії адаптаційного розвитку дає змогу підвищити здатність підприємства до адаптації та мінімізувати вплив деструктивних явищ зовнішнього середовища.

Важливим моментом у процесі формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі є обґрунтування її взаємозв'язку з теорією управління стратегічними змінами. Сутність останньої полягає у постійному коригуванні напрямів діяльності підприємства, оновленні його організаційної структури та пошуку нових можливостей, що сприятимуть відповідності сучасним вимогам і запитам усіх зацікавлених сторін, а також стрімко змінюваним умовам ринку.

У межах застосування підходу до управління змінами у процесі формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі доцільним є вирішення таких завдань: визначення цілей впровадження змін, формування відповідних управлінських завдань і принципів; ідентифікація чинників впливу на процес управління змінами; встановлення суб'єктів управління змінами на підприємстві; виокремлення об'єктів управління змінами; розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення управління змінами; створення системи контролінгу та моніторингу результатів реалізації стратегічних змін.

На поточний момент в теорії управління виділяють такі перспективні підходи до реалізації адаптивних змін на підприємствах роздрібною торгівлі:

рефреймінг, реструктуризація, поживлення, оновлення, що представлені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Стратегічна модель управління адаптивними змінами

Джерело: складено автором за [32]

Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління підприємствами дало змогу узагальнити наявні підходи до формування

адаптивної стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі та виокремити серед них основні: суб'єктно-орієнтований, системний, ситуаційний, функціональний, ресурсний і процесний підходи.

Суб'єктно-орієнтований підхід передбачає побудову процесу формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі з урахуванням інтересів різних груп суб'єктів, залучених до господарської діяльності підприємства, а також інтеграцію їхніх знань щодо об'єкта управління, стратегічних напрямів, бізнес-процесів та методів управління.

Системний підхід передбачає розгляд формування адаптаційної стратегії розвитку як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів - функціональних підсистем підприємства роздрібної торгівлі, які взаємодіють між собою у процесі розроблення та реалізації адаптаційної стратегії. Серед таких підсистем доцільно виокремити: підсистему стратегічного управління, торговельно-технологічну підсистему, фінансово-економічну підсистему, підсистему управління персоналом, підсистему постачання та збуту тощо. Безперечно, адаптація зазначених підсистем ускладнюється через функціональну неоднорідність об'єктів управління, що вимагає розроблення та впровадження різноманітних інструментів адаптаційного управління у процесі формування стратегії розвитку.

В межах ситуаційного підходу доцільно розглядати формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі крізь призму ситуаційного мислення, множини ситуацій і чинників адаптаційного розвитку підприємства, а також методів, механізмів і інструментів досягнення стратегічних цілей у конкретному проблемному контексті реалізації адаптаційної стратегії.

Функціональний підхід до формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі визначається потребою структурувати цей процес відповідно до загального циклу управління суб'єктами, який ґрунтується на взаємозв'язку та реалізації всіх функцій управлінського впливу: регулювання, планування, організації виконання, мотивації,

координації, контролю, інформаційного забезпечення, прогнозування, обліку, аналізу та нагляду за об'єктом управління - діяльністю підприємства.

Наукову та практичну цінність у процесі формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі має ресурсний підхід, оскільки рівень потенціалу і стратегічні цілі адаптаційного розвитку підприємства визначаються його ресурсним забезпеченням у конкретний період часу. Відтак, у межах зазначеного підходу процес формування та вибору оптимальних стратегічних альтернатив адаптаційного розвитку підприємства роздрібної торгівлі залежить від ефективності управлінських рішень щодо формування та використання його ресурсів.

Згідно з процесним підходом, формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що включають формування стратегічного бачення, цільових стратегічних установок та стратегічних альтернатив адаптаційного розвитку підприємства.

Процес формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі на основі вищезазначених підходів доцільно вибудовувати з урахуванням двох груп принципів [37]:

- загальні принципи: науковість, обґрунтованість, комплексність, системність, самоорганізація, прогнозованість, динамічність, гнучкість, альтернативність, зворотний зв'язок;

- специфічні принципи: єдність структурної цілісності, постійність (перманентність), диференціація рівнів управління адаптаційністю, організаційна плановість управління адаптивністю, економічна ефективність, ієрархічна підпорядкованість.

Принцип науковості передбачає, що процес формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі повинен ґрунтуватися на використанні сучасних наукових концепцій, методів, моделей та підходів з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами

адаптаційної стратегії розвитку на основі актуальної та достовірної інформації, що відповідає сучасному рівню розвитку науки.

Відповідно до принципу обґрунтованості, розроблення і впровадження адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі має здійснюватися на підставі результатів аналізу адаптаційного потенціалу, виважених висновків щодо можливостей адаптаційного розвитку із застосуванням наявних фактів і перевірених даних [3].

Принципи комплексності та системності вимагають розглядати процес формування адаптаційної стратегії розвитку як цілісну систему взаємозалежних процесів, функцій і підсистем підприємства роздрібної торгівлі.

Самоорганізація та динамічність є внутрішніми властивостями самого процесу розвитку підприємства, які характеризують джерела розвитку (внутрішні та/або зовнішні стосовно підприємства), а також виявляють тенденції та здатність до змін ключових характеристик його діяльності, тобто, до адаптації. Виходячи з цього, принцип самоорганізації орієнтований на визначення і впровадження стратегічних змін, тоді як принцип динамічності передбачає розгляд усіх показників і індикаторів розвитку в динаміці з метою визначення пріоритетів для здійснення можливих змін.

Принцип гнучкості полягає у наданні процесу формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі здатності змінювати свою спрямованість відповідно до виникнення непередбачуваних обставин.

Принципи альтернативності та прогнозованості передбачають необхідність моделювання і вибору стратегічних альтернатив у процесі реалізації стратегії адаптаційного розвитку підприємства роздрібної торгівлі, які, у разі потреби, повинні бути скориговані з урахуванням вимог бізнес-середовища. Це забезпечується дотриманням принципу зворотного зв'язку.

Методологічне завдання дослідження передбачає також обґрунтування специфічних принципів формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі.

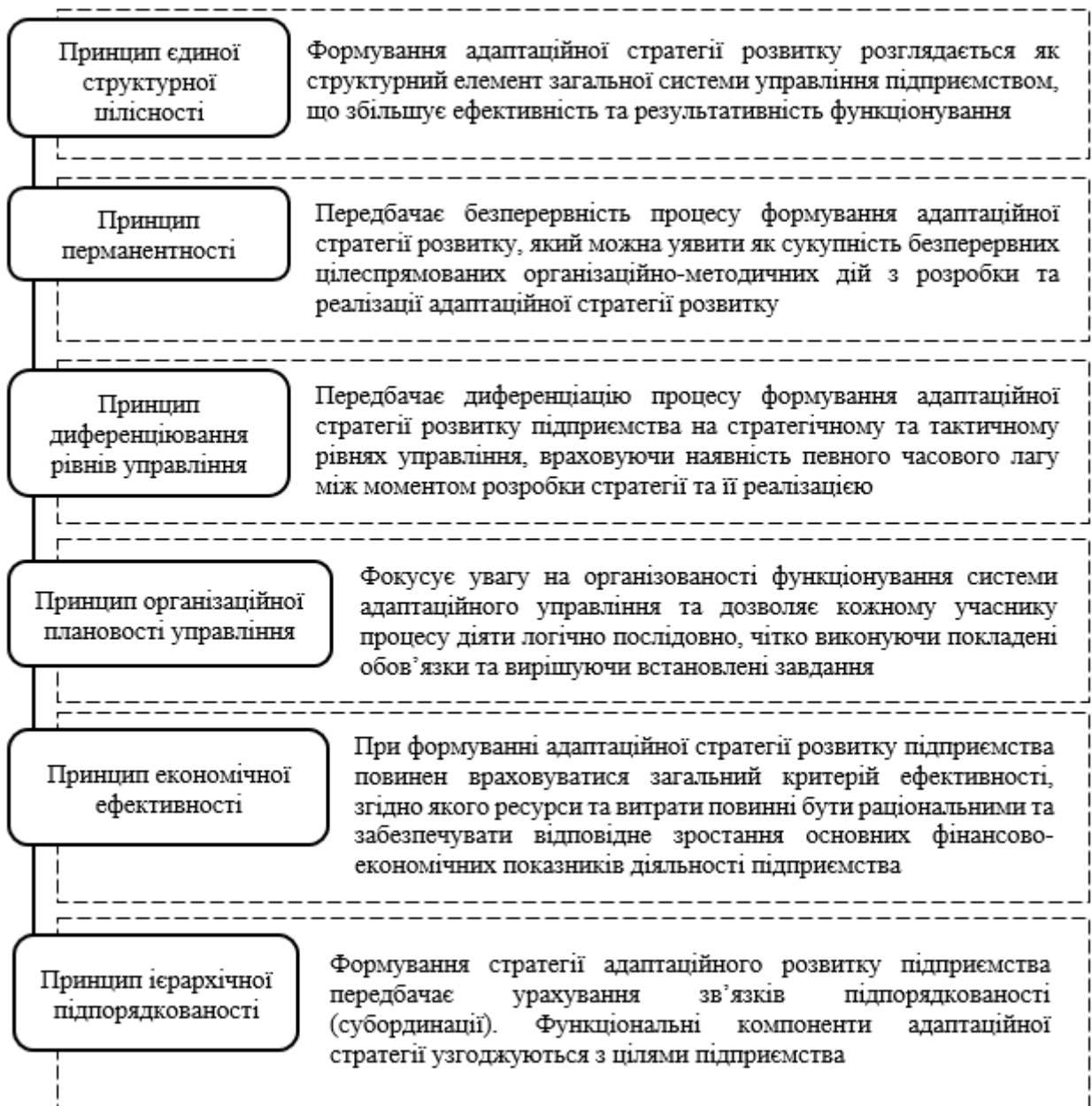


Рисунок 1.5 - Специфічні принципи формування стратегії адаптаційного розвитку підприємств

Джерело: складено автором за [31]

Наведені на рис. 1.5 принципи формують відповідні моделі, методи та інструменти управлінського впливу, що можна розглядати як основу формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі, що визначає послідовність дій щодо позитивних змін адаптаційного потенціалу та розвитку адаптаційних можливостей у відповідь на зміни бізнес-середовища. Реалізація такої стратегії здійснюється із залученням певних

систем забезпечення (ресурсної, організаційної, інформаційної, маркетингової, фінансової, методичної та техніко-технологічної), які становлять забезпечувальну компоненту концептуальної моделі формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі.

Результатом проєкції загальних теоретико-методологічних положень та відповідних систем забезпечення є розроблення системи адаптаційного управління підприємством, а також вибір оптимальної моделі адаптаційної поведінки підприємства роздрібною торгівлі відповідно до обраної оптимальної стратегії розвитку.

Верифікація адаптаційної стратегії розвитку дає змогу оцінити ефективність і результативність управлінських дій, спрямованих на підвищення рівня адаптаційності підприємства.

До аналітичної компоненти концептуальної моделі формування адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібною торгівлі доцільно віднести: аналітичну оцінку ландшафту адаптаційного розвитку підприємств роздрібною торгівлі, комплексну оцінку адаптаційного потенціалу та зрілості адаптаційних спроможностей з метою виявлення проблем і можливостей адаптаційного розвитку підприємства.

Динаміка факторів і умов зовнішнього середовища, необхідність своєчасної реакції підприємств роздрібною торгівлі на зміни обумовлюють потребу у виокремленні, формуванні та аналізі методичних підходів до генерування адаптаційних стратегій [14]. Аналіз наукових джерел засвідчив, що при обґрунтуванні адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібною торгівлі відповідно до змін зовнішнього середовища можуть застосовуватись різні способи, підходи та прийоми.

У сучасній науковій літературі накопичено значний арсенал методів, практичне застосування яких дозволяє розробити стратегічні альтернативи адаптаційного розвитку та обрати оптимальний для підприємства роздрібною торгівлі тип адаптаційної стратегії.

Організаційно-управлінська компонента запропонованої концептуальної моделі розкриває організаційні процеси та управлінські функції у формуванні й реалізації адаптаційної стратегії розвитку підприємства роздрібної торгівлі, які спрямовані на формулювання стратегічного бачення адаптаційного розвитку підприємства, визначення цільових установок формування адаптаційної стратегії залежно від стадії життєвого циклу підприємства, визначення ключових домінант адаптаційних реакцій, моделювання та вибір стратегічних альтернатив адаптаційного розвитку підприємства, а також оцінювання реалізації адаптаційної стратегії розвитку.

Розуміння та застосування на практиці цих підходів сприятиме забезпеченню високого рівня адаптаційності підприємств роздрібної торгівлі до змін факторів і умов бізнес-середовища та дозволить розширити спектр можливостей розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного простору.

1.3. Умови розробки та реалізації адаптаційної стратегії підприємства

Розробка та реалізація адаптаційної стратегії підприємства потребує врахування комплексу внутрішніх і зовнішніх умов, які формують основу для ефективного реагування на зміни в бізнес-середовищі. Основними умовами є: нестабільність зовнішнього середовища, наявність адаптаційного потенціалу підприємства, рівень організаційної культури, якість управлінських рішень, а також ступінь взаємодії з ключовими стейкхолдерами [26].

Першою критично важливою умовою є аналіз змін у зовнішньому середовищі. Адаптаційна стратегія повинна враховувати політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні фактори, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства. З цією метою можна використати PEST-аналіз (приблизні фактори, які вимагають оцінки, зображені на рисунку 1.6). Своєчасне виявлення ризиків і можливостей дозволяє сформулювати релевантні цілі та інструменти стратегічного управління.

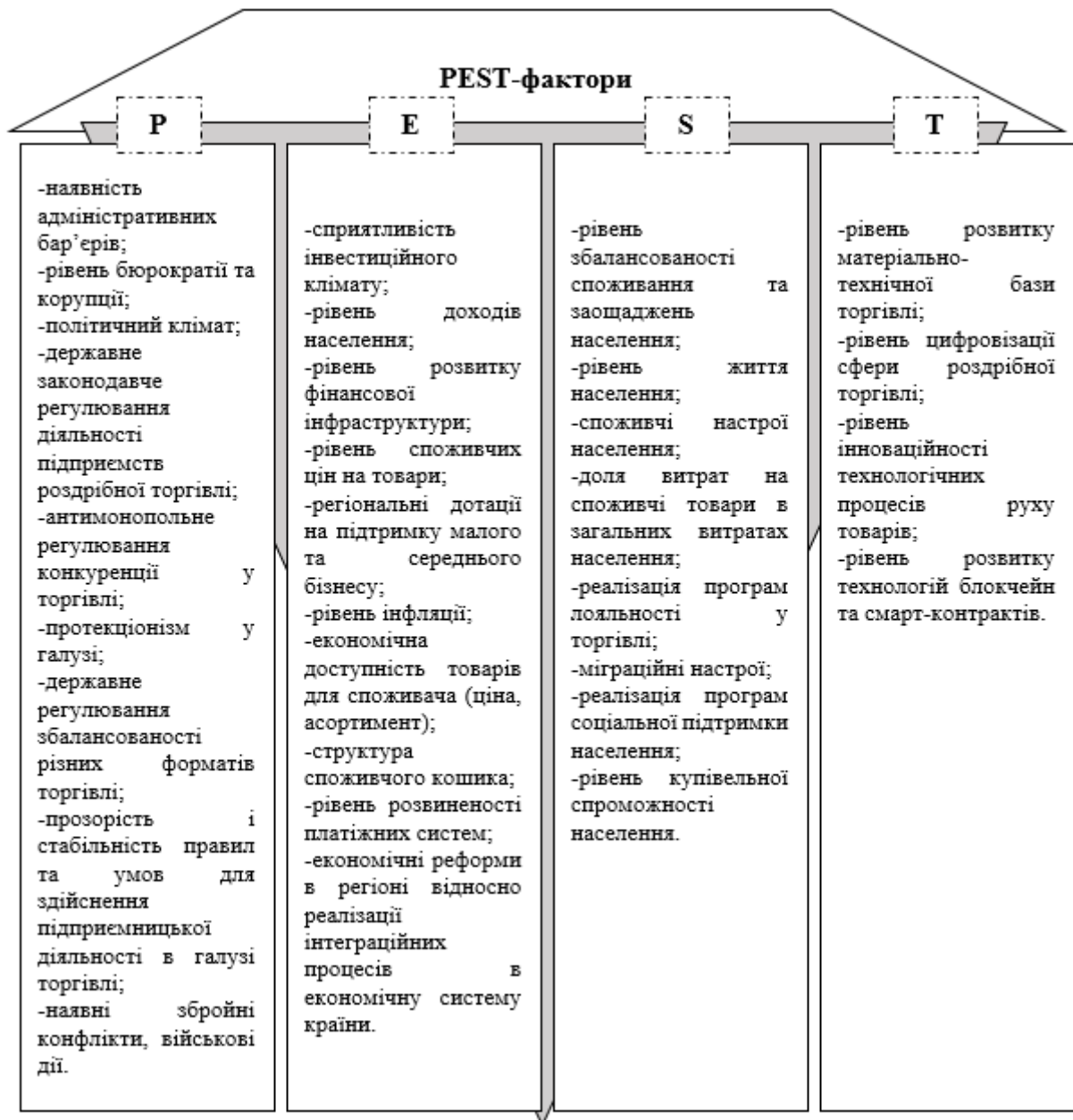


Рисунок 1.6 - Основні фактори PEST-аналізу, що впливають на адаптаційну поведінку підприємств

Джерело: складено автором

Наступною умовою виступає оцінка адаптаційного потенціалу підприємства, що включає оцінювання ресурсного забезпечення, організаційної гнучкості, рівня інноваційності та готовності до змін. Важливим є також врахування специфіки внутрішніх бізнес-процесів, їх стійкості до зовнішніх впливів і здатності трансформуватись у відповідь на

нові виклики. Показники, що можуть використовуватися для оцінки адаптаційного потенціалу, зображені на рисунку 1.7.

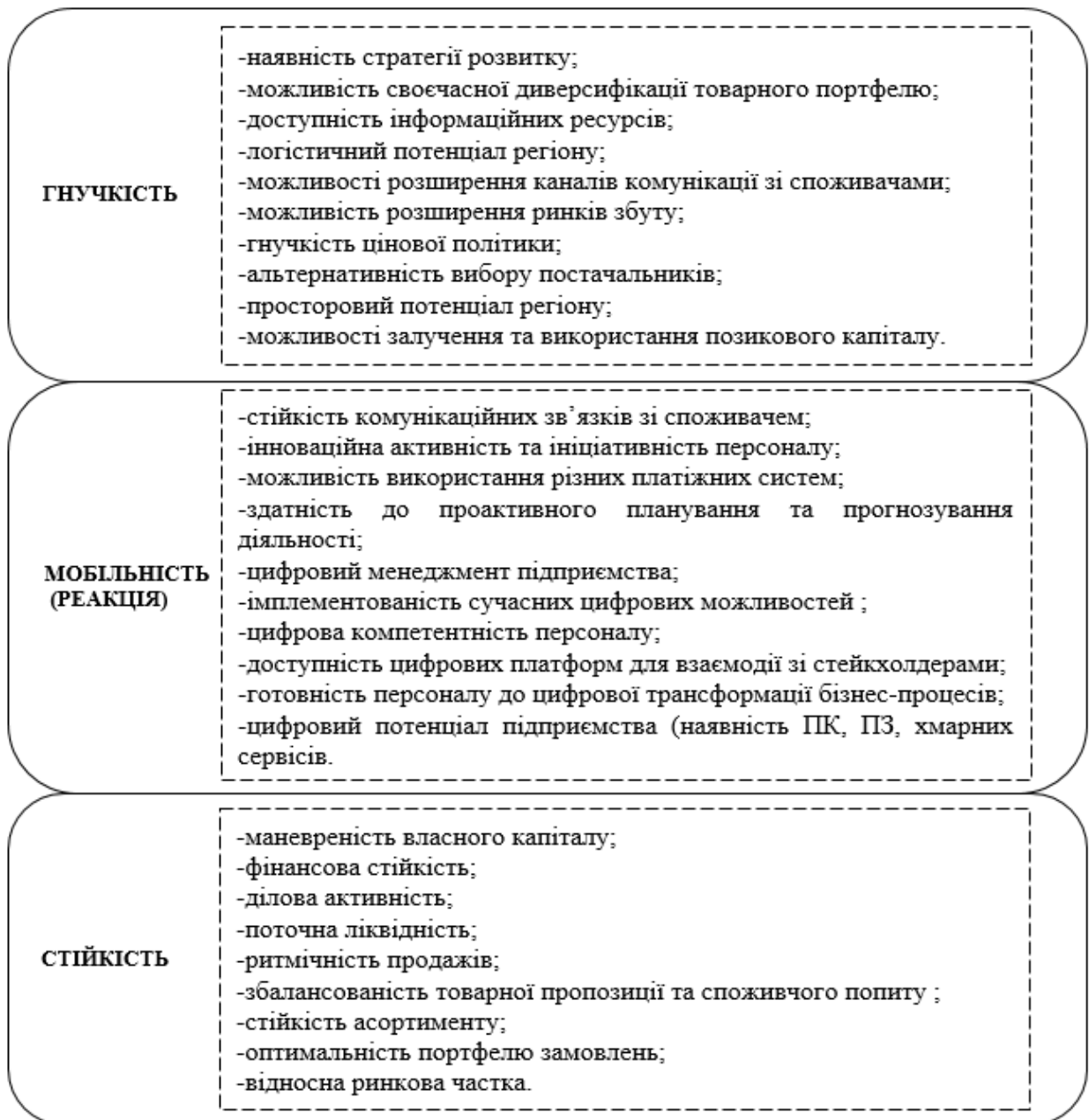


Рисунок 1.7 - Чинники оцінки адаптаційного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором

Реалізація адаптаційної стратегії є важливою складовою успіху підприємства в умовах змінного середовища. Для ефективного впровадження цієї стратегії необхідно створити систему управлінських процесів, яка базується на чітко визначених принципах і алгоритмах дій [37]. Основною

метою такої організації є забезпечення здатності підприємства швидко адаптуватися до нових умов, реагувати на зовнішні і внутрішні виклики та зберігати свою конкурентоспроможність.

Одним з ключових елементів є стратегічне планування. Це процес, що включає визначення місії та бачення компанії, а також постановку короткострокових і довгострокових цілей, що допомагають підприємству рухатися в заданому напрямку. Важливим моментом є те, що стратегічне планування повинно бути гнучким і здатним до коригування на основі змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає не лише розробку стратегії, але й регулярне оновлення планів, адаптацію до нових реалій.

Важливим етапом є контроль і моніторинг реалізації стратегії. Це дозволяє не лише відстежувати виконання встановлених цілей, але й вчасно виявляти відхилення від плану, що можуть бути ознаками необхідності внесення змін у стратегію. Система контролю повинна включати різноманітні інструменти для оцінки ефективності та результативності, такі як ключові показники ефективності (KPI), фінансові та операційні звіти, а також інструменти прогнозування. Завдяки такій системі управлінці можуть отримувати оперативну інформацію щодо стану справ на підприємстві і приймати обґрунтовані рішення щодо корекції курсу.

Не менш важливою складовою є механізми зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно реагувати на будь-які зміни або кризові ситуації. Зворотний зв'язок має бути багаторівневим і ефективним, щоб забезпечити постійну комунікацію між всіма учасниками процесу - від вищого керівництва до лінійних працівників. Це дозволяє швидко виявляти слабкі місця в стратегії, отримувати інформацію про проблеми, які виникають на різних етапах реалізації, і коригувати стратегію на основі реальних даних.

Організаційна культура та лідерство є критично важливими факторами для успішної реалізації адаптаційної стратегії підприємства [34]. Культура організації визначає, як працівники сприймають і реагують на зміни, які відбуваються в середовищі компанії, та наскільки готові вони підтримувати ці

зміни. Ключовим аспектом є те, що організаційна культура повинна бути орієнтована на інновації, гнучкість і відкритість до змін. Без цих складових впровадження адаптаційних стратегій може зустріти серйозні бар'єри на всіх етапах.

Одним із основних елементів організаційної культури є рівень залученості працівників. Якщо персонал не відчуває себе частиною процесу змін, якщо не розуміє їх цілі та вигоди, або ж якщо відчуває супротив з боку керівництва, то ймовірність успіху адаптаційних заходів значно знижується. Високий рівень залученості працівників означає, що вони активно підтримують змінювані процеси, прагнуть до покращення і розвитку, і навіть готові вносити свої ідеї та пропозиції щодо адаптації стратегії.

Крім того, важливою складовою є відкритість до інновацій. У світі, що постійно змінюється, організації, які обирають шлях інновацій, здатні швидше реагувати на нові тенденції, технології та вимоги ринку. Працівники повинні бути готові не лише приймати нові технології, але й активно їх впроваджувати в свою роботу. Відкритість до інновацій включає в себе не тільки готовність освоювати нові інструменти і методи роботи, але й активний пошук способів покращення існуючих процесів [3].

Завдяки розвитку організаційної культури, орієнтованої на інновації, підприємство створює середовище, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною змін. Працівники, які мають позитивне ставлення до змін, готові до навчання та саморозвитку, можуть бути не тільки учасниками адаптаційних заходів, а й їх ініціаторами. Це дозволяє знижувати внутрішній супротив до змін, що є важливою умовою для досягнення успіху в умовах адаптації.

У цьому контексті важливу роль відіграє лідерство. Лідери організації мають не лише бути прикладом для своїх підлеглих, а й активно підтримувати процес змін. Лідер, який демонструє готовність до змін і впровадження нових підходів, може значно вплинути на ставлення працівників до адаптаційних процесів. Ключовим аспектом є здатність лідерів комунікувати чітко бачення

майбутнього, забезпечувати підтримку на всіх етапах змін і мотивувати команду до активної участі в процесі адаптації.

Лідери повинні не тільки забезпечити ясність стратегічних цілей, але й створювати атмосферу довіри, в якій працівники відчують, що їхні зусилля будуть помічені та оцінені. Таке середовище сприяє розвитку взаємодії між співробітниками на всіх рівнях і забезпечує більш ефективне вирішення проблем, що виникають під час впровадження адаптаційних заходів. Лідер має бути здатним надихати своїх підлеглих на нові досягнення, допомагати їм долати труднощі, що виникають в умовах змін.

Однією з найважливіших складових лідерства є підтримка безперервного навчання. У середовищі, де інновації та зміни є нормою, постійне навчання стає необхідним для збереження конкурентоспроможності. Лідери повинні стимулювати розвиток нових навичок і знань серед співробітників, надаючи їм можливість для професійного зростання, а також сприяти поширенню кращих практик всередині організації [41].

Загалом, організаційна культура і лідерство є тим фундаментом, на якому будується успішна адаптація підприємства до нових умов. Якщо підприємство створює середовище, в якому працівники відчують підтримку та розуміють важливість змін, а лідери активно беруть участь у процесі адаптації, то ймовірність успіху змін значно збільшується. Високий рівень залученості, відкритість до інновацій, готовність до навчання і взаємодії стають основою для ефективного впровадження адаптаційних заходів і забезпечення сталого розвитку організації.

Таким чином, розробка та реалізація адаптаційної стратегії підприємства є складним багаторівневим процесом, що вимагає узгодженості дій, системності мислення та здатності швидко реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Тільки за умови цілісного підходу та врахування ключових умов, стратегія адаптації може забезпечити підприємству стійкий розвиток і конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИКЛАДІ СІЛЬПО-ФУД

2.1. Сільпо-фуд як інноваційна модель сучасного ритейлу

У контексті трансформації споживчих пріоритетів і зростаючої популярності мультифункціональних торговельних форматів, концепція Сільпо-фуд демонструє новий підхід до організації простору роздрібної торгівлі. Вона поєднує класичні функції супермаркету з елементами гастрономічного хабу, що забезпечує синергію між торговельною, кулінарною та сервісною складовими.

Концептуальною основою Сільпо-фуд є орієнтація на емоційний і ціннісний досвід споживача. Метою є не лише задоволення базової потреби в споживанні продуктів харчування, а й створення середовища, що стимулює занурення у гастрономічну культуру, підтримує локальні ініціативи, сприяє розвитку свідомого споживання та формує нові соціокультурні практики.

Це відображається в архітектурно-дизайнерському вирішенні торговельних площ, де застосовується тематичне оформлення, використання природних матеріалів, інклюзивне зонування та інтерактивні елементи.

Асортиментна стратегія Сільпо-фуд передбачає акцент на:

- продуктах локального походження, що походять від українських фермерських господарств;
- імпортованих делікатесах, які репрезентують світову кулінарну спадщину (сири, м'ясні вироби, соуси, спеції);
- органічній продукції, сертифікованій відповідно до міжнародних екологічних стандартів;
- готових стравах, приготовлених безпосередньо у торговельних залах із залученням професійних кухарів, що включає страви європейської, азійської та української кухонь;

– власній випічці та десертах, виготовлених за авторськими рецептурами з натуральних інгредієнтів.

Формат передбачає наявність фуд-кортів, дегустаційних зон, відкритих кухонь та мобільних станцій обслуговування. Значну увагу приділено діджиталізації обслуговування: використанню кас самообслуговування, мобільних застосунків із персоналізованими пропозиціями, цифрових екранів з рецептами та рекомендаціями щодо поєднання продуктів.

Таким чином, споживач залучається до процесу не лише купівлі, але й гастрономічного пізнання, формуючи персоналізований досвід.

Однією з ключових цінностей формату є сталий розвиток. В магазинах Сільпо-фуд запроваджуються ініціативи щодо зменшення екологічного сліду: впровадження багаторазової тари, використання екоупаковки, сортування та переробка відходів, підтримка Zero Waste-підходів. В окремих торговельних точках функціонують refill-зони, що сприяють зниженню рівня споживання одноразової упаковки.

Формат Сільпо-фуд є прикладом успішної інтеграції торговельних, гастрономічних та технологічних інновацій, орієнтованих на створення ціннісного простору для споживача. Така модель відповідає світовим трендам розвитку роздрібної торгівлі та демонструє потенціал для подальшого масштабування з урахуванням специфіки регіональних ринків.

Ринок продуктового ритейлу в Україні є досить динамічним і насиченим, з чітко вираженою конкуренцією між ключовими гравцями. Формат, який реалізує Сільпо-фуд - тобто комбінацію преміального супермаркету, гастрономічного простору та сервісної екосистеми - має низку конкурентів, що або вже працюють у подібній ніші, або активно наближаються до неї.

Good Wine - це один із найяскравіших представників преміального ритейлу в Україні, який акцентує увагу на якості, походженні продукції та особливому гастрономічному досвіді. Асортимент орієнтований на імпорتنі вина, делікатеси, фермерські продукти та власну випічку. Магазили мають зони з готовими стравами, кав'ярні, бари та навіть власні ресторани. Бренд

активно просуває ідеї відповідального споживання та є еталоном у сфері винної культури.

Сильні сторони:

- високий рівень сервісу;
- спеціалізація на вині та гастрокультурі;
- іміджевий статус бренду серед цільової аудиторії.

Novus — мережа супермаркетів, що активно впроваджує преміум-сегмент у свій портфель форматів. Бренд позиціонує себе як надійний постачальник якісних продуктів європейського рівня. В останні роки Novus модернізує свої магазини, запроваджуючи фуд-корт, відкриті кулінарні станції, розширені зони з готовими стравами, імпортні товари та органічну продукцію.

Переваги:

- інвестиції у візуальну та сервісну модернізацію;
- логістична підтримка завдяки власному імпорту;
- лояльна програма для споживачів.

Хоча Auchan є переважно гіпермаркетом, де домінують ціна і масовість, окремі локації (особливо в столиці) розширили асортимент делікатесів, органіки та готових страв. Auchan інтегрує фуд-корт, кафе, пекарні та кулінарні лінії, а також активно співпрацює з локальними виробниками.

Конкурентний аспект:

- широка географія;
- доступна ціна;
- поступове зміщення акценту на якість у ключових містах.

Wintime - спеціалізована мережа, яка поєднує магазин вина та делікатесів із ресторанною зоною. Компанія формує власну унікальну нішу - гастро-бутік, де кожен продукт має історію. Магазини розраховані на поціновувачів культури споживання: від правильного поєднання вина та страв до вивчення гастрономічних традицій.

Конкурентна перевага:

- авторський підхід до асортименту;

- наявність ресторанних майданчиків;
- освітні події для споживачів.

Хоча формат Сільпо-фуд є унікальним для українського ринку завдяки масштабності й доступності при збереженні преміального підходу, конкуренція у сегменті «високої якості» поступово посилюється. Основними відмінностями конкурентів є ступінь спеціалізації (вино, делікатеси, органіка), глибина сервісної інтеграції (кафе, кухня, кулінарні події) та рівень брендової лояльності.

Успішність Сільпо-фуд у такому середовищі залежить від здатності підтримувати баланс між гастрономічною якістю, сервісною інноваційністю та широкою доступністю для цільових аудиторій. Виходячи з цього визначимо основні переваги та слабкі місця у діяльності цього ритейлу.

Таблиця 2.1 - Матриця SWOT-аналізу діяльності Сільпо-фуд

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Інноваційна концепція, що поєднує ритейл і гастрономію.</p> <p>Широкий асортимент фермерських, органічних і імпортованих продуктів.</p> <p>Власне виробництво кулінарії, випічки, готових страв.</p> <p>Якісний сервіс, каси самообслуговування, цифрові рішення.</p> <p>Сильна брендова впізнаваність і лояльність до мережі "Сільпо".</p> <p>Підтримка українських виробників і локальних ініціатив.</p>	<p>Висока собівартість утримання (дизайн, персонал, обладнання).</p> <p>Неоднорідність впровадження концепції у всіх локаціях.</p> <p>Обмежена привабливість для споживачів із середнім або нижчим рівнем доходів.</p> <p>Високий рівень конкуренції в преміум-сегменті.</p> <p>Залежність від логістичних ланцюгів для імпортованих товарів.</p> <p>Потреба в постійному оновленні формату для підтримки унікальності.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Зростання попиту на органічні, локальні й екологічні продукти.</p> <p>Розширення онлайн-сервісів, доставки та персоналізованих пропозицій.</p> <p>Підвищений інтерес до гастрономічної культури та кулінарного туризму.</p> <p>Поширення практик сталого споживання та підтримка Zero Waste-ініціатив.</p> <p>Можливість відкриття нових концептуальних просторів у містах-супутниках.</p> <p>Партнерство з локальними шеф-кухарями, брендами та освітніми проектами.</p>	<p>Зменшення купівельної спроможності населення.</p> <p>Коливання курсу валют, що впливають на імпортні поставки.</p> <p>Вихід на ринок нових міжнародних ритейлерів.</p> <p>Репутаційні ризики через екологічні чи соціальні фактори.</p> <p>Технологічна конкуренція з боку цифрових ритейлерів.</p> <p>Регуляторні зміни у сфері торгівлі, імпорту або безпеки харчування.</p>

Джерело: складено автором

Формат Сільпо-фуд має значний стратегічний потенціал завдяки унікальній концепції, сильному бренду та гнучкій асортиментній політиці. Проте для збереження конкурентної переваги необхідно постійно адаптувати модель до змін економічного середовища, контролювати витрати та розширювати можливості через цифровізацію, партнерства та нові формати присутності на ринку.

Додаткові виклики та ризику у діяльності Сільпо-фуд пов'язані з повномасштабною війною в нашій країні. Серед найбільш вагомих відзначимо:

1. Логістичні обмеження.

–Порушення постачання імпортованих товарів через блокаду портів, обмеження на митниці та зміни у транспортній інфраструктурі.

–Ускладнення логістики всередині країни (особливо в східних і південних регіонах), що впливає на регулярність і стабільність поставок, зокрема фермерської продукції.

2. Енергетична нестабільність.

–Регулярні перебої з електропостачанням змушують адаптувати операційні процеси: забезпечення резервним живленням, охолодження, освітлення, безперервна робота кулінарних зон.

–Додаткові витрати на генератори, альтернативні джерела енергії та технічну підтримку.

3. Зміна споживчої поведінки.

–Зниження платоспроможності населення впливає на попит на преміальні товари, делікатеси та гастрономічні послуги.

–Відтік населення з великих міст, особливо в небезпечних регіонах, призводить до зменшення цільової аудиторії.

–Переорієнтація споживача на продукти першої необхідності, бюджетні бренди, промоційні пропозиції.

4. Безпекові ризику.

- Пошкодження інфраструктури, торговельних центрів, логістичних хабів.
- Необхідність організації укриттів у магазинах, адаптація до повітряних тривоги, евакуаційних протоколів.

- Психоемоційна втома працівників і клієнтів.

5. Підвищення витрат на операційну діяльність.

- Зростання цін на паливо, логістику, імпорт, охорону об'єктів, енергоносії.

- Необхідність утримання сервісної якості за умов підвищених витрат.

Війна створила безпрецедентні труднощі для всієї роздрібної галузі, проаналізуємо з фінансово-економічної сторони ефективність тих заходів, що впроваджує Сільпо-фуд.

2.2. Оцінка ефективності адаптаційної стратегії Сільпо-фуд

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Сільпо-фуд показав позитивну динаміку для таких показників, як дохід від реалізації продукції та валовий прибуток у період 2022-2023 років. Натомість, у 2021-2022 роках спостерігалася негативна динаміка для цих показників, а також для собівартості реалізації продукції та чистого прибутку. Величина чистого прибутку демонструвала зниження і в 2022-2023 роках. Операційні витрати зросли в період 2022-2023 років, в той час як у попередньому періоді вони зменшилися. Важливим аспектом є ефективність використання основних засобів, середньорічна вартість яких зросла у 2021-2022 роках, але скоротилася в 2022-2023 роках. Щодо динаміки середньорічної вартості запасів, то вона зростала у 2021-2022 роках, але мала спадну тенденцію в 2022-2023 роках. Середньорічна вартість дебіторської заборгованості зменшилася на 1 379 630,5 тис. грн. у 2022 році порівняно з попереднім роком, але збільшилася на 507 816,5 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Обсяг середньорічної кредиторської заборгованості зменшився на 1 743 982 тис. грн у період 2021-2022 років, а в 2022-2023 роках - на 720 158 тис. грн.

Таблиця 2.2 - Показники діяльності Сільпо-фуд (тис. грн.)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	72784231	69990601	84727987	-2793630	14737386
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	52182935	50815360	60419457	-1367575	9604097
Валовий прибуток, тис. грн.	20601296	19175241	24308530	-1426055	5133289
Операційні витрати, тис. грн.	21431017	21063012	24090345	-368005	3027333
Чистий прибуток, тис. грн.	-1846179	-7631732	-1850887	-9477911	-9482619
Середньорічна вартість основних засобів тис. грн.	13790986	17020335	16420339	3229349	-599996
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	6041976	6217599,5	5396443,5	175623,5	-821156
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	5431241	4051610,5	4559427	-1379630,5	507816,5
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	19036364	20780346	20060188	1743982	-720158
Чисельність працівників, чол.	42175	36496	29888	-5679	-6608

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Чисельність персоналу компанії значно скоротилася за останні три роки через зовнішні фактори, зокрема війну та припинення роботи супермаркетів у деяких регіонах.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників фінансової стійкості

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт незалежності	0,56	0,58	0,74
Рентабельність продажів	0,08	0,02	0,06
Коефіцієнт обороту	2,12	1,96	1,94
Коефіцієнт фінансової залежності	2,35	2,32	2,85

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

На основі наведених фінансових коефіцієнтів можна зробити такі висновки щодо фінансової стійкості компанії Сільпо-фуд:

1. Коефіцієнт незалежності (0,56 у 2021 році, 0,58 у 2022 році, 0,74 у 2023 році): цей коефіцієнт показує частку власних коштів у фінансуванні компанії. З його збільшенням у 2022 році можна зробити висновок, що компанія була обмежена у можливості залучати ресурси від зовнішніх джерел фінансування та змушена спрямовувати власні кошти на реалізацію своїх проєктів.

2. Рентабельність продажів (0,08 у 2021 році, 0,02 у 2022 році, 0,06 у 2023 році): рентабельність продажів відображає здатність компанії отримувати прибуток від своїх операцій. У 2021 році компанія показала найбільше значення цього показника, але в 2022 році рентабельність знизилася до рівня 0,02 і у 2023 році не відновилася, хоча незначно зросла. Це може свідчити про падіння прибутковості продажів, що може бути наслідком зростання витрат або зменшення маржі.

3. Коефіцієнт обороту (2,12 у 2021 році, 1,96 у 2022 році, 1,94 у 2023 році): коефіцієнт обороту показує, скільки разів компанія обернула свої активи за певний період. Невелике зниження цього показника вказує на зменшення ефективності використання активів у 2022–2023 роках. Це може свідчити про зниження оборотності запасів чи інших активів, що негативно впливає на ефективність роботи компанії.

4. Коефіцієнт фінансової залежності (2,35 у 2021 році, 2,32 у 2022 році, 2,85 у 2023 році): коефіцієнт фінансової залежності вимірює залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Збільшення цього коефіцієнта в 2022 році свідчить про те, що компанія стала більш залежною від позикових коштів, що може підвищити її фінансові ризики. Вищий коефіцієнт означає більший борговий тягар, що може знижувати фінансову стабільність.

Загалом, компанія демонструє змішану фінансову картину: зростання коефіцієнта незалежності свідчить про поліпшення фінансової стійкості, але зниження рентабельності продажів і збільшення фінансової залежності вказують на певні виклики, які потребують уваги для підтримки стабільного розвитку.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників рентабельності

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна рентабельність діяльності підприємства	4,55%	2,76%	3,74%
Рентабельність операційної діяльності	13,87%	5,94%	8,03%
Чиста рентабельність діяльності підприємства	-	-	-
Рентабельність власного капіталу	10,68%	9,63%	10,68%
Економічна рентабельність	24,77%	8,61%	11,10%
Загальна рентабельність	27,58%	4,36%	4,21%
Валова рентабельність продукції	110,61%	28,33%	51,56%
Умовна рентабельність власного капіталу за коефіцієнтом обороту	38,12%	27,42%	31,23%

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

У період з 2021 по 2023 роки компанія Сільпо-фуд продемонструвала змішану динаміку фінансових показників, що характеризують рентабельність її діяльності.

Загальна рентабельність діяльності підприємства в 2021 році становила 4,55%, у 2022 році впала до 2,76%, а в 2023 році дещо зросла до 3,74%. Це свідчить про певну адаптацію до умов повномасштабної війни, результатом чого може бути підвищення ефективності операцій або зменшення витрат.

Рентабельність операційної діяльності теж зменшувалася протягом досліджуваного періоду з 13,87% у 2021 році до 5,94% у 2022 році, а в 2023 році трохи зросла та склала 8,03%. Це означає, що компанія значно покращила ефективність операційної діяльності, що позитивно позначилося на фінансових результатах.

Чиста рентабельність за цей період не розраховується через відсутність чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу була на рівні 10,68% у 2021 році, знизилася до 9,63% у 2022 році, але повернулася до 10,68% у 2023 році. Така динаміка свідчить про те, що компанія має високу рентабельність власного капіталу протягом усього періоду, але в 2023 році ефективність використання власних коштів повернулася до початкового рівня.

Економічна рентабельність суттєво впала з 24,77% у 2021 році до 8,61% у 2022 році та до 11,10% у 2023 році. Це свідчить про несуттєве покращення ефективності використання активів і зростання економічної стійкості компанії у 2023 році.

Загальна рентабельність також має нисхідну тенденцію, з 27,58% у 2021 році - до 4,36% у 2022 році, і залишалася на низькому рівні в 2023 році - 4,21%. Це вказує на те, що компанія не відновила високий рівень ефективності на протязі останніх двох років.

Валова рентабельність продукції має нестабільну динаміку: з 110,61% у 2021 році вона впала до 28,33% у 2022 році і зросла до 51,56% у 2023 році. Це означає, що компанія значно покращила маржу прибутку від основної діяльності та ефективніше управляла витратами на виробництво продукції.

Умовна рентабельність власного капіталу за коефіцієнтом обороту впала з 38,12% у 2021 році до 27,42% у 2022 році, але у 2023 році зросла до 31,23%.

Це може свідчити про відновлення ефективності оборотності активів у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Загалом, компанія Сільпо-фуд демонструє значне поліпшення фінансових результатів у 2023 році, зокрема в рентабельності операційної діяльності, економічній рентабельності та валовій рентабельності продукції. Однак зниження деяких показників у 2023 році вказує на можливі виклики, які потребують уваги для підтримки стабільності компанії в майбутньому. Тому доцільно сформуванати напрями подальшого поліпшення адаптаційної стратегії підприємства.

2.3. Напрями підвищення ефективності адаптаційної стратегії для підприємств роздрібно́ї торгівлі

У період повномасштабної війни жодна стратегія не може залишатися сталою - вона має бути живим, гнучким інструментом реагування на динамічні виклики. Адаптаційна стратегія компанії повинна постійно переглядатися, доповнюватися та вдосконалюватися відповідно до змін у безпековій ситуації, економічних умовах, потребах споживачів та партнерів.

Системна робота над оновленням адаптаційної стратегії дозволяє:

- зберігати операційну стійкість навіть у кризових умовах;
- швидко реагувати на ризики, пов'язані з логістикою, енергетикою чи безпекою персоналу;
- підтримувати населення, зокрема вразливі категорії, через доступні ціни, соціальні ініціативи та партнерства з громадами;
- залишатися надійним роботодавцем та брендом, якому довіряють.

Покращення адаптаційної стратегії - це не разова дія, а постійний процес, який має базуватися на глибокому розумінні проблеми, діалозі з клієнтами, оперативному управлінні та соціальній відповідальності. Саме така стратегія дозволяє не просто виживати, а стати точкою опори для спільнот у

найскладніші часи. Виклики та реакція на них компанії Сільпо-фуд представлена на рисунку 2.1.

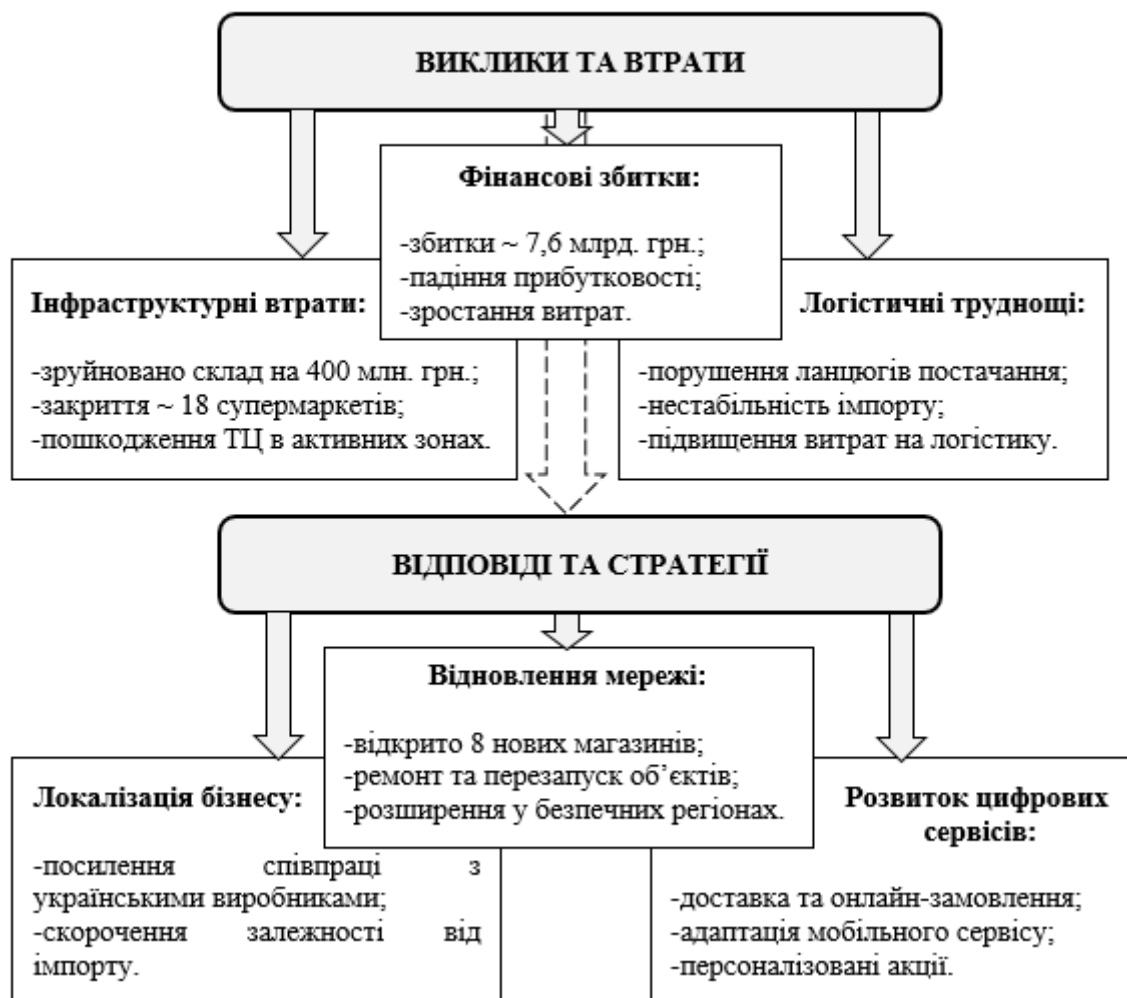


Рисунок 2.1 - Виклики та адаптаційна стратегія Сільпо-фуд

Джерело: складено автором

Виходячи з результатів аналізу діяльності Сільпо-фуд, можна визнати, що її реалізація дозволила майже відновити позиції, що були втрачені через війну, але необхідно вживати додаткові заходи для підвищення конкурентоспроможності та посилення лояльності стейкхолдерів. Для досягнення таких задач доцільно розвивати адаптаційну стратегію у наступних напрямках, які відображені на рисунку 2.2.

1. Гнучкість у логістиці та постачанні	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікація постачальників • Запасні логістичні маршрути • Мобільні склади
2. Локалізація асортименту	<ul style="list-style-type: none"> • Пріоритет для локальної продукції • Антикризовий асортимент • Сезонність та мінімізація відходів
3. Цінова та соціальна політика	<ul style="list-style-type: none"> • Формування необхідного асортименту товарів за заниженими цінами для вразливих груп • Програма лояльності «Підтримка» • Підтримка малих агровиробників
4. Безпека персоналу та споживачів	<ul style="list-style-type: none"> • Системи укриттів та тривожних сигналів у магазинах • Гнучкий графік роботи • Психоемоційна підтримка працівників
5. Комунікаційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • Прозорість • Платформи швидкого зворотного зв'язку • Підтримка волонтерських ініціатив
6. Цифровізація	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток онлайн-продажів • Оптимізація через аналітику
7. Підтримка громади та корпоративна соціальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • Благодійні ініціативи • Співпраця з муніципалітетами • Освітні проекти

Рисунок 2.2 - Напрямки розвитку адаптаційної стратегії Сільпо-фуд

Джерело: складено автором

1. Гнучкість у логістиці та постачанні.

– Диверсифікація постачальників: розширення кола локальних постачальників (особливо аграріїв з безпечних регіонів).

– Запасні логістичні маршрути: розробка альтернативних шляхів доставки у разі обстрілів чи блокад.

– Мобільні склади: тимчасові логістичні хаби ближче до магазинів у прифронтових регіонах.

2. Локалізація асортименту.

– Пріоритет локальної продукції: зменшення залежності від імпорту, підтримка українських виробників.

– Антикризовий асортимент: збільшення частки товарів першої необхідності (крупи, консерви, хлібобулочні вироби).

– Сезонність та мінімізація відходів: впровадження динамічної моделі планування закупівель, що враховує доступність сезонних товарів.

3. Цінова та соціальна політика.

– Формування необхідного асортименту товарів із заниженими цінами для вразливих груп.

– Програма лояльності «Підтримка»: кешбеки або додаткові знижки для військових, ВПО, пенсіонерів.

– Підтримка малих агровиробників: партнерські програми з малими фермерськими господарствами.

4. Безпека персоналу та споживачів.

– Системи укриттів та тривожних сигналів у магазинах.

– Гнучкий графік роботи: адаптація до комендантської години та безпекової ситуації.

– Психоемоційна підтримка працівників: консультації психологів, навчання зі стресостійкості.

5. Комунікаційна стратегія.

– Прозорість: регулярне інформування клієнтів про зміни в асортименті, логістиці, цінах.

– Платформи швидкого зворотного зв'язку: чат-боти, соцмережі, гаряча лінія.

– Підтримка волонтерських ініціатив: участь у гуманітарних програмах, комунікація про це для зміцнення довіри.

6. Цифровізація.

– Розвиток онлайн-продажів: мобільні додатки, швидка доставка, самовивіз.

– Оптимізація через аналітику: використання Big Data для прогнозування попиту в різних регіонах.

7. Підтримка громади та корпоративна соціальна відповідальність.

– Благодійні ініціативи: роздача продуктів, акції «заплати за іншого», допомога шпиталям.

– Освітні проєкти: інформаційні кампанії щодо економії, збереження продуктів, харчування в кризових умовах.

– Співпраця з муніципалітетами: розподіл гуманітарної допомоги через магазини Сільпо.

Реалізація цих заходів у вигляді розробленого плану дій дозволяє побудувати логічний ланцюжок змін у формі, придатній для календарного планування (табл. 2.5).

Реалізація цього плану вимагатиме від керівництва ТОВ Сільпо-фуд формування координаційної групи (із представників логістики, маркетингу, безпеки, HR), формування щомісячних коротких звітів по кожному напрямку та надає можливість коригування залежно від змін безпекової ситуації.

Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила економічні, соціальні та споживчі реалії. У таких умовах стало очевидним, що навіть найбільш успішні бізнес-моделі потребують глибокої адаптації. Водночас криза відкриває нові можливості для трансформації та зміцнення національного бізнесу. Формат Сільпо-фуд, завдяки своїй гнучкості, інноваційності та соціальній орієнтації, має унікальний потенціал для розвитку в цих умовах. Крім того, проведене дослідження дозволяє запропонувати аналогічні заходи з покращення адаптаційної моделі для підприємств роздрібною торгівлі, що використовують аналогічну бізнес-модель:

1. Локалізація виробництва - як економічна підтримка та стратегічна необхідність. У нових реаліях ключового значення набуває співпраця з українськими виробниками, аграріями та переробними підприємствами.

Таблиця 2.5 - Поетапний план заходів на 6 місяців щодо підвищення ефективності адаптаційної стратегії Сільпо-фуд під час війни

Етап /період	Заходи
Підготовка та швидкі антикризові заходи/ 1-2 місяц	<p>Логістика та постачання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Провести аудит логістичних маршрутів. - Ідентифікувати нових локальних постачальників (особливо в західних та центральних регіонах). - Створити резервний фонд товарів першої необхідності. <p>Асортимент:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Провести аналіз продажів і структури попиту в умовах війни. - Переглянути асортимент - сформувати перелік «антикризових» товарів. - Визначити зони для «соціальних полиць» у магазинах. <p>Цінова та соціальна політика:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Запустити пілотну версію програми «Підтримка» в 3–5 регіонах. - Розробити механізм верифікації цільових груп (ВПО, пенсіонери, військові). <p>Безпека та персонал</p> <ul style="list-style-type: none"> - Провести оцінку безпеки приміщень, розробити протоколи дій під час тривоги. - Розпочати короткострокові онлайн-тренінги зі стресостійкості.
Масштабування та цифровізація / 3–4 місяць	<p>Логістика:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Запровадити мобільні склади для критичних регіонів. - Оптимізувати систему ротації запасів для запобігання дефіциту. <p>Асортимент і підтримка виробників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розпочати партнерство з малими агровиробниками (через меморандуми). - Впровадити модуль «Сезонні товари» в обліковій системі для закупівель. <p>Соціальна політика:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Масштабувати програму «Підтримка» на всі регіони. - Запустити кампанію інформування (через мобільний додаток і соцмережі). <p>Цифровізація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширити онлайн-канали продажів: додати функцію «самовивіз», push-повідомлення. - Інтегрувати аналітичні інструменти прогнозування попиту.
Закріплення рішень і підвищення впливу/ 5–6 місяць	<p>Громада і КСВ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Запровадити програму «Сільпо - центр підтримки» (роздача продуктів, купівля-передача наперед для інших). - Організувати партнерство з муніципалітетами для гуманітарної логістики. <p>Комунікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Провести кампанію «Сільпо поруч» - розповідь про ініціативи, підтримку громад.

	<ul style="list-style-type: none"> - Встановити зворотний зв'язок через опитування в додатку/магазинах. <p>Оцінка результатів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Провести оцінку ефективності всіх заходів (опитування, КРІ: зростання продажів базових товарів, покриття програм підтримки, динаміка онлайн-замовлень).
--	---

Джерело: складено автором

Поглиблення цієї взаємодії дозволяє не лише зменшити залежність від імпорту, а й підтримати регіональну економіку, зберегти робочі місця та стимулювати розвиток локальних брендів. Великі роздрібні мережі повинні стати майданчиком для популяризації української продукції преміум-класу, що сприятиме формуванню нової якості національного споживання.

2. Трансформація сервісу відповідно до воєнних умов. Цифрові інструменти стали критично важливими: мобільний застосунок, онлайн-замовлення, доставка, самовивіз - усе це забезпечує доступність сервісу навіть у нестабільних регіонах. Крім того, трансформується й підхід до кулінарії: пріоритетними стають страви швидкого приготування, з простою упаковкою та в доступному ціновому сегменті. Гнучкість у роботі з меню дозволяє враховувати нові потреби споживачів - зокрема, економічні та психологічні.

3. Соціальна відповідальність - основа довіри та лояльності. Участь у волонтерських ініціативах, гуманітарних місіях, допомозі військовим і переселенцям перетворює бренд на активного учасника суспільного життя. Забезпечення працевлаштування у регіонах з високим рівнем безробіття демонструє не лише гуманність, а й довгострокове стратегічне мислення.

4. Гнучка бізнес-модель - адаптивність як конкурентна перевага. Формат ритейла дозволяє швидко змінювати асортимент, цінову політику та маркетингові акценти залежно від регіону й ситуації. Особливу перспективу має розширення мережі у відносно безпечних регіонах заходу України, а також тимчасові формати обслуговування українців за кордоном - наприклад, у Польщі, Словаччині чи Румунії.

5. Внутрішній туризм як рушій гастрономічного розвитку. З огляду на обмеження виїзду за кордон, в Україні зростає інтерес до внутрішнього

туризму, зокрема гастрономічного. Магазини, фуд-корт, кафе можуть перетворитися на культурні та гастрономічні осередки, що популяризують локальні продукти, рецепти й традиції.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення теоретичних засад формування адаптаційної стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі було розкрито економічний зміст ключових понять теорії адаптації, а також уточнено сутність адаптаційної стратегії підприємства. Розроблено авторський підхід до побудови та реалізації адаптаційної стратегії в умовах динамічного ринкового середовища, який враховує особливості функціонування суб'єктів роздрібної торгівлі.

В межах дослідження було конкретизовано та розмежовано такі взаємопов'язані категорії, як «адаптивність», «гнучкість» та «стійкість». Доведено, що ключовим поняттям, яке відображає здатність підприємства пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, є адаптивність. Під цим терміном пропонується розуміти поведінкову характеристику підприємства, що визначає його здатність своєчасно реагувати на виклики та зміни середовища через впровадження інноваційних рішень, розвиток навчання персоналу, передачу технологій і знань, а також організацію гнучких управлінських процесів.

На основі узагальнення результатів теоретичного аналізу, адаптаційну стратегію розвитку підприємства роздрібної торгівлі пропонується трактувати як цілісну систему заходів, спрямованих на реалізацію місії підприємства, досягнення його стратегічних цілей, забезпечення гнучкості в управлінні, стабільності конкурентних позицій та максимально ефективного реагування на постійні зміни зовнішнього середовища.

З використанням системи PEST-факторів було оцінено вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на процес адаптації підприємств. Доведено, що сфера роздрібної торгівлі перебуває під впливом значної кількості змінних, зокрема - трансформації споживчої поведінки, зростання купівельної спроможності в окремих регіонах (західних), порушення внаслідок війни логістичних зв'язків, зокрема між постачальниками та регіональними торговельними мережами.

В межах аналізу було виявлено низку актуальних проблем, що ускладнюють процес адаптації підприємств роздрібною торгівлі до сучасних викликів. Серед основних бар'єрів - війна, падіння купівельної спроможності населення, безпекові питання, безперебійність енергопостачання, брак коштів для цифровізації основних бізнес-процесів, недостатня технічна забезпеченість торговельних точок, низький рівень цифрової компетентності персоналу. Крім того, відсутність чітко сформованої стратегії розвитку істотно ускладнює адаптацію до нових викликів, уповільнює оновлення бізнес-моделей і стримує зростання товарообігу. Окрему увагу слід приділити також проблемі недостатнього аналітичного й інформаційного забезпечення, що обмежує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування ефективної адаптаційної стратегії розвитку.

У роботі було досліджено діяльність компанії Сільпо-фуд, визначено її місце у сегменті роздрібною торгівлі та основних конкурентів. Компанія Сільпо-фуд демонструє значне поліпшення фінансових результатів у 2023 році, зокрема в рентабельності операційної діяльності, економічній рентабельності та валовій рентабельності продукції. Однак зниження деяких показників у 2023 році вказує на можливі виклики, які потребують уваги для підтримки стабільності компанії в майбутньому. Тому у подальшому дослідженні сформовані напрями подальшого поліпшення адаптаційної стратегії підприємства, запропоновані заходи та сформовано план їхньої реалізації.

Незважаючи на надзвичайні виклики, війна також відкрила нові горизонти для розвитку. Формат Сільпо-фуд доводить свою ефективність як адаптаційна модель з сильним соціальним вектором. Системна робота над удосконаленням адаптаційної стратегії дозволить не лише вистояти, а й посилити позиції компанії як провідного гравця українського ринку, що формує майбутнє на основі відповідальності, національного продукту та сервісу нового покоління. Рекомендації, сформовані для компанії Сільпо-фуд доцільно масштабувати на діяльність аналогічних роздрібних мереж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України. № 435–IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
2. Бойченко В. І. Роль штучного інтелекту у розвитку стратегічних ініціатив малих підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. №1. С.46-53.
3. Бояринова К. О. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства / К.О. Бояринова, Т.В. Войтун. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 2. С. 111–116
4. Василенко В., Степуріна С., Михайльова К. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. вип. 3 (Березень). URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>
5. Вергелес В., Баюра Д. Трансформація бізнесу в умовах глобальної макроекономічної нестабільності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2024. № 1 (224). С. 14-20. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/2>
6. Вереньова Д. Майже 80 % релокованих підприємств відновили роботу на нових місцях. *24tv.ua*. 2022. URL: https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskih-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidsotkiv-vidnovili_n2188282
7. Грищенко І .К. Адаптивні стратегії розвитку на базі штучного інтелекту: досвід малих підприємств. *Бізнес-стратегії*. 2022. № 5. С. 65-72.
8. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середньобізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
9. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/>

10. Іваненко Т. О. Цифровізація та адаптаційні стратегії малого бізнесу на основі штучного інтелекту. *Журнал сучасних бізнес-технологій*. 2023. № 3. С. 112-119.
11. Калініченко Л. Л. Цифрова ера: трансформація та виклики перехідного періоду від "Industry 4.0" до "Industry 5.0". *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3712/3634>
12. Кінар'юв В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. вип. 3(75). С. 143-49. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>.
13. Ковбатюк М. В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С. 67–73. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-67-73
14. Ковтун О. І. Про методологію формування стратегії підприємства *Економіка України*. 2014. № 9. С. 19-34.
15. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Львів: Новий світ-2000, 2014. 423 с.
16. Кузьменко А. Бізнес у воєнний час: як змінилося законодавство. *Економічна правда*. 2022 (березень 28). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/>
17. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>
18. Петренко С. М. Інтеграція цифрових технологій в малому бізнесі: виклики та можливості. *Інноваційний розвиток економіки*. 2023. № 4. С. 78-84.
19. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390 с.

20. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 108-14. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>.
21. Северина І., Филюк Г., Скопенко Н. Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. № 1 (224). С. 104-10. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12>.
22. Скороход І. С., Власенко Т.О., Сукачова С. М. Стратегії адаптації малого та середнього бізнесу до цифрової економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. вип. 12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130>.
23. Смоляр Л. Г. Цифрова трансформація та розвиток інноваційних бізнес-моделей. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 140-141. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279896>
24. Стефанюк О. М., Галунець Н. І., Сідненко М. В. Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361/2282>
25. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_5_2/172-174.pdf
26. Тетерін О. А., Гойдаш Ю. Р., Процак К. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2(9). С. 200-211. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf>
27. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. вип. 3-4. С. 62-69. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>.

28. Чорнодід І. С., Федотов О. О., Пекін А. Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>
29. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2010. № 684. С. 346-353.
30. Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems / K. Andresen. Berlin: Gito. 2006. P. 52-59.
31. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler Jr. Cambridge, The M.I.T. Press, 1962. 463 p.
32. Clegg S. R., Andrea J. S., Whittle A., Pitelis Ch. N. Strategy. Theory and Practice. 2nd Edition / Stewart R Clegg, Jochen Schweitzer, Andrea Whittle, Christos Pitelis. SAGE Publications Ltd, 2017. 616 p.
33. Craik K. J. W. The Nature of Explanation / K. J. W. Craik. Creative Media Partners, LLC, 2021. 140 p.
34. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness / R.D. Denison. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1990. 267 p.
35. Engel E. Die Lebenskosten belgischer Arbeiterfamilien früher und jetzt. *Bulletin de l'Institut International de Statistique*. 1985. № 9 (1). P. 1241-1234.
36. Miles R. E., Snow C. C. Organizational Strategy, Structure, and Process Snow / R.E. Miles, C.C. Snow. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p.
37. Nelson D. R., Adger W. N., Brown K. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework. *Annual Review of Environment and Resources*. 2007. № 32. P. 395-419.
38. Nonaka I., Toyama R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*. 2007. № 16(3). P. 371-394.
39. Regmi A., Ballenger N., Putnam J. Globalisation and income growth promote the Mediterranean diet. *Public Health Nutrition*. 2004. № 7(7). P. 977-983.

40. Sethi A. K. Flexibility in Manufacturing: A Survey / A.K. Sethi, S.P. Sethi. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. 1990. № 2. P. 289-328.

41. Teece D., Peteraf M., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*. 2016. №58 (4). P. 13-35.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 - Ключові аспекти поняття «адаптація» крізь призму теорій підприємства

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Теоретичні підходи до визначення поняття стратегія

Підхід	Сутність категорії	Автор
Цільовий	Визначення основних довгострокових цілей та завдань з їх реалізації, які формують напрямки дій та обсяг ресурсів для їх реалізації.	А. Чандлер
	Декларація намірів зробити певний управлінський вибір у моменти, які надають	С.В. Саліта

	право вибору дій в певній ситуації для досягнення певних цілей.	
	Стратегія є набором узагальнених гетерогенних ліній поведінки підприємства при наявності певної кількості гетерогенних ресурсів, які використовуються для вирішення завдань управлінського опціону прийняття рішень.	И. Нонака, Р. Тояма
Функціонально-результативний	План управління підприємством, спрямований на укріплення ринкових позицій та досягнення запланованих результатів діяльності	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
	Комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.	Б. Карлоф
	Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація буде функціонувати та розвиватись, а також, які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи та дії буде зроблено для досягнення бажаного стану.	Є. С. Кравченко
Процесний підхід	Комплекс прийняття рішень щодо розміщення ресурсів та досягнення конкурентних переваг на цільових ринках.	Р. Е. Майлз, К.К. Сноу
	Набір правил щодо прийняття управлінських рішень для досягнення певної мети.	І. Ансофф
	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку, що містить сфери, форми та засоби діяльності, включаючи системи відношень та позиції підприємства у зовнішньому середовищі, та яке обумовлює досягнення певної мети.	О. С. Виханський