

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Шляхи вдосконалення стратегічного управління  
 ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Хмельницький)  
Назва теми

Рівень вищої освіти другий(магістерський)  
 Галузь знань 07«Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань  
 Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
Шифр і назва спеціальності  
 Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та комерційна логістика»

Шифр КвР.ПТ.024210.01.11.00

Виконав здобувач 2 курсу  
 група ПТКЛМ-24  
Шифр

  
 Підпис

Костянтин РЕЗНІК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доцент  
Науковий ступінь, наукове звання

  
 Підпис

Людмила САЧИНСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент  
Посада

  
 Підпис

Людмила САЧИНСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри економічної теорії,  
 підприємництва та торгівлі

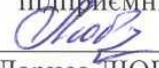
  
 Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі  
 Рівень вищої освіти Другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
 Назва освітньої програми: «Підприємництво, торгівля та комерційна логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі   
 Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
 “ 15 ” 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ







Резніка Константина Анатолійовича

(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Шляхи вдосконалення стратегічного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Хмельницький)  
 керівник роботи Сачинська Л.В., кандидат економічних наук, доцент  
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання  
 Затверджено наказом ректора університету від « 25 » серпня 2025 р. № 65
2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 19.12.2025р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти Уряду та Верховної Ради України, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо господарської діяльності підприємств, звіти підприємства, результати соціологічних досліджень та власних спостережень, матеріали переддипломної практики.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
  1. Теоретико - методологічні засади стратегічного управління підприємством
  2. Фінансово - економічний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
  3. Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління тов «СІЛЬПО-ФУД» Висновки. Перелік джерел посилання.
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):  
 Етапи становлення стратегічного управління; Підходи до визначення стратегічного управління; Характеристика господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки; Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та повної собівартості реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки; Структура основних фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

за 2023-2024 роки; Аналіз формування прибутку підприємства; PEST- аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; SWOT – аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Рекомендовані заходи щодо підвищення оптимізації стратегічного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Сачинська Л.В., доцент		
II	Сачинська Л.В., доцент		
III	Сачинська Л.В., доцент		

7. Дата видачі завдання 05.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.25 р.	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 15.10.25 р.	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 25.10.25 р.	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 15.11.25 р.	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 30.11.25 р.	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 10.12.25 р.	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 12.12.25р.	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	до 16.12.25 р.	Виконано
9 Захист	з 20.12.25 р.	Виконано

Здобувач

  
(підпис)

Костянтин РЕЗНІК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
(підпис)

Людмила САЧИНСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Шляхи вдосконалення стратегічного управління  
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Хмельницький)

здобувача гр. ПТКЛМ-24-1 Резніка К.А

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Сачинська Л.В.

Загальний обсяг роботи 80 сторінок, з них 77 сторінок основного тексту, 23 таблиці, 4 рисунки, 26 джерел посилання.

Перелік ключових слів: стратегія, класифікація стратегій, функції стратегії, підходи до сутності терміна «стратегічне управління», методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління.

В першому розділі роботи викладені теоретичні аспекти стратегічного управління підприємства.

У другому розділі проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Хмельницький) за 2022-2024 роки.

У третьому розділі запропоновані напрями покращення стратегічного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Хмельницький).

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в ній узагальнено, систематизовано, проаналізовано відчизняний та світовий досвід теорії та практики стратегічного управління товариства.

Отримані результати у вигляді пропозицій можуть бути запроваджені в діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Хмельницький).

19.12.2025

Дата

Підпис

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Етапи становлення стратегічного управління та підходи до його визначення	8
1.2 Сутність, функції та види стратегій підприємства	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством	25
Висновки до першого розділу	28
2 ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	30
2.1 Загальна характеристика та основні напрями діяльності підприємства	30
2.2 Аналіз використання основних фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	41
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства	47
Висновки до другого розділу	55
3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	57
3.1 Оцінка макросередовища та стратегічних позицій ТОВ «СІЛЬПО- ФУД» на основі PEST- та SWOT-аналізу	57
3.2 Економічне обґрунтування та впровадження «розумного візка» в супермаркеті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	67
Висновки до третього розділу	73
ВИСНОВКИ	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	78
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом глобалізації, цифровізації бізнесу, зміною споживчих пріоритетів та наслідками повномасштабного воєнного вторгнення. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів і зростаючої невизначеності особливого значення набуває стратегічне управління, яке виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової життєздатності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Для суб'єктів роздрібно торгівлі, що безпосередньо залежать від платоспроможного попиту населення, ефективність стратегічних рішень є визначальним фактором стабільного розвитку.

Ринок роздрібно торгівлі України в останні роки зазнав суттєвих змін, що проявляються у зростанні конкуренції між національними торговельними мережами, активному впровадженні цифрових технологій, автоматизації торговельних процесів та підвищенні вимог споживачів до якості сервісу. Додатковими викликами для торговельних підприємств стали дефіцит трудових ресурсів, зростання витрат на оплату праці та логістику, а також необхідність швидкої адаптації до регуляторних змін і ризиків безпекового характеру. У таких умовах стратегічне управління має бути не лише інструментом довгострокового планування, а й механізмом гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із лідерів вітчизняного ринку роздрібно торгівлі, що володіє значним управлінським і фінансовим потенціалом, розгалуженою мережею супермаркетів та впізнаваним брендом. Компанія активно впроваджує інноваційні формати обслуговування, сучасні інформаційні технології та клієнтоорієнтовані підходи до ведення бізнесу. Водночас діяльність окремих торговельних об'єктів мережі, зокрема супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» у місті Хмельницький, має свої регіональні

особливості, пов'язані з локальним рівнем конкуренції, купівельною спроможністю населення та специфікою трудового ринку. Це зумовлює необхідність адаптації загальнокорпоративної стратегії до умов конкретного регіону.

У зв'язку з цим дослідження системи стратегічного управління ТОВ «Сільпо-Фуд» у місті Хмельницький є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Аналіз стратегічних підходів до управління діяльністю підприємства, оцінка його фінансово-економічного стану та обґрунтування напрямів удосконалення управлінських рішень дозволяють сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування супермаркету в найближчій та середньостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних положень стратегічного управління та розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Сільпо-Фуд» (м. Хмельницький) в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління підприємством та еволюцію наукових підходів до його формування;
- узагальнити класифікації стратегій і визначити їх роль у розвитку підприємства;
- охарактеризувати методи стратегічного аналізу та обґрунтувати доцільність їх застосування в управлінні торговельним підприємством;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з використанням PEST- та SWOT-аналізів;
- розробити та економічно обґрунтувати напрями удосконалення стратегічного управління підприємством;
- визначити очікувані результати від реалізації запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства роздрібною торгівлю.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації стратегічного управління ТОВ «Сільпо-Фуд» у місті Хмельницький.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурний підходи, економіко-статистичні методи, а також методи стратегічного аналізу (PEST- та SWOT-аналіз).

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішня аналітична інформація ТОВ «Сільпо-Фуд», а також відкриті джерела з питань розвитку роздрібною торгівлю.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності торговельних підприємств з метою підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізації використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

Резнік К.А. Особливості стратегічного управління підприємством / К.А. Резнік, Л.В. Сачинська // «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4-5 грудня 2025 р.). – Хмельницький: ХНУ, 2025.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Етапи становлення стратегічного управління та підходи до його визначення

В умовах сучасних складних виробничих та управлінських процесів, підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, глобалізації ринків і прискорення науково-технічного прогресу особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, яке передбачає формування обґрунтованої стратегії розвитку на основі глибокого аналізу ключових економічних, технологічних, соціальних та інституційних перетворень, а також здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим актуалізується потреба розвитку науково-теоретичних досліджень у сфері стратегічного управління, систематизації накопичених наукових підходів та їх обґрунтованого застосування в практиці господарювання. Саме еволюція управлінських концепцій і зумовила поетапне формування стратегічного управління як окремої галузі знань.

Початок формування концепції стратегії підприємства пов'язують із 1911 роком, коли в Гарвардській школі бізнесу було започатковано викладання курсу «Business Policy». Проте впродовж наступних кількох десятиліть стратегія розглядалася переважно як сукупність інтуїтивних управлінських рішень, що ґрунтувалися на практичному досвіді керівників і «здоровому глузді», без чіткої наукової методології.

Справжній науковий інтерес до проблем стратегії, її сутності, механізмів формування та реалізації виник на початку 1960-х років. Саме в цей період з'явилися фундаментальні праці, які заклали теоретичні основи стратегічного управління. Серед них особливе значення мають роботи І. Ансоффа «Корпоративна стратегія», К. Ендрюса «Концепція корпоративної стратегії», А. Чандлера «Стратегія і структура», у яких було обґрунтовано взаємозв'язок між

стратегією, організаційною структурою та результатами діяльності підприємства.

Термін «стратегічне управління» почав активно використовуватися наприкінці 1960 х та на початку 1970 х років з метою чіткого розмежування поточного управління, орієнтованого на довгострокову перспективу. Необхідність такого розмежування була зумовлена ускладненням умов ведення бізнесу, зростанням невизначеності та підвищенням ролі зовнішніх факторів у діяльності підприємств. Тому стратегічне управління сформувалося як самостійна наукова дисципліна та напрям управлінської практики, еволюція якого відбувалася поступово та пройшла чотири основні етапи: бюджетування і контроль; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічне управління. Суть цих етапів охарактеризована в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Етапи становлення стратегічного управління

Найменування етапу	Період	Характеристика етапу
1. Бюджетування і контроль	Перша чверть 20-го століття	Формування взаємозв'язаних бюджетів підприємства і контроль їх виконання. Основна послідовність бюджетування і контролю - стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технології, конкуренцію, міру доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу
2. Довгострокове планування	1950-і роки	Ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації і екстраполяції виявлених тенденцій в майбутнє
3. Стратегічне планування	Кінець 1960-х — початок 1970-х років	Ґрунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, але і середовища його існування. Планування з врахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильні і слабкі сторони організації, сприятливі можливості, що мають місце в зовнішньому середовищі
4. Стратегічне управління	Середина 1970-х років	Ґрунтується на вивченні змін в зовнішньому середовищі підприємства. Не зводиться до прийняття оточення, що обмежує процес організаційного планування, передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення, використання сильних сторін і можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз

Еволюція стратегічного управління відбувалася поступово у відповідь на зміну умов функціонування підприємств. У науковій практиці виділяють кілька основних етапів його становлення [15].

1. Етап бюджетного планування (до 1950-х рр.) На початковому етапі управління підприємствами ґрунтувалося на короткостроковому фінансовому плануванні. Основна увага приділялася складанню річних бюджетів, контролю витрат і доходів. Управлінські рішення мали реактивний характер та орієнтувалися виключно на внутрішні показники діяльності.

2. Етап довгострокового планування (1950–1960-ті рр.). Розширення масштабів виробництва та ускладнення а тривалу перспективу. Планування базувалося на екстраполяції минулих тенденцій і використанні господарських процесів зумовили необхідність прогнозування розвитку підприємств н економічних прогнозів, однак вплив зовнішнього середовища ще враховувався недостатньо.

3. Етап стратегічного планування (1960–1970-ті рр.). На цьому етапі відбулося усвідомлення важливості зовнішніх чинників розвитку підприємства. Активно застосовувалися методи аналізу конкурентного середовища, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельні матриці. Стратегія почала розглядатися як сукупність альтернативних варіантів розвитку.

4. Етап стратегічного управління (1980–1990-ті рр.). Стратегія трансформувалася з формального плану в безперервний управлінський процес. Відбувалася інтеграція стратегічного управління з організаційною структурою, корпоративною культурою та системою мотивації персоналу. Ключовою метою стало формування стійких конкурентних переваг.

5. Сучасний етап стратегічного управління (з кінця 1990-х рр. — дотепер). Сучасне стратегічне управління характеризується високою гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на інновації. Значну роль відіграють цифрові технології, знання, людський капітал, принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

У сучасних умовах стратегічне управління трактується не лише як сукупність управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення

довгострокового зростання та розвитку організації, а й як система цілеспрямованих практичних дій, що забезпечують її здатність оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Такі зміни можуть зумовлювати необхідність здійснення стратегічних маневрів, перегляду місії та стратегічних цілей, а також вибору або коригування напрямів подальшого розвитку підприємства.

У зв'язку з багатогранністю та складністю стратегічного управління в науковій літературі сформувалася значна кількість конструктивних підходів до визначення його сутності. Ці підходи відображають різні аспекти управлінської діяльності та сформовані як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Їх узагальнення дозволяє глибше розкрити зміст стратегічного управління, визначити його ключові характеристики та обґрунтувати роль у забезпеченні конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємства, що відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення стратегічного управління
1	2
І. Ансофф	стратегічне планування у комплексі з плануванням можливостей керівництва та управління загальним процесом стратегічних змін
В. Герасимчук	чітко виділене та організоване “формальне” (втілене в спеціальних документах) стратегічне планування, структура управління корпорацією, системи, механізми її окремих ланок, побудовані таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для перемоги у конкурентній боротьбі та створити управлінський інструментарій для втілення цих стратегій у поточні виробничо - господарські плани, які підлягають реалізації на практиці
Д. Шендел, К. Хаттен	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням; даний процес полягає у реалізації обраних цілей та в спробах досягти очікуваного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації
Дж. Хіггенс	процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням

Продовження таблиці 1.2

1	2
Д. Пірс, Р. Робінсон	набір рішень і дій по формулюванню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації
К. Ендрюс	єдність, узгодженість та внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку
Дж. Коул	процес, спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягти тих цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду
В. Маркова, С. Кузнєцова	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього оточення
О. Віханський	таке управління підприємством, яке базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють формувати конкурентні переваги, виживати і досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі
В. Пастухова	діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довгострокового успіху підприємства
З. Шершньова	реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір

Джерело: складено автором на основі (1,2, 3, 7)

З урахуванням узагальнення наукових підходів до трактування стратегічного управління та аналізу його ключових особливостей, у сучасних умовах його доцільно розглядати як комплексну систему управління

підприємством, орієнтовану на забезпечення довгострокового розвитку та стійкої конкурентоспроможності.

Стратегічне управління - це цілеспрямований і безперервний процес управління підприємством, що ґрунтується на ефективному використанні людського потенціалу, врахуванні потреб і очікувань споживачів, а також на постійному моніторингу та адаптації до змін зовнішнього середовища. Воно передбачає гнучке регулювання діяльності підприємства, своєчасне коригування стратегічних цілей і напрямів розвитку відповідно до ринкових викликів, технологічних змін та конкурентного тиску[12].

Реалізація стратегічного управління спрямована на формування і підтримання стійких конкурентних переваг, забезпечення збалансованого розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємства. У результаті стратегічне управління створює умови для досягнення поставлених цілей і забезпечує стабільність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Більш глибоке та системне розуміння сутності, природи й цільового спрямування стратегічного управління досягається шляхом його порівняння з оперативним управлінням. Таке зіставлення дозволяє чітко окреслити відмінності між довгостроковим і поточним управлінськими підходами, а також визначити специфіку стратегічних рішень у системі загального управління підприємством.

Порівняльний аналіз стратегічного та оперативного управління доцільно здійснювати за низкою ключових параметрів, зокрема: рівнем організаційної ієрархії, на якому розробляються та ухвалюються управлінські рішення; характером і безперервністю процесів планування та реалізації планів; домінуванням «жорстких» (кількісних) або «м'яких» (пов'язаних із людським фактором, культурою, мотивацією) управлінських проблем; кількістю можливих альтернатив рішень та ступенем свободи вибору між ними.

Важливими критеріями порівняння також є обсяг і тип управлінської інформації, що використовується в процесі ухвалення рішень, часовий горизонт планування, реалізації та контролю управлінських дій, а також пріоритетність і

значущість прийнятих рішень для подальшого розвитку підприємства. Окрему увагу слід приділяти ступеню деталізації управлінських розробок, точності контролю та оцінювання результатів, пріоритетності інтересів учасників управлінського процесу.

Крім того, стратегічне й оперативне управління суттєво відрізняються за ставленням до ризику, рівнем допустимого ризику та масштабами можливих наслідків реалізації ризикових управлінських рішень. Сукупність зазначених характеристик дозволяє чітко розмежувати стратегічний і оперативний рівні управління та визначити їх роль у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку підприємства. Узагальнене порівняння основних параметрів стратегічного та оперативного управління наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняння стратегічного і оперативного управління

Критерії порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3
Місія, призначення	Підприємство існує для виробництва товарів і послуг з метою здобуття доходу від їх реалізації	Виживання підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням
Переважна концентрація уваги менеджменту	Орієнтація на потенціал підприємства, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Орієнтація на потреби і виклики зовнішнього середовища, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні
Чинник часу	Орієнтація на коротко- та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основи системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс підприємства, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу підприємства, його головну цінність і джерело благополуччя
Оцінка ефективності	Ефективність діяльності і управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Ефективність діяльності і управління підприємством виражається в тому, наскільки своєчасно і точно воно в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюватися залежно від зміни оточення
Рівень ухвалення рішень	Рішення носять оперативний характер і приймаються на всіх рівнях управління	Стратегічні рішення розробляються і контролюються на верхньому рівні управління. Нижчі рівні виконують

		функції постачальників інформації для стратегічного управління.
Рівень невизначеності	Низький - обумовлений малим колом і порівняльною стійкістю процесів	Високий - невизначеність породжують процеси поза підприємством і усередині нього

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Обсяг і якість інформації	Процеси збору інформації значною мірою формалізовані, джерела її стабільні і знаходяться усередині підприємства, якість і достовірність інформації можна проконтролювати	Необхідний великий обсяг інформації, що отримується з різних джерел і про найрізноманітніші процеси як в зовнішньому оточенні підприємства, так і у внутрішньому. Важко визначитися в зборі даних, особливо якщо на їх основі робляться екстраполяції майбутніх тенденцій розвитку чинників і процесів, часто тут вирішальними чинниками є інтуїція і досвід
Міра складності	Не висока - менеджери мають справу або з добре структурованими, «жорсткими» проблемами, вирішення яких запрограмовані, або з «м'якими» рішеннями, але з невисоким ризиком серйозного збитку при помилці	Підвищена – необхідно формування та оцінки максимально можливої кількості альтернатив. Ця процедура знижує міру ризику помилки планування, яка може коштувати дорого. Проте, чим більше альтернатив, тим більше потрібно прикласти зусиль і часу для їх оцінки
Часові горизонти планування і управління	До одного року	Тривалі часові проміжки, зазвичай три і більше років

Наведене порівняння стратегічного та оперативного управління свідчить про значно вищий рівень складності стратегічного управління, що зумовлено його орієнтацією на довгострокову перспективу, високим ступенем невизначеності зовнішнього середовища та необхідністю ухвалення рішень в умовах обмеженої та часто неповної інформації. Стратегічні управлінські рішення, як правило, мають системний характер, охоплюють усі сфери діяльності підприємства та супроводжуються суттєвими ризиками, наслідки яких можуть істотно впливати на його подальший розвиток.

За таких умов ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від застосування науково обґрунтованих управлінських технологій, сучасних аналітичних інструментів і спеціалізованих методів стратегічного аналізу та планування. Це передбачає глибоке розуміння сутності основних

елементів стратегічного управління, зокрема стратегічних цілей, стратегій розвитку, ресурсного потенціалу, конкурентних переваг, механізмів реалізації та системи стратегічного контролю.

Таким чином, стратегічне управління виступає складною багаторівневою системою, що потребує комплексного підходу, високого професіоналізму управлінського персоналу та здатності підприємства до гнучкої адаптації в умовах динамічного й нестабільного середовища функціонування.

## 1.2 Сутність, функції та види стратегій підприємства

Термін «стратегія» має військове походження та походить від грецького слова *strategos*, що у буквальному перекладі означає «мистецтво полководця». У військовій справі стратегія традиційно пов'язується з довгостроковим плануванням, вибором напрямів дій і координацією ресурсів задля досягнення перемоги. Згодом дане поняття було адаптоване до сфери економіки та управління, де набуло значно ширшого й багатогранного змісту.

В економічній та управлінській літературі відсутнє єдине універсальне визначення стратегії, що пояснюється складністю та багатовимірністю даної категорії. Існуючі трактування відображають різні аспекти стратегічної діяльності підприємства, зокрема філософські, процесуальні, поведінкові, результативні, структурні та організаційно-управлінські.

З позиції процесного підходу стратегія підприємства розглядається як безперервний процес вибору альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У межах результативного підходу стратегія ототожнюється з досягненням визначених орієнтирів розвитку, що зумовлює необхідність формування чітких, вимірюваних та довгострокових цілей. Водночас багатопрофільність діяльності підприємства обумовлює складну внутрішню структуру стратегії, що

проявляється у формуванні системи взаємопов'язаних стратегій або так званого стратегічного набору.

У сучасній науковій літературі виокремлюють дві ключові концепції стратегії: філософську та організаційно - управлінську.

Філософська концепція розглядає стратегію як ідеологію та систему цінностей підприємства, що визначає загальний напрям його розвитку. У цьому контексті стратегія виступає як філософія діяльності організації, що формує її місію, бачення майбутнього та орієнтацію на постійне вдосконалення й інноваційний розвиток.

Організаційно-управлінська концепція, на відміну від філософської, зосереджується на практичних аспектах реалізації стратегії. У межах цієї концепції стратегію розглядають як систему конкретних дій, методів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Відповідно до даного підходу, у наукових дослідженнях виділяють три основні трактування змісту стратегії:

- стратегія як засіб досягнення цілей підприємства;
- стратегія як набір правил прийняття управлінських рішень;
- стратегія як комплексна програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Перший підхід ґрунтується на тісному взаємозв'язку між формуванням стратегічних цілей і розробкою шляхів їх досягнення. У цьому випадку стратегія ототожнюється з довгостроковим планом або моделлю дій. Класичним є визначення А. Чандлера, який трактував стратегію як встановлення довгострокових цілей і завдань підприємства, вибір курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для їх реалізації. Аналогічної позиції дотримувався Б. Карлоф, визначаючи стратегію як узагальнену модель дій, спрямовану на координацію та ефективний розподіл ресурсів компанії.

Другий підхід, запропонований І. Ансоффом, розглядає стратегію як сукупність правил прийняття управлінських рішень. Учений виділяє чотири групи таких правил: оцінювання результатів діяльності підприємства; формування взаємодії із зовнішнім середовищем; побудова

внутрішньоорганізаційних відносин; здійснення поточної операційної діяльності. У даному контексті стратегія виступає системоутворювальним елементом, що забезпечує узгодженість усіх напрямів виробничо-господарської діяльності.

Третій підхід передбачає комплексне трактування стратегії як програми функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Стратегія у цьому випадку охоплює питання взаємодії з ринком, конкурентами, споживачами та іншими стейкхолдерами, забезпечення довгострокових конкурентних переваг і реалізації місії підприємства.

Значний внесок у розвиток теорії стратегії зробили А. Томпсон і А. Стрікланд, які поєднали планові та поведінкові аспекти стратегічного управління. На їхню думку, стратегія підприємства формується як сукупність управлінських дій і підходів до досягнення бажаних результатів діяльності та включає як заплановані, так і адаптивні (випадкові) елементи. Це зумовлює необхідність постійного коригування стратегії відповідно до змін умов функціонування.

Г. Мінцберг, у свою чергу, підкреслює неможливість однозначного визначення поняття «стратегія» та пропонує концепцію «п'яти П»: стратегія як план, як прийом, як патерн поведінки, як позиція та як перспектива. Такий підхід дозволяє розглядати стратегію з різних теоретичних і практичних позицій.

Узагальнення наукових підходів дає змогу визначити стратегію підприємства як систему взаємопов'язаних рішень та орієнтирів, що визначають пріоритетні напрями використання ресурсів, способи реалізації місії та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Стратегія виконує координаційну функцію між усіма ієрархічними рівнями управління підприємством і виступає ключовим інструментом стратегічного менеджменту.

Зміст і спрямованість стратегій підприємства відображають специфіку його функціонування, стадію життєвого циклу, рівень конкурентного статусу та стратегічний потенціал. На формування стратегічних рішень також істотно впливають макроекономічні умови національної економіки, галузева

належність підприємства, а також суб'єктивні чинники, зокрема стратегічне бачення, управлінський досвід і стиль мислення засновників та менеджерів вищої ланки. Багатогранність і складність стратегічної діяльності зумовлюють необхідність класифікації стратегій за різними ознаками.

а) За напрямом розвитку підприємства розрізняють стратегії зростання, обмеженого зростання та скорочення. Вони визначають загальний вектор розвитку підприємства та в науковій літературі розглядаються як базові стратегічні альтернативи.

б) За рівнем управління виділяють корпоративну (портфельну), ділову (бізнес-стратегію), функціональну та операційну стратегії. Корпоративна стратегія визначає напрями розвитку підприємства в цілому; ділова формує конкурентну поведінку окремих стратегічних одиниць бізнесу; функціональні стратегії деталізують і підтримують реалізацію корпоративної та ділової стратегій; операційні стратегії забезпечують досягнення стратегічних цілей у межах поточної діяльності. Сукупність зазначених стратегій утворює ієрархічну «піраміду стратегій», концептуально обґрунтовану А. Томпсоном та А. Стріклендом.

в) За напрямками діяльності підприємства виокремлюють товарні та ринкові стратегії. Товарна стратегія визначає перспективний асортимент продукції, обсяги її виробництва й реалізації, а також напрями розроблення нових товарів і технологій. Ринкова стратегія формує поведінку підприємства на ринку, систему збуту та взаємодію зі споживачами.

г) За способом досягнення конкурентних переваг розрізняють стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування та диверсифікації. Дана класифікація ґрунтується на теорії конкурентних стратегій М. Портера та є однією з найбільш поширених у сучасних дослідженнях стратегічного управління.

г) За позицією підприємства в галузі або ринковому сегменті виділяють конкурентні стратегії лідера, претендента на лідерство, послідовника та новачка. Вибір відповідної стратегії залежить від частки ринку, ресурсного потенціалу та конкурентних можливостей підприємства.

д) За багатоаспектністю стратегій основною класифікаційною ознакою вважається ефективність стратегічних рішень. Відповідно до цього підходу П. Друкер виокремив стратегії, спрямовані на першість входження на ринок і його динамічне завоювання; стратегії несподіваного та швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку й захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту, ринку або галузі. Разом з тим зазначена класифікація характеризується недостатнім рівнем системності, що ускладнює ранжування стратегій.

є) За використанням множини класифікаційних ознак стратегії формуються шляхом поєднання ключових характеристик різних класифікаційних підходів. У результаті стратегія може одночасно трактуватися як функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на певному сегменті ринку, орієнтована на обмежене зростання та реалізована підприємством-новачком з активною конкурентною поведінкою. З метою уникнення механічного поєднання класифікаційних ознак доцільно застосовувати системний підхід, що передбачає використання результатів попереднього кластерного, таксономічного та факторного аналізу. Це дозволяє встановити взаємозв'язки між критеріальними показниками та обґрунтувати їх вагові коефіцієнти, забезпечуючи наукову обґрунтованість і узгодженість класифікації стратегій підприємства.

У таблиці 1.4 наведено розширену класифікацію стратегій підприємства, що ґрунтується на застосуванні дванадцяти класифікаційних критеріїв. Такий підхід дозволяє всебічно охарактеризувати стратегічну поведінку підприємств, враховуючи різні аспекти їх діяльності.

Таблиця 1.4 - Класифікація стратегій

Критерії	Види стратегій
1	2
За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративна стратегія;</li> <li>- ділова стратегія;</li> <li>- функціональна стратегія;</li> <li>- операційна стратегія</li> </ul>

За функціональними ознаками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетингова стратегія;</li> <li>- виробнича стратегія;</li> <li>- фінансова стратегія;</li> <li>- організаційна стратегія;</li> <li>- соціальна стратегія;</li> </ul>
За стадіями життєвого циклу бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія зростання;</li> <li>- стратегія утримання;</li> </ul>
За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія лідерства;</li> <li>- стратегія претендента;</li> <li>- стратегія послідовника;</li> <li>- стратегія новачка;</li> </ul>
За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія оптимальних витрат;</li> <li>- стратегія лідерства за витратами;</li> <li>- стратегія диференціації;</li> </ul>
За рівнем глобалізацій бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія вузької спеціалізації;</li> <li>- стратегія економії на масштабі;</li> <li>- стратегія диверсифікації;</li> <li>- стратегія адаптації до національного середовища</li> </ul>
Залежно від ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія маркетингу розвитку;</li> <li>- стратегія стимуляційного маркетингу;</li> <li>- стратегія конверсійного маркетингу;</li> <li>- стратегія маркетингу підтримування;</li> <li>- стратегія ремаркетингу;</li> </ul>
Залежно від термінів реалізації стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія довгостроковості;</li> <li>- стратегія середньостроковості;</li> <li>- стратегія короткостроковості;</li> </ul>
Залежно від економічного стану фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія ліквідації (банкрутство);</li> <li>- стратегія виживання (запобігання банкрутству);</li> <li>- стратегія стабілізації;</li> </ul>
Залежно від виду диференціації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія товарної диференціації;</li> <li>- стратегія сервісної диференціації;</li> <li>- стратегія іміджевої диференціації;</li> <li>- стратегія кадрової диференціації</li> </ul>
Залежно від методу вибору цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія товарної спеціалізації;</li> <li>- стратегія сегментної спеціалізації;</li> <li>- стратегія односегментної концентрації;</li> <li>- стратегія вибіркової спеціалізації;</li> <li>- стратегія повного охоплення;</li> </ul>
Залежно від ступеня сегментування ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія недиференційованого маркетингу;</li> <li>- стратегія диференційованого маркетингу;</li> <li>- стратегія концентрованого маркетингу;</li> </ul>

Застосування значної кількості критеріїв сприяє поглибленому аналізу стратегій і дає змогу комплексно відобразити багатовимірність стратегічного управління. Водночас така класифікація не є цілком досконалою, оскільки поєднання великої кількості ознак ускладнює систематизацію стратегій та їх

практичне застосування. Частина критеріїв може дублювати один одного або частково перетинатися за змістом, що знижує чіткість меж між окремими видами стратегій.

Крім того, багатокритеріальний характер класифікації зумовлює підвищений рівень суб'єктивності під час віднесення конкретної стратегії до певної групи, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища та нестачі повної інформації. Це ускладнює порівняльний аналіз стратегій різних підприємств і обмежує можливості їх ранжування за рівнем ефективності.

Отже, незважаючи на високу аналітичну цінність класифікації, представленої в таблиці 1.4, її доцільно розглядати як методичну основу для подальших досліджень, що потребує доповнення системним підходом та використання багатовимірних методів аналізу (кластерного, таксономічного, факторного). Це дозволить зменшити суб'єктивність оцінювання, визначити вагові коефіцієнти класифікаційних критеріїв і підвищити практичну значущість класифікації стратегій підприємства.

Відмітимо, що також значний практичний інтерес становить класифікація стратегій підприємства, запропонована українським науковцем О. Сумцем, яка враховує різні умови функціонування суб'єктів господарювання. Відповідно до цього підходу виокремлюють такі основні групи стратегій:

До стратегій зростання належать стратегії, що реалізуються за сприятливої ринкової кон'юнктури та передбачають розширення діяльності підприємства шляхом освоєння нових ринкових сегментів, збільшення обсягів виробництва або розширення асортименту продукції.

Стратегії підтримки орієнтовані на збереження досягнутих позицій підприємства на ринку та стабілізацію його основної діяльності. Вони спрямовані на підтримання виробничого потенціалу, збереження частки ринку, удосконалення або модифікацію продукції без істотного розширення масштабів діяльності.

Стратегії реструктуризації застосовуються з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та його адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Такі стратегії передбачають оптимізацію витрат,

оновлення організаційної структури, освоєння нових видів діяльності та вихід на нові ринки.

Стратегії скорочення (згортання) діяльності використовуються у разі погіршення фінансового стану підприємства або втрати конкурентних позицій на ринку. Їх метою є мінімізація втрат та організований вихід із неефективних напрямів діяльності шляхом скорочення активів чи перегляду бізнес-процесів.

Окрему групу становлять стратегії ліквідації, які передбачають припинення діяльності окремих структурних підрозділів або підприємства загалом з метою концентрації ресурсів чи завершення господарської діяльності. Реалізація таких стратегій може здійснюватися через санацію, процедури банкрутства або повне припинення діяльності підприємства.

У країнах із нестабільною економічною ситуацією підприємства часто змушені застосовувати стратегії виживання, стабілізації або обмеженого зростання. Водночас активне проникнення іноземних компаній на національні ринки посилює конкурентний тиск, що спонукає вітчизняні підприємства використовувати стратегії скорочення та переорієнтації діяльності, інтеграції, експансії, реструктуризації, диверсифікації та оптимізації виробничих процесів з метою підвищення конкурентоспроможності.

У системі стратегічного управління стратегія виконує низку взаємопов'язаних і критично важливих функцій, що забезпечують цілісність управлінських рішень, узгодженість дій та довгострокову стійкість розвитку підприємства. Реалізація зазначених функцій дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах динамічного та конкурентного зовнішнього середовища.

Напрямна (цілепокладаюча) функція полягає у визначенні стратегічного вектора розвитку підприємства та формуванні системи довгострокових і середньострокових цілей. Стратегія задає орієнтири діяльності, забезпечує чітке бачення майбутнього стану підприємства та визначає пріоритети його розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх обмежень.

Інтеграційна функція полягає в узгодженні діяльності всіх структурних підрозділів підприємства та об'єднанні їх зусиль навколо спільної стратегічної

мети. Завдяки цій функції стратегія забезпечує координацію управлінських рішень на різних рівнях управління, формує єдиний стратегічний простір і сприяє синергійному ефекту від взаємодії підрозділів.

Адаптивна функція спрямована на забезпечення гнучкості підприємства та його здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема економічні, технологічні, ринкові та інституційні трансформації. Реалізація цієї функції передбачає постійний моніторинг зовнішніх чинників і коригування стратегічних рішень з метою збереження конкурентоспроможності підприємства.

Розподільча функція полягає у визначенні пріоритетних напрямів використання обмежених ресурсів підприємства, таких як фінансовий капітал, трудові ресурси, матеріально-технічна база та інноваційний потенціал. Стратегія виступає основою для алокації ресурсів між стратегічними напрямами діяльності та забезпечує їх раціональне використання з урахуванням довгострокових цілей розвитку.

Мотиваційна функція полягає у формуванні системи орієнтирів для персоналу та створенні умов для розвитку корпоративної культури. Чітко сформульована стратегія сприяє підвищенню залученості працівників, формує розуміння спільних цілей та стимулює персонал до досягнення запланованих результатів.

Таким чином, функції стратегії забезпечують комплексний вплив на процес управління підприємством, виступаючи основою для прийняття стратегічних рішень, координації діяльності, адаптації до змін і досягнення довгострокових конкурентних переваг.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством

Оцінювання ефективності стратегічного управління є важливим етапом у системі менеджменту підприємства, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, обґрунтованість прийнятих управлінських рішень та рівень адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Складність такого оцінювання зумовлена багатовимірністю стратегічних процесів, довгостроковим характером результатів і необхідністю врахування як кількісних, так і якісних показників.

У науковій літературі виокремлюють кілька методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством, кожен з яких має власні переваги та обмеження. Основні з них наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством

Підхід до оцінювання	Основні показники	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Фінансово-економічний	Рентабельність активів і власного капіталу; коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості; темпи зростання доходів і прибутку	Об'єктивність і формалізованість; доступність інформаційної бази; можливість порівняльного аналізу	Орієнтація переважно на минулі результати; ігнорування нефінансових і стратегічних чинників
Стратегічно-цільовий	Рівень досягнення стратегічних цілей; виконання стратегічних програм і проєктів; відповідність фактичних результатів плановим	Спрямованість на стратегічні результати; зв'язок із місією та баченням підприємства	Складність кількісного виміру; значна частка експертних оцінок

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Процесний	Якість стратегічного аналізу; ефективність стратегічного планування; узгодженість реалізації та контролю	Дозволяє виявити управлінські дисфункції; орієнтація на вдосконалення управлінських процесів	Суб'єктивність оцінок; висока трудомісткість та інформаційна складність

Системно-інтегральний	Інтегральний показник ефективності; сукупність фінансових і нефінансових індикаторів; результати багатовимірного аналізу	Комплексність і узагальненість оцінки; врахування різних аспектів стратегічного розвитку	Методична складність; потреба у визначенні вагових коефіцієнтів
Збалансована система показників (BSC)	Фінансова перспектива; клієнтська перспектива; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток персоналу	Поєднання коротко- і довгострокових цілей; стратегічна спрямованість; універсальність	Висока складність впровадження; значні вимоги до інформаційного забезпечення

1. Фінансово-економічний підхід. Фінансово-економічний підхід ґрунтується на використанні системи фінансових показників, які відображають результати реалізації стратегії. До основних індикаторів належать показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, ринкової вартості підприємства та динаміки доходів і витрат.

Перевагою цього підходу є його об'єктивність і доступність інформації. Водночас він має обмеження, оскільки фінансові результати не завжди адекватно відображають ефективність стратегічних рішень у короткостроковому періоді та не враховують нефінансові аспекти розвитку підприємства.

2. Стратегічно-цільовий підхід. Стратегічно-цільовий підхід передбачає оцінювання ефективності стратегічного управління через ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства. У межах цього підходу порівнюються заплановані стратегічні орієнтири з фактичними результатами діяльності за ключовими напрямками розвитку.

Даний підхід дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між стратегією та результатами її реалізації. Його недоліком є складність формалізації стратегічних цілей та необхідність використання якісних оцінок.

3. Процесний підхід. Процесний підхід зосереджується на аналізі якості організації стратегічного управління, зокрема процесів стратегічного аналізу, формування стратегії, її реалізації та контролю. Оцінювання здійснюється за такими параметрами, як узгодженість стратегічних рішень, ефективність комунікацій, рівень контролю та коригування стратегічних дій.

Перевагою процесного підходу є можливість виявлення внутрішніх управлінських проблем, однак він потребує значних інформаційних ресурсів і часто базується на експертних оцінках.

4. Системно-інтегральний підхід. Системно-інтегральний підхід передбачає комплексне оцінювання ефективності стратегічного управління на основі поєднання фінансових, нефінансових, кількісних і якісних показників. Для цього використовуються методи багатовимірного аналізу, зокрема таксономічний, факторний, кластерний аналіз, а також інтегральні показники ефективності.

Цей підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку стратегічного розвитку підприємства, проте потребує чіткого обґрунтування вибору показників і визначення їх вагових коефіцієнтів.

5. Збалансований підхід (Balanced Scorecard). Збалансована система показників передбачає оцінювання ефективності стратегічного управління за чотирма ключовими перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує поєднання короткострокових фінансових результатів і довгострокових стратегічних цілей.

Перевагою даного підходу є його стратегічна спрямованість та універсальність, однак впровадження системи потребує значних організаційних зусиль.

Узагальнюючи, доцільність використання того чи іншого методичного підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня розвитку системи стратегічного управління та наявної інформаційної бази. У практиці стратегічного аналізу найбільш обґрунтованим є поєднання кількох підходів, що забезпечує комплексність і об'єктивність оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством.

Таким чином, жоден із розглянутих підходів не може бути використаний ізольовано для повної оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. У практиці доцільним є застосування комбінованого підходу, що поєднує кількісні фінансові індикатори з якісними стратегічними та

процесними характеристиками. Це дозволяє отримати об'єктивну й всебічну оцінку результативності стратегічного управління та сформуванню науково обґрунтовані рекомендації щодо його вдосконалення.

### Висновки до першого розділу

У результаті проведеного теоретико-методологічного аналізу встановлено, що стратегічне управління підприємством є складною, багаторівневою системою, ефективність якої визначається здатністю забезпечувати довгостроковий розвиток, формування стійких конкурентних переваг та адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища. Багатогранність змісту категорії «стратегія» зумовлює існування різноманітних наукових підходів до її трактування, що відображають філософські, процесні, поведінкові та результативні аспекти діяльності підприємства.

У розділі систематизовано основні наукові підходи до визначення стратегії підприємства та обґрунтовано доцільність її розгляду як системи взаємопов'язаних управлінських рішень і орієнтирів, спрямованих на реалізацію місії підприємства та досягнення довгострокових цілей розвитку. Доведено, що стратегія виконує ключові функції у системі менеджменту, зокрема напрямну, інтеграційну, адаптивну, розподільчу та мотиваційну, що забезпечує узгодженість дій усіх рівнів управління.

Аналіз критеріїв класифікації стратегій підприємства засвідчив, що стратегічний вибір залежить від стадії життєвого циклу підприємства, його конкурентної позиції, галузевих особливостей та суб'єктивних управлінських чинників. Обґрунтовано, що використання множини класифікаційних ознак потребує застосування методів багатовимірного аналізу для визначення взаємозв'язків і вагомості критеріальних показників, що дозволяє уникнути механічного поєднання стратегічних характеристик.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління показало, що кожен із них має як переваги, так і обмеження. Фінансово-економічні підходи забезпечують кількісну вимірюваність результатів, проте не відображають стратегічних і нематеріальних чинників розвитку. Процесні та стратегічно-цільові підходи дозволяють оцінити якість управлінських рішень, однак характеризуються підвищеною суб'єктивністю. Найбільш обґрунтованим є застосування системно-інтегральних та комбінованих підходів, зокрема збалансованої системи показників, що забезпечують комплексну оцінку результативності стратегічного управління.

Таким чином, результати проведеного дослідження створюють теоретичне та методичне підґрунтя для подальшого аналізу практики стратегічного управління конкретного підприємства, оцінювання його ефективності та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного розвитку в умовах сучасної економіки.

## 2 ФІНАНСОВО - ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 2.1 Загальна характеристика та основні напрями діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» (далі – ТОВ «СІЛЬПО-ФУД») було створене та зареєстроване відповідно до законодавства України у 2016 році. Товариство є операційною компанією, що здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами на території України.

Контроль над Товариством здійснює Публічне акціонерне товариство «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал» (далі – ПАТ «Рітейл Капітал»). ПАТ «Рітейл Капітал» перебуває у власності Товариства з обмеженою відповідальністю «Фоззі Груп», яке є кінцевим материнським підприємством Групи.

Кінцевою контролюючою стороною Групи є Костельман Володимир Михайлович, який володіє 51% корпоративних прав ТОВ «Фоззі Груп» та, відповідно, здійснює вирішальний вплив на діяльність Групи.

Товариство здійснює контроль також над його дочірними підприємствами, а саме:

- ТОВ «ЕНКІ ФУД» – підприємство створене та зареєстроване в Україні 14 грудня 2021 року. Частка участі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у статутному капіталі становить 100%. Основним напрямком діяльності підприємства є здійснення господарської діяльності у сфері роздрібної торгівлі та суміжних послуг;

- ТОВ «МЕДЖІК ВІЛЛЕДЖ» – підприємство створене та зареєстроване в Україні 29 квітня 2021 року. Частка ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у статутному капіталі складає 100%. Компанія здійснює діяльність у рамках операційної структури Групи;

- ТОВ «КНЯЖИЦЬКИЙ ГАЙ» – підприємство, зареєстроване в Україні, 100% частка у статутному капіталі якого була придбана ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у

лютому 2021 року. Підприємство є частиною логістичної та інфраструктурної структури Групи;

- Благодійна організація «Благодійний фонд «Каннон» – фонд зареєстрований 25 березня 2022 року. Основною діяльністю фонду є надання благодійної та соціальної допомоги, зокрема реалізація гуманітарних та соціальних проєктів, що відповідають корпоративній соціальній відповідальності Групи.

Основним видом діяльності Групи є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Група здійснює діяльність під торговельною маркою «Сільпо», яка є однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України.

Станом на 31 грудня 2024 року торговельна мережа Групи налічувала 312 супермаркетів (у 2023 році – 316 супермаркетів), розташованих у 78 містах України (у 2023 році – 79 містах). До складу мережі входять 4 делікатес-маркети «LE SILPO», що спеціалізуються на реалізації преміального асортименту продуктів харчування та непродовольчих товарів.

Крім того, у структурі Групи функціонують окремо виділені e-commerce торговельні об'єкти – 41 DARKSTORE, з яких 2 DARKKITCHEN (у 2023 році – 23 DARKSTORE, у тому числі 1 DARKKITCHEN), що забезпечують обслуговування онлайн-замовлень та розвиток цифрових каналів продажу.

Група також володіє та управляє логістичною інфраструктурою, до складу якої входять власний автопарк, станції технічного обслуговування, а також склади розподільчих центрів класу «А». Окрім торговельної діяльності, Група здійснює діяльність у сфері громадського харчування, зокрема через ресторан «Positano» та фудкорти «Сільпо Restro», розміщені на території торговельних об'єктів мережі.

Стратегічними напрямками розвитку Групи є розширення власного імпорту, розвиток та просування власних торговельних марок, а також підвищення ефективності операційної діяльності та логістичних процесів.

Юридична адреса Товариства: вулиця Бутлерова, будинок 1, м. Київ, 02090, Україна.

Середня кількість працівників Групи у 2024 році становила 31 380 осіб (у 2023 році – 29 526 осіб), що свідчить про зростання масштабів діяльності та операційного потенціалу Групи.

Для здійснення детального аналізу об'єктом дослідження обрано торговельний об'єкт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що знаходиться за адресою: м. Хмельницький, вул. Свободи, 73.

Проаналізуємо динаміку техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2022–2024 років, розрахункові значення яких наведено у таблиці 2.1. Аналіз дозволить оцінити зміни основних показників господарської діяльності підприємства, визначити тенденції їх розвитку та виявити ключові фактори, що впливали на результати роботи у досліджуваному періоді.

Для проведення аналізу використаємо такі основні техніко-економічні показники діяльності підприємства: дохід від реалізації послуг; середньооблікову чисельність працівників; продуктивність праці; собівартість продукції (послуг); рівень рентабельності; середньорічну вартість основних фондів; фондвіддачу, а також інші показники, що характеризують ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів підприємства

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки

№ з/п	Показник	Рік			Темпи зростання	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	1640000	1960000	2246000	119,51	114,59
2.	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	330	340	350	103,03	102,94

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
3.	Продуктивність праці одного працюючого, тис.грн/особу	4969,69	5764,71	6417,14	115,99	111,32
4.	Фонд заробітної плати працівників, тис.грн	74448000	87720000	10374000	117,83	118,26
5.	Середньорічна заробітна плата працівника, грн	225600	258000	296400	114,36	114,88
6.	Повна собівартість реалізованої продукції тис.грн	1494000	1793800	2062870	120,07	115,00
7.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,91	0,92	0,92	101,09	100,00
8.	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	146000	166200	183130	120,00	115,00
9.	Чистий прибуток, тис.грн	29848	35818	41190	120,00	114,99
10.	Рентабельність, %: - доходу; - витрат	8,90 9,77	8,47 9,27	8,15 8,88	- -	- -
11.	Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	349263,5	394115	430371,5	112,84	109,20
12.	Фондовіддача, грн	4,70	4,97	5,23	1,06	105,23

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 1640000 тис. грн, у 2023 році зріс до 1960000 тис. грн, а у 2024 році досяг 2246000 тис. грн. Таким чином, у досліджуваному періоді спостерігається стійка позитивна динаміка зростання обсягів реалізації.

Темпи зростання чистого доходу у 2023 році порівняно з 2022 роком склали 119,51%, тоді як у 2024 році відносно 2023 року – 114,59%, що свідчить про збереження тенденції зростання, хоча з деяким уповільненням темпів.

У абсолютному вимірі чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році збільшився на 320000 тис. грн порівняно з попереднім роком. У 2024 році також зафіксовано приріст показника, який становив 286000 тис. грн відносно рівня 2023 року.

Динаміку чистого доходу від реалізації продукції та повної собівартості реалізованих послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 роки наочно

відображено на рисунку 2.1, що дозволяє оцінити співвідношення доходів і витрат підприємства у досліджуваному періоді.

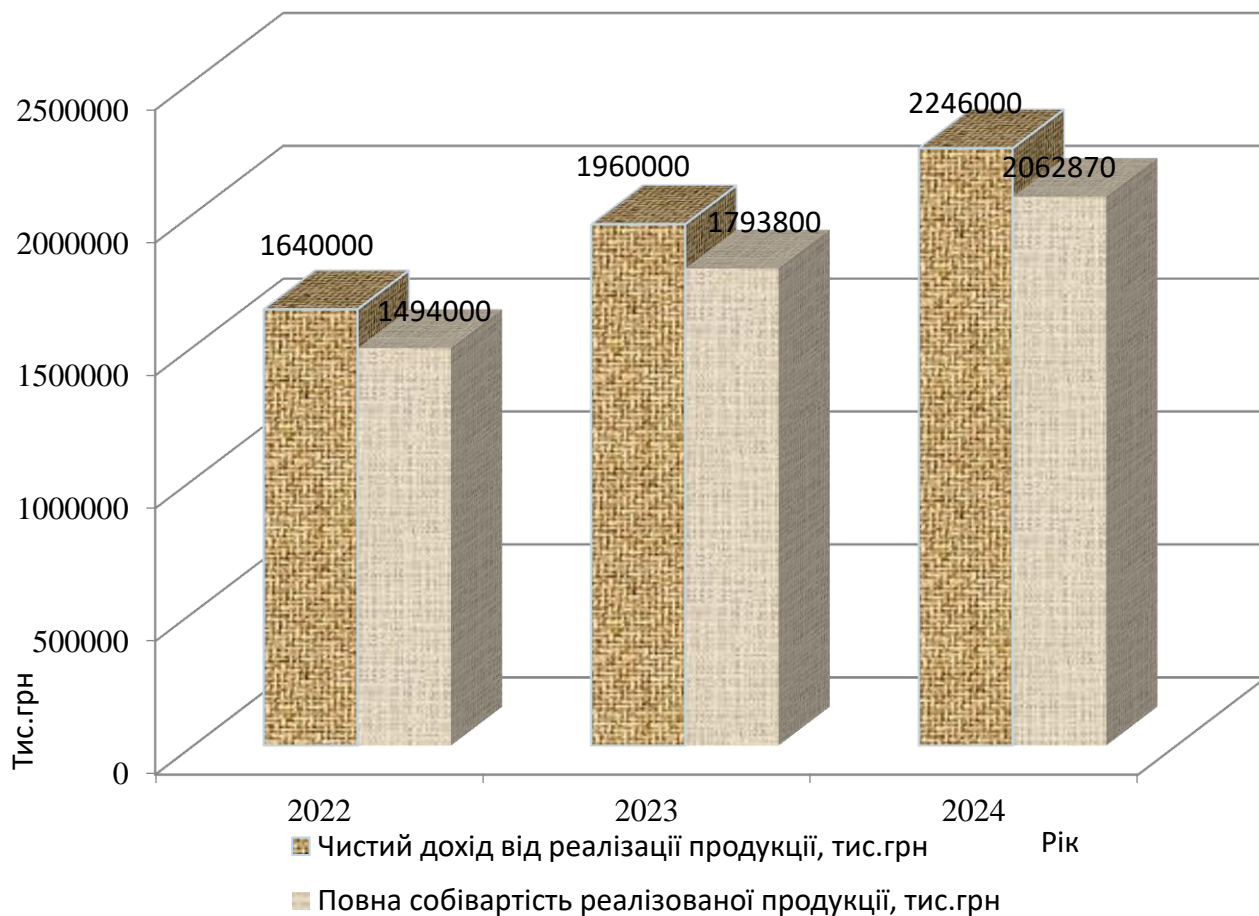


Рисунок 2.1 - Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та повної собівартості реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки

Повна собівартість реалізованої продукції Товариства у досліджуваному періоді теж мала тенденцію до зростання. Зокрема, у 2023 році її обсяг збільшився на 20,07% порівняно з 2022 роком та становив 1793800 тис. грн. У 2024 році повна собівартість реалізованої продукції зростає ще на 269070 тис. грн відносно попереднього року, що у відносному вимірі відповідає приросту на 15%.

Позитивна динаміка спостерігалася також щодо прибутку від реалізації продукції. У 2023 році прибуток від реалізації зріс на 20200 тис. грн, або на 20%, порівняно з показником 2022 року, та склав 166200 тис. грн. У 2024 році

зростання прибутку від реалізованої продукції продовжилось і становило 16930 тис. грн, що відповідає приросту на 15% відносно рівня 2023 року.

Динаміку прибутку від реалізації продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 роки наочно відображено на рисунку 2.2, що дозволяє оцінити зміну фінансових результатів підприємства у досліджуваному періоді.

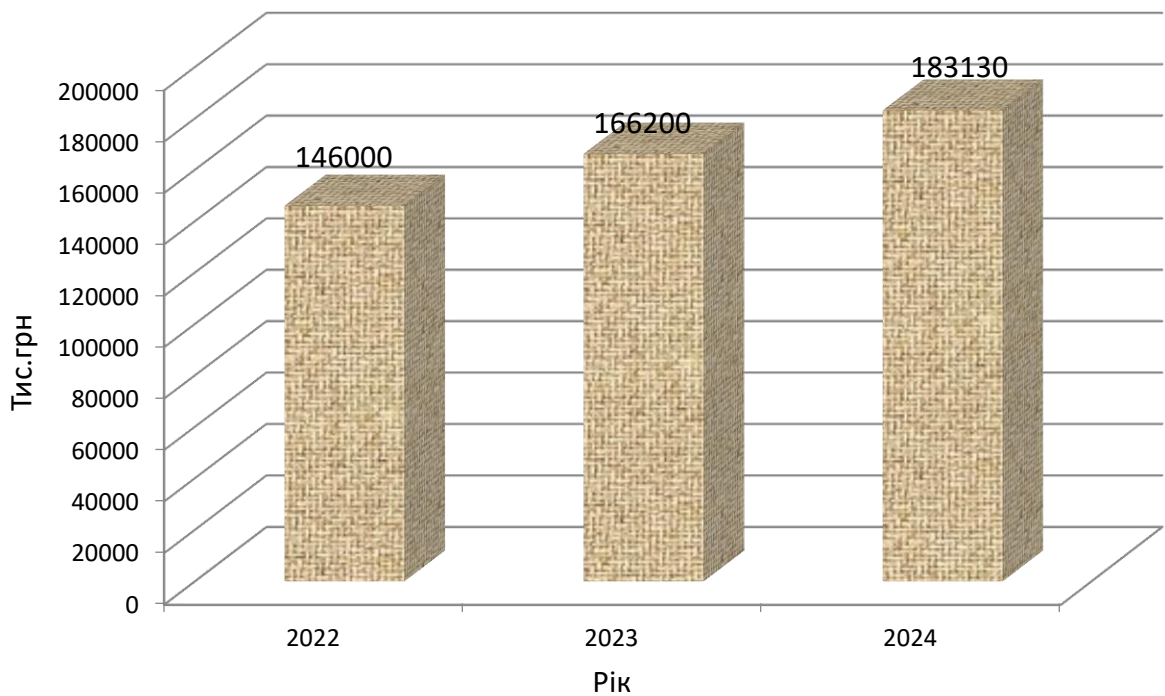


Рисунок 2.2 – Прибуток від реалізації продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки

Витрати на одну гривню реалізованої продукції Товариства у 2022–2024 роках становили в середньому 92 копійки, що свідчить про відносну стабільність рівня витрат за умов зростання доходів та наявності переважно постійних витрат.

Рівень рентабельності Товариства протягом 2022–2024 років залишався практично незмінним, хоча спостерігалася незначна тенденція до його зниження. Так, у 2022 році рентабельність доходу становила 8,90%, а рентабельність витрат 9,77%. У 2023 році, на тлі зростання чистого доходу та повної собівартості реалізованої продукції, рівень рентабельності зменшився на 0,43%.

Подальше незначне зниження показників рентабельності спостерігалось і у 2024 році. Зокрема, рентабельність доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком

зменшилася на 0,32%, тоді як рентабельність витрат, навпаки, зросла на 0,39%. У підсумку, у 2024 році рентабельність доходу склала 8,15%, а рентабельність витрат - 8,88%, що характеризує відносно стабільний, хоча й дещо знижений рівень ефективності діяльності підприємства.

У таблиці 2.2 представлено склад та структуру персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки, що дозволяє оцінити динаміку чисельності працівників та зміни у кадровій структурі підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році становила 330 осіб, з яких 310 осіб припадало на категорію робітників. У наступні роки спостерігалася тенденція до зростання чисельності персоналу: у 2023 році загальна кількість працівників зросла до 340 осіб, у тому числі 314 робітників, а у 2024 році — до 350 осіб, з яких 316 осіб належали до категорії робітників.

Відповідно до змін чисельності персоналу зростали і темпи її приросту. Так, у 2023 році темп зміни середньооблікової чисельності працівників склав 103,03%, тоді як темп зміни чисельності робітників - 101,29%. У 2024 році темп зростання середньооблікової чисельності працівників досяг 102,94%, тоді як темп зміни чисельності робітників залишився практично незмінним.

Аналіз структури персоналу свідчить про поступове зменшення питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників. Зокрема, у 2022 році частка робітників становила 93,94%, у 2023 році - 92,35%, а у 2024 році - 90,29%, що може бути пов'язано зі зростанням чисельності управлінського та адміністративного персоналу.

Таблиця 2.2- Склад і структура працюючих на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу:	330	340	350	100	100	100
- робітники	310	314	316	93,94	92,35	90,29
- керівники	6	8	11	1,82	2,35	3,14
- фахівці	5	6	8	1,52	1,76	2,29
службовці	9	12	15	2,72	3,54	4,28

Динаміку руху трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за досліджуваний період наведено у таблиці 2.3. Для комплексної оцінки стану та ефективності управління персоналом у таблиці також розраховано основні показники руху кадрів, зокрема: коефіцієнт обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, а також коефіцієнт плинності кадрів, що дає змогу проаналізувати інтенсивність оновлення персоналу та стабільність трудового колективу.

Таблиця 2.3- Динаміка руху робочої сили

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	330	340	350	103,03	102,94
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	38	43	47	113,16	109,30
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	35	32	27	91,43	84,38
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	35	32	27	91,43	84,38
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,12	0,13	0,13	108,33	100
6. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,11	0,09	0,08	81,82	88,89
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,09	0,08	81,82	88,89

Результати проведених розрахунків свідчать, що коефіцієнт обороту персоналу з прийому упродовж 2022–2024 років залишався відносно стабільним, коливаючись у межах від 0,12 до 0,13. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком його значення зросло на 0,01, а у 2024 році показник не зазнав змін і становив 0,13.

Кількість прийнятих на роботу працівників у досліджуваному періоді змінювалася: у 2022 році було прийнято 38 осіб, у 2023 році — 43 особи, а у 2024 році цей показник досяг максимального значення і склав 47 осіб.

Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу мав тенденцію до зниження: у 2022 році він становив 0,11, у 2023 році зменшився до 0,09, а у 2024 році - до 0,08. Відповідно скорочувалася і кількість звільнених працівників: з 35 осіб у 2022 році до 32 осіб у 2023 році та 27 осіб у 2024 році.

Зазначені зміни відобразилися і на коефіцієнті плинності кадрів, який упродовж 2022–2024 років мав тенденцію до зниження, що свідчить про поступове підвищення стабільності кадрового складу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Загалом аналіз динаміки руху трудових ресурсів дозволяє зробити висновок про зменшення інтенсивності вибуття персоналу та відносну стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві.

Наступним етапом дослідження є аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 роки. Результати відповідних розрахунків наведено у таблиці 2.4. Зокрема, чистий дохід від реалізації послуг у 2023 році суттєво зріс порівняно з 2022 роком, що створило передумови для підвищення показників продуктивності праці.

Таблиця 2.4 - Динаміка ефективності використання трудових ресурсів праці

Показник	Рік			Відхилення (±)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	1640000	1960000	2246000	320000	286000
2. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	330	340	350	10	10
в тому числі робітників	310	314	316	4	2

3. Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	93,94	92,35	90,29	-1,59	-2,06
4. Відпрацьовано днів одним робітником за рік, дні	260	262	264	2	2
5. Середня тривалість робочого дня, год.	10	10	10	-	-
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино-днів	80600	82896	84688	2296	1792
- людино-годин	806000	828960	846880	22960	17920

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
7. Середньорічний виробіток, грн - одного працюючого - одного робітника	4969696,9	5764705,8	6417142,8	790508,9	652437
8. Середньоденний виробіток робітника, грн	20347,39	23644,08	26520,87	3296,69	2876,79
9. Середньогодинний виробіток робітника, грн	2034,74	2364,41	2652,09	329,67	287,68

Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» упродовж 2022-2024 років зменшилася з 93,94% до 90,29%. Водночас загальна кількість відпрацьованих робітниками людино-днів і людино-годин зросла, що свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів.

Кількість відпрацьованих днів одним робітником у 2022 році становила 260 днів при середній тривалості робочого дня 10 годин. У 2023 році цей показник зріс до 264 днів, а у 2024 році - до 268 днів, що вказує на поступове збільшення фактичного фонду робочого часу одного працівника.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось також зростання середньорічного виробітку одного працівника. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком середньорічний виробіток збільшився на 790508,9 грн і досяг

5764705,8 грн. При цьому середньоденний виробіток одного робітника становив 23644,08 грн, а середньогодинний виробіток — 2364,41 грн.

У 2024 році позитивна динаміка збереглася: середньорічний виробіток одного працівника зріс на 652437 грн порівняно з 2023 роком і склав 6417142,8 грн. Водночас середньоденний виробіток робітника досяг 26520,87 грн, а середньогодинний виробіток — 2652,09 грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Під час аналізу трудових ресурсів важливе місце займає оцінка фонду оплати праці, його структури, рівня та динаміки. Результати відповідних розрахунків, а також динаміка фонду оплати праці працівників і робітників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведені у таблиці 2.5. Окрім того, у таблиці відображено зміну середньомісячної заробітної плати працівників підприємства за досліджуваний період.

Фонд оплати праці працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» упродовж 2022–2024 років мав сталу тенденцію до зростання. Зокрема, у 2023 році його обсяг збільшився на 17,83%, що в абсолютному вимірі становило 13272000 тис. грн порівняно з попереднім роком.

У 2024 році позитивна динаміка збереглася: фонд оплати праці зріс ще на 18,26% відносно 2023 року, або на 16020000 тис. грн, що свідчить про підвищення рівня оплати праці та розширення масштабів діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 - Аналіз фонду оплати праці

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Фонд заробітної плати працівників, тис. грн	74448000	87720000	103740000	117,83	118,26
2. Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	330	340	350	103,03	102,94
3. Середньорічна заробітна плата працівника, грн	225600	258000	296400	114,36	114,88

Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання середньорічної заробітної плати одного працівника. Зокрема, у 2023 році порівняно з 2022 роком її розмір збільшився на 32400 грн, або на 14,36%. У 2024 році позитивна динаміка збереглася: середньорічна заробітна плата зросла ще на 38400 грн відносно 2023 року, що відповідає приросту на 14,88%.

Збільшення загального фонду оплати праці є позитивним явищем для працівників Товариства, оскільки свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу. Ефективне управління господарською діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» забезпечило зростання фонду оплати праці у 2024 році, незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в країні.

## 2.2 Аналіз використання основних фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Основні фонди відіграють провідну роль у забезпеченні безперервності та ефективності діяльності товариства. Вони становлять матеріально-технічну базу виробництва та створюють умови для здійснення виробничих, торговельних і сервісних процесів. Саме від рівня забезпеченості підприємства основними фондами, їх технічного стану, структури та ефективності використання значною мірою залежать обсяги виробництва продукції, якість наданих послуг і фінансові результати діяльності.

По-перше, основні фонди забезпечують можливість здійснення виробничої та господарської діяльності. До їх складу входять будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші засоби праці, без яких неможливе функціонування підприємства. Вони створюють необхідні умови для зберігання, обробки, транспортування та реалізації продукції, а також для організації робочих місць персоналу.

По-друге, основні фонди мають безпосередній вплив на рівень продуктивності праці та ефективність використання трудових ресурсів. Сучасне, технічно справне та автоматизоване обладнання сприяє підвищенню виробітку працівників, зниженню трудомісткості операцій та покращенню умов праці. Водночас зношені або застарілі основні фонди можуть призводити до зростання витрат, простоїв та зниження результативності діяльності.

По-третє, основні фонди істотно впливають на собівартість продукції та рівень рентабельності підприємства. У процесі експлуатації вони поступово зношуються, а їх вартість переноситься на готову продукцію або послуги через амортизаційні відрахування. Рациональне управління основними фондами, оптимальний рівень амортизації та ефективне використання виробничих потужностей сприяють зниженню витрат і зростанню прибутковості.

По-четверте, стан і структура основних фондів визначають інвестиційну привабливість підприємства. Високий рівень оновлення основних засобів, впровадження сучасних технологій і модернізація обладнання свідчать про стабільність та перспективність розвитку підприємства, що позитивно впливає на зацікавленість інвесторів і кредиторів.

По-п'яте, основні фонди є важливим фактором довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Інвестування в оновлення та розширення основних фондів дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, розширювати асортимент продукції або послуг, підвищувати їх якість та впроваджувати інноваційні рішення.

Отже, основні фонди є невід'ємною складовою економічного потенціалу підприємства та одним із визначальних чинників ефективності його діяльності. Їх раціональне формування, своєчасне оновлення та ефективне використання забезпечують стабільне функціонування підприємства, зростання фінансових результатів і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Структуру основних фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки та її зміну у динаміці наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Структура основних виробничих фондів основного виду діяльності

Показник	Наявність на кінець року, тис.грн			Структура основних фондів, %		
	2023	2024	відхилення	2023	2024	відхилення
Основні фонди, всього	418356	442387	24031	100	100	-
- будівлі та споруди	96873	74553	22320	23,16	16,85	-6,31
- машини та обладнання в тому числі (транспортні засоби)	321483	367834	46351	76,84	83,15	6,31

Станом на кінець 2024 року вартість основних фондів підприємства збільшилася на 24031 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про розширення та оновлення матеріально-технічної бази. Упродовж 2023–2024 років спостерігалось також зростання вартості будівель і споруд, яке склало 22320 тис. грн.

Найбільш суттєві зміни відбулися за статтею машини та обладнання, у тому числі транспортні засоби, вартість яких за аналізований період зросла на 46351 тис. грн, що вказує на активні інвестиції підприємства в оновлення виробничого та логістичного обладнання. У результаті зазначених змін загальна вартість основних фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на кінець 2024 року досягла 442387 тис. грн. На рисунку 2.3 зображено структуру основних фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 -2024 роки.

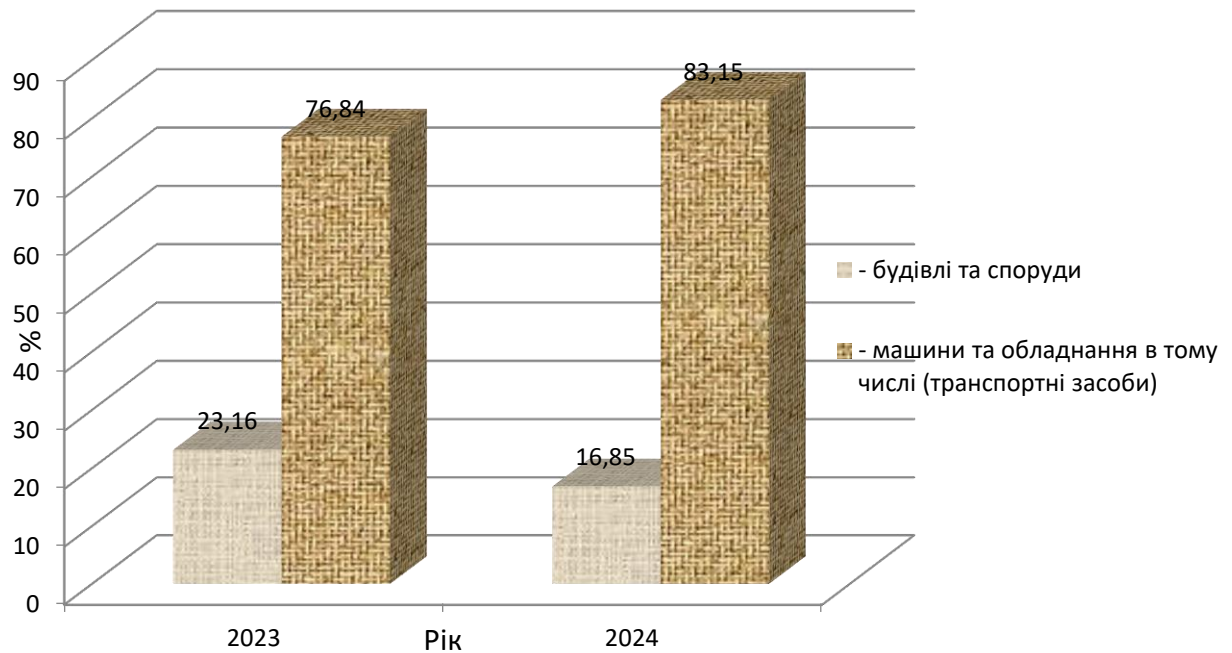


Рисунок 2.3 - Структура основних фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023-2024 роки

Аналіз структури основних фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023–2024 роки свідчить, що найбільшу питому вагу в їх складі займають машини та обладнання, у тому числі транспортні засоби. Так, у 2023 році їх частка становила 76,84%, а у 2024 році зросла до 83,15%, що вказує на посилення технічної оснащеності підприємства.

Частка будівель та споруд у структурі основних фондів у 2023 році складала 23,16%, тоді як у 2024 році вона зменшилася до 16,85%. Зазначені зміни зумовлені швидкими темпами зростання вартості машин і обладнання порівняно з будівлями та спорудами.

Загалом, характеризуючи структуру основних фондів підприємства, можна зробити висновок, що вона є відносно стабільною, а помічені зміни свідчать про переорієнтацію інвестицій на активну частину основних засобів, що є позитивним чинником підвищення ефективності господарської діяльності.

За даними таблиці 2.7 здійсимо аналіз стану та руху основних виробничих фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023-2024 роки, зокрема обсягів їх надходження, вибуття, а також зміни вартості протягом аналізованого періоду.

Згідно з наведеними у таблиці 2.7 даними, на початок 2023 року вартість основних фондів підприємства становила 369874 тис.грн. У результаті надходження основних фондів на суму 63562 тис.грн та їх вибуття на суму 15080 тис. грн, вартість основних фондів на кінець 2023 року зросла і склала 418356 тис. грн, що свідчить про активний процес оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.7 - Наявність та рух основних фондів (тис.грн)

Показник	Наявність на початок року	Надійшло		Вибуло		Наявність на кінець року	Наявність за відрахуванням зносу (залишкова вартість)	
		всього	в т.ч. введено в дію нових основних фондів	всього	в т.ч. ліквідовано основних фондів		на початок року	на кінець року
2023								
Всього:	369874	63562		15080		418356	85071,02	96221,88
в т.ч. – машини та обладнання	285246	43786		7549		321483	65606,58	73941,0
2024								
Всього:	418356	37542		13511		442387	96221,88	101749,01
в т.ч. – машини та обладнання	321483	29385		16966		367834	73941,09	84601,82

На початок 2024 року вартість основних фондів становила 418356 тис. грн. Упродовж року в результаті надходження основних фондів на суму 37542 тис. грн та їх вибуття на суму 13511 тис. грн, загальна вартість основних фондів на кінець 2024 року зросла і склала 442387 тис. грн, що свідчить про подальше оновлення та розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки, результати якого наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники використання основних виробничих фондів

Показник	Рік			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн	1640000	1960000	2246000	320000	286000
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн	349263,5	39411,5	430371,5	309852	390960
3. Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	330	340	350	10	10
4. Продуктивність праці одного працюючого, тис.грн/особу	699681,2	851469,6	1385227,3	151788,4	533757,7
5. Фондовіддача, грн	4,70	4,97	5,23	0,27	0,26
6. Фондомісткість, грн	0,21	0,20	0,19	-0,01	-0,01
7. Фондоозброєність, тис.грн/особу	1058,37	1159,16	1229,63	100,76	70,47

Показник фондовіддачі у 2022 році становив 4,70 грн, у 2023 році він зріс до 4,97 грн, а у 2024 році досяг 5,23 грн. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих фондів, оскільки на кожну гривню їх вартості припадає дедалі більший обсяг доходу від реалізації.

Показник фондомісткості, навпаки, мав тенденцію до зниження. У 2022 році він складав 0,21 грн, у 2023 році - 0,20 грн, а у 2024 році зменшився до 0,19 грн. Зменшення фондомісткості свідчить про раціональніше використання основних фондів та зниження їх частки у формуванні доходу підприємства.

Рівень фондоозброєності праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 році становив 1058,37 тис. грн на одного працівника. У 2023 році порівняно з попереднім роком цей показник зріс до 1159,16 тис. грн на особу, а у 2024 році досяг 1229,63 тис. грн на особу. Зростання фондоозброєності зумовлене як підвищенням вартості основних фондів, так і скороченням чисельності трудових ресурсів, що загалом позитивно впливає на технічну оснащеність праці.

### 2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства - це комплексна характеристика його господарської діяльності, яка відображає рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, ефективність їх використання, здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому [20].

Фінансовий стан підприємства формується під впливом результатів виробничої, комерційної та фінансової діяльності й оцінюється за допомогою системи показників, які відображають: платоспроможність та ліквідність; фінансову стійкість; ділову активність; рентабельність діяльності.

Витратомісткість є одним із ключових узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства, оскільки вона відображає суму витрат, необхідних для отримання 1 грн доходу від реалізації продукції або послуг. Даний показник дає змогу оцінити рівень раціональності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також ефективність управління витратами. Зниження витратомісткості свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та зростання фінансових результатів підприємства, тоді як її зростання вказує на погіршення витратної структури та потребу в оптимізації витрат.

У таблиці 2.9 проаналізовано динаміку чистого доходу, повної собівартості реалізованої продукції та показника витрат на 1 грн доходів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.9 - Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції

Показник	Рік			Відхилення, +/-		
	2022	2023	2024	2023- 2022	2024- 2023	2024- 2022

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн	1640000	1960000	2246000	320000	286000	606000
Повна собівартість реалізованої продукції	1494000	1793800	2062870	299800	269070	568870
Витрати на 1 грн доходів, грн (витратомісткість)	0,91	0,92	0,92	0,01	0	0,01

Аналіз витрат на 1 грн реалізованих послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про зростання чистого доходу з 1640000 тис. грн у 2022 році до 2246000 тис. грн у 2024 році. Повна собівартість реалізованої продукції також зросла, однак її динаміка відповідає зростанню обсягів діяльності підприємства.

Показник витрат на 1 грн доходів у 2022 - 2024 роках залишався майже незмінним і коливався в межах 0,91 - 0,92 грн. Це свідчить про стабільність витратної структури та ефективний контроль за витратами на підприємстві.

У цілому діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується позитивною динамікою доходів і відносно стабільним рівнем витратомісткості.

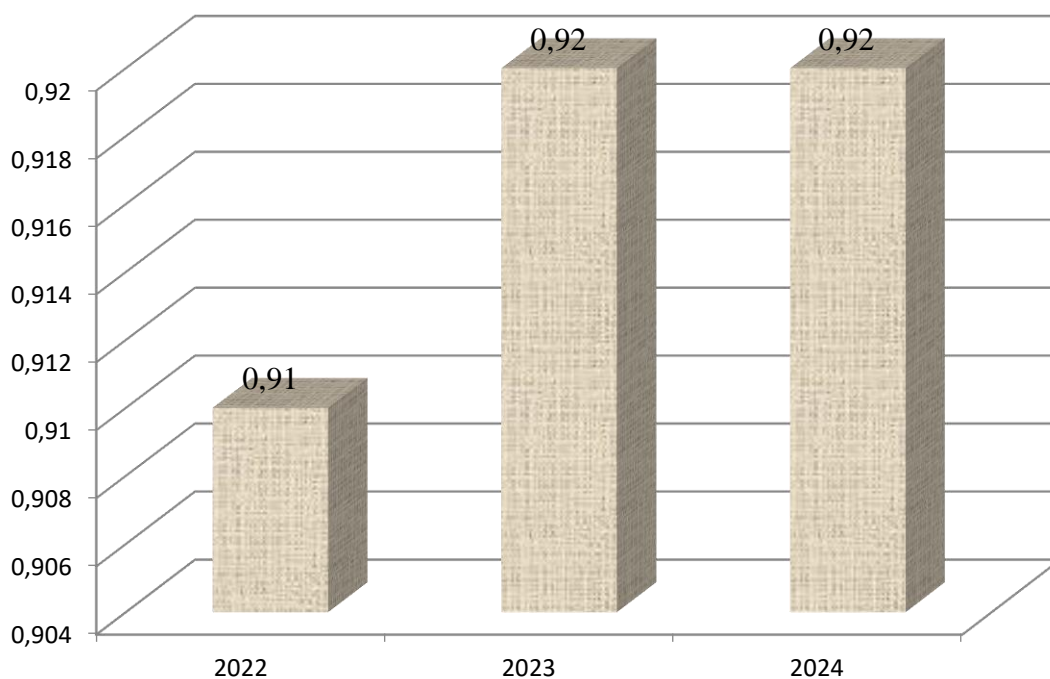


Рисунок 2.4 - Витрати на 1 грн доходів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки році

На рисунку 2.4 показано, що витратомісткість доходів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом 2022–2024 років істотно не змінювалася, водночас у 2023 році спостерігалось її зниження на 0,01.

З метою оцінки змін у складі та структурі активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проведемо аналіз активу балансу за 2022–2024 роки на основі даних таблиці 2.10. Дослідження охоплює порівняння балансових показників за відповідні роки, що дає змогу визначити динаміку окремих складових активу, зміни їх питомої ваги у валюті балансу та оцінити тенденції формування майнового потенціалу підприємства. Такий аналіз дозволяє зробити висновки щодо рівня ліквідності, мобільності активів і фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.10 - Структура активу балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки

Актив	Балансова вартість, тис.грн			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
I. Необоротні активи	265000	267500	269750	55,93	53,40	51,50
- нематеріальні активи	10000	10000	10000	2,11	1,99	1,91
- основні засоби	250000	252500	254750	52,76	50,40	48,64
- інші необоротні активи	5000	5000	5000	1,06	1,01	0,95
II. Оборотні активи	208823	233424	254037	44,07	46,60	48,50
- запаси	140438	153807	172519	29,64	30,70	32,94
- дебіторська заборгованість	13000	15600	17940	2,75	3,11	3,43
- грошові кошти та їх еквіваленти	55385	64017	63578	11,68	12,79	12,13
Баланс	473823	500924	523787	100	100	100

Аналіз структури активу балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки свідчить про поступові зміни у складі та співвідношенні необоротних і оборотних активів підприємства.

Упродовж досліджуваного періоду загальна вартість активів зросла з 473823 тис. грн у 2022 році до 523787 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 49964 тис. грн. Це вказує на розширення майнового потенціалу підприємства та зростання масштабів його діяльності.

Питома вага необоротних активів у структурі балансу має тенденцію до зниження: з 55,93% у 2022 році до 51,50% у 2024 році, незважаючи на незначне зростання їх балансової вартості. Основну частку необоротних активів займають основні засоби, частка яких скоротилася з 52,76% до 48,64%, що може свідчити про випереджальне зростання оборотних активів порівняно з інвестиціями в довгострокові ресурси. Частка нематеріальних та інших необоротних активів залишається незначною і стабільною.

Водночас оборотні активи демонструють як абсолютне, так і відносне зростання. Їх частка у структурі балансу збільшилася з 44,07% у 2022 році до 48,50% у 2024 році, що є позитивною тенденцією з точки зору підвищення ліквідності підприємства. Найбільшу частку в складі оборотних активів займають запаси, питома вага яких зросла з 29,64% до 32,94%, що свідчить про розширення операційної діяльності та забезпечення безперебійного товарообігу.

Також спостерігається поступове зростання дебіторської заборгованості, частка якої збільшилася з 2,75% до 3,43%, що може бути наслідком розширення обсягів реалізації з відстрочкою платежу. Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів у цілому залишається стабільним, забезпечуючи належний рівень платоспроможності підприємства.

Отже, структура активу балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується зростанням частки оборотних активів та зниженням питомої ваги необоротних, що свідчить про підвищення мобільності активів і покращення ліквідності. Загалом така структура активів є раціональною та відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері торгівлі.

З метою оцінки джерел формування фінансових ресурсів та визначення рівня фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проаналізуємо структуру пасиву балансу підприємства за 2022–2024 роки на основі даних таблиці 2.11. Дослідження передбачає вивчення динаміки власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань, а також змін їх питомої ваги у загальній валюті балансу, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо фінансової незалежності, платоспроможності та ефективності використання залучених коштів підприємства.

Таблиця 2.11 - Структура пасиву балансу на кінець року

Пасив	Балансова вартість, тис.грн			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
I. Власний капітал	284000	305000	305485	59,94	60,89	58,32
II. Довгострокові зобов'язання	90000	100000	107640	18,99	19,96	20,55
III. Поточні зобов'язання	99823	95924	110662	21,07	19,15	21,13
Баланс	473823	500924	523787	100	100	100

Аналіз структури пасиву балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 роки свідчить про поступові зміни у джерелах формування майна підприємства та співвідношенні власного і залученого капіталу.

Упродовж досліджуваного періоду загальна вартість балансу зросла з 473823 тис. грн у 2022 році до 523787 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 49964 тис. грн. Це свідчить про розширення фінансово-господарської діяльності підприємства та збільшення обсягів фінансових ресурсів.

Основну частку в пасиві балансу займає власний капітал, питома вага якого у 2022 - 2023 роках зросла з 59,94% до 60,89%, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства. У 2024 році частка власного капіталу дещо знизилася до 58,32%, однак і надалі залишається домінуючою в структурі пасиву, що вказує на достатній рівень фінансової стійкості.

Довгострокові зобов'язання упродовж аналізованого періоду мають тенденцію до зростання як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Їх обсяг збільшився з 90000 тис. грн у 2022 році до 107640 тис. грн у 2024 році, а частка в структурі пасиву зросла з 18,99% до 20,55%. Це може свідчити про активніше використання довгострокових позикових коштів для фінансування розвитку підприємства.

Поточні зобов'язання у 2023 році зменшилися до 95924 тис. грн (частка 19,15%), що є позитивною тенденцією з точки зору короткострокової платоспроможності. Водночас у 2024 році їх обсяг зріс до 110662 тис. грн, а частка – до 21,13%, що може вказувати на зростання поточних потреб у фінансуванні операційної діяльності.

Отже, структура пасиву балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022-2024 роках характеризується перевагою власного капіталу, помірним зростанням довгострокових зобов'язань та відносною стабільністю поточних зобов'язань. Така структура пасиву загалом є збалансованою та свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства, хоча подальший контроль за зростанням зобов'язань залишається важливим напрямом фінансового управління.

Одним із ключових узагальнюючих економічних показників, що найбільш повно відображає кінцеві результати господарської діяльності підприємства, є чистий прибуток. Саме цей показник характеризує ефективність функціонування підприємства, рівень його фінансової результативності та здатність до самофінансування і подальшого розвитку. З метою детальної оцінки процесу формування прибутку підприємства проведемо його аналіз на основі даних, наведених у таблиці 2.12, що дає змогу простежити динаміку доходів, витрат і фінансових результатів у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.12 - Аналіз формування прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022-2024

Показник	Рік, тис.грн	Темпи зростання, %
----------	--------------	--------------------

	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	1640000	1960000	2246000	119,51	114,59	136,95

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції	1014000	1216800	1399320	120,0	115,00	138,00
Валовий прибуток	286000	343200	394680	120,0	115,00	138,00
Адміністративні витрати	40000	47000	54050	117,5	115,00	135,13
Витрати на збут	194000	233800	268870	120,52	115,00	138,59
Повна собівартість реалізованої продукції	1494000	1793800	2062870	120,07	115,00	138,08
Прибуток від реалізації продукції	146000	166200	183130	113,84	110,18	125,43
Інші операційні витрати	2600	3120	3588	120,0	115,0	138,0
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	49400	59280	68172	120,0	115,0	138,0
Фінансові витрати, витрати від участі в капіталі, інші витрати	13000	15600	17940	120,0	115,0	138,0
Податок на прибуток	6552	7862	9042	119,99	115,01	138,0
Чистий прибуток (збиток)	29848	35818	41190	120,00	114,99	137,99

Таблиця 2.12 відображає основні етапи формування прибутку підприємства за 2022-2024 роки та дає змогу оцінити динаміку доходів, витрат і фінансових результатів діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції упродовж аналізованого періоду має стійку тенденцію до зростання. У 2023 році порівняно з 2022 роком його обсяг збільшився на 19,51%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком - на 14,59%. Загальний темп зростання доходу у 2024 році відносно 2022 року становив

36,95%, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та зростання обсягів реалізації.

Собівартість реалізованої продукції зростала дещо швидше за дохід, що зумовлено збільшенням витрат на виробництво та реалізацію продукції. У 2023 році її зростання становило 20,0%, у 2024 році - 15,0%, а загалом за 2022-2024 роки - 38,0%. Водночас пропорційне зростання доходу і собівартості забезпечило позитивну динаміку валового прибутку.

Валовий прибуток у 2023 році зріс на 20,0%, а у 2024 році - на 15,0%, досягнувши 394680 тис.грн. Загальний приріст валового прибутку за аналізований період становив 38,0%, що свідчить про збереження потенціалу підприємства до генерування прибутку від основної діяльності.

Адміністративні витрати та витрати на збут демонструють зростання, зумовлене розширенням масштабів діяльності. Адміністративні витрати зросли на 17,5 % у 2023 році та на 15,0 % у 2024 році, а витрати на збут — відповідно на 20,52 % та 15,0 %. Незважаючи на це, підприємству вдалося утримати контроль над витратами, оскільки темпи їх зростання загалом узгоджуються з темпами зростання доходів.

Повна собівартість реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 38,08 %, що відповідає динаміці інших витратних показників і є закономірним для підприємства, яке нарощує обсяги діяльності.

Прибуток від реалізації продукції зростав повільнішими темпами, ніж валовий прибуток: на 13,84 % у 2023 році та на 10,18 % у 2024 році. У 2024 році порівняно з 2022 роком прибуток від реалізації збільшився на 25,43 %, що свідчить про зростання операційних витрат, однак загалом підтверджує позитивний фінансовий результат.

Інші операційні витрати, фінансові витрати та податок на прибуток зростали пропорційно загальній динаміці діяльності підприємства. Це не мало критичного негативного впливу на фінансовий результат, оскільки зростання прибутку компенсувало збільшення навантаження витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 38,0 % і становив 68 172 тис. грн, що є

позитивною тенденцією та свідчить про ефективність основної діяльності підприємства.

Чистий прибуток підприємства у 2023 році збільшився на 20,0 %, а у 2024 році ще на 14,99 %, досягнувши 41190 тис. грн. Загальний темп зростання чистого прибутку за 2022-2024 роки становив 37,99%, що підтверджує стабільне фінансове зростання підприємства.

Отже, аналіз таблиці 2.12 свідчить про позитивну динаміку формування прибутку підприємства у 2022-2024 роках. Зростання доходів забезпечило збільшення валового, операційного та чистого прибутку, незважаючи на підвищення витрат. Підприємство демонструє достатній рівень ефективності господарської діяльності та має потенціал для подальшого підвищення прибутковості.

#### Висновки до другого розділу

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 роки, що дозволило всебічно оцінити результати функціонування підприємства, рівень ефективності використання ресурсів та фінансовий стан товариства.

У ході дослідження встановлено, що підприємство демонструє сталу позитивну динаміку обсягів діяльності, про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації продукції. Збільшення виручки супроводжувалося зростанням собівартості, що є закономірним у контексті розширення масштабів діяльності, проте темпи зростання витрат загалом узгоджуються з темпами зростання доходів.

Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції показав відносну стабільність показника витратомісткості, що свідчить про ефективне управління витратами та раціональне використання матеріальних, трудових і

фінансових ресурсів. Незначні коливання цього показника не мали істотного негативного впливу на фінансові результати підприємства.

Дослідження структури активів балансу засвідчило зростання частки оборотних активів та зменшення питомої ваги необоротних, що є характерним для підприємств торговельної сфери та позитивно впливає на ліквідність і мобільність активів. Водночас структура пасиву балансу характеризується переважанням власного капіталу, що забезпечує фінансову стійкість і незалежність товариства, а також помірним зростанням зобов'язань, яке не створює надмірного фінансового навантаження.

Аналіз формування прибутку підтвердив позитивну динаміку валового, операційного та чистого прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Зростання фінансових результатів свідчить про ефективність основної діяльності підприємства, здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільне отримання прибутку.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022–2024 роках характеризується стабільним фінансово-економічним станом, достатнім рівнем фінансової стійкості та позитивними тенденціями розвитку. Разом з тим підприємство має потенціал для подальшого підвищення ефективності діяльності шляхом оптимізації витрат, удосконалення управління оборотними активами та зростання рентабельності, що є підґрунтям для подальших рекомендацій у наступному розділі роботи.

### 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 3.1 Оцінка макросередовища та стратегічних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі PEST- та SWOT-аналізу

У сучасних умовах господарювання ефективно стратегічне управління підприємством неможливе без комплексного та системного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища його діяльності. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке функціонує на висококонкурентному ринку роздрібної торгівлі та зазнає значного впливу нестабільних макроекономічних і політичних чинників, особливої актуальності набуває використання таких аналітичних інструментів, як PEST-аналіз і SWOT-аналіз.

Необхідність застосування PEST-аналізу в стратегічному управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зумовлена потребою своєчасного виявлення та оцінки ключових факторів зовнішнього середовища, що безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. Політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники формують загальні умови функціонування торговельної мережі, визначають рівень ризиків і можливостей, а також обмежують або, навпаки, розширюють стратегічні альтернативи розвитку. В умовах воєнного стану в Україні, змін у податковому та торговельному законодавстві, коливань валютного курсу, інфляційних процесів і трансформації споживчої поведінки населення, PEST-аналіз дозволяє керівництву ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» адекватно оцінювати зовнішні загрози та адаптувати стратегічні рішення до динамічних змін ринкового середовища.

Водночас SWOT-аналіз є необхідним інструментом стратегічного управління, оскільки забезпечує комплексне поєднання результатів зовнішнього аналізу з оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні сторони, що формують конкурентні переваги мережі, а також виявити слабкі сторони, які

стримують ефективність діяльності та потребують управлінського вдосконалення. Оцінка можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі, сприяє формуванню збалансованої стратегії розвитку, орієнтованої на використання ринкових шансів за одночасного зниження рівня ризиків.

Особлива цінність поєднання PEST- та SWOT-аналізу в стратегічному управлінні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» полягає в їх взаємодоповнюваності. PEST-аналіз формує інформаційну основу для ідентифікації зовнішніх можливостей і загроз, які в подальшому структуруються в межах SWOT-аналізу. Такий підхід дозволяє забезпечити логічну послідовність стратегічного аналізу та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. На основі отриманих результатів керівництво підприємства може розробляти адаптивні та інноваційні стратегії, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Для поглибленого дослідження кон'юнктури споживчого ринку та комплексної оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства доцільно застосовувати PEST-аналіз. Даний метод є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу та використовується з метою виявлення й оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що формують зовнішні умови функціонування підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Застосування PEST-аналізу для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволяє систематизувати вплив ключових макрофакторів на результати господарської діяльності підприємства, визначити потенційні ризики та можливості розвитку в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.

Політичний аспект аналізу є надзвичайно важливим для діяльності торговельного підприємства, оскільки державна політика безпосередньо впливає на умови ведення бізнесу. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» визначальними є регулярні рішення органів державної та місцевої влади щодо податкової системи, митної політики, ліцензування торгівлі підакцизними товарами, санітарних і протиепідемічних норм, а також заходів державної підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну зумовило посилення державного контролю, зміни в

логістиці та нормативному регулюванні, що безпосередньо відображається на діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Економічний аспект PEST-аналізу спрямований на оцінювання загальнооекономічних умов, у межах яких функціонує підприємство. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вагомими чинниками є рівень інфляції, динаміка цін на продовольчі товари, платоспроможність населення регіону, рівень зайнятості та доходів домогосподарств. Коливання валютного курсу, зростання витрат на енергоресурси та логістичні послуги впливають на собівартість продукції та формування роздрібних цін, що потребує гнучкої цінової політики та оптимізації витрат.

Соціальний аспект відіграє ключову роль у формуванні попиту на продукцію торговельної мережі. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характерною є орієнтація на зміну споживчих уподобань населення м. Хмельницького, зокрема зростання попиту на товари першої необхідності, продукцію власних торгових марок, локальні та фермерські продукти, а також готові страви. В умовах воєнного часу спостерігається раціоналізація споживчої поведінки, підвищення чутливості покупців до цін та зростання значення соціальної відповідальності бізнесу, що формує необхідність адаптації асортиментної та маркетингової політики підприємства.

Технологічний аспект PEST-аналізу дозволяє оцінити вплив інноваційних процесів на діяльність підприємства роздрібної торгівлі. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в м. Хмельницькому актуальними є впровадження сучасних інформаційних технологій управління запасами, автоматизація касових операцій, використання електронних платіжних систем, програм лояльності, мобільних застосунків та цифрових каналів комунікації з клієнтами. Технологічні інновації сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності, покращенню якості обслуговування споживачів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на локальному ринку.

Таким чином, результати проведеного PEST-аналізу дозволяють комплексно оцінити зовнішнє середовище функціонування ТОВ «СІЛЬПО-

ФУД» (магазин у м. Хмельницькому), визначити ключові чинники впливу на його стратегічний розвиток та слугують підґрунтям для формування ефективних управлінських рішень у сфері торговельно-комерційної діяльності (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 – PEST- аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Р (політичні фактори)	Е (економічні фактори)
Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну та запровадження воєнного стану	Загальноекономічна криза та сповільнення темпів економічного зростання
Нестабільність політичної ситуації в державі	Дестабілізація національної економіки
Зміни законодавства у сфері оподаткування торговельної діяльності	Знецінення національної валюти та нестабільність валютного курсу
Посилення державного регулювання у сфері роздрібної торгівлі	Зростання рівня інфляції
Логістичні обмеження та ускладнення ланцюгів постачання	Підвищення закупівельних цін на товари від постачальників
Втрата частини ринків збуту та зменшення обсягів споживання внаслідок воєнних дій	Зниження платоспроможності населення
Зміни урядової політики щодо підтримки вітчизняних виробників та імпортозаміщення	Високий рівень безробіття в регіоні
Вплив рішень органів місцевого самоврядування на умови ведення торговельної діяльності	Посилення конкурентної боротьби на ринку роздрібної торгівлі
S (соціальні фактори)	T (технологічні фактори)
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон та внутрішня трудова міграція	Поява та впровадження сучасного торговельного і складського обладнання
Дефіцит трудових ресурсів у сфері торгівлі	Активізація інноваційної діяльності у сфері роздрібної торгівлі
Демографічні зміни та скорочення чисельності населення	Прискорення процесів цифровізації (електронні платежі, програми лояльності, CRM-системи)
Зниження рівня доходів населення та зростання соціальної напруги	Розвиток автоматизованих кас самообслуговування
Зміна споживчих уподобань у бік товарів першої хнеобідності	Використання Big Data та аналітичних систем для управління попитом
Підвищення чутливості споживачів до рівня цін	Роботизація логістичних процесів
Зростання значущості соціальної відповідальності бізнесу	Впровадження нових технологій у сфері виробництва, зберігання та доставки товарів
Ризики недобросовісної поведінки працівників, партнерів і постачальників	Розвиток онлайн-торгівлі та омніканальних продажів

Проведений PEST-аналіз дозволив комплексно оцінити вплив макросередовища на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (магазин у м. Хмельницькому) та визначити ключові зовнішні чинники, що формують умови функціонування підприємства в сучасних соціально-економічних реаліях. Особливістю аналізованого періоду є здійснення господарської діяльності в умовах повномасштабної війни, що істотно посилює нестабільність зовнішнього середовища та підвищує рівень стратегічних проявлень через вплив воєнного стану, нестабільність нормативно-правового забезпечення ризиків.

Політичні фактори мають значний вплив, та зміни у сфері податкового регулювання і ускладнення логістичних процесів. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ці чинники формують додаткові обмеження щодо безперервності постачання товарів, планування асортименту та управління витратами, що вимагає гнучких управлінських рішень і оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Економічні фактори характеризуються високим рівнем інфляції, коливанням валютного курсу, зростанням закупівельних цін і зниженням платоспроможності населення. Водночас регіональна специфіка м. Хмельницького, як відносно стабільного міста західного регіону України, сприяє збереженню базового споживчого попиту, у тому числі за рахунок внутрішньо переміщених осіб. Це створює як загрози, пов'язані з посиленням цінової конкуренції, так і потенційні можливості для нарощування обсягів продажу товарів першої необхідності.

Соціальні фактори відображають трансформацію споживчої поведінки та ринку праці. Зниження доходів населення, демографічні зміни й відтік кваліфікованих кадрів зумовлюють дефіцит персоналу та підвищення чутливості споживачів до рівня цін. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це формує необхідність перегляду кадрової політики, посилення мотиваційних програм для працівників, а також адаптації асортиментної структури до актуальних потреб населення м. Хмельницького.

Технологічні фактори, попри складну макроекономічну ситуацію, створюють значний потенціал для підвищення ефективності діяльності підприємства. Цифровізація торговельних процесів, впровадження кас самообслуговування, сучасних систем управління запасами та програм лояльності дозволяють оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів і зміцнити конкурентні позиції магазину на локальному ринку.

Отже, результати PEST-аналізу засвідчують домінування зовнішніх загроз політичного та економічного характеру, водночас соціальні та технологічні чинники формують низку можливостей для адаптації й розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у м. Хмельницькому. Отримані висновки є методологічною основою для подальшої ідентифікації зовнішніх можливостей і загроз, а також внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, що доцільно здійснити шляхом проведення SWOT-аналізу (таблиця 3.2) з метою обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах воєнного часу.

Результати проведеного зовнішнього аналізу свідчать про домінування негативних чинників, які впливають на функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також про формування загальної несприятливої тенденції розвитку ринку роздрібною торгівлі в Україні. Ключовим дестабілізуючим фактором є повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, яке призвело до суттєвих трансформацій економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності населення та зростання рівня невизначеності для суб'єктів господарювання.

Особливість становища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», полягає в тому, що мережа здійснює господарську діяльність виключно на внутрішньому ринку України, що обмежує можливості диверсифікації ризиків за рахунок виходу на зовнішні ринки. У зв'язку з цим зовнішні бар'єри, сформовані в умовах воєнного стану, мають для підприємства значний та системний характер. До таких бар'єрів належать нестабільність нормативно-правового поля, посилення державного

регулювання торговельної діяльності, а також часті зміни податкового законодавства, що ускладнює фінансове планування та негативно впливає на рівень прибутковості підприємства.

Вагомий негативний вплив на результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснює також загострення конкурентної боротьби на ринку роздрібною торгівлі. В умовах скорочення споживчого попиту торговельні мережі змушені застосовувати агресивні цінові та маркетингові стратегії, що призводить до зменшення торговельної націнки та рентабельності. Додатково ситуацію ускладнює постійне зростання закупівельних цін на товари з боку постачальників, зумовлене інфляційними процесами, подорожчанням енергоресурсів і логістичних послуг. У сукупності ці фактори створюють істотний тиск на фінансові результати підприємства.

Водночас, попри складні умови функціонування, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», зберігає низку суттєвих конкурентних переваг, які забезпечують йому відносну стійкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємство має розвинену організаційну структуру, ефективну систему управління асортиментом, налагоджені логістичні процеси та високий рівень впізнаваності бренду серед споживачів. Значну роль відіграє орієнтація компанії на клієнтоцентричну модель ведення бізнесу, що сприяє утриманню лояльної споживчої аудиторії навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення.

Перспективним напрямом подальшого розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є активне впровадження сучасних інформаційних і цифрових технологій. Автоматизація торговельних та управлінських процесів, розвиток електронної комерції, використання мобільних застосунків і програм лояльності створюють додаткові можливості для розширення каналів збуту, підвищення операційної ефективності та покращення якості обслуговування споживачів. У контексті воєнної економіки цифровізація виступає не лише фактором зростання, але й важливим інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів.

PEST-аналіз як інструмент стратегічного аналізу широко використовується для оцінювання ключових макроекономічних і галузевих тенденцій, що формують зовнішнє середовище діяльності підприємства. Отримані результати дозволяють систематизувати чинники впливу та виявити основні ризики і можливості розвитку. Водночас PEST-аналіз не дає повної характеристики внутрішнього потенціалу підприємства, що зумовлює доцільність його поєднання з іншими аналітичними методами.

З метою комплексного дослідження діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та формування обґрунтованих стратегічних рішень доцільно застосувати SWOT-аналіз, який базується на результатах проведеного PEST-аналізу (таблиця 3.2). SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що виникають у процесі його функціонування. Сильні сторони відображають конкурентні переваги підприємства порівняно з іншими учасниками ринку, слабкі сторони вказують на внутрішні проблемні аспекти, які потребують удосконалення, можливості характеризують потенційні напрями розвитку, а загрози – ризики та небезпеки, пов'язані з веденням господарської діяльності в умовах економічної та політичної нестабільності.

Таблиця 3.2 – SWOT – аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Вигідне розташування магазину у центральній частині м. Хмельницького з високим пішохідним трафіком	Обмежені торговельні площі порівняно з гіпермаркетами мережі
Висока впізнаваність бренду «Сільпо» серед мешканців міста	Залежність товарообігу від локального споживчого попиту
Широкий асортимент товарів повсякденного попиту	Обмежені можливості розширення асортименту через формат магазину
Наявність власних торгових марок мережі	Високі витрати на утримання персоналу та енергоресурси
Високий рівень сервісу та стандартизоване обслуговування клієнтів	Кадровий дефіцит та плинність персоналу
Використання програм лояльності та цифрових сервісів	Обмежені можливості оперативного ціноутворення
Стабільне постачання товарів через	Залежність від графіків постачання

централізовану логістику	центрального складу
Досвід роботи в умовах кризових явищ і воєнного стану	Чутливість фінансових результатів до зниження купівельної спроможності населення

Продовження таблиці 3.2

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на товари першої необхідності серед населення міста	Подальше зниження рівня доходів населення м. Хмельницького
Розширення співпраці з місцевими виробниками	Посилення конкуренції з боку інших торговельних мереж і локальних магазинів
Активніше використання онлайн-замовлень та доставки	Підвищення закупівельних цін у постачальників
Оптимізація витрат за рахунок автоматизації касових операцій	Інфляційні процеси та зростання собівартості товарів
Розвиток омніканальних продажів	Порушення логістичних ланцюгів постачання
Підвищення ефективності управління асортиментом	Зміни у податковому та торговельному законодавстві
Реалізація соціально відповідальних ініціатив у громаді	Ризики дефіциту персоналу через міграційні процеси
Зміцнення лояльності постійних покупців	Негативний вплив воєнних дій на споживчу активність

Результати SWOT-аналізу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розташованого за адресою м. Хмельницький, вул. Свободи, 73, свідчать про наявність у підприємства значного внутрішнього потенціалу для стабільного функціонування та подальшого розвитку навіть в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Аналіз дозволив комплексно оцінити сильні та слабкі сторони торговельного об'єкта, а також визначити ключові можливості й загрози, що формуються під впливом макро- та мікроекономічних чинників.

Сильні сторони супермаркету пов'язані насамперед із вигідним територіальним розташуванням у центральній частині міста, високою впізнаваністю бренду «Сільпо», стабільним пішохідним потоком та широким асортиментом товарів повсякденного попиту. Важливою конкурентною перевагою є наявність власних торгових марок, використання програм лояльності та цифрових сервісів, а також дотримання високих стандартів обслуговування покупців. Налагоджена централізована система постачання

дозволяє забезпечувати безперервне товарне наповнення магазину, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, які стримують розвиток магазину. До них належать обмежені торговельні площі, що знижує можливості розширення асортименту, залежність від локального попиту населення та централізованих графіків постачання, а також високі витрати на утримання персоналу й енергоресурси. Особливої уваги потребує проблема кадрового дефіциту та плинності працівників, що є характерною для сфери роздрібної торгівлі в сучасних умовах.

Аналіз зовнішнього середовища дозволив визначити низку можливостей, реалізація яких може сприяти зміцненню ринкових позицій магазину. До таких можливостей належать зростання попиту на товари першої необхідності, розширення співпраці з місцевими виробниками, розвиток онлайн-замовлень і сервісів доставки, а також впровадження автоматизованих касових та облікових систем. Використання цих можливостей дає змогу оптимізувати витрати, підвищити ефективність управління асортиментом і посилити лояльність споживачів.

Разом з тим діяльність магазину супроводжується значними загрозами, серед яких провідне місце займають зниження купівельної спроможності населення, інфляційні процеси, зростання закупівельних цін та посилення конкуренції з боку інших торговельних мереж і локальних магазинів. Додаткові ризики пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, змінами у податковому та торговельному законодавстві, а також міграційними процесами, що впливають на кадрове забезпечення.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про доцільність застосування для супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Хмельницький, вул. Свободи, 73) адаптивної та інноваційно орієнтованої стратегії розвитку, спрямованої на максимальне використання наявних сильних сторін і зовнішніх можливостей за одночасної мінімізації впливу виявлених слабких сторін і загроз.

Таким чином, використання PEST- та SWOT-аналізу є об'єктивно необхідним елементом системи стратегічного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Застосування цих інструментів дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішні ресурси підприємства, мінімізувати ризики та забезпечувати сталий розвиток компанії в умовах економічної нестабільності та високого рівня конкуренції.

### 3.2 Економічне обґрунтування та впровадження «розумного візка» в супермаркеті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 1. Комплектація та функціональні можливості «розумного візка»

Запровадження «розумного візка» є інноваційним елементом удосконалення стратегічного управління супермаркетом, спрямованим на підвищення якості обслуговування клієнтів, скорочення часу здійснення покупок та оптимізацію операційних процесів.

Функціональні можливості «розумного візка» передбачають:

- наявність сенсорного екрана для відображення інформації про покупки;
- сканування штрих-кодів товарів безпосередньо під час їх відбору;
- автоматичний підрахунок загальної суми покупки в режимі реального часу;
- інтеграцію з програмою лояльності «Сільпо», що дозволяє враховувати бонуси, знижки та персоналізовані пропозиції;
- можливість безготівкової оплати з використанням NFC-технологій;
- GPS / RFID-модуль для контролю переміщення та запобігання несанкціонованому вносу;

- акумуляторне живлення, яке забезпечує автономну роботу візка протягом торгового дня.

Зазначений функціонал відповідає сучасним тенденціям цифровізації роздрібної торгівлі та сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду.

## 2. Розрахунок собівартості одного «розумного візка»

Для обґрунтування доцільності впровадження даного стратегічного рішення здійснено калькуляцію собівартості одного «розумного візка».

Таблиця 3.3 – Калькуляція прямої собівартості одного «розумного візка»

Стаття витрат	Орієнтовна вартість, грн
Металевий торговельний візок (посилений)	3 000
Сенсорний дисплей (10–12")	4 500
Сканер штрих-кодів	1 800
Мікрокомп'ютер / контролер	2 500
Акумулятор та система живлення	1 500
RFID / GPS-модуль безпеки	1 200
Модуль безготівкової оплати (NFC)	2 000
Програмне забезпечення (частка на 1 візок)	2 000
Монтаж, тестування, калібрування	1 200
Інтеграція з IT-системами «Сільпо»	1 500
Логістика та доставка	800
Разом пряма собівартість	22 000

## 3. Додаткові (накладні) витрати

Окрім прямих витрат, при формуванні повної собівартості враховано накладні витрати, пов'язані з управлінням, обслуговуванням та експлуатацією «розумних візків».

Таблиця 3.4 – Додаткові витрати на один «розумний візок»

Стаття витрат	Сума, грн
Адміністративні витрати (5%)	1 100
Резерв на обслуговування та ремонт (5%)	1 100
Амортизаційний резерв	800
Загальні додаткові витрати	3 000

#### 4. Повна собівартість одного «розумного візка»

Таким чином, повна собівартість одного «розумного візка» визначається як сума прямих і додаткових витрат:

$$\text{Повна собівартість} = 22000 + 3000 = 25000 \text{ грн}$$

Отримані результати свідчать про економічну реалістичність впровадження даного інноваційного рішення та створюють передумови для подальшої оцінки його ефективності в межах стратегічного управління супермаркетом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Економічне обґрунтування впровадження «розумних візків» у супермаркеті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Хмельницький, вул. Свободи, 73)

Запровадження «розумних візків» у супермаркеті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», розташованому за адресою м. Хмельницький, вул. Свободи, 73, розглядається як стратегічний захід, спрямований на підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію витрат на персонал та покращення якості обслуговування споживачів в умовах зростаючої конкуренції на локальному ринку роздрібною торгівлі.

#### 1. Вихідні припущення для розрахунку економічного ефекту

Для оцінки економічної доцільності впровадження проекту приймемо такі обґрунтовані припущення, що відповідають реальним умовам функціонування супермаркету «Сільпо»:

- кількість «розумних візків» для одного магазину - 20 одиниць;
- повна собівартість одного візка - 25 000 грн;
- загальний обсяг інвестицій - 500 000 грн;
- середня кількість касирів у зміну - 10 осіб;
- середня заробітна плата касира з нарахуваннями - 18 000 грн/міс;
- очікуване скорочення потреби в касирах - 2 особи у зміну;
- середній строк експлуатації візків - 5 років.

## 2. Скорочення витрат на персонал

Використання «розумних візків» дозволяє частині покупців самостійно здійснювати сканування товарів і оплату без залучення касирів, що дає змогу оптимізувати чисельність персоналу.

Річна економія витрат на оплату праці:

$$2 \text{ касири} \times 18\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс} = 432\,000 \text{ грн/рік}$$

Таким чином, лише за рахунок оптимізації витрат на персонал супермаркет отримує суттєвий фінансовий ефект.

## 3. Розрахунок строку окупності інвестицій

Строк окупності (Payback Period) визначається як відношення загального обсягу інвестицій до річного економічного ефекту.

$$\text{Строк окупності} = 500\,000 / 432\,000 \approx 1,16 \text{ року}$$

Отже, проєкт окупується приблизно за 14 місяців, що є прийнятним показником для інноваційних рішень у сфері роздрібної торгівлі.

## 4. Розрахунок показника ROI (Return on Investment)

Показник рентабельності інвестицій визначається за формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Річний ефект} / \text{Обсяг інвестицій}) \times 100 \%$$

$$\text{ROI} = (432\,000 / 500\,000) \times 100 \% = 86,4 \%$$

Отримане значення ROI свідчить про високу інвестиційну привабливість впровадження «розумних візків» у супермаркеті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

## 5. Додаткові не фінансові ефекти.

Окрім прямого економічного ефекту, реалізація проєкту забезпечує:

- скорочення черг у пікові години;
- підвищення пропускної спроможності магазину;

- зростання лояльності клієнтів;
- формування інноваційного іміджу бренду «Сільпо» на регіональному рівні;
- зменшення операційних ризиків, пов'язаних з людським фактором.

Таблиця 3.5 – Економічний ефект від впровадження «розумних візків» у супермаркеті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Значення
Кількість «розумних візків», од.	20
Інвестиції на 1 візок, грн	25 000
Загальний обсяг інвестицій, грн	500 000
Річна економія витрат на оплату праці, грн	432 000
Строк окупності проекту, років	1,16
Рентабельність інвестицій (ROI), %	86,4

Дані таблиці свідчать, що впровадження «розумних візків» у супермаркеті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується високим рівнем економічної ефективності. Строк окупності інвестицій становить трохи більше одного року, а значення показника ROI перевищує 80 %, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого стратегічного заходу.

Ще одним заходом для покращення стратегічного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонуємо удосконалення кадрової політики в умовах дефіциту персоналу. SWOT-аналіз показав: що дефіцит персоналу та зростання плінності кадрів у сфері роздрібної торгівлі є слабкою стороною та водночас загрозою, що посилюється в умовах воєнного стану, міграції працездатного населення та зростання конкуренції за кадри.

Тому запропонований захід передбачає комплексне удосконалення кадрової політики шляхом:

- запровадження мотиваційних програм (премії за стаж, KPI-бонуси, внутрішні знижки для працівників);

- впровадження гнучких графіків роботи (позмінна зайнятість, часткова зайнятість для студентів та ВПО);
- організації внутрішнього навчання та адаптації персоналу (короткі тренінги, наставництво, онлайн-курси);
- розвитку внутрішнього кадрового резерву для зниження потреби у зовнішньому наймі.

Реалізація заходу спрямована на зменшення плинності кадрів, скорочення витрат на підбір і навчання нових працівників та підвищення продуктивності праці.

Вихідні припущення для розрахунків:

- середня чисельність персоналу супермаркету – 50 осіб;
- середній рівень плинності кадрів – 30 % на рік ( $\approx 15$  осіб);
- середня вартість найму та первинного навчання одного працівника – 12 000 грн;
- очікуване зниження плинності після впровадження заходу – з 30 % до 20 % (на 5 осіб менше);
- витрати на мотиваційні програми та навчання – 60 000 грн на рік.

Розрахунок економічного ефекту:

1. Поточні витрати на плинність кадрів:

$$15 \text{ осіб} \times 12 \text{ 000 грн} = 180 \text{ 000 грн/рік}$$

2. Витрати після впровадження заходу:

$$10 \text{ осіб} \times 12 \text{ 000 грн} = 120 \text{ 000 грн/рік}$$

3. Річна економія за рахунок зниження плинності кадрів:

$$180 \text{ 000} - 120 \text{ 000} = 60 \text{ 000 грн}$$

4. Чистий економічний ефект:

Економія – витрати на мотивацію і навчання  
 $60\ 000 - 60\ 000 = 0$  грн (у перший рік)

Починаючи з другого року, за умови стабілізації персоналу, ефект стає позитивним, оскільки витрати на адаптацію зменшуються, а продуктивність зростає.

Додатковий економічний ефект від зростання продуктивності

Навіть 2 % зростання продуктивності праці персоналу (за рахунок досвідчених працівників) при річному фонді оплати праці, наприклад, 10 млн грн, дає:  $10\ 000\ 000 \times 2\ \% = 200\ 000$  грн умовного ефекту.

Результати та зміст запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення системи стратегічного управління підприємством у найближчій перспективі, узагальнено та подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Рекомендовані заходи щодо підвищення оптимізації логістичного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1. PEST-аналіз	Моніторинг змін законодавства та економічних умов, коригування логістики й операційних процесів, оптимізація витрат і застосування гнучкої цінової політики	Зниження регуляторних і економічних ризиків, підвищення фінансової стійкості та збереження конкурентоспроможності підприємства
2. SVOT-аналіз	Відображає співвідношення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства з зовнішніми можливостями та загрозами, визначає стратегічні напрями розвитку, конкурентні переваги та основні ризики діяльності	Зміцнення конкурентних позицій, підвищення ефективності діяльності, зниження рівня стратегічних ризиків і забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

<p>3. Оснащення супермаркету «розумними візками», обладнаними сенсорним екраном, сканером штрих-кодів, NFC-модулем оплати, RFID/GPS-модулем безпеки та інтегрованими з ІТ - системами і програмою лояльності «Сільпо»</p>	<p>Забезпечення можливості самостійного сканування товарів і безготівкової оплати покупцями, що дозволяє оптимізувати чисельність касирів та прискорити процес обслуговування</p>	<p>Скорочення витрат на оплату праці на 432 тис. грн на рік; зменшення навантаження на касову зону та черг у пікові години; підвищення пропускної спроможності магазину; строк окупності інвестицій – близько 1,16 року; зростання лояльності клієнтів та формування інноваційного іміджу бренду «Сільпо»</p>
<p>4. Удосконалення кадрової політики в умовах дефіциту персоналу</p>	<p>Запровадження мотиваційних програм, гнучких графіків роботи, внутрішнього навчання та адаптації персоналу з метою зниження плинності кадрів і формування стабільного кадрового ядра супермаркету</p>	<p>Зниження плинності кадрів з 30 % до 20 %; скорочення витрат на найм і навчання персоналу; зростання продуктивності праці на 2 %; підвищення якості обслуговування клієнтів та стабільності операційної діяльності</p>

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням сучасних викликів розвитку роздрібної торгівлі, впливу воєнного стану та регіональної специфіки функціонування супермаркету в м. Хмельницький. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності, конкурентоспроможності підприємства та якості обслуговування споживачів.

Узагальнення результатів SWOT- та PEST-аналізів дозволило логічно поєднати зовнішні та внутрішні фактори розвитку підприємства з конкретними

управлінськими рішеннями. Запропоновані заходи орієнтовані на використання сильних сторін і можливостей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та мінімізацію впливу наявних загроз і слабких сторін, що відповідає принципам сучасного стратегічного управління.

Ключовим інноваційним заходом визначено впровадження «розумних візків», яке розглядається як інструмент цифровізації бізнес-процесів і оптимізації використання трудових ресурсів. Проведене економічне обґрунтування засвідчило реалістичність інвестицій у даний проєкт та його високу економічну ефективність. За рахунок скорочення витрат на оплату праці касирів строк окупності інвестицій становить близько 1,16 року, а показник рентабельності інвестицій (ROI) перевищує 80 %, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого заходу у короткостроковій перспективі.

Важливим напрямом удосконалення стратегічного управління визначено розвиток кадрової політики в умовах дефіциту персоналу. Запровадження мотиваційних програм, гнучких графіків роботи та системи внутрішнього навчання сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню стабільного кадрового ядра та зростанню продуктивності праці. Отримані розрахунки свідчать, що навіть незначне підвищення продуктивності персоналу забезпечує відчутний економічний ефект і позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Отже, реалізація запропонованих у третьому розділі заходів створює передумови для підвищення стійкості та адаптивності супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у найближчій перспективі, забезпечує економічну доцільність управлінських рішень та сприяє довгостроковому розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено ґрунтовне та комплексне дослідження проблем і перспектив удосконалення системи стратегічного управління підприємством роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Дослідження зумовлене трансформацією умов господарювання в Україні внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення, зростанням економічної нестабільності, посиленням конкуренції на регіональних ринках та необхідністю адаптації торговельних підприємств до швидких змін зовнішнього середовища.

У першому, теоретичному, розділі систематизовано та узагальнено основні наукові підходи вітчизняних і зарубіжних учених до сутності стратегічного управління, його функцій, принципів та етапів формування. Розглянуто еволюцію стратегічного управління та доведено, що в сучасних умовах воно набуває характеру безперервного процесу, орієнтованого на своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища. Значну увагу приділено класифікації стратегій підприємства, інструментарію стратегічного аналізу та ролі PEST- і SWOT-аналізів у прийнятті управлінських рішень. Обґрунтовано, що поєднання цих методів дозволяє забезпечити системність та наукову обґрунтованість стратегічного планування.

Другий розділ роботи присвячено фінансово-економічному аналізу діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», який став аналітичною основою для подальшого формування стратегічних пропозицій. У процесі дослідження оцінено динаміку основних фінансових показників, рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства. Результати аналізу засвідчили, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має достатній фінансово-економічний потенціал для впровадження

інноваційних управлінських рішень, однак одночасно зазнає впливу низки негативних чинників, зокрема зростання операційних витрат, дефіциту трудових ресурсів, зміни споживчої поведінки та нестабільності макроекономічного середовища. Це підтвердило необхідність удосконалення системи стратегічного управління з урахуванням як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх обмежень.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі результатів PEST- та SWOT-аналізів. Запропоновані заходи мають практичну спрямованість і відповідають стратегічним цілям підприємства. Зокрема, впровадження «розумних візків» розглянуто як інноваційний інструмент цифровізації торговельних процесів, що дозволяє оптимізувати чисельність касового персоналу, скоротити витрати на оплату праці та підвищити якість обслуговування покупців. Проведені економічні розрахунки підтвердили високу ефективність даного проєкту: короткий строк окупності інвестицій та значне значення показника рентабельності інвестицій свідчать про доцільність його реалізації у найближчій перспективі.

Окремим напрямом удосконалення стратегічного управління визначено розвиток кадрової політики підприємства в умовах дефіциту персоналу. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, зниження плинності кадрів та формування стабільного кадрового потенціалу. Обґрунтовано, що інвестиції у людський капітал мають довгостроковий стратегічний ефект, оскільки сприяють зростанню продуктивності праці, зменшенню операційних ризиків та підвищенню рівня клієнтського сервісу.

Узагальнюючи результати кваліфікаційної роботи, можна зробити висновок, що запропоновані напрями удосконалення стратегічного управління є економічно доцільними, практично реалізовуваними та відповідають сучасним тенденціям розвитку роздрібної торгівлі. Їх впровадження дозволить

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підвищити конкурентоспроможність на регіональному ринку, забезпечити стабільність фінансових результатів та зміцнити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Бандурчук О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І. Фінансова діяльність підприємств: підручник. – Київ : Либідь, 2002. – 312 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. – Київ : Кондор, 2020. – 416 с.
3. Гринько Т. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного середовища // Економіка та держава. – 2019. – № 8. – С. 45–49.
4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Діденко Н. В. Цифрові технології як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Причорноморські економічні студії. – 2021. – № 62. – С. 87–92.
6. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз : навч. посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 186 с.
7. Івахненко В. М., Балюк М. А. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства. – Київ : Нічлава, 1999. – 204 с.
8. Кіндзерський Ю. В. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: проблеми та перспективи // Економіка України. – 2020. – № 6. – С. 23–35.
9. Ковальчук С. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства : монографія. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – 255 с.
10. Коробов М. Я. Фінанси промислового підприємства : навч. посібник. – Київ : Вища школа, 1995. – 160 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – Львів : Львівська політехніка, 2017. – 440 с.
12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : монографія. – Київ : КНЕУ, 2016. – 328 с.
13. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Стратегічний менеджмент у торгівлі : підручник. – Київ : КНЕУ, 2018. – 456 с.

14. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали та стратегічні документи. – Електронний ресурс.
15. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. – Київ : КНЕУ, 2004. – 560 с.
16. Оберемчук В. Д. Стратегія підприємства : навч. посібник. – Київ : МАУП, 2000. – 128 с.
17. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. – Київ : КНЕУ, 2006. – 528 с.
18. Сумець О. М. Стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації // Вісник економічної науки України. – 2021. – № 1. – С. 112–118.
19. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств : теорія та практика : монографія. – Київ : КНЕУ, 2017. – 396 с.
20. Шегда А. В. Основи менеджменту : навч. посібник. – Київ : Знання, 2001. – 512 с.
21. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
22. Яцкевич І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі в умовах цифровізації // Науковий вісник ОНЕУ. – 2022. – № 3. – С. 98–104.
23. OECD. Digital Transformation in Retail : Policy and Business Implications. – Paris, 2020. – Electronic resource.
24. World Economic Forum. Digital Transformation of Retail : Industry Agenda. – 2019. – Electronic resource.
25. Інноваційні розумні візки у світовій роздрібній торгівлі // Інновації 24. – Електронний ресурс. – Режим доступу: *У США створили "розумний" візок для покупок...* – опис технологій камер, сенсорів, ваг та дисплеїв у smart cart. 24 Канал
26. SystemGroup. Smart Shopping Cart – візки для самообслуговування – промислове рішення із описом бізнес-переваг smart-візків та автоматизації процесів у роздрібній мережі. [systemgroup.com.ua](http://systemgroup.com.ua)