Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Скотник Віталія Віталіївна

УДК 65.011.1
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічне управління підприємством як інструмент формування конкурентних переваг

(назва роботи)

«Менеджмент та адміністрування»

(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____ Скотник В.В._____

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____к.е.н., доц. Галюк І.Б._____

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри проф._____ І.П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент доц._____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Спеціальність D3 Менеджмент
ОП Менеджмент та адміністрування

Затверджую
Завідувач кафедри МІА
_____ Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Скотник Віталії Віталіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Стратегічне управління підприємством як інструмент формування конкурентних переваг

Керівник роботи к.е.н., доц., Галюк І.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 17.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: звітні фінансово-економічні дані ТОВ «Тайстра Груп» за 2020–2025 роки та результати авторських розрахунків.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємством в сучасних умовах..Розділ 2 Дослідження сучасного стану стратегічного управління підприємствами роздрібної торгівлі. Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегічного управління для посилення конкурентних переваг ТОВ «Тайстра Груп». Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Модель п'яти «Р» стратегії (за Г. Мінцбергом) 2 Еволюція підходів до стратегічного управління 3 Сучасні підходи до трактування поняття "стратегічне управління" 4 Основні складові системи стратегічного управління підприємством 5 Алгоритм реалізації процесу стратегічного управління підприємством 6 Базисні стратегії конкурентоспроможності для різних типів підприємств 7 Класифікація конкурентних стратегій підприємства за характером стратегічних дій 8 Структура роздрібного ринку України за кількістю діючих суб'єктів господарювання 9 Структура провідних компаній роздрібної торгівлі України за виручкою у 2024 році 10 Оцінка прямих збитків роздрібної торгівлі в Україні

6. Дата видачі завдання 30.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вступ	12.12.25	Виконано
2	Розділ1.Теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємством в сучасних умовах	03.11.2025 - 12.11.2025	Виконано
3	Розділ 2. Дослідження сучасного стану стратегічного управління підприємствами роздрібної торгівлі	17.11.2025 - 24.11.2025	Виконано
4	Розділ 3. Шляхи удосконалення стратегічного управління для посилення конкурентних переваг ТОВ «Тайстра Груп»	25.11.25- 11.12.2025	Виконано
5	Висновки	12.12.2025	Виконано

Студент _____ Скотник В.В.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Галюк І.Б.____
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління підприємством у сучасних умовах нестабільності та конкурентного тиску. Особливу увагу приділено визначенню механізмів формування й зміцнення конкурентних переваг торговельних компаній на прикладі діяльності ТОВ «Тайстра Груп».

Об’єктом дослідження виступає процес стратегічного управління підприємством у сфері роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, що забезпечують стратегічний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження системи стратегічного управління підприємством та розробка ефективних напрямів удосконалення стратегічних рішень для підвищення його конкурентних позицій.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- Дослідити теоретичні основи стратегічного управління та його роль у формуванні конкурентних переваг підприємства.
- Провести аналіз стратегічного управління ТОВ «Тайстра Груп» та виявити проблеми його розвитку.
- Обґрунтувати та розробити заходи вдосконалення стратегічного управління і підвищення конкурентних переваг підприємства.

У процесі дослідження використано методи порівняльного та системного аналізу, економіко-статистичні методи, методики стратегічної діагностики (SWOT, SPACE, матриця McKinsey), а також методи узагальнення та моделювання. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій підприємств роздрібної торгівлі.

Ключові слова**:** стратегічне управління, конкурентні переваги, роздрібна торгівля, стратегія концентрованого зростання, стратегічний аналіз, омніканальне управління, економічна ефективність.

REFERENCE

The Master's thesis investigates the development of a strategic management system for an enterprise operating in an unstable market environment and under increasing competitive pressure. The main focus is on identifying mechanisms for forming and enhancing the competitive advantages of retail enterprises, using the activities of the company "Taistra Group" as an example.

The object of the research is the process of enterprise strategic management in the retail sector.

The subject of the research is a set of methods, tools, and managerial decisions that ensure the strategic development and competitiveness of an enterprise.

The purpose of the master’s thesis is a comprehensive study of the enterprise strategic management system and the development of effective directions for improving strategic decisions in order to enhance its competitive position.

To achieve this purpose, the following tasks were outlined:

– to investigate the theoretical foundations of strategic management and its role in forming the competitive advantages of an enterprise;

– to analyze the strategic management of Taistra Group LLC and identify the problems of its development;

– to justify and develop measures for improving strategic management and enhancing the competitive advantages of the enterprise.

The research applies methods of comparative and system analysis, economic and statistical techniques, strategic diagnostic tools (SWOT, SPACE, McKinsey Matrix), as well as generalization and modeling methods.

The obtained results can be used to improve strategic management practices and to strengthen the competitive position of retail enterprises.

Keywords: strategic management, competitive advantages, retail trade, concentrated growth strategy, strategic analysis, omnichannel management, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 9

1.1. Еволюція поняття «стратегічне управління підприємства»: погляди науковців і сучасне бачення 9

1.2. Стратегічне управління як інструмент забезпечення довгострокового розвитку організації та формування конкурентних переваг..... 15

1.3. Стратегії формування та зміцнення конкурентних переваг у системі стратегічного управління підприємством 21

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ..... 26

2.1 Стан і тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі в Україні..... 26

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Тайстра Груп» як одного з представників українського роздрібного ринку..... 33

2.3 Аналіз стратегічного управління підприємством «Тайстра Груп» та оцінка його конкурентних позиицій..... 40

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП»..... 50

3.1. Стратегічне позиціонування та напрямки вдосконалення стратегічного управління підприємством 50

3.2. Розробка заходів з удосконалення стратегічного управління та посилення конкурентних переваг підприємства 57

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та управління ризиками їх реалізації 61

ВИСНОВКИ..... 70

Список використаних джерел……72

ВСТУП

В умовах трансформації української економіки, посиленої впливом воєнних викликів, енергетичної нестабільності та зміни споживчих тенденцій, ефективне стратегічне управління стає ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємств. Торговельні мережі, зокрема формат локальних дискаунтерів, опинилися в умовах високої конкуренції, стрімкої цифровізації, зміни логістичних підходів і зниження купівельної спроможності населення. У таких умовах саме здатність підприємства швидко адаптуватися, формувати стійкі конкурентні позиції та реалізовувати гнучкі стратегії розвитку стає ключовим чинником його успішної діяльності.

Проблематика стратегічного управління, конкурентоспроможності та розвитку підприємств роздрібної торгівлі ґрунтовно досліджувалася як закордонними, так і вітчизняними науковцями. Серед іноземних дослідників вагомий внесок зробили М. Портер, Г. Мінцберг, Ф. Котлер, І. Ансофф, які обґрунтували підходи до формування конкурентних переваг, стратегічного аналізу та моделей стратегічного розвитку. Серед українських науковців питання стратегічного менеджменту, управління конкурентоспроможністю та розвитку торговельних мереж досліджували Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П., Шершньова З. Є., Бондаренко, С. М., Желуденко К.В. та інші.

Метою дослідження є комплексне дослідження системи стратегічного управління та обґрунтування напрямів його удосконалення для формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування, реалізації та вдосконалення стратегічного управління ТОВ «Тайстра Груп» як інструменту забезпечення його конкурентних переваг.

Реалізація даної мети зумовила постановку і розв'язання наступних ***завдань:***

1 Дослідити теоретичні основи стратегічного управління та підходи до формування конкурентних переваг підприємства.

2 Проаналізувати сучасні тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі в Україні.

3 Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Тайстра Груп» та оцінити особливості його стратегічного управління.

4 Визначити конкурентні позиції підприємства та ключові проблеми у сфері стратегічного розвитку.

5 Обґрунтувати напрями вдосконалення стратегічного управління та запропонувати практичні заходи для посилення конкурентних переваг ТОВ «Тайстра Груп».

6 Оцінити ефективність запропонованих заходів і можливі ризики їх реалізації.

Наукова значущість дослідження полягає у сучасному трактуванні стратегічного управління як адаптивної системи, орієнтованої не стільки на масштабність довгострокових планів, скільки на здатність підприємства оперативно реагувати на зміни середовища, інтегрувати цифрові інструменти, розвивати власні торговельні формати та зміцнювати регіональні конкурентні позиції.

Основні результати дослідження представлені у тезах, поданих на І Міжнародну науково-практичну конференцію «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри» (м. Одеса, 6 листопада 2025 р.), де висвітлено тему «Стратегічне управління як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Еволюція поняття «стратегічне управління підприємства»: погляди науковців і сучасне бачення

В умовах нестабільного економічного середовища, динамічної конкуренції та швидких технологічних змін успіх підприємства все більше залежить від здатності мислити стратегічно. Саме стратегічне управління забезпечує системне бачення майбутнього, дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів і водночас формувати конкурентні переваги. Для сучасних організацій воно є не лише інструментом планування, а й способом гнучкого реагування на зміни та створення цінності для споживачів і власників. Таким чином стратегічне управління є ключовою умовою довгострокового розвитку підприємства, визначаючи його місію, цілі та напрями діяльності в умовах мінливого середовища.

Сутність стратегічного управління полягає у забезпеченні гармонійного поєднання стратегічного бачення, аналізу середовища, формування цілей, вибору стратегії та контролю за її реалізацією [1]. Його дія поширюється на всі управлінські рівні, забезпечуючи перехід від стратегічних рішень верхнього рівня до тактичних і оперативних дій, що втілюють обрану стратегію на практиці [1].

Метою стратегічного управління є створення такого механізму функціонування підприємства, який дозволяє передбачати зміни у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати сталу конкурентну позицію на ринку [1].

Таким чином, стратегічне управління можна розглядати як комплексну систему, що поєднує аналітичну, планову, організаційну та контрольну функції.

Одним із найбільш влучних та часто цитованих визначень стратегічного управління належить Генрі Мінцбергу, видатному канадському дослідникові у сфері менеджменту.

Він пояснював сутність стратегії та стратегічного управління у досить лаконічній та багатогранній фразі - Strategy is 'Five Ps': Plan, Ploy, Position, Perspective, and Pattern (рис.1.1) [2].



Рисунок 1.1 - Модель п’яти «Р» стратегії (за Г. Мінцбергом).

На його думку, стратегія не може бути пояснена лише як план чи документ - вона є багатогранним явищем, яке відображає поведінку, наміри й культуру організації [2]:

1 Strategy as a Plan (стратегія як план) - це заздалегідь визначений курс дій, спрямований на досягнення поставлених цілей.

2 Strategy as a Ploy (стратегія як маневр) - це тактична дія або хитрість, спрямована на випередження конкурентів.

3 Strategy as a Pattern (стратегія як модель поведінки) - це повторюваний набір дій, що з часом формує стабільну поведінкову лінію організації.

4 Strategy as a Position (стратегія як позиція) - визначає місце підприємства на ринку та його взаємодію із зовнішнім середовищем.

5 Strategy as a Perspective (стратегія як перспектива) - відображає філософію, цінності та світогляд організації, які впливають на прийняття рішень.

Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти природу стратегічного управління, оскільки показує, що стратегія - це не лише документ, а й процес мислення, поведінка та культура підприємства.

У сучасних умовах економічної нестабільності та глобалізації стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Сучасне розуміння цього явища сформувалося у результаті тривалої еволюції управлінських поглядів - від ранніх філософських уявлень про організацію діяльності до концепцій стратегічного менеджменту, що охоплюють комплексне бачення функціонування компанії.

Ще мислителі античності - Аристотель, Демокрит, Платон, Кампанелла, Леонардо да Вінчі - у своїх працях порушували питання цілеспрямованості управління. Зокрема, Аристотель стверджував, що «благо завжди залежить від правильної постановки кінцевих цілей та знаходження відповідних засобів для їх досягнення» [3, с.111]. Ця ідея згодом лягла в основу сучасної концепції стратегічного управління. Як окрема сфера наукової діяльності термін «стратегічне управління» почав формуватися в середині XX століття в американській школі менеджменту [3, с.111].

Еволюція стратегічного управління відображає поступовий перехід від простого реагування на зміни до проактивного управління розвитком підприємства.

На думку І. Ансоффа, стратегічне управління пройшло чотири основні етапи (табл.1.1), що демонструють зміну підходів до взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [3, с.111].

Таблиця 1.1 - Еволюція підходів до стратегічного управління

Етап	**Період**	**Характеристика**
I Реактивна (чендлерівська) адаптація	Поч. XX ст.	Підприємства реагують на зміни умов діяльності; стратегія формується після змін
II Стратегічне планування	1960-ті рр.	Орієнтація на прогнозування зовнішніх загроз і можливостей.
IIIУправління стратегічними можливостями	1970-ті рр.	Формування потенціалу підприємства для майбутнього успіху.
IV Управління в реальному масштабі часу	З 1980-х рр.	Гнучке реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

Джерело: [3, с.111]

На першому етапі - реактивної адаптації - підприємства формували свої дії у відповідь на зміни зовнішніх умов. Стратегія визначалася вже після настання змін, що зумовлювало необхідність тривалого періоду пристосування, зокрема через структурні перетворення та перебудову внутрішніх можливостей організації [3, с.111].

Другий етап - стратегічне планування - характеризується переходом від реагування до прогнозування. Підприємства почали визначати можливі загрози та перспективи розвитку заздалегідь, формуючи відповідні плани дій і стратегічні напрями [3, с.111].

На третьому етапі - управління стратегічними можливостями - увага зосереджується не лише на майбутніх викликах, а й на створенні необхідного потенціалу для успіху. Підприємства починають активно розвивати власні ресурси, компетенції та здатності, що формують стратегічну гнучкість [3, с.111].

Четвертий етап - управління в реальному масштабі часу - відображає сучасний підхід до стратегічного управління, коли підприємства повинні швидко реагувати на зміни, приймати рішення оперативно та забезпечувати безперервне коригування стратегії відповідно до нових умов [3, с.111].

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що підходи до розуміння стратегічного управління істотно еволюціонували - від трактування його як інструменту довгострокового планування до усвідомлення його як комплексного процесу, який охоплює всі рівні управління підприємством. Кожен науковець робив акцент на певних аспектах: І. Ансофф - на логіці стратегічного вибору, А. Чандлер - на узгодженні стратегії зі структурою, Г. Мінцберг - на багатовимірності стратегічного мислення, а сучасні автори - на гнучкості та адаптивності системи управління [3, с.111].

Таким чином, таблиця 1.1 узагальнює логіку еволюції стратегічного управління - від пасивного реагування до активного, гнучкого та випереджального розвитку, що є ключовою умовою ефективного функціонування підприємств у сучасному середовищі.

Сучасні різні науковці по-різному акцентують увагу на змісті процесу стратегічного управління - одні підкреслюють плановий та аналітичний аспект, інші - адаптивність, інноваційність чи системність підходу.

Для систематизації наукових поглядів наведено узагальнення визначень стратегічного управління (рис. 1.2).

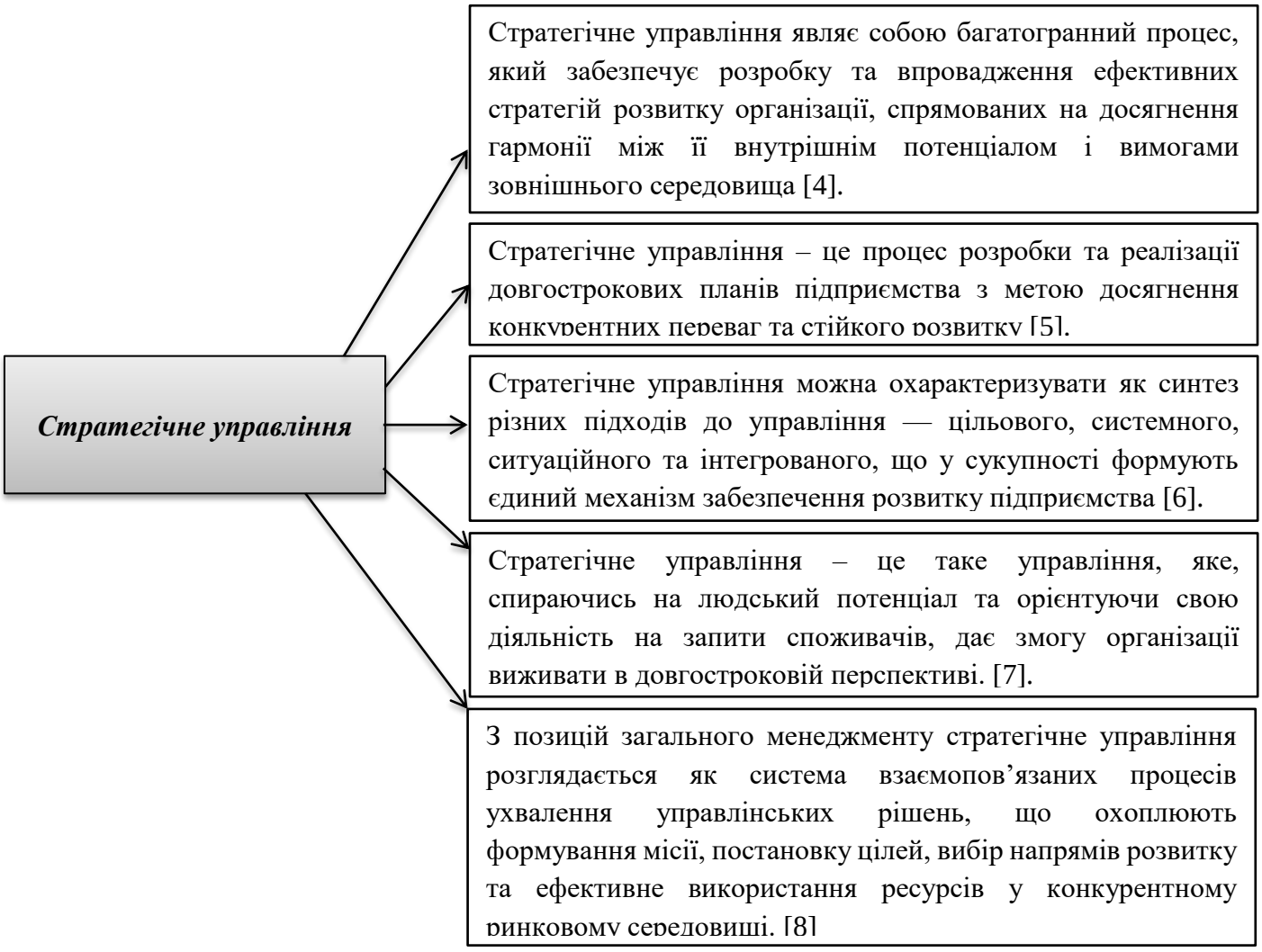


Рисунок 1.2 - Сучасні підходи до трактування поняття "стратегічне управління"

Узагальнюючи наведені підходи до трактування сутності стратегічного управління, доцільно розглядати його як цілеспрямований, системний і безперервний процес формування, прийняття та реалізації управлінських рішень, який забезпечує ефективне використання потенціалу підприємства, його адаптацію

до змін зовнішнього середовища та створення стійких конкурентних переваг для досягнення довгострокового розвитку.

Варто зауважити, що сутність стратегічного управління полягає насамперед у розробці та реалізації довгострокових планів розвитку підприємства, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і забезпечення його стійкого функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Отже, еволюція підходів до стратегічного управління демонструє перехід від вузького розуміння стратегії як довгострокового плану дій до сучасного трактування, у центрі якого - адаптивність, гнучкість і здатність до змін. Якщо раніше стратегічне управління асоціювалося переважно з розробкою планів, прогнозів і бюджетів, то сьогодні воно розглядається як динамічний процес постійного аналізу, переосмислення цілей і швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища.

На наш погляд, сучасне стратегічне управління слід розглядати не тільки як систему довгострокового планування, а як динамічний механізм адаптації підприємства до нестабільних умов середовища, що ґрунтується на використанні цифрових інструментів, аналітики даних, інноваційних рішень та гнучких управлінських підходів.

Наукова значущість полягає в акцентуванні на тому, що ефективність стратегічного управління визначається не масштабом запланованих заходів, а здатністю підприємства оперативно змінюватися, зберігаючи та посилюючи конкурентні переваги в умовах високої турбулентності ринку.

Таким чином, стратегічне управління перетворюється на інтегровану систему забезпечення розвитку підприємства, яка об’єднує стратегічне бачення, аналіз середовища, управління ресурсами й людським потенціалом. Воно передбачає синергію аналітичних, інноваційних та організаційних компонентів, що дає змогу формувати стійкі конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах стратегічне управління фактично стає ключовим чинником, який визначає здатність підприємства не лише реагувати на зовнішні

впливи, а й активно формувати власну траєкторію розвитку. Саме цей підхід створює підґрунтя для формування довгострокових конкурентних переваг.

1.2 Стратегічне управління як інструмент забезпечення довгострокового розвитку організації та формування конкурентних переваг

В умовах постійних змін ринку стратегічне управління стає не лише механізмом планування, а й інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг. Оскільки стратегічне управління - це процес визначення довгострокових цілей організації та розроблення шляхів їх досягнення з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Ефективне стратегічне управління підприємством базується на тісній взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме ця взаємодія є основою для формування стратегії, адже організація має адаптуватися до зовнішніх змін і водночас враховувати власні внутрішні можливості [9].

Стратегічне управління є динамічною системою (рис. 1.3), у межах якої підприємство формує, реалізує та коригує стратегію, орієнтуючись на досягнення стабільного розвитку [9].



Рисунок 1.3 - Складові системи стратегічного управління підприємством [9]

У цьому контексті стратегічне управління розглядається як система взаємопов’язаних елементів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства. До таких елементів належать [9]:

– аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє ідентифікувати можливості та загрози ринку;

–аналіз внутрішніх можливостей підприємства з метою визначення його сильних сторін та резервів зростання;

–стратегічне проєктування конкурентних позицій, спрямоване на вибір оптимальної ринкової стратегії;

–аналіз впливу чинників на стратегічний розвиток, який дає змогу оцінити потенційні ризики та наслідки управлінських рішень;

–постійне оновлення системи стратегічного управління, що гарантує її адаптивність до змін зовнішнього середовища.

В сучасних умовах, які характеризуються високою динамікою технологічних змін, інформатизацією всіх сфер господарювання, загостренням конкурентної боротьби, змінюються акценти у формуванні підприємствами конкурентних переваг[10, с.328].

Однією з головних цілей стратегічного управління є створення та підтримка конкурентних переваг підприємства, тобто тих характеристик чи ресурсів, які дозволяють перевищувати середній рівень галузі та витримувати конкуренцію у довгостроковій перспективі.

Конкурентна перевага виникає там, де підприємство здатне запропонувати унікальні цінності для клієнтів або оптимально використовувати власні ресурси.

Стратегічне управління виступає інструментом створення конкурентних переваг, тобто тих особливостей підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами в очах споживачів [11].

Залежно від галузі та специфіки бізнесу, конкурентні переваги можуть базуватися на таких аспектах [11]: інноваційні технології (нові продукти, процеси, цифровізація); якість і цінність продукції для споживача; сильний бренд і

репутація; ефективна організаційна структура; мотивація персоналу та корпоративна культура.

Ефективне стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає інтеграції внутрішніх ресурсів, стратегічного аналізу, прогнозування та впровадження інноваційних рішень. У цьому контексті значну роль відіграють такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, моделювання сценаріїв розвитку та управління змінами [5, с.150].

Стратегічне управління підприємством є ефективним тоді, коли його реалізація спрямована на досягнення довгострокового розвитку та забезпечення стійких конкурентних переваг. Цей процес охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів - від формування місії та бачення до вибору й реалізації конкретної конкурентної стратегії [12]. Узагальнену послідовність (рис. 1.4) основних етапів стратегічного управління підприємством подано схематично.

Дана схема ілюструє послідовність основних етапів стратегічного управління підприємством. Процес починається з формулювання місії та бачення, що визначають загальний напрям розвитку організації. Наступним кроком є постановка стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентоспроможності[12, с.91].

Далі відбувається детальний аналіз внутрішнього середовища підприємства, який включає оцінку ресурсів, компетенцій та поточного рівня конкурентоспроможності (SWOT-аналіз). Паралельно здійснюється аналіз зовнішнього середовища, що охоплює дослідження ринку, споживачів, конкурентів за моделлю п'яти сил Портера, а також оцінку макроекономічних факторів за допомогою PEST-аналізу[12, с.91].

На основі отриманих даних формується вибір базової конкурентної стратегії, що може базуватися на лідерстві за витратами, диференціації або фокусуванн. Наступний етап – формування портфеля стратегічних альтернатив та вибір оптимального напряму розвитку підприємства[12, с.91].



Рисунок 1.4 - Алгоритм реалізації процесу стратегічного управління підприємством [12, с.91].

Завершальним кроком є реалізація обраної стратегії, що включає розробку конкретних планів, розподіл ресурсів, впровадження заходів та стратегічний контроль за результатами[12, с.91].

Системне та послідовне проходження цих етапів забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства і сприяє його довгостроковій стабільності в умовах змінного зовнішнього середовища [12, с. 91].

Значний внесок у розвиток стратегічних підходів до формування конкурентних переваг зробив відомий американський експерт у сфері глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій Джон Манзелла, який у своїй праці *«Five Essential Strategies to Enhance Competitiveness»* наголошує на

необхідності реалізації п’яти ключових стратегічних напрямів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному глобалізованому середовищі [13].

На думку дослідника, у XXI столітті успіх компаній визначається не лише ефективністю виробництва чи масштабом діяльності, а передусім здатністю адаптуватися до швидких змін ринкових умов, технологічного прогресу та еволюції споживчих запитів. Підприємства, які прагнуть довгострокового розвитку, мають формувати стратегічні переваги на основі гнучких управлінських рішень, інноваційності, розвитку людського капіталу та відкритості до міжнародних ринків [13].

Зважаючи на це, автор виокремив такі стратегічні пріоритети, реалізація яких забезпечує формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного глобального середовища [13]:

1 Орієнтація на основні компетентності підприємства.

Одним із базових елементів конкурентної стратегії є концентрація ресурсів на тих видах діяльності, у яких підприємство володіє унікальними знаннями, технологіями чи досвідом. Це дозволяє створювати додану вартість і забезпечувати диференціацію від конкурентів. За Манзеллою, непрофільні функції доцільно передавати на аутсорсинг або партнерським організаціям. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і фокусуванню уваги менеджменту на стратегічно важливих напрямах розвитку[13].

2 Інвестування у людський капітал і створення умов для залучення, розвитку та збереження висококваліфікованих працівників.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності залучати, навчати й утримувати працівників, які володіють сучасними знаннями та навичками. Це вимагає розвитку корпоративної культури, інвестицій у навчання персоналу, створення привабливих умов праці та партнерства з освітніми закладами[13].

3 Стратегічна орієнтація на потреби споживачів.

Сучасний споживач має доступ до широкого вибору товарів і послуг, тому успіх компанії залежить від глибокого розуміння його потреб. Підприємства мають адаптувати свої продукти, скорочувати терміни постачання, удосконалювати сервіс і формувати лояльність клієнтів[13].

Манзелла наводить приклад компанії *General Electric*, яка для ринків, що розвиваються, розробила доступні портативні медичні пристрої, врахувавши локальні умови та купівельну спроможність споживачів. Такий підхід демонструє, як стратегічна клієнтоорієнтованість може забезпечити не лише прибуток, а й соціальну значущість бізнесу[13].

4 Підвищення ефективності бізнес-процесів через оптимальне використання ресурсів.

Постійне вдосконалення процесів, оптимізація витрат та покращення внутрішньої координації є невід'ємними умовами збереження конкурентоспроможності. Це передбачає застосування інноваційних технологій, раціональне використання енергетичних ресурсів, а також розбудову ефективної системи комунікацій між підрозділами підприємства[13].

5 Розширення присутності на зовнішніх ринках

Вихід на зовнішні ринки відкриває нові можливості для масштабування бізнесу, диверсифікації ризиків і підвищення фінансової стабільності. За підрахунками Манзелли, понад 70 % світової купівельної спроможності та близько 87 % економічного зростання формуються поза межами США, що свідчить про важливість глобальної інтеграції для бізнесу. Підприємства можуть розширювати свою присутність через експорт, створення спільних підприємств, стратегічні альянси або партнерські мережі. Такий підхід дозволяє не лише збільшити прибуток, але й підвищити конкурентоспроможність завдяки доступу до нових ресурсів, технологій і ринкових знань[13].

Узагальнюючи підходи Дж. Манзелли, можна зазначити, що стратегічне управління виступає ключовим інструментом досягнення довгострокового розвитку підприємства, оскільки поєднує стратегічне бачення, ефективне використання потенціалу людських ресурсів, інноваційність,

клієнтоорієнтованість і глобальну інтеграцію. Саме сукупність цих чинників формує основу конкурентних переваг і забезпечує стабільність функціонування підприємства у динамічному зовнішньому середовищі.

1.3 Стратегії формування та зміцнення конкурентних переваг у системі стратегічного управління підприємством

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища стратегічне управління підприємством передбачає не лише розроблення довгострокових цілей і планів, а й вибір ефективних стратегій формування конкурентних переваг, що забезпечують стійке позиціонування підприємства на ринку. Конкурентні переваги є ключовим чинником, який визначає здатність підприємства успішно протистояти конкурентам, утримувати клієнтів і створювати додану вартість.

Конкурентна стратегія підприємства - це комплекс дій і управлінських рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних позицій, підвищення ринкової частки та забезпечення прибутковості. Вона охоплює як наступальні, так і оборонні заходи, що застосовуються залежно від ситуації на ринку, інтенсивності конкуренції та внутрішнього потенціалу підприємства [18, с.93].

У процесі стратегічного управління підприємством вибір та реалізація конкурентних стратегій виступає ключовим інструментом формування стійких конкурентних переваг.

Ефективне стратегічне управління підприємством неможливе без чіткого визначення та реалізації стратегій, спрямованих на формування й утримання конкурентних переваг. Вибір конкретної стратегії залежить від типу підприємства, його конкурентного статусу, галузевих особливостей та динаміки зовнішнього середовища.

Основна мета цих стратегій полягає у забезпеченні довгострокової стабільності підприємства, підвищенні його адаптивності та створенні унікальної цінності для споживача.

Система стратегій формування конкурентних переваг охоплює як базові конкурентні стратегії, так і спеціалізовані підходи, що визначаються рівнем

розвитку підприємства, його технологічним потенціалом та можливостями впливу на ринок.

Відповідно до підходів сучасних дослідників, конкурентні стратегії доцільно класифікувати за типом підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Базисні стратегії конкурентоспроможності для різних типів підприємств

Тип підприємства	Характеристика підприємства	Доцільні стратегії для формування та зміцнення конкурентних переваг
Технологічного типу	Підприємства, що функціонують на основі системи базових технологічних процесів і постійно оновлюють технології	Стратегія лідерства за витратами, стратегія технологічного оновлення
Конкурентного типу	Підприємства, які реагують на зміни ринку, але не мають стабільної технології виробництва	Стратегія оптимізації витрат, стратегія підвищення операційної ефективності
Маркетингового типу	Орієнтуються на потреби ринку, активно впливають на попит	Стратегія диференціації продукту, стратегія інноваційного маркетингу
Віоленти	Великі підприємства, що мають ефект масштабу виробництва	Стратегія лідерства за витратами, стратегія використання масштабного ефекту
Комутанти	Малі підприємства, що гнучко реагують на зміни ринку	Стратегія адаптивного розвитку, стратегія фокусованої диференціації
Лідери галузі	Підприємства, які задають стандарти ринку	Стратегія оборони і зміцнення позицій, стратегія сталого розвитку
Послідовники	Орієнтуються на лідера ринку, копіюють його рішення	Наступальна стратегія, стратегія адаптації до інновацій лідера
Аутсайдери	Підприємства, що працюють на завершальних етапах життєвого циклу продукту	Стратегія реструктуризації, стратегія збирання врожаю

Джерело:[18, с.92].

Таким чином, для великих технологічно орієнтованих підприємств довгострокове підвищення конкурентоспроможності пов’язане насамперед із модернізацією виробничого апарату, впровадженням інноваційних технологій та підвищенням ефективності використання ресурсів [18, с.92].

Підприємства з високим науково-виробничим потенціалом мають формувати конкурентні переваги через розробку нових видів продукції, їхнє

оперативне впровадження на ринок і здатність швидко адаптуватися до змін у науково-технічному середовищі [18, с.92].

Натомість підприємствам, орієнтованим на задоволення базових або поточних потреб споживачів, доцільно зосередитися на раціональній ринковій поведінці, підвищенні якості обслуговування та ефективному використанні маркетингових стратегій для зміцнення своїх позицій на ринку [18, с.92].

Разом з тим, конкурентні стратегії можуть класифікуватися і за іншими критеріями, зокрема - залежно від ситуації на ринку, конкурентного статусу підприємства або стану галузі (табл. 1.3). Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати стратегічні рішення до умов конкурентного середовища.

Таблиця 1.3 – Класифікація конкурентних стратегій підприємства за характером стратегічних дій

Вид стратегії	Характеристика стратегічний дій
Стратегії залежно від ситуації на ринку	**Стратегія наступу** – дії, спрямовані на перевершення сильних сторін конкурента, використання його слабких місць, захоплення нових ніш чи «вільних просторів» ринку; **Стратегія захисту** – розширення номенклатури, патентування технологій, контроль дій конкурентів; **Стратегія диверсифікації** – входження в нові або споріднені галузі, реструктуризація чи ліквідація неприбуткових напрямів; **Стратегія вертикальної інтеграції** – інтеграція «вперед» (до споживача) або «назад» (до постачальника).
Стратегії за конкурентним статусом підприємства	**Стратегії лідерів галузі** – постійний наступ, захист позицій, підтримка стандартів; **Стратегії фірм другого рівня** – пошук вільних ніш, спеціалізація, зростання через придбання; **Стратегії слабкого бізнесу** – оборона, відступ, стратегія «збору врожаю»; **Стратегії відновлення** – перегляд поточної стратегії, зменшення витрат, продаж активів.
Стратегії для різних конкурентних ситуацій у галузі	**Для нових галузей** – лідерство за витратами або диференціація, вдосконалення технологій; **Для галузей у стадії зрілості** – інтенсифікація продажу, скорочення витрат, міжнародна експансія; **Для галузей у стадії спаду** – фокусування на зростаючих сегментах, інноваційна диференціація; **Для роздроблених галузей** – спеціалізація, фокусування на певних споживачах або регіонах; **Для міжнародних ринків** – глобальні стратегії низьких витрат або диференціації.

Джерело:[18, с.93].

Таким чином, формування конкурентних переваг у системі стратегічного управління підприємством передбачає використання гнучкої комбінації стратегій, орієнтованих на ефективне використання внутрішнього потенціалу, реагування на ринкові виклики та створення унікальної споживчої цінності. Успішність стратегічного управління залежить від здатності підприємства обирати такі конкурентні стратегії, які відповідають його ресурсним можливостям, стану галузі та тенденціям ринкового розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Проведене дослідження дозволило встановити, що стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку організації, підвищення її адаптивності до динамічного ринкового середовища та формування стійких конкурентних переваг.

У результаті аналізу еволюції наукових підходів визначено, що стратегічне управління пройшло трансформацію від концепції довгострокового планування до інтегрованої системи, яка поєднує аналітичну, планову, організаційну та контрольну функції. Сучасне стратегічне управління орієнтоване на гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації підприємства до зовнішніх викликів.

Наукова значущість отриманих результатів полягає в сучасному трактуванні стратегічного управління як адаптивної системи, орієнтованої не стільки на обсяг і детальність довгострокових планів, скільки на здатність підприємства оперативно змінюватися в умовах нестабільності. Обґрунтовано, що ключовим критерієм ефективності стратегічного управління є інтеграція цифрових інструментів, аналітики даних, інноваційних рішень та гнучких управлінських підходів, завдяки чому підприємство здатне підтримувати та посилювати свої конкурентні позиції на ринку.

Доведено, що ефективне стратегічне управління передбачає інтеграцію внутрішніх ресурсів, стратегічного аналізу, прогнозування та впровадження інноваційних рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграють інструменти стратегічного аналізу - SWOT, PEST, бенчмаркінг, моделювання сценаріїв розвитку та управління змінами.

Особливу увагу приділено формуванню та зміцненню конкурентних переваг як центральному завданню стратегічного управління. На основі праць М. Портера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та сучасних авторів визначено, що конкурентні стратегії можуть реалізовуватися через лідерство у витратах, диференціацію або фокусування на ринкових сегментах. Водночас, за підходом Дж. Манзелли, формування конкурентних переваг у XXI столітті базується на розвитку ключових компетенцій, інвестуванні в людський капітал, клієнтоорієнтованості, ефективності бізнес-процесів і міжнародній інтеграції.

Отже, стратегічне управління у сучасних умовах виступає не лише засобом планування, а комплексною системою забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно поєднує стратегічне бачення, управління ресурсами, інноваційний підхід і орієнтацію на створення унікальної цінності для споживача, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільність організації.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Стан і тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі в Україні

Роздрібна торгівля сьогодні відіграє важливу роль в економіці України, адже саме вона безпосередньо пов’язана з повсякденним життям людей. Від стабільності цього сектора залежить не тільки комфорт споживачів, а й розвиток малого бізнесу, створення робочих місць і фінансова стійкість підприємств. Тому стан і динаміка роздрібної торгівлі є одним із ключових показників економічної активності країни.

Роздрібна торгівля посідає провідне місце серед напрямів розвитку торговельної сфери України. Протягом останніх років галузь демонструє поступальне зростання та посилення своїх позицій в економіці держави. Навіть за умов військової агресії, нестабільності та ускладненого ринкового середовища, сектор зумів не тільки зберегти функціональність, а й продовжити розвиток, адаптуючись до нових викликів. Більшість підприємств утримали свої активи - торговельні площі, логістичні бази та виробничі приміщення, що свідчить про високу стійкість галузі до зовнішніх загроз [19].

Сфера роздрібної торгівлі виступає однією з фундаментальних ланок сектору національної економіки та виконує стратегічну функцію у забезпеченні безперервності товарообігу. Вона є ключовою ланкою між виробниками і кінцевими споживачами, забезпечуючи рівновагу між попитом і пропозицією, формування ринкових пропорцій і підтримання темпів відтворення у суміжних галузях. Саме тому роздрібна торгівля стабільно входить до п’ятірки провідних сфер, які роблять вагомий внесок у формування валового внутрішнього продукту України [19].

Роздрібна торгівля є одним із найбільших роботодавців в Україні, забезпечуючи понад одну восьму всіх робочих місць у національній економіці [20]. Така роль підкреслює її значення не лише як інструменту забезпечення споживчих

потреб, а й як важливого чинника соціальної стабільності та розвитку підприємництва.

Сучасний ринок роздрібної торгівлі України характеризується значною кількістю суб'єктів господарювання та високим рівнем конкуренції. За даними аналітичної платформи YouControl Market, станом на 2024 рік у сфері роздрібної торгівлі функціонує 737 597 активних суб'єктів господарювання, серед яких 696 810 – це фізичні особи-підприємці та 40 787 – юридичні особи [19]. Така структура свідчить про домінування малого бізнесу, який залишається основним рушієм економічної активності у галузі та забезпечує зайнятість значної частини населення.

Для більш наочного відображення територіального розподілу суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні побудовано карту, яка демонструє концентрацію підприємств за регіонами (рис. 2.1).

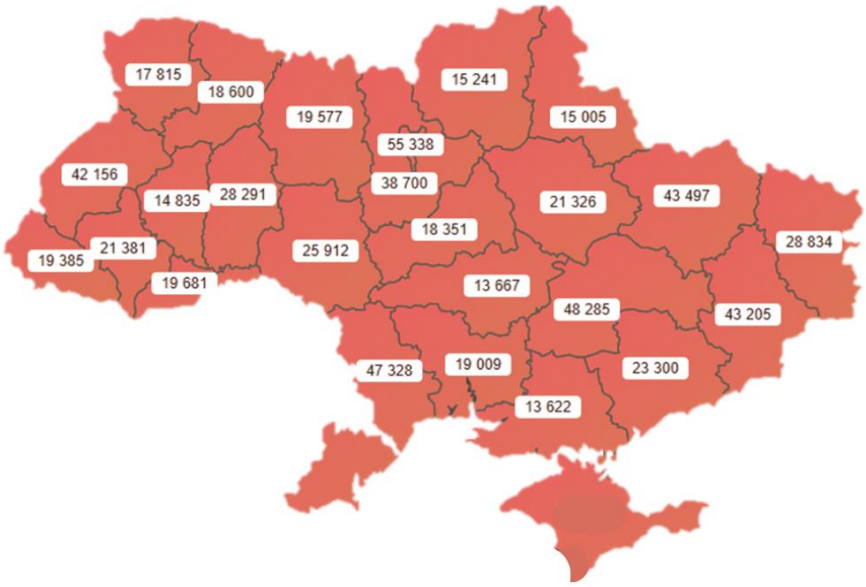


Рисунок 2.1 – Структура роздрібного ринку України за кількістю діючих суб'єктів господарювання [19]

Географічний розподіл суб'єктів господарювання демонструє, що найбільша концентрація підприємств роздрібної торгівлі спостерігається у м. Києві (56,8 тис. суб'єктів), Дніпропетровській області (49,6 тис.) та Одеській області (48,4 тис.) [19]. Це пояснюється високим рівнем урбанізації, розвиненою

інфраструктурою, логістичними можливостями та зосередженням платоспроможного попиту. Разом з тим у західних регіонах України, зокрема в Івано-Франківській, Львівській та Тернопільській областях, у післявоєнний період спостерігається стабільна тенденція до зростання кількості торговельних підприємств.

Галузь роздрібної торгівлі України охоплює широкий спектр підприємств - від великих національних торговельних мереж до представників малого та середнього бізнесу, які діють у межах локальних ринків. Така структура забезпечує гнучкість галузі, її адаптивність до змін споживчого попиту та регіональних особливостей розвитку.

До основних форматів підприємств роздрібної торгівлі належать[19]:

1. Супермаркети та гіпермаркети, що забезпечують широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів;
2. Магазини типу “все для дому” та cash&carry, орієнтовані на оптових і роздрібних покупців;
3. Дискаунтери, що пропонують товари за зниженими цінами завдяки оптимізації витрат;
4. Універсами, універмаги та крамниці готівкового розрахунку, які працюють без послуг доставки;
5. Торговельні підприємства з обмеженим або повним спектром обслуговування;
6. Магазини самообслуговування та клуб-склади.

Окремо виділяють дрібнороздрібну торгівлю, що представлена кіосками, павільйонами, автомагазинами, лотками, кафе та іншими малими торговельними точками. Вони забезпечують швидкий доступ населення до товарів повсякденного попиту, особливо у сільських і приміських районах[19].

Крім того, в Україні активно розвивається електронна комерція, яка охоплює онлайн-платформи продажу товарів різних категорій [19]. Такі торговельні майданчики можуть функціонувати як самостійні підприємства або бути частиною діяльності офлайн-мереж. Цей напрямок став невід’ємною

складовою сучасного ритейлу, поєднуючи зручність для споживачів із можливостями для розширення ринку збуту.

Для оцінки поточної ситуації на українському ринку роздрібної торгівлі доцільно розглянути найбільші компанії за показником річної виручки (рис. 2.2). З наведених даних на рис. 2.2 можна зробити висновок, що лідером залишається мережа «АТБ-Маркет», яка значно випереджає конкурентів за обсягом доходу, тоді як «Сільпо-Фуд» та «Епіцентр К» посідають друге й третє місця відповідно.

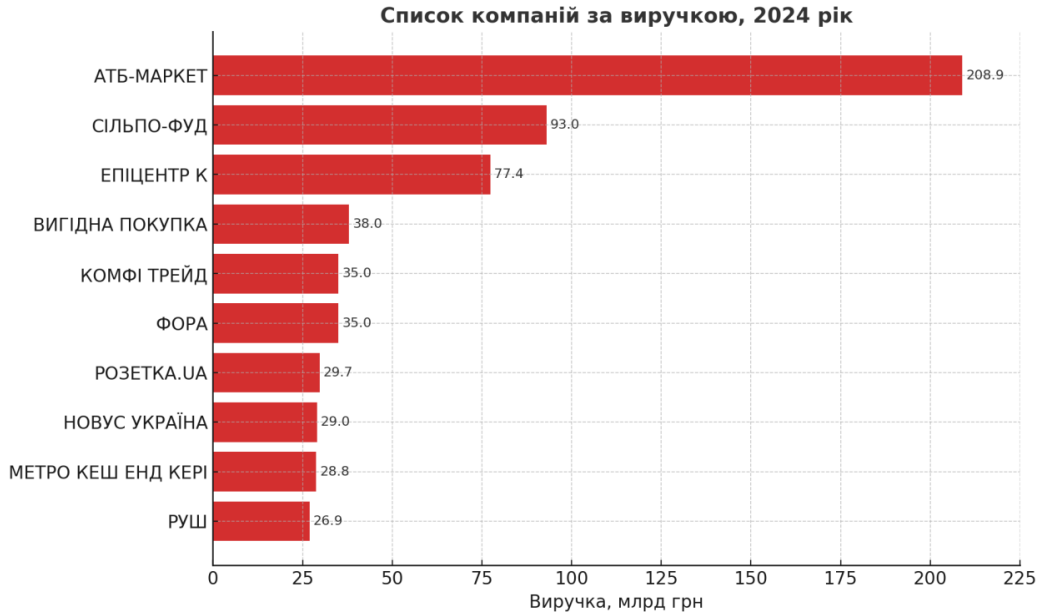


Рисунок 2.2 – Структура провідних компаній роздрібної торгівлі України за виручкою у 2024 році [19]

Загалом, структура ринку за обсягом виручки демонструє значну концентрацію капіталу в руках декількох лідерів. При цьому більшість із них - національні мережі українського походження, що підтверджує конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу навіть в умовах економічних викликів і воєнного стану.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на розвиток роздрібної торгівлі в Україні, однак цей сектор продовжує залишатися одним із ключових драйверів економічної активності. Згідно з аналітичним звітом KSE, загальна сума прямих втрат галузі з початку російського вторгнення оцінюється у $2,81 млрд. До цієї

суми входять збитки підприємств ритейлу та торговельних центрів, які відіграють інфраструктурну роль у функціонуванні ринку. Сума прямих втрат підприємств роздрібної торгівлі сягає $2,43 млрд [28, с.14].

Основну частку збитків формують втрати підприємств роздрібної торгівлі - $2,43 млрд, що включає пошкодження магазинів, аптек, кіосків та автозаправних станцій. У ході дослідження встановлено, що щонайменше 2,9 тис. торговельних точок зазнали суттєвих руйнувань або пошкоджень. Це призвело до скорочення торгових площ, ускладнення логістики та зниження доступності товарів у низці регіонів [28, с.15].

Додатковими втратами для галузі стали руйнування торговельних центрів, які хоча і не є безпосередніми учасниками роздрібної торгівлі, але забезпечують інфраструктурні умови для діяльності ритейлерів. Сукупні прямі збитки ТЦ оцінюються у $381 млн: із 286 торгових центрів, розташованих на підконтрольній Україні території, 9 було зруйновано, а 23 - пошкоджено [28, с.15].

Для комплексного розуміння масштабів впливу повномасштабної війни на функціонування підприємств роздрібної торгівлі доцільно проаналізувати структуру та обсяги прямих втрат галузі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка прямих збитків роздрібної торгівлі в Україні з початку повномасштабної війни

Види втрат	Первісна кількість, од.	Зруйновано, од.	Пошкоджено, од.	Оцінка втрат, $ млрд
Об'єкти роздрібної торгівл	40 277	н. д.	н. д.	2,4
Торгові центри	286	9	23	0,4
Всього	**40 563**	**х**	**х**	**2,8**

Джерело:[28, с.15]

Дані таблиці 2.3 демонструють масштаби прямих збитків, яких зазнала сфера роздрібної торгівлі України внаслідок повномасштабної війни. Загальна оцінка втрат становить 2,8 млрд дол. США, що свідчить про значний рівень руйнувань та пошкоджень інфраструктури, необхідної для забезпечення

товарообігу та функціонування споживчого ринку. Це підкреслює масштаб негативного впливу війни на інфраструктуру ритейлу.

Останніми роками спостерігаються помітні зміни у споживчих звичках українців, що зумовлені як розвитком технологій, так і зовнішніми викликами. За статистикою, 72% споживачів здійснюють покупки онлайн, а 35% активно користуються мобільними застосунками торговельних мереж. Близько 60% покупців надають перевагу органічним продуктам і екологічній упаковці, що свідчить про зростання усвідомленого споживання. Крім того, 80% населення обирають магазини “біля дому”, а половина активно користується сервісами доставки, що зумовлює зміну форматів торгових точок і появу нових логістичних моделей [29].

Сучасний український ритейл перебуває на етапі активної трансформації, яка зумовлена поєднанням технологічних інновацій, змін у споживчій поведінці та впливом зовнішніх чинників - війни, міграційних процесів і цифровізації економіки. Підприємства роздрібної торгівлі поступово переходять до нових форматів діяльності, які поєднують ефективність, клієнтоорієнтованість та соціальну відповідальність бізнесу.

Визначальними тенденціями розвитку ринку роздрібної торгівлі є автоматизація торговельних процесів, впровадження інноваційних технологій та розширення можливостей онлайн-продажів. Зокрема, компанії активно застосовують сучасні IT-рішення для обліку товарів, аналітики продажів, управління запасами та персоналізованого маркетингу. Широке впровадження CRM-систем, мобільних додатків і програм лояльності сприяє підвищенню рівня сервісу та зміцненню конкурентних позицій підприємств [30].

Одним із пріоритетних напрямів є розвиток електронної комерції. За останні роки обсяги онлайн-продажів суттєво зросли, а частка споживачів, які здійснюють покупки через Інтернет, перевищує 70%. Ця тенденція зберігається навіть попри економічну нестабільність, оскільки онлайн-торгівля забезпечує зручність, безпеку та оперативність здійснення покупок [29].

Серед ключових напрямів трансформації галузі варто виокремити сім основних векторів (рис. 2.3):

1 Автоматизацію торгових процесів;

2 Впровадження доповненої реальності у процес купівлі товарів;

3 Розширення асортименту екопродуктів і популяризацію екологічної упаковки;

4 Запуск інноваційних точок обслуговування;

5 Швидкий розвиток онлайн-торгівлі та мобільних платформ;

6 Зміни у логістичних маршрутах з метою оптимізації витрат і збереження безперебійних поставок;

7 Налагодження виробництва власних торгових марок, що підвищує маржинальність і незалежність від постачальників.



Рисунок 2.3 – Основні напрями трансформації українського ритейлу

Варто відзначити, що адаптація українських підприємств до нових умов відбувається швидше, ніж у більшості європейських країн. Це пояснюється високою конкуренцією, гнучкістю управлінських рішень та відкритістю бізнесу до впровадження технологічних інновацій. У майбутньому такі процеси сприятимуть формуванню більш ефективної, стійкої та клієнтоорієнтованої системи роздрібної торгівлі.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Тайстра Груп» як одного з представників українського роздрібного ринку

Досліджуване підприємство є одним із регіональних гравців на ринку роздрібної торгівлі в Україні, що спеціалізується на реалізації продуктів харчування та товарів повсякденного попиту [23].

Статутний капітал підприємства становить 1 000 000 ₴, а основний вид діяльності - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код 47.11) [23].

Місія компанії визначає її стратегічний напрямок і фокус на споживачеві: «Бути частиною вашого комфортного щодення. Ви – наш гість, а ваша задоволеність – наша найвища цінність»[22].

Стратегічне позиціонування підприємства базується на концепції локального дискаунтера («магазин біля дому»), що підкреслює доступність і зручність для споживача. Ця стратегія чітко відображена в брендингу компанії (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Брендинг ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП»

Гасло «Поруч із домом» ілюструє ключове стратегічне рішення компанії «Тайстра Груп». Вона полягає у продуманому розміщенні торгових точок таким чином, щоб вони були легко доступними для споживачів, знаходячись неподалік від їхніх домівок. Це забезпечує швидке та зручне задоволення потреб у якісних продуктах [22].

Назва бренду походить від гуцульської тайстри - традиційної торбинки, яку носять через плече. У символіці бренду закодована ідея: як тайстра вміщує багато

різноманітних предметів, так і магазини мережі пропонують широкий асортимент продуктів, задовольняючи різноманітні потреби клієнтів [22].

Візуально логотип поєднує традиційний образ торбинки з елементами, що асоціюються з картою або маршрутом, підкреслюючи доступність магазинів та їхню близькість до споживача. Таким чином, Тайстра позиціонує себе не тільки як мережу продуктових магазинів, а й як бренд, що поєднує сучасний сервіс із локальною культурною спадщиною [22].

Компанія розпочала свою діяльність у 2002 році з відкриття першого магазину в Чернівцях і з тих пір поступово розширює свою присутність у Західній Україні. Протягом понад двадцяти років вона розвиває мережу супермаркетів та мінімаркетів, поєднуючи доступність продукції, високу якість та зручність обслуговування клієнтів. Навіть у складні часи, зокрема під час повномасштабної війни, підприємство продовжує відкривати нові торговельні точки, створювати робочі місця та підвищувати стандарти сервісу, а у 2023 році представила перший флагманський супермаркет «Онде», який демонструє сучасний підхід до обслуговування та різноманіття асортименту[22].

Торгова мережа магазинів орієнтується на західний та центральний регіони України. Мережа працює в 5 областях (рис.2.5) - Чернівецькій, Івано-Франківській, Тернопільській, Хмельницькій та Вінницькій [22]. Це свідчить про стратегію фокусування на регіональному ринку, де забезпечується висока впізнаваність бренду та відносно низькі логістичні витрати.



Рисунок 2.5 - Схематична карта присутності ТОВ «Тайстра Груп»

Підприємство об’єднує кілька брендів під єдиним управлінням. На території Західної України компанія оперує понад 80 магазинами різних форматів - від супермаркетів до магазинів «біля дому», площею від 100 до 700 м²[26]. Система управління передбачає інтеграцію роздрібної торгівлі, логістики та складських послуг, що забезпечує вертикальну інтеграцію бізнес-процесів.

Для порівняння, найбільші роздрібні мережі західного регіону мають ширшу представленість: «Сім23» – 315 магазинів, «Наш Край» і Spar – 276, а «Рукавичка» – 217 торгових об’єктів (за даними GT Partners)[26]. Такий розрив демонструє, що, попри меншу кількість торгових точок, «Тайстра Груп» демонструє високі темпи зростання доходів і поступово зміцнює позиції серед ключових гравців регіонального роздрібного ринку.

У рамках диверсифікації торгових форматів компанія запустила гастрогалерею OnDe - новий концепт магазину, який поєднує супермаркет і гастрономічний простір. Він реалізований, зокрема, у м. Івано-Франківськ (530 м² площі, із яких 470 м² - торгова зона) та м. Чернівці. В оновленому форматі OnDe робить акцент на [22]:

- підтримці українських крафтових виробників;
- широкому асортименті фреш-категорій (м’ясо, риба, овочі/фрукти);
- винотеці та нішевих імпортних продуктах.

Цей формат свідчить про прагнення мережі не просто збільшувати кількість магазинів, а створювати диференційований канал збуту, який посилює бренд, підвищує середній чек і залучає нову цільову аудиторію.

Управління діяльністю досліджуваного підприємства здійснюється на основі лінійно-функціональної організаційної структури, що поєднує централізоване керівництво з розподілом функцій між підрозділами. Такий підхід забезпечує ефективну координацію, підзвітність, оперативність прийняття рішень та високу якість управління.

Компанія гарантує офіційне працевлаштування працівників, надає оплачувані відпустки, лікарняні та можливості професійного розвитку. Високий рівень корпоративної культури підтверджується тим, що 78 % керівників компанії

починали кар’єру з рядових посад і виросли всередині організації. Крім того, «Тайстра Груп» увійшла до рейтингу найбільших роботодавців України, що свідчить про стабільність, соціальну відповідальність та ефективну кадрову політику.

Такий підхід формує лояльність персоналу, що є важливим чинником утримання клієнтів, збереження якості сервісу та зміцнення репутації бренду.

Схему організаційної структури підприємства наведено на рисунку 2.6, що дозволяє наочно відобразити основні управлінські зв’язки.



Рисунок 2.6 – Лінійно-функціональна структура управління підприємства

Така структура поєднує чітку ієрархію управління з функціональною спеціалізацією, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між комерційними,

операційними, технічними та кадровими напрямами. Ключові управлінські рішення концентруються на рівні директора та його заступників, тоді як функціональні підрозділи відповідають за виконання окремих бізнес-процесів.

Це сприяє гнучкому реагуванню на зміни ринку, ефективному розподілу ресурсів і підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

З точки зору стратегічного управління, подібна структура створює сприятливі умови для реалізації корпоративної стратегії підприємства. Чіткий розподіл повноважень між керівництвом і функціональними менеджерами дає змогу ефективно впроваджувати стратегічні рішення, координувати дії між регіональними підрозділами та контролювати виконання стратегічних цілей.

Крім того, вертикальна інтеграція управління - від директора до категорійних менеджерів - забезпечує оперативний зворотний зв’язок, що є ключовим елементом сучасного стратегічного менеджменту. Завдяки цьому компанія здатна швидко адаптуватися до змін ринку, підтримувати конкурентоспроможність і реалізовувати стратегію сталого розвитку.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Тайстра Груп» є дієвим інструментом стратегічного управління, який забезпечує узгодженість між цілями, ресурсами та управлінськими процесами компанії. Це сприяє стабільному зростанню підприємства, підвищенню ефективності бізнесу та формуванню довгострокових конкурентних переваг на ринку роздрібної торгівлі.

Для об'єктивної оцінки фінансово-економічного потенціалу та ефективності стратегічного управління діяльністю ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП» ключове значення має показник чистого виторгу від реалізації продукції (доходу). Цей показник є визначальним індикатором ринкового попиту, ефективності стратегій ціноутворення та здатності компанії до генерації грошових потоків.

Динаміка чистого виторгу компанії за період 2020–2024 років, представлена на діаграмі (рис. 2.7), наочно демонструє стрімке зростання економічних показників підприємства.

Аналіз показує, що за досліджуваний період компанія пройшла шлях від етапу становлення до активного масштабування бізнесу. Якщо у 2020 році виторг

складав лише 4 млн грн, то вже у 2024 році він досяг 2 662 млн грн, що свідчить про понад 650-кратне зростання, підтверджуючи надзвичайно успішну стратегію масштабування [25].

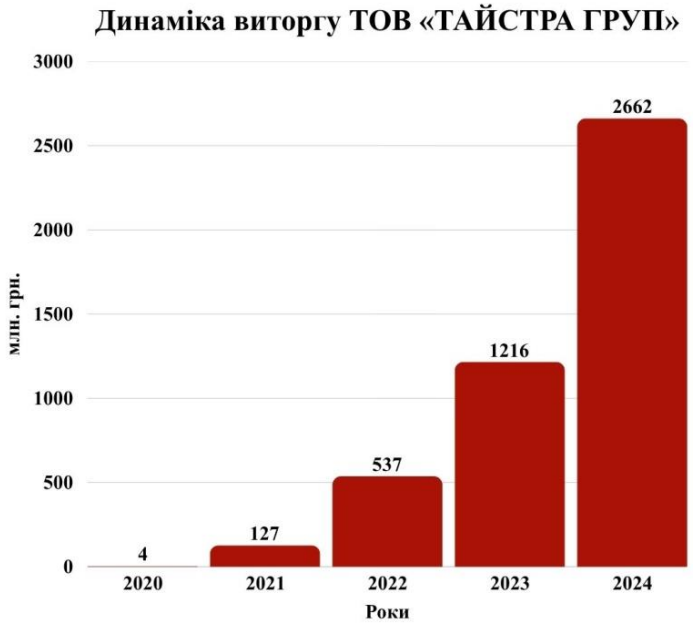


Рисунок 2.7 - Динаміка виторгу ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП» за 2020–2024 рр.

Джерело:[25].

Найбільш інтенсивний приріст спостерігається у 2022–2024 рр., коли після адаптації до воєнних викликів та зміни споживчих поведінкових моделей підприємство змогло майже вп’ятеро збільшити обсяги продажів - з 537 млн грн у 2022 році до 2 662 млн грн у 2024 році. Така тенденція є результатом цілеспрямованої антикризової стратегії, розширення мережі торгових об’єктів, оптимізації асортименту, а також активної маркетингової політики, спрямованої на формування лояльності клієнтів [25].

Таким чином, позитивна динаміка виторгу підтверджує ефективність стратегічного управління компанії, її здатність швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільне зростання фінансових показників навіть в умовах економічної нестабільності.

Для порівняння, найбільші роздрібні мережі західного регіону мають ширшу представленість: «Сім23» – 315 магазинів, «Наш Край» і Spar – 276, а «Рукавичка» – 217 торгових об’єктів (за даними GT Partners)[26]. Такий розрив

демонструє, що, попри меншу кількість торгових точок, «Тайстра Груп» демонструє високі темпи зростання доходів і поступово зміцнює позиції серед ключових гравців регіонального роздрібного ринку.

Для поглибленого аналізу фінансового стану та динаміки розвитку підприємства доцільно розглянути ключові фінансові показники досліджуваного підприємства за 2020–2025 роки (табл. 2.2). Сукупність цих даних дозволяє оцінити тенденції зміни доходів, прибутковості, структури активів і зобов'язань компанії, що є важливою передумовою для визначення ефективності стратегічного управління та фінансової стійкості організації.

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Тайстра Груп» у 2020–2025 рр.

	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025 (I кв.)**
Дохід	3 626 400	126 909 300	535 971 000	1 215 859 000	2 662 510 000	650 183 000
Чистий прибуток	4 024 700	-7 537 300	7 639 000	23 954 000	42 607 000	3 081 000
Активи	3 983 200	51 571 000	78 763 000	303 035 000	390 760 000	500 000 000
Зобов'язання	45 500 000	58 992 500	78 546 000	279 023 000	324 358 000	420 000 000

Джерело:[24].

Узагальнюючи дані таблиці 2.2, можна стверджувати, що ТОВ «Тайстра Груп» демонструє стрімке та системне фінансово-економічне зростання протягом 2020–2025 рр.

Дохід підприємства збільшився з 3,6 млн грн до понад 2,6 млрд грн, що свідчить про масштабну експансію мережі, ефективне позиціонування та зростання ринкової частки. Після збиткового 2021 року компанія суттєво покращила прибутковість: чистий прибуток зріс до 42,6 млн грн у 2024 році, що відображає успішну оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності.

Активи компанії зросли майже у 10 разів, що підтверджує активне нарощування матеріально-технічної бази та інвестиційний розвиток. Зобов'язання

також збільшилися, проте залишаються збалансованими відносно темпів зростання доходів, що забезпечує підтримання фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, фінансово-економічні результати компанії свідчать про її динамічний розвиток, зростання ефективності діяльності та формування стійких передумов для реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Отже, ТОВ «Тайстра Груп» є динамічною торговельною компанією з чіткою стратегією розвитку, орієнтованою на розширення регіональної присутності та підвищення ефективності управління. Висока результативність фінансових показників, стабільне зростання активів, продумана кадрова політика та ефективна організаційна структура свідчать про здатність компанії реалізовувати стратегічні цілі та посилювати конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі України.

2.3 Аналіз стратегічного управління підприємством «Тайстра Груп» та оцінка його конкурентних позиицій

Аналіз стратегічного управління досліджуваного підприємства є ключовим етапом оцінки ефективності діяльності підприємства в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі. Саме стратегічні рішення визначають здатність компанії адаптуватися до зовнішніх змін, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійке зростання.

Стратегія розвитку підприємства «Тайстра Груп» базується на концепції локального дискаунтера, що передбачає орієнтацію на споживачів із середнім рівнем доходу, розташування магазинів у житлових кварталах та формування довгострокової клієнтської лояльності [25]. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати стабільний грошовий потік навіть за умов зниження загальної купівельної спроможності населення.

У межах стратегічного управління діяльністю ТОВ «Тайстра Груп» ключову роль відіграє чітко визначена регіональна стратегія розвитку. За словами керівництва компанії, сьогодні західна частина України є відносно безпечним регіоном, що створює сприятливі умови для подальшої експансії торговельної

мережі [26]. Водночас підприємство обирає поступову модель зростання, спрямовану не на швидку експансію по всій країні, а на зміцнення позицій у західному регіоні, що дозволяє уникати ризиків і підтримувати високу рентабельність навіть у кризові періоди.

Торгова мережа магазинів працює у двох основних форматах: супермаркети та магазини «біля дому» площею від 100 до 700 м². Компанія активно розвиває нові концепції, серед яких гастрогалерея «OnDe», що поєднує продуктовий супермаркет і простір з власною кулінарією. За словами керівництва, інвестиції в один магазин сягають до 10 млн грн, тоді як проєкт «OnDe» обійшовся компанії у шестикратну суму цієї вартості. У найближчих планах - відкриття 15 нових компактних точок у форматі «Тайстра вже», орієнтованих на швидкі покупки та зручність розташування [26].

Важливою складовою стратегічного управління є аналіз конкурентного середовища. У Чернівцях головними конкурентами компанії є «Супереконом», «Нива» та «Близенько», а на ширшому регіональному рівні ключовими конкурентами формату дискаунтерів, у якому працює «Тайстра Груп», виступають національні мережі - «АТБ» та «Сім23». У форматі мінімаркетів «Тайстра» конкурує передусім із мережею «Сім23», де вирішальним чинником рентабельності виступає вдало обрана локація [26].

За оцінками експертів галузі, розвиток у FMCG-сегменті вимагає значних капіталовкладень - від холодильного обладнання до власних кулінарних виробництв. «Тайстра» демонструє високий рівень управління інвестиціями та якісну реалізацію торговельних форматів, що підтверджує її ефективність у стратегічному менеджменті [26].

Видання Forbes Україна також підкреслює, що хоча стрімке зростання торгівельної мережі поки не створює прямої загрози для національних лідерів - «АТБ» чи Fozzy Group, - воно свідчить про здатність локальних мереж успішно конкурувати, якщо вони [25]:

- глибоко розуміють особливості свого регіону;
- зберігають контроль над якістю продукції;

- інвестують у розвиток персоналу та корпоративну репутацію.

Таким чином, стратегічне управління підприємством «Тайстра Груп» базується на поєднанні регіональної концентрації, інноваційного розвитку та соціально відповідального підходу до управління, що забезпечує сталу динаміку зростання навіть в умовах нестабільності.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що стратегічне управління на досліджуваному підприємстві характеризується системністю та орієнтацією на довгостроковий розвиток. Керівництво компанії послідовно реалізує низку взаємопов'язаних стратегій, що охоплюють усі ключові напрями діяльності:

1 Стратегія фокусування (регіональна стратегія) - зосередження на західному регіоні України як основному ринку дозволяє компанії ефективно використовувати локальні переваги, знижувати ризики, підвищувати впізнаваність бренду й забезпечувати контроль якості обслуговування.

2 Стратегія диверсифікації форматів - запровадження нових торговельних концепцій, зокрема гастрогалереї *ОнDe* та формату «Тайстра вже», демонструє прагнення підприємства розширити цільову аудиторію, збільшити рентабельність і сформувати унікальну ринкову пропозицію.

3 Стратегія диференціації - створення власного брендингу, акцент на регіональній ідентичності, розвиток власних кулінарних і фреш-відділів забезпечують конкурентні переваги та формують позитивне сприйняття компанії серед споживачів.

4 Антикризова стратегія - у відповідь на виклики воєнного часу компанія зберегла персонал, адаптувала логістичні процеси та оптимізувала асортимент, зосередившись на товарах першої необхідності. Це свідчить про високий рівень гнучкості управлінських рішень і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Стратегічна гнучкість є одним із ключових критеріїв ефективності системи стратегічного управління, оскільки відображає здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Для роздрібної

торгівлі, особливо в умовах повномасштабної війни та нестабільності попиту, гнучкість стає визначальним чинником збереження конкурентоспроможності.

Аналіз діяльності ТОВ «Тайстра Груп» у 2022–2025 рр. свідчить про високий рівень її адаптивності, що проявляється у чотирьох ключових стратегічних напрямах(табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Ключові напрями стратегічної гнучкості досліджуваного підприємства

Напрям стратегічної гнучкості	**Основні заходи**	**Результати**
1. Гнучкість асортиментної політики	– Перехід до товарів першої необхідності. – Оперативне коригування асортименту. – Постійний моніторинг змін попиту.	– Стабілізація товарообігу в кризових умовах. – Зниження ризику неліквідних залишків. – Забезпечення доступності базових товарів.
2. Адаптація логістичних процесів	– Посилення співпраці з локальними постачальниками. – Перерозподіл запасів між магазинами. – Оптимізація обсягів і частоти постачань.	– Уникнення дефіциту ключових товарів. – Зменшення логістичних витрат.
3. Збереження персоналу та адаптація HR-процесів	– Збереження основного кадрового складу. – Перерозподіл функцій персоналу.	– Мінімізація ризику простоїв. – Підтримання стандартів сервісу.
4. Функціонування в умовах високої невизначеності (VUCA)	– Перехід до компактних форматів «Тайстра вже». – Регіональна концентрація відкриттів. – Розвиток внутрішніх виробництв (кулінарія, фреш).	– Підвищення стійкості бізнес-моделі. – Зниження залежності від зовнішніх постачань. – Формування ефективної антикризової стратегії.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що «Тайстра Груп» характеризується високим рівнем стратегічної гнучкості, що є ключовою передумовою її конкурентних переваг. Гнучкість асортиментної політики, адаптивна логістика, ефективна робота з персоналом та здатність ухвалювати швидкі рішення в умовах невизначеності забезпечили компанії стійке зростання та зміцнення ринкових позицій у період значних зовнішніх викликів.

Такий рівень стратегічної адаптивності дає змогу підприємству не лише утримувати стабільність, а й активно використовувати кризові можливості для подальшого розвитку.

Також у межах дослідження визначено конкурентну позицію об'єкта дослідження на ринку дискаунтерів за допомогою матриці McKinsey–GE, яка є ефективним інструментом стратегічного аналізу.

Матриця McKinsey-GE - використовується в стратегічному плануванні для оцінки привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства[27]. Цей метод допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу.

Для оцінки конкурентної позиції компанії «Тайстри Груп» на ринку роздрібної торгівлі було здійснено наступні етапи:

Враховуючи різноманітні фактори, які впливають на конкурентну ситуацію в галузі (табл.2.4), даний аналіз допомагає керівництву зрозуміти, наскільки привабливою є галузь та які саме аспекти потребують уваги для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4 – Комплексна оцінка галузі мереж магазинів дискаунтерів

№	Фактори	Питома вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	Розмір ринку	0,1	9	0,9
2	Конкуренція	0,2	10	2
3	Рентабельність	0,1	9	0,9
4	Рівень попиту	0,25	10	2,5
5	Технологічні інновації	0,15	7	1,05
6	Можливість диференціації	0,05	8	0,4
7	Ризики	0,1	7	0,7
8	Рівень залежності від зовнішніх чинників	0,05	6	0,3
Разом		1	X	**8.75**

Отже, галузь мереж магазинів дискаунтерів є привабливою для розвитку бізнесу, оскільки загальна оцінка становить – 8,75.

Отримані результати підтверджують, що ринок роздрібної торгівлі формату дискаунтерів є одним із найдинамічніших секторів вітчизняної економіки. Висока

оцінка привабливості зумовлена стабільним попитом на товари першої необхідності, розвитком мереж «магазинів біля дому», активним упровадженням цифрових технологій та розширенням асортименту за доступними цінами.

Водночас, підвищена конкуренція між провідними ритейлерами потребує від підприємств гнучкого стратегічного управління, оптимізації бізнес-процесів і посилення клієнтоорієнтованості. У цьому контексті доцільним є подальший аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Тайстра Груп» порівняно з основними гравцями ринку (табл.2.5), що дозволить визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні напрями підвищення її стратегічного потенціалу.

Таблиця 2.5 – Порівняльна оцінка конкурентних позицій основних компаній ринку роздрібної торгівлі

Фактори конкурентоспроможності	**Вагомість фактору**	**«Тайстра Груп»**	**Конкуренти**	
			«АТБ»	**«Сім 23»**
Кількість магазинів мережі	0,3	6	10	8
Асортимент товарів	0,1	7	10	7
Цінова політика	0,1	8	8	7
Кількість регіонів покриття	0,2	5	10	5
Маркетингова активність	0,15	9	10	8
Кваліфікований персонал	0,1	9	9	9
Інноваційні технології	0,05	8	9	6
Зважена оцінка	1	**6,95**	**9,65**	**7,2**

На ринку роздібної торгівлі в Україні головними конкурентами "Тайстри Груп" формату дискаунтери є "АТБ" та "Сім23".

У результаті аналізу конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі можна зазначити, що "АТБ" та "Сім 23" демонструють високий рівень конкурентної позиції, зокрема через значну кількість магазинів, ефективність маркетингу та використання інноваційних технологій. У той час як "Тайстра Груп" також виявила певні сильні сторони, такі як асортимент товарів та кваліфікований персонал, проте для досягнення більшої конкурентоспроможності їй слід

зосередитися на розширенні мережі магазинів і покритті регіонів, а також на підвищенні ефективності маркетингу та використанні новітніх технологій.

Для більш глибокого розуміння стратегічних перспектив компанії та визначення можливостей її зростання доцільно провести оцінку позиції «Тайстри Груп» у межах матриці McKinsey–GE (табл.2.6), яка враховує рівень привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства[27].

Таблиця 2.6 - Стратегічна карта позиціонування підприємства в галузі



За результатами аналізу видно, що ринок роздрібної торгівлі є високопривабливим (8,75), однак конкурентна позиція "Тайстра Груп" виявилася нижчою в порівнянні з "АТБ" та "Сім 23". Компанії «Тайстра Груп» варто інвестувати у розвиток, щоб зайняти лідерські позиції на ринку. А саме розширення мережі магазинів,вдосконалення логістики, покращення маркетингу та брендингу та розробка та впровадження інноваційних технологій.

Дані напрямки розвитку допоможуть компанії зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний ріст у майбутньому.

Таким чином, аналіз конкурентної позиції ТОВ «Тайстра Груп» підтверджує, що компанія має значний потенціал для стратегічного зростання. Незважаючи на менші масштаби діяльності порівняно з лідерами ринку,

підприємство демонструє високу адаптивність, здатність швидко реагувати на зміни середовища та орієнтацію на потреби споживачів.

Для завершення аналітичного етапу дослідження та формування узагальненої оцінки стратегічних перспектив підприємства доцільним є проведення SWOT-аналізу (табл.2.7), що дозволяє визначити ключові сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози подальшої діяльності.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз діяльності підприємства

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1 Чітка регіональна стратегія розвитку, орієнтація на західний ринок, що забезпечує стійкість у періоди нестабільності. 2 Успішна бізнес-модель локального дискаунтера, що відповідає купівельній спроможності населення. 3 Наявність різних форматів магазинів («біля дому», супермаркети, гастрогалерея «ОнDe»). 4 Розвинуті власні кулінарні та фреш-виробництва, що підвищують маржинальність і формують унікальну пропозицію. 5 5. Висока операційна ефективність та швидкість управлінських рішень завдяки регіональному фокусу та компактній структурі управління.	1 Обмежене географічне охоплення, діяльність зосереджена здебільшого в одному макрорегіоні. 2 Менші масштаби порівняно з національними конкурентами, що обмежує ресурсний потенціал. 3 Обмеженість маркетингових інструментів, порівняно невисока впізнаваність бренду за межами регіону. 4 Залежність від локальних постачальників, що може створювати ризики у разі порушення поставок.
Можливості	**Загрози**
1 Розвиток компактних форматів (“Тайстра вже”), які потребують менших інвестицій і дозволяють швидше нарощувати присутність. 2 Посилити розвиток форматів преміальних точок на основі успішності ÒнDe 3 Посилення регіонального бренду через співпрацю з місцевими виробниками та соціальні ініціативи. 4 Впровадження цифрових інструментів для підвищення частоти покупок. 5 Можливість розширення мережі в сусідніх областях та освоєння нових локацій.	1 Висока конкуренція з боку національних мереж, які активно розширюються в усіх регіонах. 2 Зменшення купівельної спроможності населення, що може впливати на обсяг середнього чеку. 3 Зростання витрат на логістику, енергоресурси та обладнання, що може знижувати рентабельність. 4 Нестабільність зовнішнього середовища та воєнні ризики, що можуть впливати на роботу логістики й споживчий попит. 5 Невизначеність у поведінці постачальників, ризик перебоїв товарних поставок.

Узагальнений SWOT-аналіз демонструє, що досліджуване підприємство має потужний потенціал розвитку завдяки успішній бізнес-моделі локального

дискаунтера, розгалуженій системі форматів та високій операційній ефективності. Водночас обмежена географія присутності, недостатній рівень цифровізації та конкурентний тиск із боку великих національних мереж залишаються чинниками, що стримують зростання підприємства. Виявлені можливості формують основу для посилення стратегічних позицій підприємства та його подальшого розвитку на конкурентному ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено ґрунтовне дослідження сучасного стану стратегічного управління підприємствами роздрібної торгівлі України та проаналізовано практичну діяльність ТОВ «Тайстра Груп» як прикладу ефективного застосування інструментів стратегічного менеджменту.

У процесі аналізу встановлено, що роздрібна торгівля залишається однією з ключових галузей національної економіки, яка забезпечує значну частку ВВП, створення робочих місць і задоволення споживчого попиту. Попри виклики воєнного часу, підприємства ритейлу демонструють високу адаптивність, орієнтацію на цифровізацію, розвиток онлайн-продажів і впровадження нових форматів торговельного обслуговування.

Досліджуване підприємство є яскравим прикладом регіонального підприємства, що успішно розвивається в умовах підвищеної конкуренції. Компанія продемонструвала стабільне зростання фінансово-економічних показників, зокрема понад 650-кратне збільшення виторгу за 2020–2024 роки, що підтверджує ефективність стратегічного управління. Її діяльність базується на поєднанні регіональної концентрації, орієнтації на споживача, диверсифікації торговельних форматів і високих стандартів сервісу.

Аналіз конкурентних позицій свідчить, що, хоча компанія поступається національним лідерам за масштабом мережі, вона компенсує це глибоким розумінням локального ринку, ефективною маркетинговою політикою, розвитком бренду та високою якістю обслуговування.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що «Тайстра Груп» ефективно реалізує принципи стратегічного менеджменту, які проявляються у зваженому поєднанні регіональної концентрації, розвитку нових форматів торгівлі, підтримці якості обслуговування та адаптивності до зовнішніх викликів. Такий підхід забезпечує компанії стійке зростання, збереження конкурентоспроможності та поступове посилення її позицій на ринку роздрібної торгівлі України.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП»

3.1. Стратегічне позиціонування та напрямки вдосконалення стратегічного управління підприємством

У сучасних умовах високої турбулентності, зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища для підприємств роздрібної торгівлі особливо важливим є застосування науково обґрунтованих методів стратегічного аналізу. Нестача часу на прийняття управлінських рішень, швидкі зміни споживчих потреб та посилення тиску з боку великих національних мереж вимагають від компаній не лише адаптивності, а й здатності чітко визначати власну стратегічну позицію на ринку [32].

Саме тому у процесі формування напрямів удосконалення стратегічного управління ТОВ «Тайстра Груп» доцільним інструментом формування стратегічних орієнтирів є модель SPACE-аналізу, що забезпечує кількісне зіставлення внутрішнього потенціалу підприємства із рівнем турбулентності зовнішнього середовища.

Дана методика дозволяє оцінити поточний стан компанії з позицій її фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності навколишнього середовища, що забезпечує комплексне бачення стратегічного потенціалу та загроз [32].

SPACE-аналіз дає змогу не тільки визначити поточну стратегічну позицію підприємства, а й обґрунтувати вибір найбільш доцільного типу стратегії на основі кількісних показників. Його застосування є особливо важливим для підприємств, що функціонують у нестабільних умовах, коли інтуїтивне планування може призвести до стратегічних помилок або втрати конкурентних позицій [31].

Застосування даного методу у діяльності компанії ТОВ «Тайстра Груп» дозволяє системно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на розвиток

підприємства та сформувати обґрунтований вибір подальшої стратегії, що є основою для розробки заходів у наступних підпунктах цього розділу.

Узагальнені результати оцінювання стратегічних чинників досліджуваного підприємства подано у таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства

Фактори	Рейтинг впливу (за шкалою від 1 до 5)	Коефіцієнт значущості	Результати вна оцінка
Стабільність навколишнього середовища (ES)			
1. Підвищення конкуренції з боку національних і регіональних мереж.	5	0,25	1,25
2. Нестабільність споживчого попиту в умовах воєнного стану.	4	0,20	0,8
3.Значні коливання цін на енергоресурси та збільшення витрат на утримання торгових точок.	5	0,25	1,25
4.Проблеми з логістикою через руйнування інфраструктури та блокування маршрутів.	3	0,15	0,45
5. Ризики фізичної безпеки об’єктів інфраструктури в умовах війни.	4	0,15	0,60
Всього		1	**4,35**
Привабливість галузі (IS)			
1.Активне зростання сегмента дискаунтерів.	5	0,25	1,25
2.Стійкий попит на товари першої необхідності.	5	0,20	1
3.Потенціал розширення мережі у громадах та малих населених пунктах.	3	0,15	0,45
4.Збільшення ролі власного виробництва в рітейлі.	3	0,10	0,30
5.Швидкий розвиток цифрових рішень у торгівлі	4	0,25	1
Всього		1	**4**
Конкурентні переваги (CA)			
1.Успішна бізнес-модель локального дискаунтера	4	0,15	0,60
2.Розвинена мережа магазинів у 5 областях Західної України.	5	0,10	0,50
3. Диверсифікований формат мережі (mini-маркети, супермаркети, гастрогалерея ÒнDe)	5	0,25	1,25
4. Лояльна клієнтська база	4	0,20	0,80
5.Висока операційна ефективність і швидкість управлінських рішень	5	0,20	1
Всього		1	**4,15**
Фінансовий стан підприємства (FS)			
1. Значне зростання чистого виторгу у 2020–2025 рр.	5	0,25	1,25
2. Наявність ресурсів для відкриття нових торгових точок.	4	0,20	0,80
3. Стабільність операційної діяльності навіть в умовах кризи.	5	0,20	1
4. Позитивна динаміка грошових потоків.	5	0,20	1
5. Розширення асортименту та зростання частки товарів підвищеної маржинальності.	4	0,15	0,60
Всього		1	**4,65**

Для оцінювання стратегічної позиції об’єкта дослідження було сформовано систему критеріїв за кожною групою параметрів, визначено їх значущість та проведено зважування відповідних факторів. У результаті обчислено підсумкові інтегральні показники [31]:

- **ES = 4,35** – високий рівень зовнішньої нестабільності, що зумовлений конкуренцією, енергетичними ризиками, логістичними проблемами та воєнними чинниками;
- **IS = 4,00** – привабливість галузі роздрібної торгівлі залишається значною завдяки зростанню сегмента дискаунтерів, стійкому попиту та активному розвитку цифрових рішень;
- **CA = 4,15** – підприємство володіє вираженими конкурентними перевагами, зокрема мультиформатністю, лояльністю клієнтів та високою операційною ефективністю;
- **FS = 4,65** – фінансовий стан компанії характеризується значним зростанням виторгу, позитивною динамікою грошових потоків і ресурсами для подальшого розширення.

На основі отриманих значень проводиться розрахунок координат стратегічної точки P (x; y) у системі координат SPACE-матриці. Розрахунок здійснюється за формулами [30]:

$$X = FS - CA$$

$$Y = IS - ES$$

Підставивши інтегральні оцінки аналізованої компанії «Тайстра Груп», отримуємо:

$$X = 4{,}65 - 4{,}15 = 0{,}50$$

$$Y = 4{,}00 - 4{,}35 = -0{,}35$$

Отже, точка стратегічного положення підприємства має координати **P (0,50; –0,35)**.

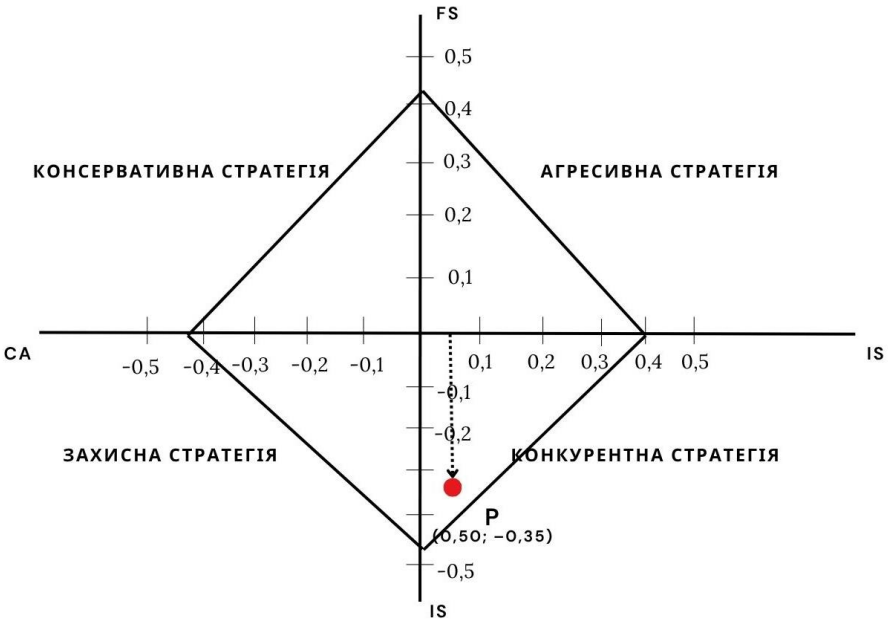


Рисунок 3.1 - Матриця стратегічного позиціювання

Побудована матриця дозволяє графічно відобразити стратегічну позицію ТОВ «Тайстра Груп» на основі інтегральних оцінок фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та нестабільності зовнішнього середовища. Розміщення стратегічної точки P (0,50; –0,35) у правому нижньому квадраті свідчить про доцільність реалізації конкурентної стратегії, орієнтованої на підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій компанії.

Це означає, що аналізоване підприємство має достатній внутрішній потенціал для активного протистояння конкурентному тиску, проте водночас функціонує в складному й турбулентному зовнішньому середовищі, де високі ризики та обмеження можуть стримувати розвиток. У таких умовах саме конкурентна стратегія є найбільш доцільною, оскільки вона передбачає збереження і зміцнення ринкових позицій шляхом підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат та формування стійких переваг перед конкурентами.

Отримані результати SPACE-матриці дозволяють не тільки визначити оптимальний тип стратегії для ТОВ «Тайстра Груп», але й сформувати цілісне бачення ключових напрямів її подальшої реалізації. Розташування стратегічної точки у зоні конкурентної стратегії свідчить про необхідність зосередження управлінських рішень на підвищенні ефективності операційної діяльності,

посиленні ринкових позицій та мінімізації впливу зовнішніх загроз. Це зумовлює потребу в деталізації тих стратегічних кроків, які здатні забезпечити стабільність підприємства в умовах високої турбулентності та дозволять використати його внутрішні переваги максимально результативно.

У процесі стратегічного аналізу діяльності компанії «Тайстра Груп» було ідентифіковано низку проблем і стратегічних викликів, що впливають на ефективність управління підприємством. До ключових із них належать:

– відсутність повної автоматизації операційних процесів та інтегрованих цифрових рішень;

– потреба в оптимізації асортиментної політики та розвитку лінійки власних ТМ;

– нерівномірна представленість торгових форматів та необхідність масштабування успішних концепцій (ОнDe, «Тайстра вже»);

– фрагментарність каналів збуту, обмежена інтеграція онлайн- та офлайн-продажів, відсутність єдиного клієнтського шляху та повноцінної омнікальної моделі взаємодії зі споживачами;

– загострення конкуренції у форматі «магазинів біля дому» та потреба у підвищенні лояльності клієнтів.

На основі виявлених проблем сформовано такі ключові напрями удосконалення стратегічного управління підприємства:

1 Оптимізація бізнес-процесів і витрат, що дозволить компенсувати вплив нестабільного зовнішнього середовища та забезпечити конкурентоспроможність у сегменті дискаунтерів.

2 Поглиблення диференціації та розвиток мультиформатності, оскільки це вже є сильною стороною компанії та може стати основою для подальшого зміцнення конкурентних переваг.

3 Розширення цифрових інструментів управління та клієнтських сервісів, що відповідає тенденціям розвитку галузі та забезпечує адаптивність у турбулентних умовах.

4 Посилення аналітичної складової стратегічного планування, зокрема за рахунок системної оцінки ринкових тенденцій, цінової поведінки, логістичних ризиків і зміни споживчих моделей.

5 Формування проактивної моделі реагування на зовнішні ризики, зокрема енергетичні, логістичні та безпекові, що є критично важливим у поточних реаліях України.

6 Розвиток власних брендів і товарів підвищеної маржинальності, що дозволить покращити фінансові результати та зміцнити позиції на локальному ринку.

Враховуючи стратегічну точку P (0,50; –0,35) та сильні сторони ТОВ «Тайстра Груп» при одночасно складному зовнішньому середовищі, доцільним для компанії є застосування стратегії концентрованого зростання (рис.3.2). Її реалізація передбачає[35]:

- захисні дії (утримання позицій у складному середовищі);
- активне використання внутрішніх сильних сторін;
- зниження чутливості до зовнішніх ризиків;
- поступове інноваційне і мережеве розширення;
- посилення позицій на існуючих ринках шляхом підвищення ефективності та конкурентоспроможності;
- розвиток продукту, зокрема розширення асортименту та збільшення частки товарів підвищеної маржинальності;
- розвиток ринку, що включає розширення присутності у нових географічних сегментах.

Стратегія концентрованого зростання відповідає внутрішнім можливостям торгівельної компанії та ринковим тенденціям і забезпечує оптимальний баланс між розвитком і контролем ризиків [35].

Таким чином, запропонований напрям розвитку ТОВ «Тайстра Груп» за економічною сутністю відповідає конкурентній стратегії, орієнтованій на поєднання операційної ефективності та диференціації, а за вектором стратегічного розвитку - стратегії концентрованого зростання, що реалізується через розвиток

власних брендів, масштабування успішних форматів магазинів та впровадження омнікальної моделі збуту.



Рисунок 3.2 – Концептуальна модель стратегії концентрованого зростання[35, с. 13]

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що визначення стратегічної позиції досліджуваного підприємства на основі SPACE-матриці забезпечило комплексне бачення як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішніх викликів, що формують його конкурентне середовище. Розташування стратегічної точки у зоні конкурентної стратегії свідчить про здатність компанії ефективно протидіяти ринковому тиску завдяки фінансовій стійкості, мультиформатній структурі, високій операційній мобільності та сформованій лояльності клієнтів. Водночас високий рівень нестабільності зовнішнього середовища підтверджує необхідність підсилення адаптивності, цифровізації

управлінських процесів і розвитку аналітичних компетенцій для прийняття обґрунтованих рішень.

Отримані результати демонструють, що саме стратегія концентрованого зростання найбільш повно відповідає поточним умовам функціонування досліджуваного підприємства, оскільки дозволяє поєднати використання внутрішніх сильних сторін із мінімізацією впливу зовнішніх загроз. Це формує методологічну основу для визначення конкретних управлінських кроків та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій торгового підприємства.

3.2. Розробка заходів з удосконалення стратегічного управління та посилення конкурентних переваг підприємства

Результати проведених аналітичних досліджень підтвердили, що подальший розвиток ТОВ «Тайстра Груп» доцільно будувати на основі стратегії концентрованого зростання, що передбачає поглиблення ринкової присутності, розширення клієнтської цінності та перехід до більш високого рівня цифрової зрілості. В умовах посилення конкуренції між ритейлерами ключове значення набуває здатність підприємства інтегрувати сучасні інструменти управління, що забезпечують гнучкість, швидкість прийняття рішень та підвищення операційної ефективності.

Відповідно до виявлених проблем та стратегічних орієнтирів сформовано комплекс практичних заходів (табл.3.2), спрямованих на зміцнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Запропоновані дії є системними, взаємопов’язаними та орієнтованими на коротко- і довгостроковий ефект.

Таблиця 3.2 – Пріоритетні напрями та заходи стратегічного розвитку досліджуваного підприємства

Заходи	Суть та зміст заходу	Очікуваний ефект	Термін реалізації	Необхідні ресурси	Відповідальні
Розвиток власних брендів	Запуск товарів у категоріях бакалія, снеки, кулінарія, товари першої необхідності	+15–25% маржинальності, підвищення лояльності	12 міс.	Виробництво, маркетинг	Категорійні менеджери
Розвиток категорії готових страв	Розширення асортименту Ready-to-Eat-продуктів	+20–30% продажів у категорії	6–12 міс.	Виробництво, персонал	Операційний директор
Масштабування форматів ÒнDe та «Тайстра вже»	Відкриття точок у перспективних локаціях, збільшення частки ринку	+10–15% виторгу	1–2 роки	Інвестиції	Відділ розвитку
Розвиток партнерств із локальними виробниками	Залучення регіональних виробників, унікальні продукти	Підвищення лояльності, диференціація	Постійно	Контроль якості	Комерційний директор
Розвиток омнікальності (додаток, Click&Collect)	Онлайн-каталог, замовлення, доставка через партнерів (Glovo, локальні служби)	Залучення нових сегментів, +10% продажів	9–18 міс.	IT-інфраструктура	IT та маркетинг
Впровадження програми персоналізованої лояльності	Сегментація покупців, персональні пропозиції, кешбек-системи	Зростання середнього чека на 10–12%	6–9 міс.	CRM, аналітика	Маркетинг
Поглиблення аналітики та прогнозування	Моделі прогнозування попиту, контроль out-of-stock, аналіз маржинальності	Підвищення точності закупівель, зменшення втрат	6–9 міс.	Аналітичні інструменти	Аналітичний відділ
Впровадження електронних цінників	Автоматичне оновлення цін, мінімізація помилок	–6–8% операційних витрат	12 міс.	Інвестиції	Операційний відділ
Система навчання та розвитку персоналу	Стандарти сервісу, тренінги, KPI	Зниження плинності, підвищення якості обслуговування	Постійно	HR-ресурси	Відділ персоналу

Одним із базових напрямів вдосконалення стратегічного управління ТОВ «Тайстра Груп» є цифровізація операційних процесів. На сучасному етапі ринок роздрібної торгівлі демонструє чітку залежність конкурентоспроможності підприємств від їх здатності працювати з великими обсягами даних та прогнозною аналітикою. Для Тайстри Груп це означає необхідність впровадження системи прогнозування попиту, яка б дозволила мінімізувати надлишкові товарні запаси, скоротити кількість ситуацій відсутності товару на полиці та підвищити оборотність запасів. Використання алгоритмів машинного навчання здатне

забезпечити покращення точності планування закупівель і дати відчутний економічний ефект уже в перший рік застосування[36].

Одним із пріоритетних інструментів підвищення конкурентоспроможності та гнучкості підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах є використання онлайн-продажів та застосування стратегії омнікальності. Омнікальний підхід - це стратегія, спрямована на комплексне об'єднання всіх точок контакту та торгових шляхів (як у цифровому, так і у фізичному середовищі) в єдину, злагоджену екосистему. Цей метод гарантує споживачам безшовний та уніфікований досвід взаємодії. Для торговелької мережі «Тайстра Груп» омнікальність може стати засобом досягнення операційної гнучкості та підвищення якості обслуговування через різноманітні канали: від веб-сайтів та мобільних застосунків до роздрібних точок і платформ соціальних медіа. З огляду на необхідність адаптивного та сталого зростання, інтеграція офлайн та онлайн-каналів надає бізнесу суттєві конкурентні переваги [36].

Забезпечуючи неперервний зв'язок із брендом, незалежно від обраного клієнтом каналу, омнікальність зміцнює їхню лояльність і довіру. Водночас вона слугує інструментом для вдосконалення внутрішніх процесів: оптимізації керування товарними запасами, закупівельної діяльності та логістики на основі актуальних даних про попит. Це, своєю чергою, веде до скорочення логістичних витрат та витрат на складське зберігання. Торгові компанії отримують змогу оперативно переміщувати запаси між різними каналами, застосовувати аналітичні інструменти для точнішого прогнозування, пропонувати клієнтам індивідуальні пропозиції та різноманітні варіанти отримання замовлень. Ці заходи сприяють значному зростанню рівня задоволеності покупців і розширенню клієнтської бази [36].

Ще одним важливим інструментом є автоматизація процесів ціноутворення через запровадження електронних цінників. Це рішення дозволяє ліквідувати помилки при ручному оновленні цін, підвищити оперативність управління асортиментом та запустити механізми динамічного ціноутворення, що є особливо актуальним для категорій швидкого обігу. У результаті підприємство отримує

стабільнішу маржинальність та кращий контроль над позиціонуванням своїх товарів[37].

Паралельно з цифровізацією внутрішніх процесів важливо вдосконалювати систему управління взаєминами з клієнтами. Розвиток персоналізованої програми лояльності дає можливість перейти від масових знижок до індивідуальних пропозицій на підставі реальної споживацької поведінки. Такий підхід не лише стимулює повторні покупки, але й сприяє глибшому розумінню структури попиту, що підсилює стратегічні можливості компанії у сфері прогнозування та формування ціннісних пропозицій [34].

Не менш значущим напрямом є системна робота з якістю сервісу. Для торгової мережі доцільно запровадити стандартизовану модель оцінювання обслуговування, яка включатиме регулярні перевірки, аналіз відеоаналітики та моніторинг зворотного зв’язку від клієнтів. Такий підхід сприятиме підвищенню якості взаємодії персоналу з покупцями та формуванню стабільного позитивного іміджу мережі.

Одним із стратегічних векторів розвитку може стати розширення форматів діяльності. Розвиток магазинів мікроформату, розташованих поблизу ключових потоків споживачів, дозволяє швидко нарощувати присутність на ринку, мінімізуючи капітальні вкладення. Досвід українських та європейських ритейлерів свідчить, що такі магазини демонструють короткі терміни окупності та високу рентабельність за умов правильного добору локації, що підкреслює доцільність використання інструментів геомаркетингової аналітики при плануванні [34].

Важливим компонентом процесу стратегічного управління є розвиток персоналу. Створення внутрішньої освітньої платформи сприятиме систематизації навчання, пришвидшенню адаптації нових співробітників та підвищенню їхньої результативності. Поєднання навчальних програм із системою мотивації, спрямованою на досягнення чітких операційних показників, забезпечить зростання продуктивності та підсилить дисципліну виконання стандартів [34].

Таким чином, вдосконалення стратегічного управління компанії «Тайстра Груп» має базуватися на комплексному поєднанні цифрових технологій, розвитку

людського капіталу, підсилення сервісної складової та розширення формату роздрібної мережі. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на локальному ринку та забезпечити сталість розвитку в умовах підвищеної ринкової варіативності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та управління ризиками їх реалізації

Реалізація обраної конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі передбачає зосередження на двох ключових векторах - операційній ефективності та диференціації. Саме ці стратегічні пріоритети формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства, забезпечують зниження витрат, підвищення якості обслуговування та створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів.

Серед дев’яти запропонованих у підпункті 3.2 заходів доцільно обрати чотири стратегічні напрями, які забезпечують найвищий синергетичний ефект та безпосередньо узгоджуються з логікою конкурентної стратегії підприємства. До таких ключових напрямів належать (рис.3.3):

1 Запуск асортиментних груп під власним брендом мережі;

2 Масштабування ефективних форматів магазинів;

3 Впровадження омнікальної моделі продажів;

4 Використання електронних цінників (ESL) як інструменту автоматизації ціноутворення та мінімізації операційних витрат.

Рисунок 3.3 - Ключові напрями стратегічного розвитку ТОВ «Тайстра



Груп»

Обрані заходи є найбільш практичними та економічно виправданими, оскільки одночасно:

- підсилюють операційну ефективність (автоматизація, оптимізація витрат, ефект масштабу, прискорення процесів оновлення цін);
- формують диференціацію (унікальна товарна пропозиція під власним брендом, сучасні формати, покращений клієнтський досвід через омнікальність).

Для забезпечення практичної реалізації запропонованих стратегічних заходів доцільно сформувати чіткі алгоритми їх впровадження. Алгоритмізація дозволяє структурувати управлінські процеси, підвищити керованість змін, мінімізувати ризики реалізації та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства:

1 Розвиток асортиментних груп під власним брендом мережі передбачає поетапну реалізацію комплексу управлінських і операційних рішень (рис.3.4). На першому етапі здійснюється вибір товарної категорії, що має високий потенціал маржинальності та стабільний попит у цільової аудиторії, з використанням даних ABC/XYZ-аналізу та з урахуванням конкурентних тенденцій [40].



Рисунок 3.4 – Алгоритм впровадження та розвитку брендів власного виробництва

Наступним кроком є пошук та аудит виробника, який включає оцінку виробничих потужностей, сертифікації, якості сировини, надійності постачань і готовності працювати в форматі контрактного виробництва [40].

Третій етап передбачає укладення контракту на виробництво продукції під ТМ, погодження технологічних карт, дизайну пакування, логістичних умов та механізму ціноутворення [40].

Після цього здійснюється маркетингове просування ТМ, що охоплює розміщення промо-пропозицій, викладку у фокусних зонах торгового залу, цифрові активації у мобільному додатку, на сайті та через бонусні програми [40].

Завершальним етапом є аналіз продажів та контроль якості, який дозволяє оперативно коригувати виробничі лінійки, обсяги замовлень і маркетингову активність з метою забезпечення стабільної рентабельності та зростання лояльності покупців [40].

2 Масштабування ефективних форматів магазинів передбачає поетапну реалізацію управлінських рішень, спрямованих на розширення торгової мережі з урахуванням економічної доцільності та операційної ефективності (рис. 3.5). На першому етапі здійснюється аналіз потенціалу локацій, що включає оцінку перспективних територій із використанням інструментів геомаркетингової аналітики, аналізу пішохідного та транспортного трафіку, купівельної спроможності населення, рівня конкуренції та доступності логістичної інфраструктури [41].



Рисунок 3.5 – Алгоритм масштабування ефективних форматів магазинів

Другий етап передбачає вибір формату та моделі магазину. На основі отриманих аналітичних даних визначається оптимальний формат торгової точки («Тайстра вже», ÒnDe або класичний магазин), її площа, асортиментна модель, цінове позиціонування та формат обслуговування покупців.

На третьому етапі здійснюється фінансове та операційне планування, що охоплює розрахунок інвестиційного бюджету, прогноз виторгу та витрат, визначення терміну окупності, формування штатного розпису, логістичних маршрутів і плану товаропостачання.

Четвертий етап полягає у поетапному відкритті торгових точок та KPI-аналізі, що передбачає запуск нових магазинів із паралельним контролем ключових показників ефективності (товарообіг, середній чек, маржинальність, оборотність запасів) та подальшим коригуванням операційних параметрів відповідно до фактичних результатів діяльності.

З Впровадження омнікальної моделі на підприємстві доцільно здійснювати поетапно з урахуванням вже наявних цифрових інструментів компанії (рис.3.6). Першим кроком є інтеграція IT-систем, що передбачає об’єднання мобільного застосунку, вебсайту, внутрішніх баз даних товарних залишків та навігації магазинів у єдину інформаційну платформу [42].

Наступним етапом є розширення функціоналу мобільного додатку, зокрема впровадження можливості онлайн-замовлення товарів, оплати, синхронізації з вебсайтом і персоналізованих пропозицій.

Третім етапом виступає інтеграція партнерських служб доставки (Glovo, локальні сервіси), що дозволяє оперативно обробляти онлайн-замовлення, включно з кулінарною продукцією.



Рисунок 3.6 – Алгоритм впровадження омнікальної моделі збуту

Завершальним етапом є впровадження моделі Click&Collect, яка забезпечує оформлення замовлення онлайн та швидке отримання товарів у найближчому магазині мережі.

4 Запровадження електронних цінників є технологічним рішенням, яке потребує чіткої послідовності технічних та організаційних етапів (рис.3.7). На першому етапі здійснюється аудит технічної інфраструктури, що включає оцінку Wi-Fi-мережі, серверних потужностей та готовності програмного забезпечення до інтеграції ESL-системи [43].

Рисунок 3.7 – Алгоритм впровадження електронних цінників (ESL)



Другий етап передбачає вибір постачальника та формування технічного завдання, із визначенням вимог щодо автономності, точності відображення цін та гарантійного обслуговування.

На третьому етапі проводиться пілотне впровадження в одному магазині, що дозволяє протестувати швидкість оновлення цін, стабільність роботи системи та реакцію персоналу.

Четвертий етап полягає у масштабуванні системи на всю мережу із паралельним навчанням працівників.

Завершальним етапом є моніторинг ефективності, який охоплює аналіз зменшення трудовитрат, мінімізацію помилок у ціноутворенні та оцінку окупності інвестицій.

Для підтвердження економічної доцільності запропонованих стратегічних заходів було проведено кількісну оцінку на основі двох ключових показників -

інтегрального економічного ефекту та рентабельності інвестицій (ROI). Застосування даних показників дозволяє визначити очікуваний фінансовий результат та ефективність вкладених ресурсів з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств роздрібної торгівлі. Формули розрахунку ефективності:

1 Інтегральний економічний ефект[38]:

$$Et = Pt - Bt \quad (3.8)$$

де:

- Et - інтегральний економічний ефект від впровадження заходу;
- Pt - вартісна оцінка отриманих результатів (додатковий прибуток, економія витрат);
- Bt - витрати на реалізацію заходу.

2 Показник рентабельності інвестицій (ROI)[39]:

$$ROI = \frac{Pt - Bt}{Bt} * 100\% \quad (3.9)$$

де:

- ROI - рівень окупності вкладених інвестицій;
- Pt - отриманий результат (прибуток/економія);
- Bt - інвестиційні витрати.

Зазначені показники дозволяють не тільки кількісно оцінити доцільність кожного заходу, але й порівняти їх між собою, визначивши найефективніші напрями інвестування.Розрахунки проведені на основі реалістичних ринкових даних, що відповідають сучасній ситуації у сфері роздрібної торгівлі України. Узагальнені результати наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ефективність запропонованих стратегічних заходів

№	Стратегічний захід	Витрати, тис. грн	Очікуваний результат, тис. грн	Екон. ефект Et, тис. грн	ROI, %
1	Запуск асортиментних груп під ТМ	1 500	2 200	700	46,7%
2	Масштабування ефективних форматів магазинів	2 000	3 000	1 000	50%
3	Впровадження омнікальної моделі	1 200	1 700	500	41,7%
4	ESL - електронні цінники	800	1 100	300	37,5%

Отримані значення демонструють, що всі заходи генерують позитивний економічний ефект та перевищують мінімально прийнятний рівень рентабельності інвестицій для рітейлу (20–25%). Найвищі показники ROI характерні для:

- масштабування ефективних форматів магазинів (50%) – за рахунок оптимізації торгових площ та підвищення оборотності товарів;
- розвитку ТМ (46,7%) – завдяки збільшенню маржинальності та підвищенню лояльності покупців.

Омнікальна модель та ESL мають дещо нижчі показники, проте їхня стратегічна значущість полягає у підвищенні конкурентоспроможності, покращенні клієнтського досвіду та створенні цифрового фундаменту для подальшого розвитку.

Усі заходи мають коротко- або середньостроковий період окупності (6–18 місяців), що робить їх інвестиційно привабливими.

З огляду на підвищену турбулентність ринку, успішність впровадження залежить від якості ризик-менеджменту. Основні ризики та механізми їх мінімізації подано нижче.

Запуск асортиментних груп під власним брендом супроводжується ризиками недостатньої впізнаваності товарів, можливим формуванням надлишкових складських залишків та високим рівнем конкуренції з боку виробників і приватних марок інших мереж. Знизити ці ризики можна шляхом поступового введення товарів у межах 3–5% асортиментної матриці, використання маркетингових стимулів для формування довіри до ТМ, а також співпраці з

виробниками на умовах контрактного виробництва з фіксованими цінами та прогнозованими обсягами постачання.

Масштабування ефективних форматів магазинів також пов’язане з низкою ризиків, серед яких ключовими є неправильно визначені локації, можливе збільшення операційного навантаження та ймовірний дефіцит персоналу. Для підвищення точності управлінських рішень доцільним є використання просторової аналітики та карт трафіку, що дозволяє коректно оцінити потенціал локацій. Додатково рекомендується застосовувати поетапний підхід до відкриття нових торгових точок та здійснювати регулярний KPI-аналіз продуктивності магазинів, що забезпечує своєчасне коригування операційної моделі.

Запровадження омнікальної моделі продажів містить технологічні та організаційні ризики, зокрема ймовірність технічних збоїв, складність інтеграції IT-систем та зростання логістичних витрат, пов’язаних із обробкою онлайн-замовлень. Зменшити вплив цих загроз можливо шляхом створення резервних серверних потужностей, впровадження поетапної інтеграції цифрових рішень та оптимізації логістичних процесів, включно з раціональною організацією зон видачі та повернення замовлень.

Використання електронних цінників передбачає високі початкові інвестиції, ризик технічних несправностей та певну залежність від конкретних постачальників обладнання. Ефективне управління цими ризиками забезпечується ретельним вибором постачальників, які надають сервісну підтримку та гарантійне обслуговування, модульним (етапним) підходом до впровадження системи та регулярним технічним аудитом стану обладнання.

Реалізація запропонованих стратегічних заходів сприяє зміцненню конкурентних переваг компанії «Тайстра Груп» , підвищуючи її привабливість для споживачів, ефективність операцій та здатність швидко адаптуватися до змін ринку. Зосередження на диференціації продукції, розвитку брендових продуктів мережі та омнікальних продажах дозволяє виділитися серед конкурентів, збільшити лояльність клієнтів та зміцнити позиції компанії на ринку.

Висновки до розділу 3

Проведений SPACE-аналіз показав, що ТОВ «Тайстра Груп» має достатню фінансову стійкість і конкурентні переваги, але працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, тому для нього доцільною є конкурентна стратегія.

У межах розділу було ідентифіковано чотири ключові напрями розвитку - запуск власних брендів, масштабування ефективних форматів, впровадження омнікальної моделі збуту та впровадження електронних цінників. Для кожного напряму визначено стратегічне обґрунтування, розроблено покрокові алгоритми впровадження, проведено економічні розрахунки ефективності та сформовано систему управління ризиками.

Результати оцінки економічного ефекту та ROI підтвердили доцільність запропонованих рішень і їхню здатність формувати приріст доходів, маржинальності та операційної ефективності.

Таким чином, запропонований комплекс стратегічних ініціатив формує єдину узгоджену модель розвитку, спрямовану на зміцнення ринкової позиції компанії «Тайстра Груп», підвищення її фінансових результатів і забезпечення стійкості бізнесу в середньо- та довгостроковій перспективі. Реалізація даних заходів дозволить компанії адаптуватися до сучасних тенденцій ритейлу, підвищити рівень конкурентних переваг та забезпечити стабільний стратегічний розвиток.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного магістерського дослідження можна сформулювати такі узагальнені висновки.

У першому розділі дослідження було розкрито теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Встановлено, що стратегічне управління є комплексною системою, спрямованою на формування довгострокових цілей підприємства, вибір ефективних стратегій розвитку та забезпечення адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. У процесі аналізу еволюції наукових підходів доведено, що стратегічне управління трансформувалося від інструменту довгострокового планування до гнучкої, адаптивної системи управління, орієнтованої на використання внутрішнього потенціалу підприємства, впровадження інновацій та формування стійких конкурентних переваг.

Обґрунтовано, що в умовах кризових явищ, посилення конкуренції та високої нестабільності зовнішнього середовища ефективність стратегічного управління визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни, використовувати аналітичні інструменти стратегічного аналізу та інтегрувати цифрові рішення у процес прийняття управлінських рішень. Це дозволяє не лише мінімізувати вплив зовнішніх ризиків, а й знаходити нові можливості для розвитку.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз сучасного стану підприємств роздрібної торгівлі в Україні та детально досліджено діяльність ТОВ «Тайстра Груп». Проаналізовано основні тенденції розвитку галузі, вплив повномасштабної війни на функціонування роздрібної торгівлі, а також конкурентне середовище ринку. Проведений аналіз показав, що, попри складні зовнішні умови, підприємства роздрібної торгівлі демонструють здатність швидко адаптуватися та продовжують відігравати помітну роль у забезпеченні економічної стабільності країни.

Дослідження діяльності ТОВ «Тайстра Груп» дозволило встановити, що підприємство є успішним регіональним ритейлером, який демонструє стабільне зростання фінансово-економічних показників, розвиток мультиформатної мережі

та орієнтацію на потреби локального споживача. Хоча компанія поступається національним лідерам за масштабами діяльності, її конкурентні переваги полягають у ефективній моделі локального дискаунтера, високій операційній мобільності, лояльності клієнтів та глибокому розумінні регіонального ринку. Водночас виявлено низку стратегічних викликів, пов'язаних із цифровізацією управлінських процесів, оптимізацією асортиментної політики та необхідністю інтеграції онлайн- і офлайн-каналів збуту.

У третьому розділі на основі проведеного стратегічного аналізу було визначено стратегічну позицію ТОВ «Тайстра Груп» за допомогою SPACE-методики. Результати аналізу засвідчили доцільність реалізації конкурентної стратегії, орієнтованої на підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища. На цій основі було сформовано ключові напрями вдосконалення стратегічного управління, зокрема розвиток власних брендів, масштабування успішних форматів магазинів, впровадження омніканальної моделі збуту та використання електронних цінників.

Запропоновані заходи ґрунтуються на сучасних тенденціях розвитку ритейлу та реальних можливостях підприємства. Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження запропонованих ініціатив, оскільки вони забезпечують зростання доходів, підвищення маржинальності та операційної ефективності, а також сприяють зменшенню ризиків у середньо- та довгостроковій перспективі. Реалізація сформованої системи стратегічних рішень дозволить компанії «Тайстра Груп» зміцнити конкурентні переваги, підвищити адаптивність бізнесу до кризових умов та забезпечити стійкий стратегічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Таран-Лала О. М., Сухорук К. М. Особливості стратегічного управління підприємством // Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66.

2 Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy // California Management Review. 1987. Vol. 30, No. 1. P. 11–24.

3 Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 312 (6(2)). С. 110–114. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20.

4 Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: Concepts and cases. New York : McGraw-Hill Education, 2021.

5 Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності // Актуальні проблеми менеджменту – 2025 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 15–16 травня 2025 р.). Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2025. С. 150–155.

6 Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.

7 Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги // Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 146–149.

8 Мартиненко М. М., Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник. Київ, 2016.

9 Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства // Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 1. С. 26–31. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4.

10 Бондаренко С. М., Карнаух Ю. С. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства // Теорія та практика управління розвитком економіки :

матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 10 жовтня 2019 р.). Київ, 2019. С. 328–329.

11 Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Вільямс, 2020.

12 Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 14. С. 89–93.

13 Манзелла Дж. П’ять основних стратегій підвищення конкурентоспроможності // The Manzella Report. 2014. URL: http://manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness (дата звернення: 12.11.25).

14 Стратегічне управління : конспект лекцій [Електронний ресурс] / уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

15 Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С. та ін. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства // Агросвіт. 2023. № 22. С. 92–98.

16 Соболєва Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства // Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів. 2024. Т. 3, № 3. С. 19–26. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.03.

17 Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства // Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. Вип. 3. С. 47.

18 Деділова Т. В., Токар І. І. Стратегія підприємства : конспект лекцій. Харків : ХНАДУ, 2022. 132 с. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/70c1f260-226c-44ef-af50-654880508c71.

19 YouControl Market. Роздрібна торгівля України [Електронний ресурс]. URL: https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia.

20 Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку // Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 120–127. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127.

21 Пономаренко Т. В. Війна в Україні та її вплив на динаміку роздрібного ринку та постачання товарів швидкого споживання // Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 4–5. DOI: https://doi.org/10.57125/econp.

22 Офіційний вебсайт ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП» [Електронний ресурс]. URL: https://www.taistra.group/.

23 Досьє компанії ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП» [Електронний ресурс]. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35837327/.

24 Фінансова звітність ТОВ «ТАЙСТРА ГРУП» [Електронний ресурс]. URL: https://opendatabot.ua/c/35837327.

25 Феномен Буковини: мережа «Тайстра» подвоїла виторг у 2024 році // Forbes Україна [Електронний ресурс]. URL: https://forbes.ua/company/fenomen-bukovini-merezha-taystra-podvoila-vitorg-do-26-mlrd-grn-u-2024-mu-chi-varto-khvilyuvatisya-atb-i-simi-19092025-32712.

26 «Тайстра» подвоїла виторг у 2024-му: з ким конкурує мережа та що планує далі // UCSC [Електронний ресурс]. URL: https://www.ucsc.org.ua/tajstra-podvoyila-vytorg-u-2024-mu-z-kym-konkuruye-cherniveczka-merezha-ta-shho-planuye-dali/.

27 Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю : навч. посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 230 с.

28 Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії РФ проти України станом на листопад 2024 року [Електронний ресурс]. Київ : KSE, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf.

29 Ключові цифри та тренди e-commerce [Електронний ресурс]. URL: https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/.

30 Тренди ритейлу 2025: нові можливості для роздрібної торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://planohero.com/uk/blog/retail-trends-2025-tech-consumer-focus/.

31 Гайденко С. М., Телятник С. В. SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства // Вісник ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/.

32 SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку [Електронний ресурс]. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/31422.

33 Пащенко О. В. Сучасна парадигма стратегічного управління // Управління змінами в контексті стратегічного управління розвитком підприємства. Житомир, 2012. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf.

34 PwC. Retail 2030: Consumer trends for tomorrow's retail market. Strategy&, 2023. URL: https://www.pwc.de/en/retail-and-consumer/pwc-study-future-of-retail-part-1.pdf.

35 Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2 : навч. посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с. URL: https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a3f9a54c-429a-4abf-8730-7b6b4d661e3d/content.

36 Блакита Г., Вавдійчик І. Цифровізація як стратегічний напрям забезпечення адаптивного та сталого розвитку підприємств торгівлі України // Молодий вчений. 2025. № 4 (135). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4.

37 Ритейл 2025-го: головні тренди торгівлі, що формують майбутнє вже сьогодні [Електронний ресурс]. URL: https://www.ucsc.org.ua/rytejl-2025-go-golovni-trendy-torgivli-shho-formuyut-majbutnye-vzhe-sogodni/.

38 Економічний ефект [Електронний ресурс]. БукЛіб. URL: https://buklib.net/books/31853/.

39 What Is Return on Investment (ROI) and How to Calculate It [Electronic resource]. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp.

40 Карпенко Ю. М. Тенденції розвитку private label на українському ринку // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2016. № 13. С. 100–106. URL: https://www.researchgate.net/publication/348024730.

41 Geomarketing & Market Research – UrbiStat [Electronic resource]. URL: https://www.urbistat.com/geomarketing-ukraine/.

42 Гноєвий В. Г., Бугайчук Т. В., Яременко В. А. Впровадження омніканальних технологій для оптимізації взаємодії з клієнтами // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. С. 495–496. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4743/4684/.

43 Переваги використання електронних цінників у ритейлі [Електронний ресурс]. URL: https://impal.com.ua/news/perevagi-vikoristannya-elektronnih-tsinnikiv-u-ritejli.

44 Галюк І. Б., Скотник В. В. Стратегічне управління як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи // Браславські читання. Економіка XXI століття : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 6 листопада 2025 р.). Одеса, 2025. С. 41–43. DOI: https://doi.org/10.37000/7738387136.

Бібліографічна довідка

Скотник Віталія Віталіївна

Тема магістерської роботи: «**Стратегічне управління підприємством як інструмент формування конкурентних переваг»**

Обсяг пояснювальної записки 76 аркушів.
Кількість рисунків 18
Кількість таблиць 13

Графічний матеріал (слайди, плакати) 8 шт.

1. Основні складові стратегічного управління підприємством
2. Стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі України
3. Основні напрями трансформації українського ритейлу
4. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Тайстра Груп»
5. Ключові стратегії, що реалізуються на підприємстві
6. Стратегічна позиція ТОВ «Тайстра Груп» (матриця McKinsey–GE)
7. Обґрунтування вибору стратегії концентрованого зростання
8. Ключові напрями стратегічного розвитку ТОВ «Тайстра Груп»

Додатки 1 шт.

„ 15 ” грудня 2025 р.