

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

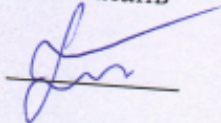
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Студента 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Гапона Олександра Віталійовича

Науковий керівник
доктор економічних наук, професор
Баюра Дмитро Олександрович

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із
праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент



Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки
підприємства
від 09.05.2025, протокол № 12.

Завідувач кафедри економіки
підприємства, доктор економічних
наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Київ - 2025

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ..... | 6 |
| 1.1. Стратегічне планування розвитку бізнесу: зміст, сутність та тлумачення..... | 6 |
| 1.2. Ключові підходи та принципи стратегічного планування розвитку бізнесу..... | 12 |
| 1.3. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»..... | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика стану підприємства ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»..... | 25 |
| 2.2. Аналіз основних економічних показників та стратегічних ресурсів ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»..... | 32 |
| 2.3. Позиція ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» серед галузі та рівень конкурентоспроможності підприємства..... | 42 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 45 |
| 3.1. Інтеграція принципів стратегічного планування у стратегію розвитку ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»..... | 45 |
| 3.2. Розробка та модернізація стратегії розвитку підприємства..... | 52 |
| ВИСНОВКИ..... | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 65 |
| ДОДАТКИ..... | 72 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростаючої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі особливої актуальності набуває стратегічне планування розвитку бізнесу. Підприємства, що прагнуть не лише вижити, а й забезпечити сталий розвиток, змушені оперативнo адаптувати свою стратегію до нових викликів і можливостей. Одним з таких підприємств є ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» — яка здійснює діяльність у сфері торгівлі будівельними та господарськими товарами. У післякризовий період перед підприємством постає завдання оновлення бізнес-моделі, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Розробка ефективної стратегії розвитку ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» потребує комплексного аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу компанії, а також фінансово-економічних наслідків управлінських рішень. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, зменшувати ризики та формувати передумови для стабільного зростання.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка оновленої стратегії розвитку ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» в умовах невизначеності та трансформації ринку.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати теоретико-методологічні основи стратегічного планування;
- проаналізувати зовнішні фактори впливу на розвиток ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»
- оцінити внутрішній стан підприємства, його фінансову стійкість, ресурсний потенціал та організаційні особливості;
- розробити оновлену стратегію розвитку підприємства з урахуванням результатів аналізу;

- запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження розробленої стратегії;
- оцінити можливі ризики та механізми їх мінімізації в рамках стратегічного планування.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком підприємства у сфері роздрібної торгівлі будівельно-господарською продукцією.

Предмет дослідження – організаційно-економічні аспекти стратегічного планування розвитку підприємства на прикладі ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1».

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез, дедукцію та індукцію, порівняння, стратегічний аналіз, сценарне планування.

Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності стратегічного планування в межах компанії, вдосконалення механізмів управління розвитком та посилення конкурентних позицій ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» у довгостроковій перспективі.

Інформаційною базою дослідження виступають праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій та видань, а також первинні документи разом зі звітністю досліджуваного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Перший розділ містить теоретичні відомості, принципи та підходи до стратегічного планування як концепції яка є ключовою для розвитку бізнесу в економічних відносинах.

Другий розділ аналізує теперішній стан досліджуваного підприємства, його наявні ресурси, виклики та можливості для розвитку що потрібне для розробки оптимального та реального стратегічного плану розвитку який буде доступний підприємству в його теперішньому стані.

Третій розділ присвячений розробці стратегії розвитку досліджуваного підприємства з урахування вивчених принципів, підходів та інформації щодо

підприємства, яка дає зрозуміти які цілі воно мусить собі поставити і які цілі воно дійсно може сягнути з наявними ресурсами.

Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра становить 61 сторінок друкованого тексту, включає 13 таблиць, 2 рисунків, 4 додатків, список використаних джерел налічує 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1. Стратегічне планування розвитку бізнесу: зміст, сутність та тлумачення.

У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища, інтенсивної конкуренції та швидких технологічних змін стратегічне планування відіграє провідну роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Ефективна стратегія є основою конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах нестабільності, тому її формування та реалізація потребують глибокого аналітичного підходу та системного бачення.

Стратегічне планування підприємства — це процес розроблення, оцінки, вибору та реалізації довгострокових цілей і шляхів їх досягнення, які дозволяють підприємству ефективно функціонувати та адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Воно охоплює комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення узгодженості між ресурсним потенціалом підприємства, його організаційною структурою, стратегічними пріоритетами та зовнішніми умовами господарювання. [2]

Стратегія – це система принципів, на які спираються керівники та персонал при ухваленні ключових рішень. Вона служить основним інструментом управління, допомагаючи компанії реалізовувати довгострокові плани та фінансові показники.

Щоб сформувати ефективну стратегію розвитку бізнесу, необхідно проаналізувати всі внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на його

діяльність. Керуючись поточним станом компанії та її позицією на ринку, менеджери можуть коригувати стратегічний курс, забезпечуючи досягнення поставлених фінансових і операційних цілей.

Однак вибір оптимальних шляхів розвитку бізнесу є складною ціллю з дуже комплексним підходом - в певній мірі, створення стратегії також є однією із цілей стратегії. Сьогоднішні економічні труднощі пов'язані не стільки з глобальними змінами суспільних умов, скільки зі застарілими виробничими процесами, неефективними технологіями та втратою конкурентоспроможності продукції. [3] Змінити цю ситуацію можна лише через трансформацію економічних відносин, технологічну модернізацію та відновлення ефективної взаємодії між виробниками та споживачами.

Узагальнено стратегічне планування включає декілька ключових етапів: [10], [23], [50].

Визначення місії та бачення підприємства — формулювання призначення організації та її довгострокової перспективи розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища (макро- і мікрорівень) — оцінка чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства (економічних, політичних, технологічних, соціокультурних тощо).

Аналіз внутрішнього середовища — вивчення сильних і слабких сторін підприємства, наявного потенціалу, компетенцій, ресурсів.

Формулювання стратегічних цілей — постановка кількісно та якісно визначених орієнтирів, яких підприємство має досягти у перспективі.

Розробка стратегій — вибір напрямів розвитку, визначення інструментів та методів досягнення стратегічних цілей.

Реалізація обраної стратегії — забезпечення ресурсами, створення відповідної організаційної структури, мотиваційних механізмів, корпоративної культури.

Моніторинг, контроль та коригування стратегії — відстеження проміжних результатів, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, перегляд цілей і методів їх досягнення.

Сутність стратегічного планування полягає у забезпеченні довгострокової збалансованості між наявними ресурсами, внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами ринку. Основна ідея — передбачити майбутні тенденції, проаналізувати можливі ризики та закласти адаптивну модель управління, яка дозволить досягти стійких конкурентних переваг. [12]

Стратегічне планування, на відміну від оперативного чи тактичного, орієнтоване не на поточні завдання, а на фундаментальні цілі: розширення ринку, диверсифікацію, інновації, злиття або поглинання тощо. [6] Воно тісно пов'язане з процесом стратегічного управління, виступаючи його логічним і функціональним підґрунтям.

У науковій та практичній літературі стратегічне планування трактується як складний багаторівневий процес, що охоплює аналітичні, прогностичні та управлінські функції. Згідно з визначенням І. Ансоффа, стратегічне планування — це «логіка і структура, які забезпечують єдність дій організації у довгостроковій перспективі». М. Портер акцентує на ролі стратегічного планування у формуванні конкурентних переваг за рахунок вибору між диференціацією, лідерством за витратами або фокусуванням на певному сегменті ринку.

Інші дослідники, зокрема П. Друкер, розглядають стратегічне планування як форму підприємницького мислення, що базується на оцінці змін, ідентифікації можливостей та їх реалізації через мобілізацію ресурсів.

З практичної точки зору, стратегічне планування виконує низку ключових функцій:

1. Аналітичну — сприяє глибокому розумінню зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу
2. Прогностичну — дозволяє моделювати можливі сценарії розвитку
3. Організаційну — структурує цілі, ресурси та механізми досягнення результатів
4. Координаційну — забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів

5. Контрольну — дозволяє виявляти відхилення від плану і своєчасно їх усувати.

Планування відіграє вирішальну роль у діяльності будь-якої організації, оскільки одночасно дозволяє розкрити внутрішній потенціал компанії та захистити її від можливих ризиків. Завдяки системному підходу до визначення майбутніх дій, керівництво отримує можливість не просто реагувати на зміни, але й активно формувати майбутнє підприємства.

Суть планування полягає у створенні чіткого механізму досягнення цілей, який враховує як поточний стан справ, так і перспективи розвитку. [18] Воно допомагає зменшити вплив непередбачених факторів, сконцентрувати зусилля на найважливіших напрямках роботи та оптимально розподілити наявні ресурси. Крім того, чітко організований процес планування забезпечує ефективний контроль за виконанням поставлених завдань і мотивацією персоналу.

Важливою характеристикою сучасного планування є його здатність узгоджувати виробничі потужності підприємства з динамікою ринкового попиту. Фактично, це постійний процес аналізу, прогнозування та адаптації, який дозволяє компанії не лише передбачати можливі виклики, але й оперативно знаходити способи їх подолання. Передові підприємства все частіше створюють спеціалізовані підрозділи, які займаються розробкою довгострокових стратегій розвитку. [20] Такі структурні одиниці, використовуючи сучасні методики стратегічного менеджменту, забезпечують компанії істотні переваги в конкурентній боротьбі. Вони допомагають не тільки закріпитися на існуючих ринках, але й освоювати нові, будувати міцні відносини з партнерами та оптимізувати використання ключових ресурсів.

Управління без планування нагадує плавання без компаса – можна рухатися вперед, але важко визначити правильний курс. Саме планування дає змогу керівникам не просто реагувати на події, але й формувати їх, створюючи бажану картину майбутнього. Воно дозволяє встановити гармонійний баланс між різними аспектами діяльності підприємства, забезпечити раціональне використання всіх видів ресурсів і приймати обґрунтовані рішення на основі достовірної інформації.

Крім того, планування відкриває широкі можливості для вибору оптимального шляху розвитку. Завдяки розгляду різних сценаріїв і стратегій, керівництво отримує можливість обирати найбільш перспективні варіанти дій, які забезпечують стабільний ріст і процвітання бізнесу в довгостроковій перспективі. [18]

Таким чином, стратегічне планування сьогодні – це не просто управлінський інструмент, а невід'ємна частина успішного ведення бізнесу, яка дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах постійних змін і жорсткої конкуренції.

Процес стратегічного планування не обмежується лише розробкою цілей або вибором напрямку розвитку — він є багатоетапною управлінською системою, що завершується формуванням та ухваленням оптимальної стратегії. Проте саме визначення стратегічного курсу не є кінцевою точкою. Навпаки, лише в процесі реалізації стратегії, в умовах реального функціонування підприємства, починають виявлятися її сильні сторони, структурні обмеження, приховані ризики та потенційні резерви. На цьому етапі стратегічне планування набуває ознак зворотного процесу: отримані результати, дані оцінки та зовнішні зміни стають основою для корекції обраного шляху. У багатьох випадках практика свідчить, що внаслідок аналізу наслідків реалізації стратегії компанії не лише вносять зміни до окремих тактичних заходів, а й радикально переглядають своє позиціонування на ринку, організаційну структуру або навіть первинно сформульовану місію.

Стратегічне планування в такому розумінні виконує складну системоутворювальну функцію. Воно забезпечує формування основних орієнтирів для діяльності підприємства, створює основу для мобілізації внутрішніх зусиль колективу та сприяє консолідації різноманітних підрозділів навколо спільних довгострокових цілей. У стратегічному плануванні знаходить відображення як стратегічне бачення, так і практична координація управлінських функцій — виробництва, маркетингу, фінансів, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, стратегія не є абстрактним документом, а дієвим інструментом інтеграції усіх

управлінських компонентів у цілісну систему, орієнтовану на досягнення сталого зростання. [6]

Однією з провідних функцій стратегічного плану є забезпечення адаптивності підприємства до зовнішніх змін. В умовах динамічного середовища — зокрема, глобальних економічних трансформацій, технологічних зрушень, коливань споживчого попиту та регуляторних змін — стратегія виступає механізмом балансування між стабільністю і гнучкістю. У межах стратегічного управління досягається більш раціональний розподіл ресурсів, оскільки прогнозування майбутніх викликів дозволяє уникнути хаотичних дій і скоротити витрати на адаптацію до нових умов.

Також не менш важливим аспектом є внутрішня координаційна функція. Стратегія задає рамки і правила взаємодії між підрозділами, дозволяючи уникати дублювання функцій, суперечностей у пріоритетах та ресурсних конфліктах. Водночас через механізми стратегічного контролю керівництво отримує можливість здійснювати якісний моніторинг стану реалізації планів, що створює передумови для своєчасного виявлення відхилень і запровадження коригувальних заходів.

Особливої уваги потребує питання стратегічного горизонту. Для кожного підприємства тривалість стратегічного планування є унікальною і залежить від масштабів діяльності, специфіки галузі, швидкості інноваційного розвитку, рівня доступу до ресурсів та ступеня залежності від зовнішніх факторів. Так, великі багатопрофільні корпорації часто працюють із десятирічними або навіть більш довгостроковими планами, інтегруючи у стратегічний контур складні сценарії розвитку, тоді як для малого бізнесу або стартапів стратегічна перспектива може обмежуватися горизонтом одного-двох років, що зумовлено вищим рівнем невизначеності, обмеженими ресурсами та необхідністю гнучкості. [4]

Отже, стратегічне планування не є статичним чи завершеним актом управління. Це постійний процес ітеративного характеру, який не лише задає напрям розвитку підприємства, а й постійно еволюціонує відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Завдяки цій динамічній природі

стратегічне планування стає основою адаптивного управління, що дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики, а й сформувавши власну траєкторію зростання, впливаючи на середовище, в якому воно функціонує.

1.2. Ключові підходи та принципи стратегічного планування розвитку бізнесу

Стратегічне планування визначається як комплексний процес формування довгострокових цілей підприємства, аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, розробки напрямів розвитку та узгодження ресурсів із цільовими орієнтирами. На відміну від короткотермінового бізнес-планування, стратегічне охоплює глибинні процеси трансформації організаційної моделі, логіки масштабування, формування конкурентних переваг та взаємодії з ключовими групами зацікавлених сторін. [6]

У сфері гіпермаркетів, таких як досліджуване підприємство, стратегія формується на перетині кількох системних площин: географічного розширення, товарної диверсифікації, цифровізації споживчого досвіду, оптимізації витратної структури та підвищення операційної ефективності. Водночас процес стратегічного планування включає не лише економічні, а й соціальні, екологічні та культурні чинники, які визначають прийнятність і стійкість обраного курсу в довгостроковій перспективі.

Серед підходів, які домінують у стратегічному плануванні гіпермаркетів, виокремлюються ресурсно-орієнтований, конкурентний, сценарний та клієнтоцентрований.

Ресурсно-орієнтований підхід фокусується на внутрішніх можливостях підприємства, таких як логістичні потужності, IT-інфраструктура, бренд-капітал або кадровий потенціал, розглядаючи їх як джерело сталих переваг. Він є ефективним у періоди стабільного зростання, коли ключовим завданням є масштабування існуючих рішень.

Конкурентний підхід базується на ідеях М. Портера і зосереджується на аналізі п'яти сил ринку: рівня конкуренції, загроз з боку нових гравців, сили

постачальників, сили споживачів та загроз з боку товарів-замінників. У ритейлі це дозволяє визначити критичні точки тиску на бізнес-модель та побудувати захисні стратегії — наприклад, шляхом вертикальної інтеграції, цінової агресії або унікалізації асортименту. [32]

Сценарний підхід стає актуальним в умовах високої невизначеності та посткризового планування. Він передбачає побудову альтернативних варіантів розвитку ринку, оцінку ймовірності їх реалізації та розробку адаптивних стратегій для кожного сценарію. Це дає змогу супермаркетам підготуватися до шоків — зокрема, змін у споживчому попиті, інфляційного тиску чи логістичних обмежень.

Клієнтоцентрований підхід дедалі більше формує стратегічну логіку ритейл-компаній. Його сутність полягає в перенесенні фокусу з товару на споживача, персоналізації пропозицій, багатоканальності взаємодії та створенні цілісного споживчого досвіду. Цей підхід, інтегрований із Big Data та CRM-технологіями, дозволяє будувати стратегії на основі точних поведінкових моделей і стимулювати лояльність як ключову форму нематеріального активу.

Незалежно від обраного підходу, стратегічне планування у сфері гіпермаркетів базується на ряді фундаментальних принципів. По-перше, йдеться про принцип системності, за якого стратегія охоплює не лише окремі функціональні підрозділи, а всю бізнес-модель у цілому, з урахуванням зв'язків між операційною, фінансовою, маркетинговою та логістичною складовими. По-друге, принцип гнучкості набуває вирішального значення у мінливому конкурентному середовищі, де адаптивність є важливішою за стабільність. Третім визначальним елементом є принцип інноваційності, що передбачає постійне впровадження нових технологій, цифрових сервісів, логістичних рішень та форматів взаємодії з клієнтом.

У сфері ритейл-гіпермаркетів стратегічне планування не обмежується класичними підходами до аналізу ринку та ресурсів. Воно є багатовимірним процесом, що потребує одночасної інтеграції внутрішнього потенціалу, зовнішніх трендів, цифрових технологій і ціннісно-орієнтованого підходу до споживача. Успішна стратегія розвитку ґрунтується на здатності підприємства балансувати

між масштабуванням і адаптивністю, ефективністю і соціальною відповідальністю, стабільністю і відкритістю до трансформацій. У цьому контексті стратегічне планування постає не як інструмент контролю, а як засіб навігації у складному середовищі сучасного ритейлу.

Принципи стратегічного планування визначають методологічну основу формування цілей, пріоритетів і підходів у процесі довгострокового управління організацією. Їх дотримання є передумовою стабільного функціонування підприємства та зменшення ризику помилкових управлінських рішень.

1. Принцип єдності

Єдність планування передбачає його системний характер. Організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою. В умовах ритейл-бізнесу це означає координацію функціональних підрозділів (логістики, маркетингу, фінансів, ІТ) у межах єдиного стратегічного вектору. Горизонтальна координація забезпечує узгодженість між підрозділами на одному ієрархічному рівні, тоді як вертикальна інтеграція гарантує підпорядкування локальних планів загальній стратегії компанії. Таким чином, стратегічне планування не є набором автономних ініціатив, а виступає як цілісна структура управлінських рішень.

2. Принцип участі

Партисипативне планування базується на залученні всіх рівнів персоналу до процесу формування стратегії. Це створює додаткову мотивацію, покращує обмін внутрішньою інформацією та підвищує якість управлінських рішень. Працівники не лише краще розуміють загальну картину функціонування бізнесу, але й ототожнюють себе з цілями компанії. Це сприяє зростанню залученості, розвитку персоналу та інтеграції планування з повсякденним операційним управлінням.

3. Принцип безперервності

Стратегічне планування має здійснюватися на постійній основі, охоплюючи весь життєвий цикл організації. Періодичність планів не повинна перериватися після затвердження чергового циклу — замість цього процес планування повинен передбачати постійне оновлення цілей, адаптацію до змін у зовнішньому

середовищі та внутрішніх трансформацій. З урахуванням мінливої ринкової ситуації, безперервність дозволяє зберігати релевантність стратегічних орієнтирів та підтримувати актуальність управлінських рішень.

4. Принцип гнучкості

Гнучкість означає здатність стратегічних планів адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Це передбачає наявність резервних сценаріїв, можливість внесення корективів до цілей і дій, врахування непередбачуваних подій. Для реалізації цього принципу плани включають так звані «подушки безпеки» — фінансові, ресурсні або організаційні резерви. Проте надмірна гнучкість також має межі: високий рівень невизначеності не повинен знецінювати стратегічні орієнтири.

5. Принцип точності

Точність у стратегічному плануванні має забезпечити адекватну деталізацію планів залежно від їхньої ієрархії та часової протяжності. Довгострокові плани обмежуються формуванням цілей і загальних напрямів, оскільки точність інформації щодо майбутнього є низькою. Натомість оперативні плани мають бути високодеталізованими, оскільки вони слугують інструкціями до безпосереднього виконання. Надмірна деталізація стратегічного плану може ввести в оману або створити хибне враження контролю в умовах невизначеності. [50]

Таблиця 1.1

Узагальнена порівняльна характеристика ключових принципів стратегічного планування

| Принцип | Зміст | Ключовий ефект | Ризики/Обмеження |
|---------|---|---------------------------------------|--|
| Єдність | Планування як система взаємопов'язаних рішень і підрозділів | Синергія дій та цілісність управління | Конфлікти між підрозділами, складність координації |
| Участь | Залучення персоналу до процесу стратегічного планування | Зростання мотивації, якість рішень | Неоднорідність бачень, потреба в навчанні |

| | | | |
|----------------|--|---|---|
| Безперервність | Постійне оновлення планів і стратегічних цілей | Актуальність стратегії, адаптація до змін | Високе навантаження на управлінський апарат |
| Гнучкість | Можливість адаптації планів до непередбачуваних обставин | Здатність до маневру, управління ризиками | Витрати на резерви, ризик втрати фокусу |
| Точність | Відповідність плану рівню деталізації й достовірності інформації | Реалістичність і керованість | Небезпека надмірної деталізації при стратегуванні |

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Окрім загальних принципів управління, стратегічне планування ґрунтується на більш спеціалізованих підходах:

1. Підхід оптимальної пропорційності - Цей принцип передбачає свідоме формування балансу між структурними ланками системи управління на основі чітких критеріїв оптимальності. До таких критеріїв належать:

- Часовий фактор вирішення стратегічних завдань
- Обсяг необхідних капіталовкладень або матеріальних ресурсів
- Кількість персоналу, задіяного у виконанні планових завдань

2. Підхід до єдності та комплексності стратегічної документації - Цей принцип ґрунтується на єдності економічного простору та відтворювальних процесів. Він реалізується через: [6]

- Уніфіковані форми документів
- Стандартизовані показники
- Єдині методи розрахунків
- Ресурсне забезпечення
- Фінансову узгодженість
- Кадрову підтримку

На рівні підприємства єдність досягається через координацію планів структурних підрозділів у межах загальної стратегії. На державному рівні - через узгодження регіональних і національних програм.

3. Підхід цілісності процесу стратегічного планування передбачає комплексний підхід до:

- Розробки стратегічних документів
- Забезпечення їх реалізації
- Контролю виконання

Ключові аспекти принципу:

- Внутрішня узгодженість всіх розділів планів
- Точність планових розрахунків
- Можливість об'єктивної перевірки результатів
- Врахування всіх зовнішніх і внутрішніх факторів
- Відображення багатомірності бізнес-середовища

Ці принципи формують системний підхід до стратегічного планування, що дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. Стратегічне планування, як і будь який комплекс прогнозу та планування, ґрунтується на принципах, які формують основу планової діяльності будь-якої економічної організації. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність бізнес-процесів і мінімізує ризики помилкових рішень.

Окрім викладених принципів, варто розглянути також інституційний та контекстний підходи, які мають дедалі більше значення у сучасному стратегічному менеджменті, особливо в умовах високої регуляторної динаміки, геополітичної нестабільності та трансформації споживчих цінностей.

Інституційний підхід фокусується на узгодженості стратегії з правовим, нормативним і культурним середовищем, у якому функціонує підприємство. У сфері рітейлу це означає врахування:

- змін у податковій політиці, антимонопольному регулюванні, трудовому законодавстві;
- вимог до екологічної відповідальності, сталого розвитку, захисту прав споживачів;
- неформальних інституційних норм — очікувань громадськості, поведінкових патернів споживачів, репутаційних ризиків.

Такий підхід дозволяє не лише уникати конфліктів з регуляторами, а й перетворювати відповідність стандартам на джерело конкурентної переваги (наприклад, шляхом ESG-ініціатив, "зеленого" маркетингу або соціально орієнтованих програм).

Контекстний підхід передбачає врахування унікальних характеристик середовища, в якому здійснюється стратегічне планування. Йдеться про те, що не існує універсальних стратегій — кожна компанія має адаптувати загальні принципи до своєї галузі, масштабу, етапу розвитку, рівня ресурсного забезпечення та зовнішніх загроз. Контекстний підхід дозволяє уникати механічного копіювання «найкращих практик» та натомість стимулює критичне переосмислення релевантних моделей.

У сучасних умовах особливого значення набуває також антикризовий компонент стратегічного планування. Стратегія має не лише орієнтуватися на зростання, але й передбачати:

- сценарії зниження доходів або зупинки частини операцій;
- механізми швидкого скорочення витрат;
- розробку кризових комунікацій;
- створення запасів ліквідності або доступу до кредитних ліній.

Таким чином, стратегічне планування розглядається не лише як інструмент реалізації амбіцій, а як механізм підтримки стійкості бізнесу в умовах шоків і невизначеності.

Сучасне стратегічне планування має адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, враховувати зростаючу роль цифрових технологій, зміну споживчих цінностей та посилення регуляторного тиску. Успішна стратегія в цій галузі передбачає не лише досягнення економічної ефективності, але й формування стійких конкурентних переваг, підвищення організаційної гнучкості та забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

У результаті стратегічне планування перетворюється на ключовий елемент управлінської системи, що виконує не просто функцію прогнозування, а виступає інструментом адаптивного управління, що поєднує цілі бізнесу з викликами

зовнішнього середовища. Саме через цю призму воно набуває значення як джерело стабільності, передбачуваності та ціннісного орієнтиру для всієї організації.

1.3. Методичні підходи до оцінювання викликів та особливості стратегічного планування в умовах невизначеності

Україна, як країна з розвиваючою економікою, переживає період глибоких трансформацій, які значно впливають на всі сфери економічної діяльності. Однак у сучасних умовах вона стикається з численними викликами, що ускладнюють стратегічне планування та довгострокове управління. Актуальність проблеми стратегічного планування для українських підприємств обумовлена низкою чинників, які формують умови високої невизначеності.

В таких умовах стратегічне планування потребує адаптації до нових реалій, що зумовлює необхідність застосування спеціальних методичних підходів для оцінювання ризиків і розробки стратегій, здатних забезпечити стійкість бізнесу.



Рис. 1.2 Основні методичні підходи до оцінювання викликів в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором за [11], [14], [53]

Залежно від ступеня ймовірності настання подій, невизначеність можна класифікувати на три основні типи: Повна невизначеність - характеризується практично нульовою прогностичністю подій. У таких умовах суб'єкти господарської діяльності не мають можливості прогнозувати ні власний розвиток, ні тенденції ринку. Повна невизначеність часто виникає в умовах раптових змін, таких як війни, природні катастрофи або глобальні економічні кризи; Протилежна їй повна визначеність - цей тип характеризується високою прогностичністю подій, тобто суб'єкти господарювання можуть з високою точністю прогнозувати як власну стратегію, так і тенденції розвитку ринку. Повна визначеність є ідеалізованим станом, який рідко зустрічається в реальній економічній практиці; та часткова невизначеність - має практичне значення для суб'єктів господарювання, оскільки дозволяє їм оцінювати ризики та приймати рішення на основі доступної інформації. На відміну від повної невизначеності та повної визначеності, які є теоретичними концепціями, часткова невизначеність відображає реальні умови функціонування економічних систем. [11]

Українська економіка знаходиться в стані повної невизначеності. Підприємства змушені функціонувати в умовах постійної загрози фізичного руйнування, що робить довгострокове планування надзвичайно складним. Економічна нестабільність, яка проявляється у високому рівні інфляції, коливаннях курсу національної валюти ускладнює процеси інвестування та розвитку підприємств, які і без цього не є інвестиційно привабливими через стабільно присутній ризик руйнувань. [9]

Невизначеність є невід'ємною частиною економічної діяльності. Вона може бути як джерелом ризиків, так і можливостей для інновацій та розвитку. Для ефективного управління невизначеністю суб'єкти господарювання повинні використовувати різні інструменти, такі як сценарне планування, аналіз ризиків та

стратегічне прогнозування. Це дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати, але й використовувати нові можливості для зростання та розвитку. [7]

У контексті України розуміння та управління невизначеністю стає особливо важливим аспектом стратегії будь-якого підприємства. У таких умовах здійснення довгострокового планування стає майже неможливим. В даному випадку, основний наголос розробки стратегії має припадати не стільки на дії для розширення підприємства та його продаж, як виділення основних ризиків та методи досягнення їх мінімізації. Для активного розвитку та прогресу для початку слід мати плацдарм у виді стабільного добробуту підприємства та фінансової стабільності. Створення умов для розвитку підприємства через підвищення його ефективності та конкурентоспроможності є можливим тільки при забезпеченні “стабільності серед нестабільності”.

Для ефективного прогнозування наслідків різних подій та процесів необхідно мати ясне розуміння можливих траєкторій майбутнього розвитку, а не покладатися на прості припущення. Хоча припущення та уявлення часто використовуються для формулювання майбутніх сценаріїв, у ситуаціях масштабних і непередбачуваних змін, таких як значні руйнування через військове вторгнення, стратегічне бачення та сценарне планування стають ключовими інструментами для відновлення та розвитку економіки в повоєнний період.

У таких умовах стратегічне планування стає ключовим інструментом для адаптації підприємств до нової реальності. Для існуючих підприємств важливим кроком є розробка гнучких стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає диверсифікацію ринків збуту, пошук альтернативних джерел сировини та енергії, а також інвестування у відновлення та модернізацію виробничих потужностей.

Узагальнено, можна виділити 4 основних актуальних виклики:

Прогностичні обмеження. Традиційні методи прогнозування втрачають точність через швидкість змін. Стратегії, що базуються на статичних моделях, не витримують випробування часом у середовищі, де ключові параметри ринку можуть змінюватися за лічені місяці або навіть тижні.

Обмежений горизонт планування. У невизначеному середовищі стратегічні горизонти скорочуються. Довгострокове планування заміщується адаптивними короткостроковими циклами зі швидкою переоцінкою цілей.

Зростання значущості поведінкових чинників. Реакція керівників на кризові сигнали, їхня схильність до ризику, комунікативні навички та довіра всередині організації можуть суттєво впливати на здатність адаптуватися до нових умов.

Інформаційне перевантаження та невизначені сигнали. У світі надлишку інформації компанії стикаються не стільки з браком даних, скільки з труднощами в інтерпретації та розпізнаванні критично важливих змін серед шуму інформаційного фону.

Адаптація стратегічного планування до нових умов вимагає глибоких змін у принципах та інструментарії цього процесу. Йдеться про перехід від традиційного, детермінованого підходу до гнучких, сценарних моделей. Паралельно, можна виділити також 4 основних підходів та принципів до планування в таких умовах:

Сценарне планування дозволяє моделювати декілька можливих варіантів майбутнього розвитку подій і розробляти відповідні дії в межах кожного з них. Це створює простір для маневру та знижує ризик стратегічних помилок.

Принцип гнучкості передбачає постійне оновлення стратегій у відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Компанії дедалі частіше переходять до agile-стратегій і адаптивного менеджменту.

Організаційне навчання набуває критичного значення. Систематичний збір і аналіз зворотного зв'язку, впровадження підходу «навчання на основі дії» (action learning) та розвиток аналітичної культури стають основою для підтримання стратегічної стійкості.

Залучення співробітників до процесу планування (партисипативне планування) забезпечує кращу поінформованість, підвищує мотивацію та дозволяє ефективніше реагувати на виклики, що виникають у середовищі невизначеності.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика планування в залежності від рівня невизначеності

| Параметр | Повна визначеність | Часткова невизначеність | Повна невизначеність |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---|
| Горизонт планування | Довгостроковий (5–10 років) | Середньостроковий (1–3 роки) | Короткостроковий (до 1 року) |
| Тип стратегій | Лінійні, детерміновані | Комбіновані, адаптивні | Сценарні, гнучкі |
| Підходи до управління | Централізоване | Змішане (центр + автономія) | Децентралізоване, автономне |
| Оцінка ризиків | Імовірнісна, історична | Комбінована (історія + моделювання) | Стрес-тестування, сценарний аналіз |
| Залучення технологій | Помірне | Активне використання ІТ | Високе (Big Data, ШІ, автоматизація рішень) |
| Роль інновацій | Підтримувальна | Значуща, як інструмент адаптації | Ключова, як джерело виживання |
| Зміни в логістиці | Мінімальні, прогнозовані | Періодичні адаптації | Часті, радикальні, з перебудовою ланцюгів |

Джерело: розроблено автором на основі [9], [13], [14], [16].

Стратегічне планування в умовах невизначеності потребує не лише нових інструментів, а й переосмислення самої філософії планування. В сучасному світі ключовою перевагою організації стає її здатність швидко адаптуватися, навчатися та діяти в умовах неповної інформації. Виклики, пов'язані з невизначеністю, відкривають простір для інноваційних управлінських рішень, створення більш

гнучких структур і формування стратегічної чутливості, що є запорукою довгострокового успіху бізнесу.

Стратегічне планування є не просто формальною процедурою, а нагальною необхідністю для виживання та розвитку бізнесу, особливо в умовах високої невизначеності та динамічних змін. Ефективне стратегічне планування забезпечує підприємству довгострокову перспективу та стійкість, допомагаючи не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати майбутнє, забезпечуючи стабільність у довгостроковій перспективі. Воно також створює конкурентні переваги через глибокий аналіз та обґрунтований вибір стратегій, дозволяючи підприємству виокремитися на ринку та досягти лідерства.

В умовах постійних змін стратегічне планування стає інструментом, що забезпечує адаптивність та гнучкість, дозволяючи швидко реагувати на нові обставини та коригувати курс, сприяє ефективному використанню ресурсів, допомагаючи оптимально розподіляти наявні засоби та концентрувати зусилля на ключових напрямках, а також забезпечує координацію та узгодженість дій усіх підрозділів підприємства для досягнення спільних цілей. В умовах невизначеності, характерних для сучасної економіки та, зокрема, для України, традиційні підходи до планування стають недостатніми, вимагаючи гнучких, адаптивних та сценарних методів, а також залучення персоналу до процесу формування стратегії. Отже, стратегічне планування постає не як статичний документ, а як динамічний та безперервний процес, що є ключовим елементом ефективного управління та запорукою успішного розвитку бізнесу в складному та мінливому світі.

Отже, в умовах глибокої та багатоаспектної невизначеності, зокрема характерної для сучасної української економіки, стратегічне планування вимагає переосмислення традиційних підходів та впровадження нових, гнучких інструментів адаптації. Ефективне управління ризиками, використання сценарного планування, організаційне навчання та залучення персоналу до стратегічних процесів — усе це стає необхідністю для виживання та розвитку підприємств. Основною метою стратегічного планування в таких умовах є не

стільки передбачення майбутнього, скільки створення здатності до швидкого реагування, адаптації та збереження стійкості бізнесу. Тільки за умови формування “стабільності в нестабільності” можливе не лише виживання, а й поступове відновлення та зростання національного бізнесу в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ “НОВА ЛІНІЯ 1”

2.1. Загальна характеристика стану підприємства ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ЛІНІЯ 1» (скорочена назва — ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1») було утворене шляхом реорганізації у формі перетворення Приватного акціонерного товариства «НОВА ЛІНІЯ». ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» є правонаступником усіх прав та обов’язків колишнього ПАТ. Організаційно-правова форма — Товариство з обмеженою відповідальністю. Основна діяльність ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» пов’язана з роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах, компанія є однією із лідерів на ринку українського ритейлу в сегменті Home Improvement та DIY, а також другою за розміром мережею формату DIY в Україні. Перший супермаркет будівельних матеріалів компанії було відкрито у 2001 році.

Основна стратегія компанії полягає в тому, щоб завжди враховувати потреби кожного клієнта, розуміти їхні запити та постійно шукати найкращі пропозиції високоякісних товарів за доступними цінами. ТОВ «Нова Лінія 1» ставить за мету задовольнити потреби кожного покупця, забезпечуючи наявність у магазинах якісних товарів для будівництва, ремонту, декору та облаштування дому. Асортимент гіпермаркетів формується на основі принципу: «Висока якість, сучасний дизайн, низька ціна». Крім того, мережа пропонує широкий спектр додаткових послуг, таких як оверлок, розпил деревини, доставка товарів та багато іншого, що задовольнить навіть найвибагливіших клієнтів.

У 2014 році компанія «Епіцентр», один із лідерів українського ринку будівельних матеріалів та товарів для дому, розпочала процес придбання ТОВ «Нова Лінія 1», що стало важливим етапом у стратегії розширення її ринкової частки та географії присутності. Ця операція є частиною стратегії «Епіцентр» з укріплення своїх позицій на ринку та оптимізації бізнес-процесів через інтеграцію сильних гравців, які мають значну популярність серед споживачів.

Поглинання «Нова Лінія 1» дозволяє «Епіцентру» отримати доступ до великої мережі магазинів, що працюють у сегменті роздрібною торгівлі товарами для дому, та посилити свою присутність у певних регіонах України. У результаті цієї угоди було укріплено позиції обох компаній, забезпечивши кращу конкуренцію на ринку будівельних матеріалів і товарів для дому.

Компанія ставить на меті йти назустріч до своїх покупців шляхом раціоналізації їх покупок. Для постійних клієнтів діє унікальна система накопичення бонусів, а для юридичних осіб – спеціальна дисконтна програма. Завдяки цим програмам, покупки в мережі гіпермаркетів «Нова Лінія» стають ще вигіднішими.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про підприємство

| | |
|----------------------------|--|
| Повна назва Товариства | Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ЛІНІЯ 1» |
| Скорочена назва Товариства | ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» |
| Місцезнаходження: | Україна, Київська обл., Фастівський р-н, селище міського типу Чабани, Одеське шосе, буд. 8 |
| Дата державної реєстрації | 31.03.2021 |
| Номер запису в ЄДР | № 1003397770001021017 |

Джерело: розроблено автором за звітом підприємства.

Єдиним учасником Товариства є ПАТ "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "ОФЕРЕНТ", який володіє 100% статутного капіталу Товариства, який становить 1 576 450 гривень.

Компанія ТОВ «Нова Лінія 1» здійснює такі види діяльності:

- 47.19 Інші види торгівлі в неспеціалізованих магазинах (Основний)
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами
- 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Також, компанія має інвестиції в 4 дочірні компанії:

Таблиця 2.2

Дочірні компанії підприємства

| Номер | Назва | Частка | Вид діяльності |
|-------|------------------------------|--------|---|
| 1 | ТОВ "НОВА ЛІНІЯ - ЗАПОРІЖЖЯ" | 99.99% | 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна |
| 2 | ТОВ Фірма "Маркер-ДНЕПР" | 99.99% | 68.20 |
| 3 | ТОВ "НОВА ЛІНІЯ - Ужгород" | 99.99% | 68.20 |

| | | | |
|---|---------------------------------------|--------|--|
| 4 | ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ "ТРЕЙДКОМ "ІНКО" | 99.99% | 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель |
| 5 | ТОВ "ІНТЕРБУД" | 50.00% | 41.20 |
| 6 | ТОВ "ВП ДЕВЕЛОПМЕНТ" | 00.01% | 68.20 |
| 7 | ТОВ "КРЕМІНЬ-ІНВЕСТ" | 00.01% | 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет |
| 8 | ТОВ "ІНТЕРАГРОІНВЕСТ" | 05.73% | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур |

Джерело: розроблено автором за звітом підприємства.

Загальна сума інвестицій в дочірні підприємства сягає 16.96 млн. грн.

Мережа гіпермаркетів «Нова Лінія» не обмежується лише продажем товарів. Клієнти можуть скористатися цілим рядом додаткових послуг - розкрій матеріалів, оренда інструментів, будівельні послуги, доставка товарів, бонусні та дисконтні програми.

Управління Товариством здійснюється через такі органи:

1. Найвищий орган – Загальні збори Учасника Товариства.
2. Виконавчий орган – Генеральний директор, який керує поточною діяльністю компанії та призначається Загальними зборами.
3. Контролюючий орган – Ревізійна комісія, що складається з трьох осіб. Вона обирається Загальними зборами та відповідає за нагляд за фінансовою та господарською діяльністю Генерального директора.

Товариство забезпечує прозорість та достовірність фінансової інформації, яка відображається у звітності, дотримуючись національних стандартів бухгалтерського обліку та вимог українського законодавства щодо організації обліку та звітності.

В компанії діє адаптивна організаційна структура, яка характеризується відсутністю жорсткої ієрархії, мінімальною кількістю рівнів управління, гнучкістю у розподілі повноважень, обмеженим використанням формальних правил та децентралізованим прийняттям рішень. Відповідальність у такій структурі розподіляється широко, що сприяє більшій свободі та ініціативності працівників.

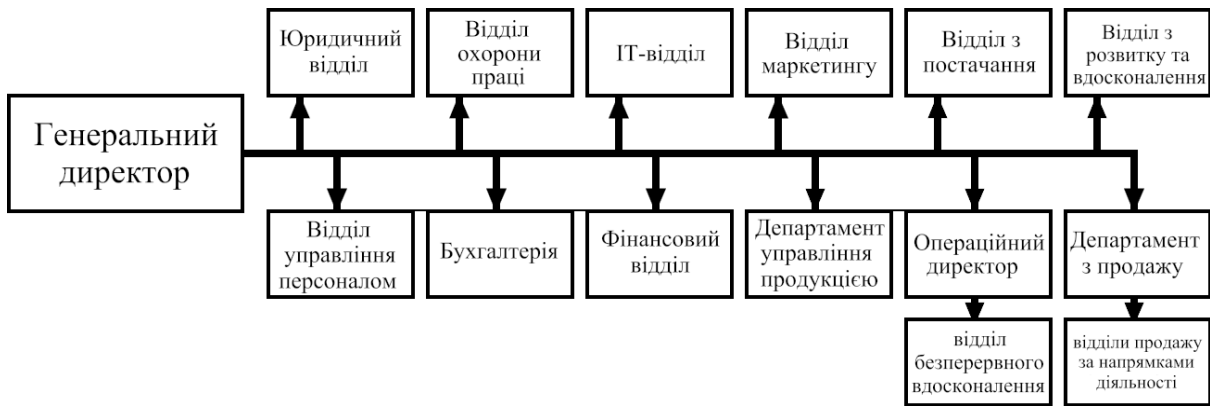


Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором за звітом підприємства.

Для організаційної структури Товариства також характерні:

- відсутність бюрократичного регламентування діяльності органів управління;
- мінімальний поділ праці за видами робіт; нечіткість та невелика кількість рівнів управління;
- гнучкість у структурі управління;
- децентралізоване прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати роботи.

Доцільно проаналізувати фактори зовнішнього середовища ТОВ «Нова лінія 1» за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.3

SWOT-Аналіз ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Персоналізований підхід до кожного клієнта - Зручне розташування, що забезпечує доступність для постачальників та споживачів - Врахування специфіки національного та регіонального ринків | <ul style="list-style-type: none"> - Повільне територіальне розширення - Відставання від конкурентів у галузі - Слабка маркетингова стратегія |

| Можливості (О) | Загрози (Т) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Стати лідером на окремі групи товарів - Розвиток власного продукту та послуг – Розширення в регіонах | <ul style="list-style-type: none"> - Фізичне ушкодження в наслідок війни - Невстигання за трендами маркетингу - Конкуренція в галузі |

Джерело: розроблено автором.

Загалом, за аналізом можна зробити базові висновки які надають потрібну інформацію щодо позиції компанії на ринку. Персоналізований підхід до клієнтів на сьогоднішній день вже не є новизною, але він дозволяє побудувати довірливі стосунки та підвищує лояльність споживачів, зменшуючи churn rate та мотивуючи покупців ставати постійними. Особливо це стосується для покупців-водіїв, адже у більшості відділень компанії зручне розташування на дорожньо-транспортних розв'язках, яке забезпечує доступність як і для клієнтів, так і для постачальників. Врахування національних та регіональних особливостей допомагає краще адаптуватися до місцевих ринків і потреб. Загалом, асортимент магазинів компанії не є унікальним, але він чітко відповідає попиту регіону.

Але, повільне територіальне розширення обмежує потенціал зростання компанії. Нова Лінія наразі присутня тільки в 13 містах, в основному в центральній частині країни, що у порівнянні з Епіцентром є доволі суттєво. Загалом, Епіцентр часто буде згадуватись як порівняльний зразок - адже відставання від конкурентів у галузі може призводити до втрати частки ринку. Епіцентр розширюється швидше та навіть заміняє Нову Лінію - як приклад в Чабанах супермаркет Нова Лінія припинив роботу в 2022, і на його місці в кінці 2024 був побудований ТЦ Епіцентр. Загалом, про Нову Лінію покупцям менш відомо, і ця слабка маркетингова стратегія ускладнює просування бренду та залучення нових клієнтів. Девіз компанії “100 000 товарів під одним дахом”, але просування даного девізу як і іміджу компанії є несуттєвим.

У компанії наразі недостатній потенціал для повної конкуренції із Епіцентром, але вона цілком має можливість стати лідером на окремі групи товарів, що може забезпечити стабільний прибуток і підвищити впізнаваність бренду. Розширення в регіонах має потенціал закріпити підвищення впізнаваності, та має потенціал стати регіональним лідером в нових ринках збуту, що в кінцевому результаті збільшить охоплення аудиторії.

Але, як велике підприємство з значними за площею приміщеннями та недиверсифікованими складами, фізичне ушкодження активів через військові дії може призвести до значних збитків. Дана загроза є наразі наявною для усіх підприємств із фізичними відділеннями, і протидії даній загрозі наразі немає. Але, досить можливо мінімізувати загрозу невстигання за трендами маркетингу. Наразі маркетинг компанії дійсно має простір для розвитку, бо якщо не залучити додаткові кошти та старання в просування компанії, це в результаті може зробити компанію менш привабливою, особливо для молодих споживачів. Найбільша загроза є конкуренція з боку мережі "Епіцентр", який створює ризик втрати клієнтів та частки ринку за рахунок схожої діяльності та асортименту.

Як висновок SWOT-аналізу, можна сказати що товариство має збалансований перелік кожного аспекту аналізу, та не знаходиться в критичному стані. Більшість загроз є цілком реальними для вирішення, а можливості реальними для імплементації. Згідно з інформацією, наданою в звітах компанії, деякі з загроз вже дотично вирішуються. Товариство активно розвиває канал онлайн-продажів через свій інтернет-магазин. У 2021 та 2022 роках було оновлено дизайн сайту та значно розширено його інформаційний контент.

Крім того, Товариство впровадило систему обслуговування клієнтів, яка орієнтована на перевищення їхніх очікувань. Основна ідея цієї системи полягає в тому, щоб надавати клієнтам більше, ніж вони очікують, дотримуючись принципу "обіцяй менше – роби більше". Наприклад, якщо доставка товару обіцяна за 2 дні, її здійснюють протягом 24 годин.

У сучасних умовах, коли інформація про ціни конкурентів є відкритою, і компанії вже не можуть вести боротьбу за клієнтів через відкриті чи приховані

дані, якість обслуговування стає набагато важливішою за ціну. Товариство прагне досліджувати та контролювати виконання базових стандартів сервісу. Для цього впроваджено систему зворотного зв'язку з клієнтами, яка включає гарячу лінію, поштовий зв'язок, електронну пошту та електронну форму на сайті. Можливість залишати відгуки дозволяє Товариству аналізувати потреби клієнтів, вносити корективи та підтримувати ефективні практики.

2.2. Аналіз основних економічних показників та стратегічних ресурсів ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»

Використовуючи публічні та внутрішні документи підприємства, проаналізуємо результати виробничої діяльності підприємства ТОВ "НОВА ЛІНІЯ 1". Для цього будуть використані документи, що містять інформацію про фінансові та економічні показники підприємства, в тому числі звіти про доходи та витрати, баланс, звіти про рух грошових коштів тощо.

На основі цих даних буде проведено аналіз та синтез показників результатів діяльності ТОВ "НОВА ЛІНІЯ 1". Будуть визначені сильні та слабкі сторони виробничої діяльності підприємства та оцінено динаміку руху цих показників на таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки прибутковості продукції

| № | Роки | Собівартість реалізованої продукції | Темпи зростання, % | Чистий дохід від реалізації продукції | Темпи зростання, % |
|----|------|-------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------|
| 1. | 2021 | 4 162 908,00 | - | 6 049 232,00 | - |
| 2. | 2022 | 3 255 338,00 | -21,80% | 5 013 322,00 | -17,12% |
| 3. | 2023 | 3 315 519,00 | 1,85% | 4 825 123,00 | -3,75% |
| 4. | 2024 | 2 874 014,00 | -13.25% | 4 185 333,00 | -13.31% |

Джерело: складено на базі додатків А, Б та В.

У 2022 році як собівартість реалізованої продукції, так і чистий дохід від реалізації знизилися (на 21,80% і 17,12% відповідно порівняно з 2021 роком). Це може свідчити про зменшення обсягів виробництва або продажів, а також про можливі труднощі на ринку.

У 2023 році спостерігається незначне зростання собівартості (на 1,85% порівняно з 2022 роком), проте чистий дохід знову знизився (на 3,75%). Це може свідчити про те, що навіть при дещо зростаючих витратах на виробництво підприємство не змогло компенсувати зниження продажів або доходів.

Незважаючи на деяке відновлення у показнику собівартості у 2023 році, чистий дохід має тенденцію до подальшого зниження. Це може негативно вплинути на прибутковість підприємства і вказує на необхідність аналізу причин зниження доходів та розробки заходів для їх покращення.

У 2024 році спостерігається подальше зниження обох показників: собівартість знижується на 13,25%, а дохід – майже на ідентичні 13,31%. Така синхронність темпів може свідчити про свідоме скорочення масштабів операцій з метою оптимізації або втрату частки ринку. Загалом, тренд демонструє тенденцію до зменшення обсягів діяльності підприємства з одночасним намаганням утримувати витрати під контролем, хоча постійне падіння чистого доходу викликає занепокоєння щодо конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку.

Таким чином, для стабілізації та зростання фінансових показників необхідно зосередитись на підвищенні ефективності продажів і/або оптимізації витрат, що може допомогти зменшити негативний вплив зниження чистого доходу.

Таблиця 2.5

Структура основних засобів підприємства

| № | Група основних засобів | Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн | | | | Структура ОЗ, % | | | |
|----|------------------------|--|------------|------------|------------|-----------------|------|------|------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1. | Всього | 713 360,00 | 466 281,00 | 307 063,00 | 251 564,00 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |

| | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2. | Земля та будівлі | 581769 | 355045 | 273220 | 223644 | 81,55% | 76,14% | 88,98% | 88,90% |
| 3. | Машини та обладнання | 54292 | 35700 | 19702 | 16502 | 7,61% | 7,66% | 6,42% | 6,56% |
| 4. | Транспортні засоби | 12533 | 5129 | 2248 | 3568 | 1,76% | 1,10% | 0,73% | 1,42% |
| 5. | Інструменти, прилади, інвентар | 57735 | 64629 | 8897 | 6126 | 8,09% | 13,86% | 2,90% | 2,44% |
| 5. | Інші основні засоби | 7031 | 5778 | 2996 | 1724 | 0,99% | 1,24% | 0,98% | 0,69% |

Джерело: складено на базі додатків А, Б, В та Г.

На основі наведеної таблиці можна зробити такі висновки:

Середньорічна вартість усіх основних засобів знизилася протягом трьох років з 713 360 тис. грн у 2021 році до 307 063 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про значне вибуття або знецінення основних засобів.

Земля та будівлі: Незважаючи на зниження абсолютної вартості, частка цієї групи зросла з 81,55% у 2021 році до 88,98% у 2023 році. Це свідчить про те, що ця група залишилася найстабільнішою.

Машини та обладнання: Частка залишилася майже стабільною — коливання від 7,61% до 6,42%. Однак абсолютна вартість цієї групи значно знизилася.

Транспортні засоби: Спостерігається зниження як абсолютної вартості, так і частки в структурі: з 1,76% у 2021 році до 0,73% у 2023 році. Це може свідчити про зменшення кількості транспортних засобів або їх амортизацію.

Інструменти, прилади, інвентар: У 2022 році відбулося зростання частки до 13,86%, однак у 2023 році частка знизилася до 2,90%, що може бути пов'язано з вибуттям значної частини цієї групи.

Інші основні засоби: Частка залишалася майже незмінною, близько 1%, що свідчить про стабільність цієї категорії.

Загальне зниження середньорічної вартості всіх груп основних засобів може бути ознакою скорочення активів підприємства, що може вплинути на його виробничу спроможність. Необхідно оцінити причини скорочення

(продаж, амортизація чи знос) і розглянути можливості оновлення основних засобів. Для стабільності виробничого процесу слід розглянути можливість оновлення обладнання, а також оптимізації структури основних засобів для підвищення ефективності підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка основних засобів підприємства

| № п/п | Група основних засобів | Відхилення від попереднього періоду, тис. грн | | | Відхилення від попереднього періоду, % | | | Відхилення в структурі, % | | |
|----------|---------------------------------------|--|-------------|------------|---|---------|---------|---------------------------|---------|---------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2022 | 2023 | 2024 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1. | Всього | -247 079,00 | -159 218,00 | -55 499,00 | -34,64% | -34,15% | -18,07% | | | |
| 2. | Земля та будівлі | -226724 | -81825 | -49576 | -38,97% | -23,05% | -18,15% | -6,63% | 16,86% | -0,09% |
| 3. | Машини та обладнання | -18592 | -15998 | -3200 | -34,24% | -44,81% | -16,24% | 0,60% | -16,20% | 2,24% |
| 4. | Транспортні засоби | -7404 | -2881 | 1320 | -59,08% | -56,17% | 58,72% | -37,39% | -33,44% | 93,73% |
| 5. | Інструменти , прилади, інвентар | 6894 | -55732 | -2771 | 11,94% | -86,23% | -31,15% | 71,26% | -79,10% | -15,95% |
| 5. | Інші основні засоби | -1253 | -2782 | -1272 | -17,82% | -48,15% | -42,46% | 25,72% | -21,26% | -29,76% |

Джерело: складено на базі додатків А, Б, В та Г.

Протягом 2022–2024 років спостерігалось стійке скорочення середньорічної вартості основних засобів підприємства, що загалом зменшилася на понад 64% за цей період. Найбільше зниження відбулося у групі «Земля та будівлі», що залишається ключовим елементом структури активів (понад 88% у 2023–2024 рр.). Поряд із цим, значні втрати зазнала також технічна база — «Машини та обладнання» скоротилися майже на 45% у 2023 році, що свідчить про істотне зменшення виробничих потужностей.

Група «Транспортні засоби» продемонструвала нестабільну динаміку, а різке зростання їх частки в 2024 році пояснюється швидшим виведенням інших активів. Коливання у структурі свідчать про намагання підприємства

адаптуватися до складної економічної ситуації шляхом перерозподілу ресурсів, проте відсутність капіталовкладень у відновлення або модернізацію засобів праці вказує на зниження інвестиційної активності та потенційне погіршення виробничої ефективності в майбутньому.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві

| № | Показники, тис. грн | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення 2021/2022 (+/-) | Відхилення 2022/2023 (+/-) | Відхилення 2023/2024 (+/-) |
|----|---------------------------------|--------------|------------|------------|------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. | Первісна вартість ОЗ | 1 319 786,00 | 995 541,00 | 972 652,00 | 835 354,00 | -324 245,00 | -22 889,00 | -137 298,00 |
| 2. | Залишкова вартість ОЗ | 713 360,00 | 466 281,00 | 307 063,00 | 251 564,00 | -247 079,00 | -159 218,00 | -55 499,00 |
| 3. | Знос | 606 426,00 | 529 260,00 | 665 589,00 | 583 790,00 | -77 166,00 | 136 329,00 | -81 799,00 |
| 4. | Коефіцієнт зносу ОЗ | 45,95 | 53,16 | 68,43 | 69,89 | 7,21 | 15,27 | 1,46 |
| 5. | Коефіцієнт придатності ОЗ | 0,54 | 0,47 | 0,32 | 0,30 | -0,07 | -0,15 | -0,01 |

Джерело: складено на базі додатків А, Б, В та Г.

Стан основних засобів підприємства за 2021–2024 роки свідчить про стійку тенденцію до скорочення активів, їх старіння та недостатній рівень оновлення. Первісна вартість основних засобів за цей період знизилася з 1 319 786 тис. грн у 2021 році до 835 354 тис. грн у 2024 році. Найбільше скорочення відбулося у 2022 році — на 324 245 тис. грн, що свідчить про масове вибуття основних засобів. Зниження продовжилось у наступні роки, хоча темпи втрат зменшувалися (–22 889 тис. грн у 2023 та –137 298 тис. грн у 2024 році).

Залишкова вартість основних засобів також зменшувалася — з 713 360 тис. грн у 2021 році до 251 564 тис. грн у 2024 році. Це свідчить не лише про фізичне зношення, а й про відсутність істотних інвестицій у відновлення або модернізацію активів. Відхилення між роками становили відповідно –247 079 тис. грн (2022), –159 218 тис. грн (2023) та –55 499 тис. грн (2024).

Показник зносу коливався: у 2022 році спостерігалось його зменшення на 77 166 тис. грн (через списання сильно зношених об'єктів), однак уже в 2023 році знос різко зріс на 136 329 тис. грн. У 2024 році він знову знизився на 81 799 тис. грн, що може свідчити про додаткове списання старих активів або часткову модернізацію. Проте коефіцієнт зносу продовжив зростання: з 45,95% у 2021 до 69,89% у 2024 році, що означає, що майже 70% вартості основних засобів вичерпано через їх експлуатацію.

Коефіцієнт придатності, що відображає залишкову здатність основних засобів до використання, зменшився з 0,54 у 2021 до 0,30 у 2024 році. Це свідчить про погіршення технічного стану активів і зниження ефективності їх використання у виробничому процесі.

Таким чином, підприємство стикається із проблемою старіння матеріально-технічної бази. Зростання зносу і зниження придатності активів вказують на необхідність термінових заходів з оновлення основних засобів. Без належних інвестицій у модернізацію або заміну застарілих активів підприємство ризикує втратити виробничі можливості та знизити свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.8

Показники фінансової діяльності компанії

| Показники | Звітний період | | | | Темп росту, % | | |
|--------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------|---------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2022 | 2023 | 2023 |
| Валовий прибуток | 1 886 324,00 | 1 757 984,00 | 1 509 604,00 | 1 311 319,00 | -6,80% | -14,13% | -13,13% |
| Інші операційні доходи | 19 206,00 | 23 841,00 | 32 768,00 | 42 799,00 | 24,13% | 37,44% | 30,61% |
| Адміністративні витрати | 97 398,00 | 90 441,00 | 106 592,00 | 120 409,00 | -7,14% | 17,86% | 12,96% |
| Витрати на збут | 1 348 920,00 | 1 082 856,00 | 1 002 079,00 | 882 139,00 | -19,72% | -7,46% | -11,97% |
| Інші операційні витрати | 25 509,00 | 440 579,00 | 21 036,00 | 29 890,00 | 1627,15% | -95,23% | 42,09% |
| Фінансовий результат від операційної | 433 703,00 | 167 949,00 | 412 665,00 | 339 782,00 | -61,28% | 145,71% | -17,66% |

| | | | | | | | |
|------------|--|--|--|--|--|--|--|
| діяльності | | | | | | | |
|------------|--|--|--|--|--|--|--|

Джерело: складено на базі додатків А, Б, В та Г.

Фінансова діяльність компанії протягом 2021–2024 років демонструє тенденцію до поступового зниження прибутковості основної діяльності при одночасному покращенні окремих складових управління доходами та витратами.

Валовий прибуток компанії протягом чотирьох років зменшувався: з 1 886 324 тис. грн у 2021 році до 1 311 319 тис. грн у 2024 році. У 2022 році прибуток скоротився на 128 340 тис. грн (–6,8%), у 2023 — ще на 248 380 тис. грн (–14,13%), а в 2024 — на 198 285 тис. грн (–13,13%). Це вказує на стійке зниження ефективності основної діяльності, що може бути зумовлено як зростанням собівартості, так і зменшенням обсягів реалізації.

Інші операційні доходи зростали протягом усього періоду: на 24,13% у 2022 році, 37,44% — у 2023, і 30,61% — у 2024 році. Це свідчить про успішну диверсифікацію джерел доходів, зокрема за рахунок вторинної діяльності або ефективного управління активами.

Адміністративні витрати зменшилися у 2022 році на 6 957 тис. грн (–7,14%), однак у 2023 зросли на 16 151 тис. грн (+17,86%), а в 2024 — ще на 13 817 тис. грн (+12,96%). Така динаміка свідчить про часткову втрату контролю за адміністративними витратами, або ж необхідність у додаткових управлінських витратах.

Витрати на збут системно скорочувалися протягом усього періоду: на 266 064 тис. грн (–19,72%) у 2022, на 80 777 тис. грн (–7,46%) у 2023, та ще на 119 940 тис. грн (–11,97%) у 2024. Це може свідчити як про ефективнішу політику управління збутом, так і про зниження обсягів реалізації, що потребує додаткового аналізу.

Інші операційні витрати мали різкі коливання. У 2022 році вони зросли в 17 разів (на 415 070 тис. грн, +1627,15%), ймовірно, через одноразові або надзвичайні витрати. У 2023 році вони різко скоротилися (–419 543 тис. грн,

–95,23%), а в 2024 зросли на 8 854 тис. грн (+42,09%). Це вказує на нестабільність у цій категорії витрат, що може впливати на загальну фінансову стійкість.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році знизився на 265 754 тис. грн (–61,28%), проте в 2023 — відновився на 244 716 тис. грн (+145,71%). У 2024 році прибуток знову скоротився на 72 883 тис. грн (–17,66%). Така динаміка свідчить про нестабільність операційної діяльності, а також про залежність фінансових результатів від нерегулярних факторів.

У підсумку, діяльність компанії за 2021–2024 роки характеризується зменшенням валового прибутку і нестабільністю фінансового результату, попри позитивну динаміку за іншими операційними доходами та скороченням витрат на збут. Для забезпечення стійкого розвитку компанії доцільно посилити контроль за адміністративними витратами, стабілізувати виробничу діяльність та знизити залежність від випадкових доходів і витрат.

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових коефіцієнтів

| Показники | Звітний період | | | | Середнє значення за галуззю | Темп росту, % | | |
|---|----------------|-------|-------|-------|-----------------------------|---------------|---------|---------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2023 | | 2022 | 2023 | 2024 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,2 | 1,33 | 1,55 | 1,76 | 0,9-1 | 10,83% | 16,54% | 13,55% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,025 | 0,042 | 0,024 | 0,028 | 0,1 | 68,00% | -42,86% | 16,67% |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,38 | 0,36 | 0,43 | 0,48 | 0,3 | -5,26% | 19,44% | 11,63% |
| Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом | 1,65 | 1,7 | 1,35 | 0,92 | 1,5-2,0 | 3,03% | -20,59% | -31,85% |

Джерело: складено на базі додатків А, Б, В та Г.

Аналіз фінансових коефіцієнтів компанії за 2021–2024 роки демонструє як позитивні тенденції у сфері ліквідності та фінансової стійкості, так і деякі ознаки потенційних ризиків, зокрема у структурі капіталу та короткостроковій платоспроможності.

Коефіцієнт загальної ліквідності стабільно зростає протягом чотирьох років: з 1,20 у 2021 році до 1,76 у 2024 році. У 2024 році темп зростання склав 13,55%, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів. Поточне значення суттєво перевищує середньогалузевий рівень (0,9–1,0), що свідчить про підвищену здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, навпаки, демонструє нестабільну динаміку: після суттєвого зростання у 2022 році (+68,00%), він знизився у 2023-му (-42,86%), а в 2024 році зріс на 16,67%, до рівня 0,028. Проте це значення все ще суттєво нижче середньогалузевого орієнтира (0,1), що свідчить про дефіцит найбільш ліквідних активів — грошових коштів — для оперативного покриття боргів.

Коефіцієнт фінансової стійкості продовжив позитивну динаміку: зростання на 11,63% у 2024 році дозволило досягти значення 0,48, що істотно перевищує середній показник по галузі (0,3). Це вказує на посилення ролі власного капіталу в структурі балансу компанії і зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом, навпаки, продовжує погіршуватись. У 2024 році він знизився до 0,92, що є найгіршим значенням за аналізований період. Темп падіння склав -31,85% порівняно з 2023 роком, а значення нижче галузевого діапазону (1,5–2,0) може свідчити про зростання ризику втрати платоспроможності у разі посилення боргового навантаження.

Узагальнюючи, можна сказати, що компанія демонструє стабільне зростання ліквідності та фінансової стійкості, проте слід посилити контроль за рівнем грошових коштів і відновити оптимальне співвідношення між власним

капіталом та зобов'язаннями. Це дозволить знизити фінансові ризики та забезпечити довгострокову стабільність.

Фінансовий стан компанії "Нова Лінія" за період 2021–2024 років демонструє змішану динаміку, зокрема із зростанням деяких важливих показників і одночасним зниженням інших, що вказує на певні труднощі, але також і на наявність можливостей для покращення. Загальний коефіцієнт ліквідності показує стабільне зростання, що свідчить про поступове поліпшення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання, хоча все ще існують ризики в частині забезпечення достатнього рівня грошових коштів для негайних потреб. Водночас, коефіцієнт фінансової стійкості, який покращився у 2023 році, підтверджує, що компанія здатна підтримувати оптимальне співвідношення між власними та позиковими коштами, що сприяє зниженню фінансових ризиків.

Проте недостатньо високий коефіцієнт абсолютної ліквідності та певне зниження коефіцієнта покриття зобов'язань власним капіталом свідчать про наявність проблем у швидкому реагуванні на зобов'язання і можливі фінансові труднощі у разі негативних змін на ринку чи інших несприятливих умов. Ці фактори вимагають уваги і стратегічних рішень для забезпечення стабільності і мінімізації ризиків.

Загалом, незважаючи на окремі виклики, компанія має достатньо ресурсів для розвитку. Позитивні тенденції в зростанні ліквідності та фінансової стійкості, а також можливість подальшого скорочення витрат на збут та адміністративних витрат створюють основу для успішного розвитку і покращення фінансової ефективності. У разі покращення управління ліквідністю і більш ефективного використання власного капіталу, "Нова Лінія" може розвиватися з урахуванням потенційних інвестицій та стабільної операційної діяльності. Тому хоча фінансовий стан компанії на даний момент можна оцінити як умовно не найкращий, в цілому підприємство має всі необхідні інструменти і ресурси для вдосконалення та стратегічного росту.

2.3. Позиція ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» серед галузі та рівень конкурентоспроможності підприємства

Ринок роздрібною торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому в Україні характеризується помірною концентрацією з чітко вираженими лідерами. Основними конкурентами ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» є такі великі мережі, як Епіцентр К, Leroy Merlin, OLX/Prom.ua (у частині онлайн-торгівлі), а також локальні будівельні супермаркети в обласних центрах.

Попри те, що компанія входить до складу групи «Епіцентр», «НОВА ЛІНІЯ 1» діє як окремий суб'єкт господарювання. Це дає їй певну гнучкість у прийнятті рішень, але водночас зобов'язує самостійно підтримувати конкурентоспроможність на регіональних ринках.

Бар'єри входу на ринок для нових гравців залишаються помірними через потребу у значних інвестиціях у логістику, торгові площі та формування широкого асортименту товарів. Водночас, загроза з боку електронної комерції зростає: онлайн-майданчики стають популярним каналом закупівлі будівельних матеріалів серед роздрібних споживачів і малого бізнесу. Це створює додатковий тиск на традиційні торговельні формати.

Згідно з даними ринку, попит у секторі залишається сталим або зростає в умовах відбудови інфраструктури та приватного житла. У цьому контексті стратегічною перевагою для ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» може бути швидка адаптація до нових споживчих потреб — зокрема, орієнтація на енергоефективні, екологічні та недорогі товари.

Серед слабких сторін компанії, які послаблюють її позицію на фоні конкурентів, можна виділити:

- нижчий рівень онлайн-присутності порівняно з лідерами;
- менш агресивну маркетингову стратегію;
- потребу в оновленні частини магазинів і логістичної інфраструктури.

Разом з тим, сильними сторонами ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» є:

- широка номенклатура продукції;

- наявність вільних фінансових ресурсів для розвитку

Конкурентне середовище для ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» є інтенсивним, але не перенасиченим, що створює можливості для стратегічного розширення. Підприємство має потенціал для посилення своїх позицій шляхом модернізації форматів торгівлі, цифрової трансформації та регіональної експансії.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика провідних підприємств галузі

| Параметр | НОВА ЛІНІЯ 1 | Епіцентр К | Leroy Merlin | Онлайн-платформ |
|------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Кількість магазинів | ~10 | >70 | 5 | - |
| Географічне покриття | Великі міста | Вся Україна | Київ і великі міста | Вся Україна (доставка) |
| Формат торгівлі | Стаціонарні магазини | Гіпермаркети + онлайн | Гіпермаркети + онлайн | Онлайн |
| Онлайн-присутність | Обмежена | Потужна | Сильна | Повна |
| Асортимент | Широкий | Дуже широкий | Стандартизований | Варіативний |
| Цінова політика | Середній сегмент | Середній / економ | Середній / преміум | Від економ до преміум |
| Рівень обслуговування | Стандартний | Високий | Високий | Відсутній (самообслуговування) |
| Інвестиції в маркетинг | Помірні | Агресивні | Акцент на бренді | Залежить від продавця |

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці, ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» поступається основним конкурентам у масштабах присутності, цифровій інтеграції та маркетинговій активності. Водночас її конкурентною перевагою є налагоджена інфраструктура, зв'язок із потужною материнською компанією та потенціал для росту через модернізацію.

У контексті стратегічного планування, ці дані свідчать про те, що НОВА ЛІНІЯ 1 перебуває на етапі, коли потрібне стратегічне оновлення — особливо у напрямках цифровізації, брендингу та розширення присутності. Галузь ще не є

повністю монополізованою, тому активне інвестування в ці сфери дозволить покращити позиції компанії та ефективно конкурувати на ринку.

На основі аналізу конкурентного середовища та ринкової позиції ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» можна виокремити ключові можливості та загрози, які впливають на стратегічне планування підприємства:

Можливості:

- Зростання попиту на будівельні та ремонтні товари через відновлення інфраструктури
- Вільні ніші в окремих регіонах, де конкуренція ще недостатньо щільна або відсутня фізична присутність основних гравців.
- Розвиток e-commerce: цифровізація бізнесу, розширення онлайн-продажів і сервісів доставки можуть відкрити нові сегменти споживачів.
- Попит на комплексні рішення (ремонт «під ключ», дизайн, логістика), який дозволяє формувати додаткову цінність для клієнтів.

Загрози:

- Сильна ринкова позиція основних конкурентів, які мають більше ресурсів і ширше охоплення.
- Швидке зростання онлайн-торгівлі та маркетплейсів, що знижує бар'єри входу на ринок і посилює цінову конкуренцію.
- Висока вартість логістики та енергоресурсів, що впливає на маржинальність товарів та обслуговування.
- Зниження платоспроможного попиту в окремих регіонах внаслідок економічної нестабільності чи міграції населення.

Позиція ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» на ринку будівельних матеріалів і товарів для дому є стабільною, але не провідною. Підприємство працює в умовах високої конкуренції, де домінують потужні гравці, зокрема Епіцентр К та міжнародні мережі, такі як Leroy Merlin. Незважаючи на це, «НОВА ЛІНІЯ 1» має низку конкурентних переваг, зокрема впізнаваність бренду, розгалужену мережу магазинів та підтримку з боку стратегічного інвестора.

Аналіз конкурентного середовища свідчить про наявність як зовнішніх викликів (посилення конкуренції, економічна нестабільність, зростання витрат), так і значного потенціалу для розвитку. Зокрема, ринок ще не є повністю насиченим у деяких регіонах, спостерігається активізація будівництва та відновлення після руйнувань, а також попит на онлайн-сервіси та комплексні рішення для ремонту.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА “НОВА ЛІНІЯ 1”

3.1. Інтеграція принципів стратегічного планування у план розвитку ТОВ “НОВА ЛІНІЯ 1”

Станом на 2023 рік, згідно з останнім опублікованим звітом про управлінську діяльність, ТОВ “НОВА ЛІНІЯ 1” визначило дві стратегічні цілі: розвиток інтернет-торгівлі з метою збільшення частки онлайн-продажів, а також вдосконалення сервісу. Обидва ці напрями є цілком виправданими та відповідають актуальним тенденціям ринку роздрібної торгівлі, що зазнає істотної трансформації під впливом цифровізації, зміни поведінки споживачів і зростання ролі омніканальних моделей обслуговування. Покращення сервісу, зокрема в умовах високої конкуренції, є важливим фактором диференціації та побудови лояльності клієнтів.

Проте формулювання вказаних цілей має декларативний характер і залишає широке поле для інтерпретацій. Відсутність чітко окреслених орієнтирів, очікуваних результатів і часових меж свідчить про недопрацьованість стратегії на рівні операційної реалізації. Така невизначеність може призвести до розпорошення зусиль, неузгодженості дій між підрозділами та зниження ефективності впровадження стратегічних ініціатив. Брак ознак

системного стратегічного мислення обмежує здатність підприємства адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища.

З огляду на стрімкі макроекономічні зміни, технологічні трансформації, загрози воєнного характеру та загострення конкурентної боротьби у галузі DІY-ритейлу, підприємству варто суттєво оновити та розширити своє стратегічне бачення. Це має включати побудову цілісної, формалізованої системи стратегічного планування, яка забезпечить не лише орієнтацію на результат, а й внутрішню узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ “НОВА ЛІНІЯ 1” за останні періоди свідчить про наявність низки проблем:

старіння основних засобів, що потребує капітальних інвестицій;

низький рівень ліквідності, що обмежує оперативну гнучкість компанії;

нестабільність фінансових результатів, зокрема нерегулярність прибутків, що свідчить про недостатню адаптацію до ринкових змін.

У сукупності ці фактори вказують на необхідність переорієнтації стратегічного планування з абстрактного розвитку на вирішення актуальних проблем стійкості. До таких належать: оптимізація витрат, оновлення матеріально-технічної бази, підвищення фінансової стабільності та системне управління ризиками.

Компанія функціонує в надзвичайно складному економічному, соціальному та політичному середовищі, що вимагає перегляду традиційних підходів до стратегічного планування. Водночас суттєво змінюється споживча поведінка. Покупці стали значно обережнішими у витратах, активно використовують онлайн-ресурси для порівняння цін і характеристик товарів. Компанії необхідно переглянути асортимент, надати перевагу товарам із оптимальним співвідношенням ціни та якості, активніше використовувати цифрові канали комунікації. Важливо забезпечити зручність онлайн-покупок, впровадити персоналізовані пропозиції та програми лояльності.

Окрему увагу слід приділити питанню відсутності публічно доступної розгорнутої інформації щодо повноцінної стратегії розвитку компанії. Станом

на 2024 рік, ТОВ “НОВА ЛІНІЯ 1” фактично не оприлюднює детальну стратегію чи план трансформації на рівні публічної комунікації.

До ключових напрямів удосконалення стратегії слід віднести:

- Конкретизацію стратегічних цілей за принципом SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для забезпечення прозорості та вимірності прогресу.
- Прив'язку стратегічних завдань до різних часових горизонтів (короткострокового, середньострокового і довгострокового), що дозволить синхронізувати оперативні дії з візією майбутнього.
- Інтеграцію системи КРІ (ключових показників ефективності) з відповідними функціональними напрямками, що дасть змогу регулярно оцінювати динаміку реалізації стратегій.
- Узгодження стратегічних орієнтирів із реальними ресурсними можливостями підприємства (фінансовими, кадровими, технологічними), щоб уникнути ризику перевантаження або неефективного використання потенціалу.
- Підвищення внутрішньої залученості персоналу до стратегічного процесу через розвиток внутрішніх комунікацій, створення каналів зворотного зв'язку та залучення ключових співробітників до формування стратегічних ініціатив.

Окрім того, стратегічне планування не повинно обмежуватися лише маркетинговими або сервісними аспектами. Важливою передумовою сталого розвитку є інтеграція фінансових, операційних, організаційних та інноваційних компонентів у загальну стратегічну рамку. Це включає моделювання грошових потоків, оптимізацію витрат, управління ланцюгами постачання, розвиток корпоративної культури, формування резервів на випадок непередбачених подій, а також розробку сценаріїв поведінки в умовах високої невизначеності.

З урахуванням цих чинників, стратегія розвитку ТОВ "НОВА ЛІНІЯ" має базуватися на гнучкому сценарному плануванні. Компанія повинна активно аналізувати поведінку споживачів, інвестувати в цифрові інструменти,

вдосконалювати логістику, підтримувати партнерські відносини з постачальниками та посилювати кадровий потенціал. Такий комплексний підхід дозволить зберегти конкурентоспроможність компанії та забезпечити її стабільний розвиток навіть в умовах високої невизначеності.

Існуючі цілі можуть бути переосмислені й доповнені допоміжними, які мають функціональну підтримку основних напрямів.

Ціль 1 згідно з теперішнім планом підприємства: Розвиток інтернет-торгівлі з метою збільшення частки онлайн-продажів.

Ціль 1 згідно з урахування підходів до стратегічного розвитку підприємства: Досягти 30% частки онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації до кінця 2026 року.

Також, було запропоновано створити допоміжні цілі для комплексної реалізації стратегії та покращення досягнення основної мети:

Допоміжні цілі до цілі 1:

1. Впровадити централізовану платформу управління продажами до I кварталу 2026 року. Це забезпечить:
 - єдину базу даних про клієнтів і замовлення;
 - уніфіковану політику цін, знижок і акцій;
 - безшовну взаємодію з клієнтом (наприклад, замовлення онлайн - отримання в магазині);
 - покращений аналіз ефективності каналів продажу.
2. Збільшити охоплення клієнтської бази онлайн-сервісами на 50% шляхом активного цифрового маркетингу;
 - запуск рекламних кампаній у Google, Facebook, Instagram, YouTube;
 - використання ремаркетингу та lookalike-аудиторій;
 - email-маркетинг і push-сповіщення;
 - партнерські програми та influence-маркетинг.
3. Розробити мобільний застосунок з повним функціоналом онлайн-магазину до IV кварталу 2025 року; Мобільний застосунок повинен:

- мати повний доступ до асортименту товарів;
 - дозволяти швидко оформлювати замовлення, оплачувати, отримувати повідомлення;
 - містити персоналізовані пропозиції та бонусну програму;
 - бути інтегрованим із логістикою (відстеження замовлень) та підтримкою.
4. Систематизувати та автоматизувати обробку онлайн-замовлень, скоротивши час виконання замовлення на 30% до середини 2026 року;
- автоматизації бек-офісу (обробка замовлень, зв'язок із складуванням і логістикою);
 - оптимізації маршрутів доставки;
 - впровадження CRM та ERP-систем, які синхронізують усі етапи виконання замовлення;
 - інтеграції з логістичними операторами.
5. Впровадити єдину систему управління запасами для фізичних і онлайн-магазинів.
- бачити актуальні залишки в реальному часі;
 - здійснювати доставку з найближчого магазину (ship-from-store);
 - уникати надлишків або дефіциту товару;

Ціль 2 згідно з теперішнім планом підприємства: Продовжити роботу у напрямку поліпшення сервісу, роблячи прості речі “досконалішими”

Ціль 2 згідно з урахування підходів до стратегічного розвитку підприємства: Підвищити індекс задоволеності клієнтів (NPS) щонайменше на 15% порівняно з 2023 роком до кінця 2025 року.

Допоміжні цілі до цілі 2:

1. Впровадити програму навчання персоналу з акцентом на сервісні компетенції до II кварталу 2025 року;

В умовах високої конкуренції диференціація відбувається не лише через ціни або асортимент, а через якість людської взаємодії. Вклад у

навчання - це інвестиція в лояльність клієнтів, які запам'ятовують сервіс сильніше, ніж продукт.

2. Розширити перелік сервісних послуг до кінця 2025 року;

Розширення сервісного пакету - це стратегія створення доданої цінності для клієнта. Воно знижує поріг входу до покупки (наприклад, безкоштовна доставка) та вирішує супутні проблеми (монтаж, налаштування). Такий підхід переводить компанію із позиції "продавця товару" в позицію "партнера у вирішенні побутових задач", що формує глибший емоційний зв'язок із брендом.

3. Впровадити систему регулярного зворотного зв'язку з клієнтами та щоквартальний аналіз задоволеності;

Мета полягає не лише у зборі даних, а в перетворенні клієнтського досвіду на джерело управлінських рішень. Це допомагає виявляти повторювані болі клієнтів, тестувати нововведення та швидко виявляти сервісні провали. Регулярність аналізу створює циклічність удосконалення сервісу - замість реагування «постфактум», компанія починає діяти на випередження.

4. Оптимізувати точки взаємодії з клієнтом у торговельних залах і онлайн.

Ціль стосується усунення тертя (friction points) у взаємодії клієнта з компанією. Це можуть бути незрозумілі навігаційні елементи на сайті, затримки при видачі товару, чи неінтуїтивна логіка розміщення товарів у залі. Їхнє виявлення та усунення формує безпечне, швидке та приємне середовище покупки, яке клієнти підсвідомо цінують та прагнуть відтворити знову.

Поряд із загрозами зниження ефективності внаслідок загальності цілей, на стратегічному горизонті зберігаються внутрішні виклики. До них належать:

- Фінансова нестабільність: Нестабільні прибутки свідчать про чутливість компанії до зовнішніх коливань, особливо в умовах воєнної економіки;

- Амортизаційне навантаження: Старіння основних засобів та відсутність чіткої інвестиційної програми створює ризики втрати виробничої ефективності;
- Недостатня ліквідність: Операційна гнучкість компанії обмежена, що стримує реагування на ринкові можливості та кризи;
- Обмеженість внутрішніх управлінських практик: Відсутність формалізованих процедур стратегічного аналізу, обговорення ризиків і використання бізнес-аналітики для прогнозування розвитку.

З огляду на це, стратегічна трансформація має розглядатися як процес комплексного оновлення підходів до управління на всіх рівнях. Вона щонайменше має включати глибший аналіз зовнішнього середовища, визначення ключових компетенцій підприємства та реалізацію довгострокових ініціатив із трансформації бізнес-моделі. Інтеграція повинна здійснюватись поетапно, із залученням управлінських, аналітичних і технологічних ресурсів:

1. Формування стратегічного бачення: Визначення місії, бачення й довгострокових цінностей компанії;
2. Розробка стратегічної карти цілей: Візуалізація логіки досягнення цілей у площинах фінансів, клієнтів, процесів і навчання;
3. Інституалізація KPI: Визначення показників на рівні підрозділів і загальної корпоративної стратегії;
4. Інформаційна прозорість: Регулярне інформування персоналу та зовнішніх стейкхолдерів про хід реалізації цілей;
5. Сценарне планування: Побудова моделей розвитку в умовах оптимістичного, песимістичного та базового сценаріїв;
6. Адаптивність: Перегляд цілей у відповідь на зовнішні зміни, з урахуванням макроекономічних та політичних чинників;
7. Формування центрів відповідальності: Визначення лідерів стратегічних напрямків із повноваженнями та відповідальністю;
8. Оцінка стратегічного ризику: Включення механізмів ідентифікації, оцінки та управління ризиками в стратегічному контурі.

Перехід від декларативного планування до інтегрованої стратегічної моделі є не просто бажаним, а критично необхідним кроком для ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1». Це дозволить компанії сформувавши конкурентну перевагу, ефективно реагувати на виклики та стійко функціонувати в умовах зростаючої невизначеності. Прозорість, конкретність, структурність і динамізм мають стати основою оновленого стратегічного курсу підприємства. Стратегічне планування має перетворитися на щоденну управлінську практику, яка постійно еволюціонує та відображає реальний стан середовища, в якому функціонує компанія.

Аналіз стратегічної позиції ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» засвідчує наявність низького рівня стратегічної підготовки компанії. Попри те, що окреслені пріоритети — розвиток онлайн-продажів і покращення сервісу — відповідають загальносвітовим трендам у сфері роздрібно́ї торгівлі, їх реалізація у нинішньому вигляді не є достатньо структурованою, вимірною чи операційно забезпеченою.

Успішна трансформація ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» можлива лише за умови зміни парадигми стратегічного планування: від декларативного до інтегрованого, гнучкого та динамічного управління. Це дозволить компанії не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку в умовах високої турбулентності ринку.

3.2 Розробка та модернізація стратегії розвитку підприємства.

ТОВ "Нова Лінія 1" потребує розробки комплексної стратегії розвитку, яка буде забезпечувати її довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність до ринкових змін. В умовах підвищеної економічної турбулентності, структурних трансформацій у галузі роздрібно́ї торгівлі та зростання цифрового сегменту, стратегія має відповідати принципам гнучкості, орієнтованості на клієнта й операційної ефективності. Важливою є також

здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Місія підприємства: Забезпечити клієнтів в Україні доступними та якісними товарами для будівництва, ремонту й облаштування оселі через багатоканальну модель обслуговування, що забезпечує максимальний комфорт для споживачів на всіх етапах взаємодії з компанією - від покупки до післяпродажного обслуговування.

Бачення: Мати високу позицію в сегменті DIY-рітейлу за рівнем сервісу, часткою онлайн-продажів і операційною ефективністю, ставши прикладом для інших гравців ринку в частині інтеграції цифрових технологій, управління ланцюгами поставок і інноваційних підходів у клієнтському обслуговуванні.

Оптимальні стратегічні пріоритети підприємства до 2026 року:

- Цифрова трансформація та розвиток одноканальності: Завершення інтеграції онлайн і офлайн-платформ для забезпечення безшовного досвіду для клієнтів.
- Сервісна перевага як фактор втримання клієнтів: Розвиток персоналізованих послуг, високоякісного обслуговування та побудова лояльності.
- Фінансова стійкість через оптимізацію витрат та розвиток прибуткових напрямів: Впровадження заходів з оптимізації витрат, а також розвиток нових джерел доходу через різноманітність товарів та послуг.
- Інвестиції в персонал, навчання та управлінську спроможність: Розвиток кадрового потенціалу та створення умов для постійного професійного зростання.
- Розвиток інфраструктури та логістики: Модернізація складських приміщень та розширення логістичних можливостей для зниження витрат і підвищення ефективності.

Стратегія розвитку ТОВ "Нова Лінія 1" повинна поєднувати елементи агресивного маркетингу у цифровому напрямі з елементами адаптивної

стратегії в умовах макроекономічної нестабільності. З огляду на швидко мінливі умови ринку і зростаючий вплив цифрових технологій, стратегічна модель підприємства повинна бути гнучкою, з можливістю коригувати акценти в залежності від результатів середньострокових ініціатив.

Пропонована модель включає три ключові стратегії:

1. Стратегія цифрового зростання:

- Пріоритет інвестицій у IT-рішення, автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних для покращення прийняття рішень.
- Розвиток онлайн-каналів: інтеграція з власним сайтом, мобільними додатками, маркетплейсами та соціальними мережами для збільшення частки онлайн-продажів.
- Уніфіковане управління продажами, запасами й логістикою для забезпечення безшовного досвіду для клієнтів у фізичних магазинах та онлайн.

2. Стратегія операційної ефективності:

- Проведення аудиту витрат, що дозволить виявити неефективні або непотрібні витрати та впровадити механізми їх зменшення.
- Впровадження системи КРІ для підрозділів, що дозволить контролювати ключові показники ефективності на всіх рівнях управління.
- Розробка та впровадження внутрішніх стандартів якості та мінімізації витрат, зокрема в сфері товарообігу та логістики.

3. Сервісно-орієнтована стратегія:

- Стандартизація сервісу у фізичних магазинах та онлайн-платформах для створення єдиного високоякісного досвіду для споживачів.
- Розширення програми навчання для персоналу з метою підвищення рівня кваліфікації співробітників та покращення взаємодії з клієнтами.
- Створення та впровадження персоналізованих пропозицій для клієнтів через аналітику даних, а також системи зворотного зв'язку для формування лояльності.

З урахуванням існуючих можливостей, наявних ресурсів, конкуренції в галузі та рівня невизначеності було запропоновано таку стратегію розвитку підприємства:

Таблиця 3.1

Запропонована стратегія розвитку ТОВ “НОВА ЛІНІЯ 1”

| Ціль/Завдання | Відповідальний відділ | Термін виконання | Опис задачі |
|--|--|---|---|
| Ціль 1: Розвиток інтернет-торгівлі | | | |
| Впровадити єдину систему управління запасами для фізичних і онлайн-магазинів | Відділ постачання, департамент управління продукцією | 2 місяці | Забезпечення інтегрованого управління запасами для безперебійної роботи онлайн і офлайн-магазинів. |
| Систематизувати та автоматизувати обробку онлайн-замовлень | Операційний директор, IT-відділ | 3 місяці | Впровадження автоматизованих систем для обробки замовлень і покращення логістичних процесів. |
| Збільшити охоплення клієнтської бази онлайн-сервісами на 50% | Відділ маркетингу, IT-відділ | до 2026 | Запуск рекламних кампаній через цифрові канали (Google, Facebook, Instagram, YouTube) для збільшення охоплення клієнтів. |
| Впровадити централізовану платформу управління продажами | IT-відділ, Департамент з продажу | місяць після виконання цілі 2 | Розробити та впровадити єдину платформу для управління продажами, яка забезпечить інтеграцію даних про клієнтів, замовлення та знижки. |
| Розробити мобільний застосунок | Відділ маркетингу, IT-відділ | розпочати розробку паралельно цілі 2, закінчити не пізніше попередньої цілі | Створення мобільного застосунку, що дозволить клієнтам швидко оформлювати замовлення, здійснювати оплати та мати доступ до персоналізованих пропозицій. |

| | | | |
|---|---|--|---|
| Збільшити частку онлайн-продажів до 30% | ІТ-відділ, Департамент з продажу | кінець 2026 | Активне просування онлайн-продажів через цифрові канали. |
| Ціль 2: Поліпшення сервісу | | | |
| Створення відділу обслуговування клієнтів | Генеральний директор, бухгалтерія, юридичний відділ | 45 днів | Відділ буде підпорядковуватись одночасно відділам управління персоналом та відділу розвитку операцій з основною метою покращення взаємодії між компанією та покупцем. |
| Впровадити систему зворотного зв'язку з клієнтами та щоквартальний аналіз NPS | Відділ обслуговування клієнтів | якнайшвидше; до початку наступного кварталу. | Збір відгуків клієнтів і регулярний аналіз для вдосконалення сервісу. |
| Розширити перелік сервісних послуг | Відділ маркетингу, Відділ обслуговування клієнтів | 2 місяці | Розширення спектру послуг (монтаж, доставка, налаштування), що дозволить створити більшу цінність для клієнта. |
| Впровадити програму навчання персоналу | Відділ управління персоналом, Відділ обслуговування клієнтів | 3 місяці після завершення попередньої цілі | Розробка та запуск тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу щодо сервісних компетенцій. |
| Оптимізувати точки взаємодії з клієнтом у торговельних залах і онлайн | Відділ маркетингу, Відділ обслуговування клієнтів | одразу по завершенню попередньої цілі - повторна реімplementація можлива якщо NPS на точці незадовільний | Удосконалення процесу взаємодії клієнтів із компанією в точках продажу (як у магазинах, так і онлайн). |
| Підвищити індекс задоволеності клієнтів (NPS) на 15% | Відділ обслуговування клієнтів | кінець 2026 | Покращення взаємодії з клієнтами, забезпечення високого рівня сервісу через тренінги та оновлення послуг. |
| Ціль 3: Інвестиції в інфраструктуру та операційна ефективність | | | |

| | | | |
|---|---|----------------------|--|
| Впровадити систему КРІ для підрозділів | Відділ управління персоналом, Фінансовий відділ | кінець 2025 року | Визначення ключових показників ефективності для кожного відділу для моніторингу та покращення результатів. |
| Провести аудит витрат | Фінансовий відділ, Відділ з постачання | II квартал 2025 року | Проведення аналізу витрат для виявлення неефективних напрямків і впровадження оптимізаційних заходів. |
| Модернізувати складські приміщення та розширити логістичні можливості | Відділ логістики, Відділ з постачання | 2025-2026 роки | Інвестиції в інфраструктуру для покращення ефективності обробки замовлень та зниження витрат на логістику. |

Джерело: складено автором.

Запропонована стратегія розвитку ТОВ «Нова Лінія 1» є виваженою відповіддю на сучасні виклики, з якими стикається український бізнес. В умовах високої турбулентності економічного середовища, воєнного стану, змін у логістиці та поведінці споживачів, така стратегія демонструє адаптивність, прагматизм та орієнтацію на довгострокову результативність. Вона охоплює три ключові напрямки: розвиток інтернет-торгівлі, покращення сервісу та підвищення операційної ефективності через інвестиції в інфраструктуру.

Розвиток інтернет-торгівлі — це не просто актуальний тренд, а необхідність, що диктується зміною поведінки споживачів. Впровадження єдиної системи управління запасами для офлайн- і онлайн-магазинів дозволяє уникати дублювання та забезпечує оперативне реагування на запити покупців. Такі кроки створюють умови для цілісного омніканального досвіду клієнтів, що в умовах конкуренції є вагомим перевагою.

Автоматизація обробки онлайн-замовлень, запуск централізованої платформи управління продажами та розробка мобільного застосунку — це конкретні й досяжні заходи, які водночас підвищують ефективність внутрішніх процесів і покращують клієнтський досвід. Ці дії тісно взаємопов'язані і виконуються поетапно, що сприяє їх послідовній реалізації навіть у складних умовах обмежених ресурсів.

Маркетингове охоплення також є одним із пріоритетів: планується розширення клієнтської бази на 50% за допомогою цифрових каналів та збільшення частки онлайн-продажів до 30% до кінця 2026 року. Це реалістичні цілі, які враховують наявні ринкові тенденції та інтереси нової генерації споживачів.

Поліпшення сервісу є другим важливим напрямом. Створення відділу обслуговування клієнтів і впровадження системи зворотного зв'язку з аналізом NPS (індексу споживацької лояльності) — це маркери переходу компанії до клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. Важливо, що зворотний зв'язок планується аналізувати щоквартально, що дасть змогу швидко реагувати на зміни в очікуваннях клієнтів.

Не менш важливою є розробка та запуск програми навчання персоналу. Інвестиції в людський капітал залишаються одними з найбільш ефективних навіть у нестабільній економіці. Підготовлений персонал здатен не лише краще комунікувати з клієнтами, а й активно впливати на позитивне сприйняття бренду.

Оптимізація точок взаємодії з клієнтом — у торгових залах і в онлайні — дозволяє створити безшовний клієнтський досвід, що є особливо важливим для збереження лояльності в умовах високої конкуренції. Підвищення NPS на 15% до кінця 2026 року — амбітна, але досяжна ціль, що ґрунтується на системних підходах до сервісу.

Інвестиції в інфраструктуру та операційну ефективність — третій важливий елемент стратегії. Впровадження KPI для кожного підрозділу забезпечує систематичний підхід до вимірювання результатів і дає змогу швидко ідентифікувати зони для покращення. Проведення аудиту витрат сприятиме зменшенню неефективних елементів (боттлнеків) і дасть змогу оптимізувати ресурси без втрати якості обслуговування.

Модернізація складської інфраструктури та розширення логістичних потужностей є стратегічними інвестиціями, що дозволять компанії зміцнити свої позиції в середньостроковій перспективі. Ефективна логістика — це не

лише зниження витрат, але й конкурентна перевага у швидкості доставки й обробки замовлень.

У цілому стратегія відзначається:

- послідовністю й взаємопов'язаністю дій,
- реалістичністю термінів виконання,
- орієнтацією як на зовнішні потреби клієнтів, так і на внутрішню ефективність,
- гнучкістю, що дозволяє адаптувати дії залежно від ситуації,
- актуальністю в умовах невизначеності.

Наявна стратегія розвитку підприємства, сформована в умовах високої невизначеності, характеризується досяжністю, гнучкістю та обережним використанням ресурсів. Такий підхід є обґрунтованим з огляду на зовнішньоекономічну нестабільність, загрози безпеці, логістичні бар'єри та зниження купівельної спроможності населення внаслідок війни. Проте, важливо усвідомлювати, що в разі настання стабільного економічного та політичного середовища підприємство могло б реалізовувати значно масштабніші й амбітніші цілі, які, в свою чергу, дозволили б суттєво посилити конкурентні позиції компанії не лише в межах галузі, а й на загальнонаціональному ринку.

Умовно, за відсутності зовнішніх загроз та в середовищі прогнозованого розвитку, підприємство могло б розглядати такі стратегічні напрями:

1. Вихід на міжнародні ринки або створення експортно-орієнтованих напрямів, зокрема через розвиток бренду власної продукції, розширення каналів дистрибуції та участь у міжнародних виставках і B2B-платформах.
2. Створення інноваційного центру з досліджень споживчого попиту та продуктового тестування, що дозволило б випереджати конкурентів завдяки швидкому реагуванню на ринкові тренди та впровадженню нових товарних категорій.
3. Запровадження стратегічних партнерств із виробниками або стартапами, які спеціалізуються на «розумному домі»,

енергоефективних рішеннях чи модульному будівництві — з метою розширення асортименту за рахунок унікальних і технологічно просунутих рішень.

4. Активна регіональна експансія із відкриттям флагманських магазинів нового формату, які поєднують фізичну торгову точку, консультаційний центр і шоурум інтерактивних рішень для дому.
5. Реалізація програми сталого розвитку та ESG-стратегії, зокрема через впровадження політик енергоефективності, зменшення вуглецевого сліду, сортування відходів та етичного постачання.

Ці амбітні ініціативи наразі є не пріоритетом, а орієнтиром на майбутнє. Водночас їх наявність у стратегічному баченні має надзвичайно важливе значення для довгострокового планування. Формування стратегії розвитку з урахуванням різних сценаріїв (песимістичного, реалістичного та оптимістичного) дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й готуватись до можливостей стрімкого зростання у посткризовий період. Таким чином, поточна стратегія, хоч і поміркована, має достатній потенціал масштабування — і її гнучкість, доповнена чітким баченням розвитку у сприятливому середовищі, створює основу для динамічного та стійкого зростання компанії у майбутньому. І хоч запропонована стратегія є стриманою та досяжною, її реалізація також супроводжується певними викликами, що потребують особливої уваги:

- Технічні проблеми: Впровадження нових систем управління запасами та обробки замовлень може викликати непередбачувані технічні труднощі та затримки, що вплине на операційну ефективність і синхронізацію процесів.
- Навчання персоналу: Для успішного впровадження нових інструментів і процесів необхідно провести масштабне навчання співробітників, що вимагає значних ресурсів і часу на адаптацію.
- Конкуренція та зміни на ринку: Розширення онлайн-продажів передбачає активну боротьбу з конкурентами та можливі зміни в алгоритмах цифрових платформ, що може суттєво вплинути на ефективність рекламних кампаній.

- Фінансові ризики: Модернізація інфраструктури потребує значних фінансових інвестицій. Невизначеність в економічній ситуації може створити труднощі в реалізації запланованих заходів.
- Проблеми з постачаннями: Розширення логістичних можливостей залежить від стабільності постачальників, а будь-які перебої в ланцюзі постачань можуть призвести до затримок і зниження ефективності процесів.

Завдяки належному управлінню, ретельному плануванню та постійному моніторингу прогресу, управління ними є цілком здійсненним. З правильною координацією між відділами та чітким контролем за виконанням плану, ці виклики можуть бути ефективно подолані.

Загалом, запропонована стратегія розвитку ТОВ «Нова Лінія 1» побудована на принципах збалансованих і адаптивних до сучасних викликів цілей та методів їх досягнення. Вона включає в себе стратегічні напрямки, орієнтовані на цифрову трансформацію, підвищення рівня сервісу та оптимізацію операційної ефективності, що є критичними для компанії в умовах високої невизначеності та економічної турбулентності.

Ключові елементи стратегії — це інтеграція онлайн та офлайн-каналів для створення безперебійного клієнтського досвіду, оптимізація витрат, підвищення якості обслуговування через персоналізацію, а також інвестиції в людський капітал і модернізацію інфраструктури. Ці напрямки не тільки відповідають на сучасні виклики, але й сприяють створенню конкурентних переваг, що дозволить компанії досягти стабільного розвитку. У подальшому, в разі стабільного політичного та економічного середовища, підприємство може реалізувати більш амбітні стратегічні ініціативи, включаючи вихід на міжнародні ринки та розвиток інноваційних рішень у сфері енергоефективності та сталого розвитку. Це забезпечить підприємству можливості для масштабування та закріплення лідерських позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі роботи було проведено комплексне дослідження стратегічного планування в умовах невизначеності, зокрема на прикладі компанії ТОВ «Нова Лінія» та її адаптації до змін в умовах війни та ринку. У першому розділі теоретична частина роботи охоплює ключові підходи до стратегічного планування, зокрема важливість ефективного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на компанію. Ми дослідили, як стратегічне планування може допомогти організаціям зберігати конкурентоспроможність у нестабільних економічних умовах.

У підрозділі 1.1 були досліджені сутність та зміст стратегічного планування, зокрема визначення ключових етапів цього процесу, що включають формулювання місії та бачення підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, а також розробку та реалізацію стратегій. Було підкреслено, що стратегічне планування є важливим інструментом для досягнення довгострокових цілей, забезпечення конкурентоспроможності та адаптації бізнесу до ринкового середовища.

У підрозділі 1.2 були досліджені ключові підходи та принципи стратегічного планування, зокрема ресурсно-орієнтований, конкурентний, сценарний та клієнтоцентрований підходи. Ці підходи допомагають бізнесам визначити ефективні напрямки для досягнення стратегічних цілей, враховуючи не тільки внутрішній потенціал, а й зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Також було розглянуто важливість інтеграції всіх складових бізнес-моделі для формування стійкої стратегії.

Підрозділ 1.3, що доповнює попередні теоретичні засади, фокусується на додаткових аспектах стратегічного планування, таких як адаптація до швидких змін у конкурентному середовищі, важливість інноваційних підходів та оптимізація ресурсів у контексті сталого розвитку компанії. Цей підрозділ надає чітке розуміння того, як стратегічне планування інтегрується з іншими

аспектами управління бізнесом і чому воно є необхідним для ефективного розвитку в умовах змінного ринку.

Другий розділ зосереджено на глибокому аналізі ТОВ «Нова Лінія 1» в контексті її позиції на ринку та рівня конкурентоспроможності. Дослідження фінансових показників, аналіз структури витрат та прибутковості дозволили виявити ключові чинники, що визначають місце компанії серед конкурентів. Розглянуто ефективність її діяльності в умовах економічної кризи та війни, а також вплив цих факторів на прийняття стратегічних рішень.

Третій розділ присвячений розробці стратегії для «Нової Лінії», орієнтованої на збереження та підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Пропозиції стосуються вдосконалення управлінських процесів, оптимізації фінансових потоків, а також можливостей для зростання компанії через інноваційні підходи до розширення ринку та диверсифікації товарів і послуг. Особлива увага була приділена створенню адаптивної стратегії, здатної швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

У підрозділі 3.1 були досліджені основні фактори, що впливають на позиціонування компанії в галузі. Особливу увагу було приділено аналізу конкурентних переваг, таких як якість продукції, інноваційність, ціноутворення та ефективність маркетингових стратегій, які дозволяють ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» підтримувати свою конкурентну позицію.

У підрозділі 3.2 було проведено детальний аналіз конкурентоспроможності підприємства, зокрема через порівняння з іншими компаніями в галузі. Було відзначено, що компанія має значний потенціал завдяки розвиненій мережі продажу, ефективним бізнес-процесам та адаптації до потреб споживачів. Однак також були виявлені певні слабкі сторони, які можуть впливати на здатність компанії утримувати лідируючі позиції на ринку.

Загалом, виконане дослідження дозволяє стверджувати, що стратегічне планування є критично важливим аспектом існування підприємства для подолання поточних викликів і досягнення поставлених цілей у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1226_84077770.pdf
3. Дикань В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань, В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В. – Х.: УкрДАЗТ, 2017. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2405>
4. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : 2010 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/16824/1/%d0%98%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%be%d0%bd%d0%bd%d1%8b%d0%b9_%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf
5. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2009. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2009_19/zb19_07.pdf
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: ТАЙП, 2010. URL: http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf
7. Ковбатюк М. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. 2023: ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ: Збірник наукових праць. Випуск 53. 2023 URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/86/82>
8. Остапчук М. С. Стратегічне планування економічного розвитку малого бізнесу. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки 2023 URL:

<https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16058/1/%2B2023%20%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%2016.11.23.pdf#page=39>
6

9. Ревуцька О. В. Смолій Л.В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ - СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ Випуск 2 (13) 2018 URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/24.pdf

10. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочилис С. М. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА Навчальний посібник 2015 URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/684/1/%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>

11. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2009. URL: <https://buklib.net/books/21876/>

12. В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів 2016 URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qmw-c7a5.doc.html>

13. A Moore. Measuring economic uncertainty and its effects. Economic record, 2017. URL: <https://doi.org/10.1111/1475-4932.12356>

14. Пугачевська К. Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. «Молодий вчений». 2021. № 9. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>

15. Кушніренко О. М., Гахович Н. Г., Венгер Л. А. Стратегічні сценарії промислового розвитку України та можливості реалізації в умовах

невизначеності. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців Том 1, № 3, 2022 URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2022-3-2>

16. Євстахевич В. Л. 1, Комар В. М., Гармаш Р. В., Ожибко В. Б.4, Воїнський Н. В., Давидович М. І. Ключові ризики функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни. АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ Випуск 27/2024 URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13481699>

17. Галушка З. І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу 21.01.2023 URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7834244>

18. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. 29.12.2022 URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)

19. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В., Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство Випуск #56/2023 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

20. Ковбатюк М. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. 2023: ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ: Збірник наукових праць. Випуск 53. 2023 URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/86/82>

21. Остапчук М. С. Стратегічне планування економічного розвитку малого бізнесу. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки 2023 URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16058/1/%2B2023%20%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%2016.11.23.pdf#page=39>

22. Швед В.В., Шлінчук В.П., Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. Подільський науковий вісник № 1 (25) 2023 URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-12>

23. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

24. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

25. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

26. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

27. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

28. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

29. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

30. Гальчук А.А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки. Економіка & держава. 2015.
31. Гилка М.Д., Прокопець Л.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та їх державна підтримка. Економіка АПК. 2012.
32. Гросул В.А. Афанасьєва М.В. Методичні підходи до комплексного оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015.
33. Диха М.В. Інвестиційно-інноваційна стратегія як взаємоузгоджена система розвитку економіки України. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2435>
34. Байлова О.О. ВАЖЛИВІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ / Інвестиції - Практика та досвід 2023 URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1349/1/2023.%20-%20%E2%84%96%2016.pdf#page=122>
35. Жигалкевич Ж. М. Драгомощенко А. О. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 33 / 2021 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895/858>
36. Дрожжин М. Д. Гречко А. В. Управління процесом стратегічного планування на підприємстві з метою забезпечення сталого розвитку 2024 URL: <https://ela.kpi.ua/items/e5064477-6be9-434c-838c-92ab157bc291>
37. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та 128 перспективи. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13_2-04.pdf
38. Матвеева О. Ю. Імперативи сталого розвитку територіальних громад та його загальнотеоретичні засади. Ефективність державного управління. 2017. Вип.1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_1_28

39. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства 2016 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>
40. Мушкевич Ю. В. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ 2022 URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.263137](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.263137)
41. Шашина М. В. Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни 2022 URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>
42. Близнюк А. О. Глоба Є. О. Сутність та види планування на підприємстві 2023 URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/46816/1/General-regularities-and-models-of-science-development.pdf#page=16>
43. Будник М.С. Артеменко Л.П. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ 2023 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48324/1/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2%202023.pdf#page=222>
44. Петрук Ю. В. Артеменко Л. П. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ 2022 URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>
45. Немашкало К. Р., Остріков В. В., Малюк О. Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства 2024 URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/56832>
46. Артеменко Л., Лагодієнко В., Рижикова Н. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу 2022 URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11)

47. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування 2022 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
48. Феєр, О. В. Хаустова, К. М. Густі, С. М. Feier, О. Khaustova, К. Gusti, S. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану 2023 URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42556>
49. Кітченко О. М. ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА СТАДІЇ БІЗНЕС ПРОЄКТУВАННЯ 2023 URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-08>
50. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_11
51. . Bersch C.V., Akkerman R., Kolisch R. Strategic planning of new product introductions: Integrated planning of products and modules in the automotive industry. Omega (United Kingdom). Volume 105. December 2021. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85110029637>
52. Колісник-Гуменюк Ю. Бізнес-планування діяльності підприємств як передумова їх стратегічного розвитку. Збірник наукових праць. Київ–Львів–Бережани–Ломза. 2022. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38638/KolisnykHumeniuk1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
53. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ Навчальний посібник, 2013 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

| АКТИВ | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | 4 | 3 |
| Нематеріальні активи | 1000 | | |
| первісна вартість | 1001 | 5 719 | 5 719 |
| накопичена амортизація | 1002 | (5 715) | (5 716) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 1 017 | 468 |
| Основні засоби | 1010 | 466 281 | 307 063 |
| первісна вартість | 1011 | 995 541 | 972 562 |
| знос | 1012 | (529 260) | (665 499) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: у дочірні та асоційовані підприємства | 1030 | 16 962 | 16 962 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 68 977 | 68 977 |
| | 1040 | 305 | 3 058 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1045 | 28 257 | 41 267 |
| Відстрочені податкові активи | 1090 | 58 019 | 25 041 |
| Інші необоротні активи | 1095 | 639 822 | 462 839 |
| Усього за розділом I | | | |
| II. Оборотні активи | | 1 841 546 | 1 812 251 |
| Запаси | 1100 | | |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 745 | 3 630 |

18

П

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1»
Звіт про фінансовий стан – рік 2023
(у тисячах гривень)

| | | | |
|--|------|-----------|-----------|
| Товари | 1104 | 1 837 801 | 1 808 621 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 312 985 | 279 542 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 19 904 | 10 788 |
| з бюджетом | 1135 | 2 124 | 5 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | 8 | 3 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1 074 235 | 1 490 476 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 106 353 | 56 115 |
| Готівка | 1166 | 6 408 | 6 706 |
| Рахунки в банках | 1167 | 69 130 | 26 475 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | 33 524 | 17 519 |
| Усього за розділом II | 1195 | 3 390 679 | 3 666 699 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 4 030 501 | 4 129 538 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1 576 | 1 576 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 737 352 | 692 722 |
| Додатковий капітал | 1410 | 57 863 | 57 863 |
| Емісійний дохід | 1411 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | 236 | 236 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 670 687 | 1 005 479 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Вилучений капітал | 1430 | - | - |
| Усього за розділом I | 1495 | 1 467 714 | 1 757 876 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 16 866 | 6 259 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | - | - |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - |
| Благодійна допомога | 1526 | - | - |
| Усього за розділом II | 1595 | 16 866 | 6 259 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 56 392 | 17 058 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 2 297 152 | 2 152 148 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 77 125 | 45 746 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 24 998 | 12 536 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 5 008 | 3 988 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 19 463 | 16 095 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 30 849 | 21 463 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 26 409 | 24 632 |

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1»
Звіт про фінансові результати та сукупний дохід – рік 2023
(у тисячах гривень)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць,
число)
за
ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2024 | 01 | 01 |
| 30728887 | | |

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
«Нова лінія 1»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.

Форма №2

Код за
ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 4 825 123 | 5 013 322 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (3 315 519) | (3 255 338) |
| Валовий : | | | |
| прибуток | 2090 | 1 509 604 | 1 757 984 |
| збиток | 2095 | - | - |
| Інші операційні доходи | 2120 | 32 768 | 23 841 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (106 592) | (90 441) |
| Витрати на збут | 2150 | (1 002 079) | (1 082 856) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (21 036) | (440 579) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 412 665 | 167 949 |
| збиток | 2195 | - | - |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 119 638 | 26 744 |
| Інші доходи | 2240 | 621 | 251 |
| Фінансові витрати | 2250 | (98 292) | (98 582) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | - | - |
| Інші витрати | 2270 | (49 490) | (85 483) |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 385 142 | 10 879 |
| збиток | 2295 | - | - |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (67 669) | (2 976) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 317 473 | 7 903 |
| збиток | 2355 | - | - |

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1»
Звіт про фінансові результати та сукупний дохід – рік 2023
(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Найменування показника | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | - | - |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | 2445 | (31 142) | (18) |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | (31 142) | (18) |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (3 831) | (15 722) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | (27 311) | 15 704 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 290 162 | 23 607 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Найменування показника | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 52 741 | 61 533 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 537 544 | 555 101 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 117 985 | 122 019 |
| Амортизація | 2515 | 114 010 | 151 558 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 324 335 | 743 239 |
| Разом | 2550 | 1 146 615 | 1 633 450 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | - | - |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | - | - |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | - | - |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | - | - |

* Статті, які не можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1» 28 березня 2024 року:

Генеральний директор

Петро Ковтун

Головний бухгалтер

Ольга Тучак

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1»

Звіт про фінансові результати та сукупний дохід – рік 2022

(у тисячах гривень)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць,
число)
зв
ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2023 | 01 | 01 |
| 30728887 | | |

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
«Нова лінія 1»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 р.

Форма №2

Код за
ДКУД 1501003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 5 013 322 | 6 049 232 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (3 255 338) | (4 162 908) |
| Валовий : | | | |
| прибуток | 2090 | 1 757 984 | 1 886 324 |
| збиток | 2095 | - | - |
| Інші операційні доходи | 2120 | 23 841 | 19 208 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (90 441) | (97 398) |
| Витрати на збут | 2150 | (1 082 856) | (1 348 920) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (440 579) | (25 509) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 167 949 | 433 703 |
| збиток | 2195 | - | - |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 26 744 | 544 |
| Інші доходи | 2240 | 251 | 130 |
| Фінансові витрати | 2250 | (98 582) | (4 943) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | - | - |
| Інші витрати | 2270 | (85 483) | (526) |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 10 879 | 428 908 |
| збиток | 2295 | - | - |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (2 976) | (81 646) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 7 903 | 347 262 |
| збиток | 2355 | - | - |

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1»
Звіт про фінансові результати та сукупний дохід – рік 2022
(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Найменування показника | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | - | - |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | - | - |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | - | - |
| Інший сукупний дохід | 2445 | (18) | - |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | (18) | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом* | 2455 | (15 722) | (4 341) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 15 704 | 4 341 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 23 607 | 351 603 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Найменування показника | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 61 533 | 101 203 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 555 101 | 646 135 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 122 019 | 143 269 |
| Амортизація | 2515 | 151 558 | 154 864 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 743 239 | 442 393 |
| Разом | 2550 | 1 633 450 | 1 487 864 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | - | - |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | - | - |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | - | - |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | - | - |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | - | - |

* Статті, які не можна рекласифікувати в подальшому на прибуток або збиток

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1» 04 січня 2024 року:

Генеральний директор

Петро Ковтун

Головний бухгалтер

Ольга Тучак

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1»

Звіт про фінансовий стан – рік 2022

(у тисячах гривень)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

| | | | |
|------------------------------|------|----|----|
| Дата (рік, місяць, число) | Коди | | |
| | 2023 | 01 | 01 |

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1»

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників 3325

Адреса, телефон 08162, Київська область, Києво-Святошинський район,
снт.Чабани, Одеське Шосе, буд. 8, (044) 208-37-82

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

| | |
|-----------|------------|
| за ЄДРПОУ | 30728887 |
| за КОАТУУ | 8036300000 |
| за КОПФГ | 230 |
| за КВЕД | 47.19 |

| |
|---|
| |
| v |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|--|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 181 | 4 |
| первісна вартість | 1001 | 5 719 | 5 719 |
| накопичена амортизація | 1002 | (5 538) | (5 715) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 9 605 | 1 017 |
| Основні засоби | 1010 | 713 360 | 466 281 |
| первісна вартість | 1011 | 1 319 786 | 995 541 |
| знос | 1012 | (606 426) | (529 260) |
| інвестиційна нерухомість | 1015 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції: у дочірні та асоційовані підприємства | 1030 | 72 318 | 16 962 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 68 977 | 68 977 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 772 | 305 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | - | 28 257 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 58 146 | 58 019 |
| Усього за розділом I | 1095 | 923 359 | 639 822 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 2 042 844 | 1 841 546 |
| Виробничі запаси | 1101 | 4 908 | 3 745 |
| Товари | 1104 | 2 037 936 | 1 837 801 |

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова лінія 1»

Звіт про фінансовий стан – рік 2022

(у тисячах гривень)

| | | | |
|--|------|-----------|-----------|
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 205 811 | 312 985 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 13 837 | 19 904 |
| з бюджетом | 1135 | - | 2 124 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | 301 | 8 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 493 425 | 1 074 235 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 56 747 | 106 353 |
| Готівка | 1166 | 7 417 | 6 408 |
| Рахунки в банках | 1167 | 12 538 | 69 130 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | 17 248 | 33 524 |
| Усього за розділом II | 1195 | 2 830 213 | 3 390 679 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 3 753 572 | 4 030 501 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1 576 | 1 576 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 1 143 228 | 737 352 |
| Додатковий капітал | 1410 | 57 863 | 57 863 |
| Емісійний дохід | 1411 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | 236 | 236 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 241 206 | 670 687 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Вилучений капітал | 1430 | - | - |
| Усього за розділом I | 1495 | 1 444 107 | 1 467 714 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 19 337 | - |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 47 | 16 866 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | - | - |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - |
| Благодійна допомога | 1526 | - | - |
| Усього за розділом II | 1595 | 19 384 | 16 866 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 9 091 | 56 392 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 2 105 796 | 2 297 152 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 55 814 | 77 125 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 22 795 | 24 998 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 6 622 | 5 008 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 26 692 | 19 463 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 21 040 | 30 849 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 26 468 | 26 409 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |

| | На кінець звітного періоду | На початок звітного періоду |
|--|----------------------------|-----------------------------|
| Активи | | |
| Непоточні активи | | |
| Основні засоби | 722,965 | 768,666 |
| Нематеріальні активи за винятком гудвілу | 181 | 599 |
| Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства, відображені в окремі фінансовій звітності | 72,318 | 72,318 |
| Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість | 772 | 2,759 |
| Непоточні запаси | 52,329 | 22,255 |
| Відстрочені податкові активи | 626 | 516 |
| Інші непоточні фінансові активи | 68,977 | 103,361 |
| Інші непоточні нефінансові активи | 5,817 | 37,730 |
| Загальна сума непоточних активів | 923,985 | 1,008,204 |
| Поточні активи | | |
| Поточні запаси | 2,042,844 | 1,759,106 |
| Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість | 715,498 | 132,943 |
| Інші поточні нефінансові активи | 15,124 | 12,283 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 56,747 | 274,584 |
| Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам | 2,830,213 | 2,178,916 |
| Загальна сума поточних активів | 2,830,213 | 2,178,916 |
| Загальна сума активів | 3,754,198 | 3,187,120 |
| Власний капітал та зобов'язання | | |
| Власний капітал | | |
| Статутний капітал | 1,576 | 1,576 |
| Нерозподілений прибуток | 241,151 | (112,816) |
| Емісійний дохід | 57,863 | 57,863 |
| Інші резерви | 1,143,845 | 1,145,880 |
| Загальна сума власного капіталу | 1,444,435 | 1,092,503 |
| Зобов'язання | | |
| Непоточні зобов'язання | | |
| Торговельна та інша непоточна кредиторська заборгованість | 47 | 7,377 |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 19,634 | 23,979 |
| Загальна сума непоточних зобов'язань | 19,681 | 31,356 |
| Поточні зобов'язання | | |
| Поточні забезпечення | | |
| Поточні забезпечення на винагороди працівникам | 26,363 | 25,507 |
| Інші поточні забезпечення | 105 | 99 |
| Загальна сума поточних забезпечень | 26,468 | 25,606 |
| Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість | 2,203,087 | 1,977,418 |
| Поточні податкові зобов'язання, поточні | 22,795 | 18,689 |
| Інші поточні нефінансові зобов'язання | 37,732 | 41,548 |
| Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, виключених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу | 2,290,082 | 2,063,261 |
| Загальна сума поточних зобов'язань | 2,290,082 | 2,063,261 |
| Загальна сума зобов'язань | 2,309,763 | 2,094,617 |
| Загальна сума власного капіталу та зобов'язань | 3,754,198 | 3,187,120 |

| | ТИС. ГРН | |
|--|-------------------------|-----------------------------|
| | Поточний звітний період | Порівняльний звітний період |
| Прибуток або збиток | | |
| Прибуток (збиток) | | |
| Дохід від звичайної діяльності | 6,049,232 | 5,497,135 |
| Собівартість реалізації | (4,162,908) | (3,865,323) |
| Валовий прибуток | 1,886,324 | 1,631,812 |
| Інші доходи | 19,206 | 53,065 |
| Витрати на збут | (1,348,920) | (1,255,457) |
| Адміністративні витрати | (97,398) | (92,231) |
| Інша витрата | (25,509) | (24,635) |
| Інші прибутки (збитки) | (396) | (15,645) |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 433,307 | 296,909 |
| Фінансові доходи | 544 | 340 |
| Фінансові витрати | (4,943) | (11,863) |
| Інші доходи (витрати) від дочірніх підприємств, спільно контролюваних суб'єктів господарювання та асоційованих підприємств | | (199,953) |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | 428,908 | 85,433 |
| Податкові доходи (витрати) | (81,317) | (51,349) |
| Прибуток (збиток) від діяльності, що триває | 347,591 | 34,084 |
| Прибуток (збиток) | 347,591 | 34,084 |