МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЛІННІК АННИ ВІКТОРІВНИ

Наказ НУБіП України 3123 «С». 15.12.2025

2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан економічного факультету	**Завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності**
_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**	_____ **Микола ІЛЬЧУК**
(підпис)	(підпис)
"____" _____ 2026 р.	"____" _____ 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Інноваційні стратегії розвитку підприємницької діяльності»

Спеціальність **D7 «Торгівля»**

Освітня програма **Торгівля, підприємництво та логістика**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми к.е.н., доцент	_____ (підпис)	**Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент	_____ (підпис)	**Анастасія КИРИЧЕНКО**
Виконала	_____ (підпис)	**Анна ЛІННІК**

Київ – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК

"__05__" _____12_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ
Ліннік Анні Вікторівні

Спеціальність **D7 «Торгівля»**

Освітня програма **Торгівля, підприємництво та логістика**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«**Інноваційні стратегії розвитку підприємницької діяльності**»**

затверджена наказом від "15"12. 2025 р. № 3123 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____07.12.2026 р _____
Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність ТОВ «Фора», дані Державної служби статистики України, інтернет-джерела, наукові праці

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні засади інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності
2. Аналіз стану та інноваційного потенціалу підприємницької діяльності ТОВ «ФОРА»
3. Напрями вдосконалення інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності та оцінка їх ефективності

Перелік графічного матеріалу (за потреби): таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання "__05__" ____12_____ 2025р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Анастасія КИРИЧЕНКО**

Завдання прийняв до виконання _____ **Анна ЛІННІК**

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Інноваційні стратегії розвитку підприємницької діяльності» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту, він містить 33 таблиці та 17 рисунків. Список використаних джерел становить 92 найменування і займає 10 сторінок.

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємницької діяльності торговельних підприємств в умовах інноваційних змін.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування, вибору й оцінки ефективності інноваційних стратегій розвитку торговельного підприємства (на прикладі ТОВ «Фора»).

У першому розділі розкрито сутність, функції та особливості підприємницької діяльності й місце інновацій у її розвитку, поняття та види інновацій, а також типологію інноваційних стратегій і критерії їх вибору.

У другому розділі проаналізовано інноваційні стратегії розвитку підприємницької діяльності в Україні, стратегічну позицію та фінансові можливості ТОВ «Фора», а також оцінено його інноваційну діяльність, інноваційний потенціал і проблеми реалізації інноваційних стратегій.

Третій розділ містить обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства, заходи з упровадження інновацій (CRM і аналітика, власні торгові марки, автоматизація процесів) та оцінку їх економічної ефективності за показниками NPV, IRR, PI і строку окупності з урахуванням сценарного аналізу й аналізу чутливості.

Ключові слова: інноваційна стратегія, підприємницька діяльність, торгівля, торговельне підприємство, інновації, інноваційний потенціал, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 8
1.1. Сутність, функції та особливості розвитку підприємницької діяльності 8
1.2. Інновації як чинник розвитку підприємництва: поняття, види та інноваційні тренди 15
1.3. Інноваційні стратегії: сутність, типологія та критерії вибору 24
Висновки до розділу 1 31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРА» 33
2.1. Аналіз інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності в Україні 33
2.2. Стратегічна позиція ТОВ «Фора» та фінансові можливості реалізації інноваційних стратегій 41
2.3. Оцінка інноваційної діяльності, інноваційного потенціалу та проблем реалізації інноваційних стратегій 46
Висновки до розділу 2 51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ 54
3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства 54
3.2. Розробка заходів з упровадження інновацій 56
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів 59
Висновки до розділу 3 65
ВИСНОВКИ 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70
ДОДАТКИ 80

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємницька діяльність забезпечує перерозподіл ресурсів, створення робочих місць і оновлення товарної пропозиції, але в умовах воєнного стану, високої невизначеності, зростання витрат на персонал, енергію та логістику, посилення конкуренції й швидкого розвитку цифрових каналів продажу підприємства дедалі менше можуть розраховувати на екстенсивне зростання, тобто на відкриття нових точок продажу. Конкурентні позиції забезпечує здатність оновлювати продукти, процеси та канали збуту, тобто реалізовувати інноваційну стратегію. Це особливо стосується торгівлі: торговельні мережі працюють в умовах консолідації ринку й зростання частки електронної торгівлі, а їхні інновації (цифровізація взаємодії з клієнтом, аналітика даних, власні торгові марки, автоматизація процесів) потребують значних коштів, супроводжуються ризиками, а витрати на них зазвичай не розкриваються. Інноваційну діяльність слід підпорядковувати чітко обґрунтованій стратегії, узгодженій із фінансовими можливостями підприємства. Недостатня розробленість питань вибору й економічної оцінки інноваційних стратегій саме для торговельних підприємств зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення напрямів удосконалення інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності торговельного підприємства з оцінкою їх економічної ефективності. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

– розкрити сутність, функції та особливості підприємницької діяльності й місце інновацій у ній;

– систематизувати поняття, види інновацій та підходи до типології й вибору інноваційних стратегій;

– проаналізувати інноваційні стратегії розвитку підприємницької діяльності в Україні, стратегічну позицію торговельних мереж та інноваційне середовище, у якому вони діють;

– оцінити фінансові можливості, капітальні інвестиції та інноваційний потенціал базового підприємства;

– обґрунтувати вибір інноваційної стратегії та розробити заходи з її впровадження;

– оцінити економічну ефективність запропонованих заходів з урахуванням невизначеності й ризиків.

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємницької діяльності торговельних підприємств в умовах інноваційних змін.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування, вибору й оцінки ефективності інноваційних стратегій розвитку торговельного підприємства (на прикладі ТОВ «Фора»).

Методи дослідження. Теоретичну основу становлять праці зарубіжних і вітчизняних учених у сфері підприємництва, інновацій та стратегічного управління, нормативно-правові акти й міжнародні методичні документи. У роботі застосовано методи аналізу й синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення, горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, аналіз грошових потоків і капітальних інвестицій, інтегральну оцінку інноваційного потенціалу, SWOT-аналіз, матрицю вибору, регресійний аналіз і прогнозування, оцінку інвестиційних проєктів за показниками NPV, IRR, PI і строку окупності, сценарний аналіз та аналіз чутливості.

Інформаційна база дослідження. Статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України та Міністерства економіки, дані Глобального інноваційного індексу 2025 р., фінансова звітність і звіти з управління ТОВ «Фора» за 2023-2025 рр., результати аудиторських перевірок, публікації галузевих видань, а також законодавчі акти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що запропоновано підхід до оцінки інноваційної активності торговельного

підприємства за відсутності розкритих інноваційних витрат, який поєднує проксі-показники, аналіз капітальних інвестицій та інтегральну оцінку інноваційного потенціалу; обґрунтовано вибір стратегії селективного цифрового та ефективнісного розвитку за багатокритеріальною матрицею з урахуванням стратегічної позиції та фінансових обмежень підприємства; набув подальшого розвитку методичний підхід до економічної оцінки портфеля інноваційних проєктів, що поєднує регресійний прогноз доходу, сценарний аналіз і аналіз чутливості.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблений портфель із трьох інноваційних проєктів (CRM і аналітика, власні торгові марки, автоматизація процесів) із планом-графіком, матрицею ризиків і контрольними показниками може бути використаний у стратегічному плануванні ТОВ «Фора» та інших торговельних мереж, а методика оцінки інноваційної активності за проксі-показниками – в аналітичній практиці та навчальному процесі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на III Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти з нагоди 75-річниці заснування економічного факультету (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2 квітня 2026 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано працю «Інноваційні стратегії розвитку підприємницької діяльності» за матеріалами участі в конференції.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 92 найменувань і додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, з яких основний зміст викладено на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 33 таблиці та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, функції та особливості розвитку підприємницької діяльності

Підприємництво належить до базових категорій ринкової економіки: саме воно забезпечує перерозподіл ресурсів на користь найбільш ефективних напрямів їх використання, створення нових робочих місць, оновлення товарної пропозиції та насичення ринку. Водночас у науковій літературі досі не склалося єдиного трактування цього поняття. Причина полягає в багатоаспектності самого явища: підприємництво одночасно є економічним процесом, управлінською функцією, соціальним інститутом і певним типом поведінки економічних суб'єктів. Тому для дослідження інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності необхідно, по-перше, простежити еволюцію поглядів на сутність підприємництва; по-друге, визначити його ознаки та функції; по-третє, виявити особливості, що притаманні підприємницькій діяльності у сфері торгівлі.

Термін «підприємець» (entrepreneur) у науковий обіг ввів Р. Кантільйон, який розглядав підприємця як учасника ринку, що купує товари чи ресурси за відомою ціною, а продає за ціною, невідомою заздалегідь, і саме тому несе ризик [15]. Ж.-Б. Сей акцентував на іншому: підприємець є організатором і координатором, який поєднує землю, працю та капітал у єдиний виробничий процес і створює корисність для споживача [36]. Ф. Найт розмежував ризик, імовірність настання якого можна оцінити та застрахувати, і невизначеність, що не піддається кількісній оцінці; на його думку, прибуток підприємця є винагородою саме за несення невизначеності [26].

Принципово новий етап у розвитку теорії підприємництва пов'язаний з іменем Й. Шумпетера. У «Теорії економічного розвитку» він визначив підприємця як носія функції здійснення нових комбінацій факторів

виробництва та виокремив п'ять випадків таких комбінацій: випуск нового блага або блага нової якості; запровадження нового методу виробництва; освоєння нового ринку збуту; отримання нового джерела сировини чи напівфабрикатів; проведення нової організації справи, наприклад створення чи руйнування монопольного становища [11; 37]. Важливо, що Шумпетер розглядав підприємництво не як професію і не як різновид власності, а як функцію: підприємцем може бути і власник, і найманий менеджер, поки він реалізує нову комбінацію. У пізніших працях він запропонував концепцію «творчого руйнування», згідно з якою саме інновації підприємців витісняють застарілі продукти, технології й організаційні форми та рухають економіку вперед [38]. Для теми цього дослідження така позиція є ключовою, оскільки встановлює безпосередній зв'язок між підприємницькою діяльністю та інноваціями: інновація не додаток до підприємництва, а його сутнісна ознака.

Подальші підходи доповнили цю концепцію. І. Кірцнер трактував підприємця як суб'єкта, здатного першим помітити неузгодженості на ринку, тобто нереалізовані можливості для прибутку, і використати їх, чим підприємництво сприяє наближенню ринку до рівноваги [25]. П. Друкер, продовживши лінію Шумпетера, наголосив, що інновація є специфічним інструментом підприємців, актом, який наділяє ресурси новою здатністю створювати багатство, а підприємництво – систематичною практикою, якій можна навчитися [19]. Він виокремив сім джерел інноваційних можливостей: несподівані події, невідповідності, потреби процесу, зміни в структурі галузі чи ринку, демографічні зміни, зміни у сприйнятті та нові знання. На початку XXI ст. набула поширення практична парадигма «ощадливого стартапу» Е. Різа, що розглядає підприємницьку діяльність як безперервний цикл «створити – виміряти – навчитися» в умовах високої невизначеності [34]. Узагальнення зазначених підходів подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Еволюція поглядів на сутність підприємця

Джерело: складено автором на основі [15; 19; 25; 26; 34; 36; 37].

Основні підходи до трактування підприємницької діяльності та значення для дослідження інноваційних стратегій наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування підприємницької діяльності

Автор, рік	Ключова ідея	Значення для дослідження інноваційних стратегій
Р. Кантільйон, 1755	Підприємець несе ризик, купуючи за відомою й продаючи за невідомою ціною	Ризик є невід'ємною складовою будь-якого інноваційного рішення
Ж.-Б. Сей, 1803	Підприємець організовує та поєднує фактори виробництва	Інновація розглядається як нова конфігурація ресурсів
Ф. Найт, 1921	Прибуток – плата за несення невизначеності, а не лише ризику	Обґрунтовує потребу в управлінні невизначеністю під час вибору стратегії
Й. Шумпетер, 1934, 1942	Підприємець – новатор, що здійснює «нові комбінації»; «творче руйнування»	Закладає зв'язок «підприємництво – інновація»
І. Кірцнер, 1973	Підприємець виявляє й використовує ринкові можливості	Інноваційна стратегія починається з пошуку можливостей
П. Друкер, 1985	Інновація – специфічний інструмент підприємництва; систематичність	Інновації можна планувати та організовувати як систему
Е. Різ, 2011	Підприємництво – цикл «створити – виміряти – навчитися»	Гнучке тестування гіпотез знижує ризик інновацій

Джерело: складено автором на основі [15; 19; 25; 26; 34; 36; 37; 38].

У вітчизняному правовому полі підприємництво визначено Господарським кодексом України як самостійну, ініціативну, систематичну

господарську діяльність, яку суб'єкти господарювання здійснюють на власний ризик з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1]. З цього визначення випливає низка ознак підприємницької діяльності:

– самостійність – підприємець самостійно приймає рішення щодо видів діяльності, ресурсів, ринків і партнерів;

– ініціативність – діяльність здійснюється з власної ініціативи, а не за адміністративним розпорядженням;

– систематичність – підприємницька діяльність є постійною, а не епізодичною;

– ризик – підприємець несе майнову відповідальність за результати своїх рішень;

– орієнтація на результат – мета полягає в отриманні прибутку, а також у досягненні соціальних ефектів.

Вітчизняна економічна література [8; 9] здебільшого спирається на подібний набір ознак, приділяючи особливу увагу підприємству як організаційній формі підприємництва. Водночас у законодавчому визначенні відсутній інноваційний аспект, який у теорії Шумпетера та Друкера є центральним. З огляду на це в роботі підприємницьку діяльність пропонується розглядати як ініціативну, самостійну й систематичну діяльність суб'єктів господарювання на власний ризик, спрямовану на виявлення та реалізацію ринкових можливостей шляхом створення, поєднання й оновлення ресурсів, продуктів, процесів і бізнес-моделей з метою отримання прибутку та соціально значущих результатів. Таке трактування поєднує нормативний підхід із шумпетерівським, а отже, дає змогу розглядати інноваційні стратегії як природний інструмент розвитку підприємницької діяльності.

За масштабом діяльності суб'єктів підприємництва поділяють на мікро-, малі, середні та великі підприємства; критеріями поділу згідно із законодавством слугують середня кількість працівників і річний дохід від будь-якої діяльності [1; 4]. Для торгівлі такий поділ має принципове значення:

сектор представлений як великими роздрібними мережами й оптовими компаніями, так і значною кількістю малих підприємств та фізичних осіб-підприємців, а їхні можливості щодо запровадження інновацій істотно різняться (ресурси, доступ до фінансування, IT-компетенції). Держава визнає особливу роль малого й середнього підприємництва та закріплює механізми його підтримки на законодавчому рівні [4].

Підприємницька діяльність виконує в економіці низку взаємопов'язаних функцій, які подано на рис. 1.2.

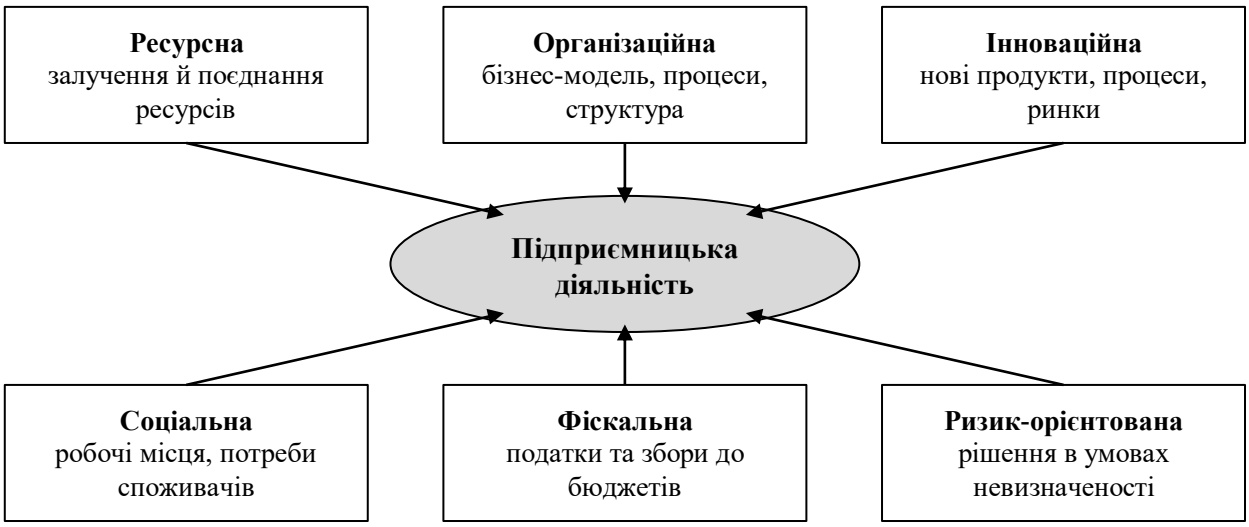

Рис. 1.2. Функції підприємницької діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 9; 19; 37].

Ресурсна функція полягає в залученні, поєднанні та ефективному використанні матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Організаційна функція проявляється у проєктуванні бізнес-моделі, структури управління й бізнес-процесів, що забезпечують досягнення поставленої мети. Інноваційна функція, виокремлена Шумпетером і Друкером, полягає у створенні та впровадженні нових продуктів, процесів, ринків і форм організації. Соціальна функція реалізується через створення робочих місць і задоволення потреб споживачів. Фіскальна функція виражається у формуванні надходжень до бюджетів усіх рівнів. Нарешті, ризик-орієнтована функція полягає в ухваленні рішень в умовах невизначеності та прийнятті відповідальності за їхні наслідки.

Слід підкреслити, що саме інноваційна функція визначає динаміку розвитку підприємницької діяльності в довгостроковому періоді. Ресурсна й організаційна функції дозволяють підприємству функціонувати, соціальна та фіскальна відображають його значення для суспільства, а інноваційна забезпечує здатність підприємства змінюватися разом із ринком і зберігати конкурентні позиції. Тому вибір і реалізація інноваційної стратегії є центральним елементом управління розвитком підприємницької діяльності.

Одним з видом підприємницької діяльності є торгівельна. Торгівля – це вид економічної діяльності, пов'язаний із купівлею-продажем товарів і наданням супутніх послуг, що забезпечує зв'язок між виробництвом та споживанням. Місце торгівлі в ланцюзі створення вартості визначає специфіку підприємницької діяльності порівняно зі сферою матеріального виробництва. Основні відмінності узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підприємницької діяльності у виробничій сфері та торгівлі

Критерій	**Виробнича сфера**	**Торгівля**
1	2	3
Основна функція	Створення товарів, зміна їхніх фізичних властивостей	Доведення товарів до споживача в потрібному місці, часі, кількості та асортименті
Основне джерело вартості	Технології, виробничі потужності, інтелектуальна власність	Асортимент, розташування, сервіс, бренд, дані про клієнтів, ефективність ланцюга постачання
Структура активів	Висока частка основних засобів	Висока частка товарних запасів і оборотних коштів
Оборотність капіталу	Відносно повільна, залежить від виробничого циклу	Вища, залежить від товарної категорії та сезонності
Взаємодія зі споживачем	Часто опосередкована	Безпосередня, щоденна, генерує значні обсяги даних
Переважні види інновацій	Продуктові та технологічні	Процесні, маркетингові, організаційні та бізнес-модельні

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Швидкість копіювання інновацій	Нижча (патенти, капіталомісткі технології)	Вища (низькі бар'єри входу, прозорість пропозиції)
Чутливість до змін попиту	Помірна, з часовим лагом	Висока, майже миттєва

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 28; 40].

Торговельне підприємство створює вартість не стільки через зміну фізичних властивостей товару, скільки через добір асортименту, місце розташування, доступність, ціну, сервіс і досвід покупця. Як наслідок, інновації в торгівлі мають переважно сервісний, організаційний і бізнес-модельний характер, а технології (інформаційні системи, логістичні рішення, аналітика) виступають радше засобом їх реалізації, ніж самою інновацією. Висока швидкість обороту капіталу й чутливість до змін попиту роблять торговельні підприємства здатними швидко запроваджувати зміни. Водночас низькі бар'єри входу та прозорість цін зумовлюють швидке копіювання нововведень конкурентами, тому тривалу перевагу забезпечує не окремий інструмент, а система інновацій, підкріплена даними та компетенціями персоналу.

До додаткових особливостей торговельного підприємництва належать також високий рівень конкуренції, залежність від надійності постачальників, значна частка логістичних витрат у структурі собівартості реалізації та виражена сезонність попиту. Перелічені чинники одночасно стимулюють пошук інновацій (оскільки конкуренція змушує диференціюватися) та обмежують його (адже тиск на маржу залишає менше вільних коштів для експериментів). Саме тому вибір інноваційної стратегії в торгівлі має ґрунтуватися на ретельній оцінці ресурсів і ризиків, а також на врахуванні специфіки конкретного формату бізнесу.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що підприємництво в теоретичному розумінні нерозривно пов'язане з інноваціями, а торгівля як сфера його реалізації має власні особливості, які визначають характер і темпи

інноваційних змін. Розкриття поняття інновації, її видів і сучасних інноваційних трендів у торгівлі є предметом наступного підрозділу.

1.2. Інновації як чинник розвитку підприємництва: поняття, види та інноваційні тренди

Інновація в шумпетерівській традиції є сутнісною ознакою підприємництва. Водночас термін «інновація» в науковій літературі та практиці вживають у різних значеннях: від нового товару до організаційного рішення чи нового способу взаємодії із клієнтом. Для коректного вибору інноваційної стратегії необхідно чітко розмежувати поняття, визначити види інновацій, зрозуміти закономірності їх виникнення й поширення, а також виокремити інноваційні тренди, актуальні саме для сфери торгівлі.

Термін «інновація» походить від латинських in («в») і novus («новий») і буквально означає введення нового. Одним із перших системно розкрив це поняття Й. Шумпетер, пов'язавши інновацію зі здійсненням нових комбінацій факторів виробництва [37]. П. Друкер визначав інновацію як акт, що наділяє ресурси новою здатністю створювати багатство [19]. К. Фрімен підкреслював, що інновація відрізняється від винаходу фактом першої комерційної реалізації [20]. У сучасній практиці вимірювання інновацій домінує підхід Керівництва Осло, відповідно до якого інновація – це новий або вдосконалений продукт чи бізнес-процес (або їх поєднання), що істотно відрізняється від попередніх і доступний потенційним користувачам або впроваджений підприємством [30]. Порівняння основних підходів наведено в табл. 1.3.

Аналіз наведених підходів дає змогу виділити спільні ознаки інновації: новизна (для підприємства, ринку або світу); практичне впровадження; орієнтація на результат (економічний або соціальний ефект); наявність ризику та невизначеності. Необхідно розрізняти суміжні поняття. Відкриття – це встановлення раніше невідомих закономірностей; винахід – нове технічне або організаційне рішення, що ще не стало предметом ринкового використання; нововведення – впровадження нового рішення в діяльність; інновація –

нововведення, яке дало конкурентні переваги чи економічний ефект. Інакше кажучи, інновація становить поєднання новизни та комерціалізації.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «інновація»

Джерело	Суть визначення	Акцент
1	2	3
Й. Шумпетер [37]	Здійснення нових комбінацій факторів виробництва (новий продукт, метод, ринок, джерело сировини, організація)	Інновація як зміна, а не лише технологія
П. Друкер [19]	Дія, що наділяє ресурси новою здатністю створювати багатство	Економічний ефект
К. Фрімен [20]	Перша комерційна реалізація нового продукту, процесу, системи або пристрою	Відмінність від винаходу
Закон України «Про інноваційну діяльність» [2]	Новостворені (застосовані) та/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру	Нормативна основа державної підтримки й статистики
Керівництво Осло, 2018 [30]	Новий або вдосконалений продукт чи бізнес-процес, що істотно відрізняється від попередніх і доступний користувачам або впроваджений підприємством	Міжнародний стандарт вимірювання
А. Бареге та ін., 2009 [13]	Багатоетапний процес перетворення ідей на нові чи вдосконалені продукти, послуги або процеси для успішної конкуренції	Процесний характер

Джерело: складено автором на основі [2; 13; 19; 20; 30; 37].

З огляду на специфіку торговельної діяльності вважаємо, що інновація в торгівлі є результатом упровадження нового чи суттєво вдосконаленого продукту, послуги, бізнес-процесу, формату або способу взаємодії із клієнтом, що забезпечує торговельному підприємству конкурентні переваги та економічний чи соціальний ефект. Таке визначення охоплює не лише технологічні, а й нетехнологічні новації, які в торгівлі відіграють ключову роль.

Найпоширенішою в міжнародній і вітчизняній практиці є класифікація Керівництва Осло. У третій редакції (2005) виокремлювали чотири типи інновацій: продуктові, процесні, маркетингові та організаційні [31]. Четверта

редакція (2018) об'єднала процесні, маркетингові й організаційні інновації в єдиний тип – інновації бізнес-процесів, залишивши два основних типи: продуктові та бізнес-процесні. Останні охоплюють шість функціональних сфер: виробництво товарів і послуг, розподіл і логістику, маркетинг і продаж, інформаційні та комунікаційні системи, адміністрування й управління, розроблення продуктів і бізнес-процесів [30]. Співвідношення двох редакцій подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація інновацій за Керівництвом Осло

Джерело: складено автором на основі [30; 31].

Для аналізу торговельних підприємств доцільно зберегти чотирьохтипову класифікацію, оскільки вона детальніше відображає специфіку сфери, де маркетингові та організаційні рішення відіграють провідну роль. Зміст кожного типу й приклади для торгівлі наведено в табл. 1.4.

Окрім типів, інновації класифікують за ступенем новизни. Інкрементальні (поліпшувальні) інновації передбачають поступове вдосконалення існуючих рішень; радикальні – створюють принципово нові продукти чи способи ведення бізнесу.

Таблиця 1.4

Типи інновацій та їх прояви в торгівлі

Тип інновацій	Зміст	Приклади у сфері торгівлі
Продуктові	Нові або вдосконалені товари, послуги, формати торгівлі	Нові торгові марки, нові послуги (доставка, збирання замовлень, гарантійний сервіс), нові формати магазинів
Процесні	Нові способи виконання операцій	Автоматизація складу, системи управління запасами, каси самообслуговування, нові логістичні схеми
Маркетингові	Нові методи просування, ціноутворення, викладки та взаємодії з клієнтом	Персоналізовані пропозиції, програми лояльності, динамічне ціноутворення, нова планограма й навігація в залі
Організаційні	Нові методи організації діяльності, управління та зовнішніх відносин	Реорганізація закупівель, цифрові платформи для співпраці з постачальниками, нові моделі мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 40].

Г. Хендерсон і К. Кларк виділили архітектурні інновації, що змінюють спосіб поєднання існуючих компонентів без зміни самих компонентів [22]. К. Крістенсен запропонував поняття руйнівних інновацій, які спочатку обслуговують нішеві сегменти з простішою або дешевшою пропозицією, а згодом витісняють усталених гравців [17]. Дж. Тідд і Дж. Бессант узагальнили сфери інноваційної діяльності у моделі «чотирьох П»: продукт, процес, позиціонування, парадигма (зміна базових припущень про бізнес-модель) [40]. Порівняння наведено в табл. 1.5.

Крім того, інновації розрізняють за джерелом виникнення (внутрішні та зовнішні), за ініціатором (стимульовані пропозицією чи попитом), за масштабом (локальні та системні), а також за природою (технологічні та нетехнологічні). Для торгівлі особливо важливим є останній критерій: значна частина конкурентних переваг ґрунтується на нетехнологічних рішеннях – у сфері сервісу, маркетингу та управління.

Таблиця 1.5

Класифікація інновацій за ступенем новизни та приклади в торгівлі

Вид	Характеристика	Приклади в торгівлі
Інкрементальні	Поступові вдосконалення; низький ризик, швидка окупність	Оновлення асортименту, вдосконалення викладки, поліпшення мобільного застосунку
Радикальні	Принципово нові рішення; високий ризик і потенціал	Запуск власної онлайн-платформи, перехід до нового формату торгівлі
Архітектурні [22]	Нове поєднання наявних компонентів	Об'єднання онлайн- та офлайн-каналів у єдину систему (омніканальність)
Руйнівні [17]	Починаються з нішевих сегментів і трансформують ринок	Дискаунтери, маркетплейси, онлайн-платформи доставки

Джерело: складено автором на основі [17; 22; 40].

Інновації виникають і поширюються нерівномірно. М. Кондратьєв описав довгі економічні цикли тривалістю близько 40–60 років [27], а неошумпетеріанці (зокрема К. Фрімен і Л. Соте) пов'язали їх із кластерами базисних інновацій, що змінюють техніко-економічну парадигму [20]. Відповідно до цієї періодизації виділяють п'ять завершених хвиль і шосту, що формується (рис. 1.4); межі хвиль є умовними, а в літературі зустрічаються різні датування.

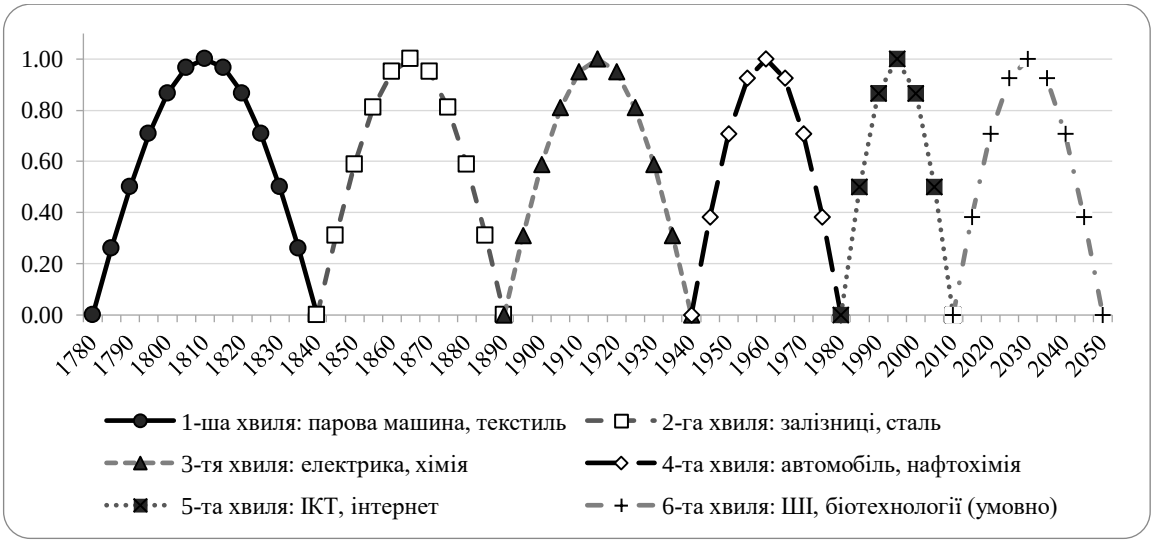

Рис. 1.4. Довгі хвилі економічного розвитку та базисні інновації (схематично)

Джерело: складено автором на основі [20; 27; 38].

Для торгівлі це означає, що її сучасні трансформації (електронна комерція, омніканальність, аналітика даних) є наслідком п'ятої хвилі, пов'язаної з інформаційно-комунікаційними технологіями, а також початком шостої, пов'язаної зі штучним інтелектом та автоматизацією. Підприємство, яке не відстежує зміну технологічної парадигми, ризикує втратити конкурентоспроможність навіть за сталих фінансових показників.

Для практичного вибору стратегії не менш важливою є теорія дифузії інновацій Е. Роджерса [35]. Вона описує поширення інновації в часі як S-подібну криву й виокремлює п'ять категорій споживачів за швидкістю її прийняття: новаторів (близько 2,5 %), ранніх прихильників (13,5 %), ранню більшість (34 %), пізню більшість (34 %) та запізнілих (16 %) (рис. 1.5). Для торговельного підприємства цей підхід має прикладне значення: на ранніх етапах новий сервіс орієнтують на новаторів і ранніх прихильників, а масове впровадження вимагає простоти, економії часу та переконливої вигоди для більшості покупців. Крім того, момент входу на ринок (раніше чи пізніше за конкурентів) безпосередньо пов'язаний із вибором лідерської або наслідувальної стратегії.

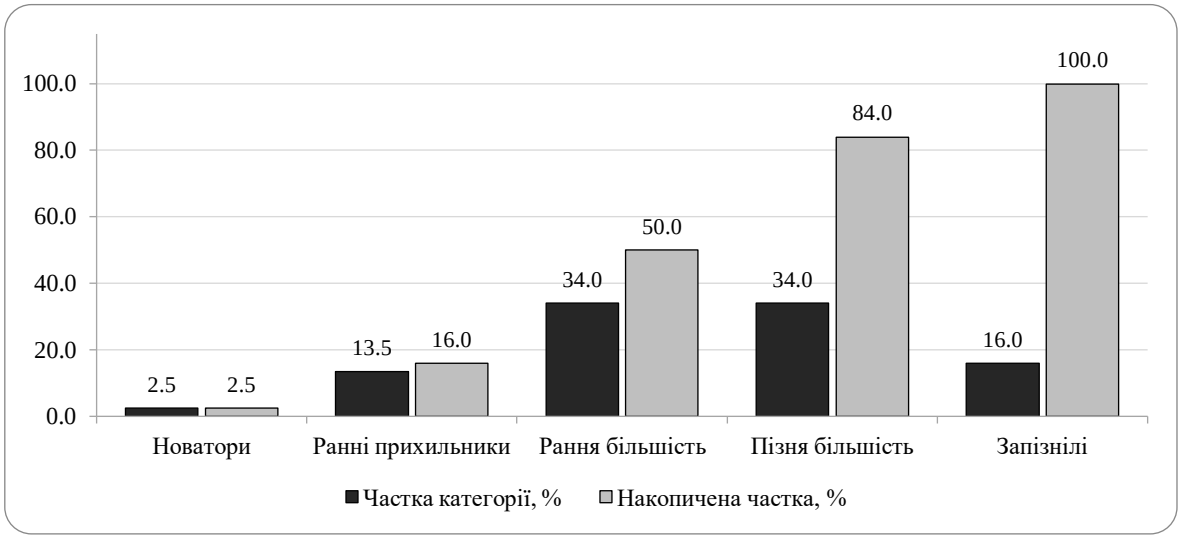

Рис. 1.5. Дифузія інновацій і категорії споживачів за Е. Роджерсом
Джерело: побудовано автором на основі [35].

Інноваційна активність підприємства характеризує інтенсивність і результативність його діяльності зі створення та впровадження інновацій. Керівництво Осло та практика державної статистики використовують для її вимірювання систему показників: частку інноваційно активних підприємств, обсяг витрат на інновації, частку реалізованої інноваційної продукції, участь у кооперації тощо [30].

Чинники інноваційної активності зазвичай поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать кваліфікація та мотивація персоналу, ставлення керівництва до змін, наявність фінансових ресурсів, рівень цифровізації та якість внутрішніх комунікацій; мета-аналіз Ф. Дамапура підтвердив значення саме таких характеристик організації для її інноваційності [18]. До зовнішніх належать рівень конкуренції, вимоги та очікування споживачів, доступність технологій і партнерів, регуляторне середовище, а також стан фінансових ринків і механізмів кредитування інновацій [7]. Д. Тіс показав, що можливість отримати вигоду від інновації залежить від того, наскільки добре підприємство захищає її результати та володіє комплементарними активами – каналами збуту, сервісною мережею, брендом [39]. Для торгівлі цей висновок особливо важливий: торговельні підприємства традиційно володіють саме такими активами, а отже, мають структурну перевагу у впровадженні інновацій, які ґрунтуються на взаємодії з покупцем.

Тідд і Бессант розглядають інноваційний процес як цикл із чотирьох стадій: пошук можливостей, відбір, упровадження та вилучення вигоди [40]. Така модель корисна для побудови інноваційної стратегії, оскільки вказує, що ефективність залежить не лише від генерування ідей, а й від вміння відібрати найперспективніші та довести їх до результату.

Сучасна торгівля перебуває в стані глибокої трансформації. Дослідники виділяють низку взаємопов'язаних трендів, що змінюють і формати, і бізнес-процеси, і взаємодію з покупцем [21; 41]. Їх узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні інноваційні тренди у сфері торгівлі

Тренд	Зміст і технології	Приклади застосування	Очікуваний ефект	Основні обмеження
1	2	3	4	5
Електронна комерція та маркетплейси	Власні інтернет-магазини, участь у маркетплейсах, мобільні застосунки	Онлайн-вітрини, застосунки мереж, продаж через платформи	Розширення ринку, зниження витрат на торгову площу	Конкуренція платформ, залежність від їхніх правил і комісій
Омніканальність	Єдина база клієнтів і запасів, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів	Самовивіз замовлень, наскрізні програми лояльності, перевірка наявності товару в магазині онлайн	Зростання лояльності, збільшення середнього чека	Складність інтеграції IT-систем, висока вартість впровадження
Штучний інтелект і персоналізація	Рекомендаційні системи, прогноз попиту, динамічне ціноутворення, чат-боти	Персональні пропозиції, оптимізація замовлень, автоматизація підтримки	Точніший прогноз попиту, менші залишки, вища конверсія	Потреба в якісних даних і компетенціях, ризики приватності
Big data та аналітика	Збір і аналіз даних про покупки, поведінку, запаси	Сегментація клієнтів, оптимізація асортименту та викладки	Обґрунтованість управлінських рішень	Якість даних, вимоги до захисту персональних даних
Автоматизація та роботизація	Каси самообслуговування, електронні цінники, автоматизація складів, RFID	Каси самообслуговування, автоматизовані склади	Скорочення операційних витрат, швидкість обслуговування	Капітальні витрати, потреба в перепідготовці персоналу
Логістичні інновації	Поштомати, швидка доставка останньої милі, фулфілмент, склади-магазини	Доставка в поштомати, експрес-доставка продуктів	Скорочення терміну доставки, зручність для клієнта	Вартість доставки останньої милі, інфраструктурні ризики
Платіжні інновації	Безконтактні платежі, QR-коди, цифрові гаманці, оплата частинами	Оплата смартфоном, оплата частинами, онлайн-еквайринг	Швидкість розрахунків, вища конверсія	Вимоги безпеки, комісії
Сталий розвиток	Зелена логістика, повторне використання упаковки, вторинні ринки, енергоефективність	Збір і переробка упаковки, продаж вживаних товарів, автономні джерела енергії	Репутація, економія ресурсів, стійкість	Додаткові витрати, відсутність єдиних стандартів

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 21; 28; 30; 41].

Центральне місце серед трендів посідає омніканальність. П. Верхуф зі співавторами описав еволюцію від одноканальної торгівлі через багатоканальну (канали існують незалежно) та крос-канальну (канали

частково пов'язані) до омніканальної, у якій межі між каналами стираються, а клієнт отримує єдиний досвід незалежно від точки контакту [41]. Е. Бріньйолфссон зі співавторами підкреслює, що в умовах поширення смартфонів кордон між онлайн- та офлайн-торгівлею фактично зникає, а покупець вільно переходить між каналами в межах однієї покупки [14]. Логіку цього переходу відображено на рис. 1.6. Ключовою умовою омніканальності є інтеграція даних і запасів, тому така стратегія вимагає значних інвестицій у IT-інфраструктуру та організаційні зміни.

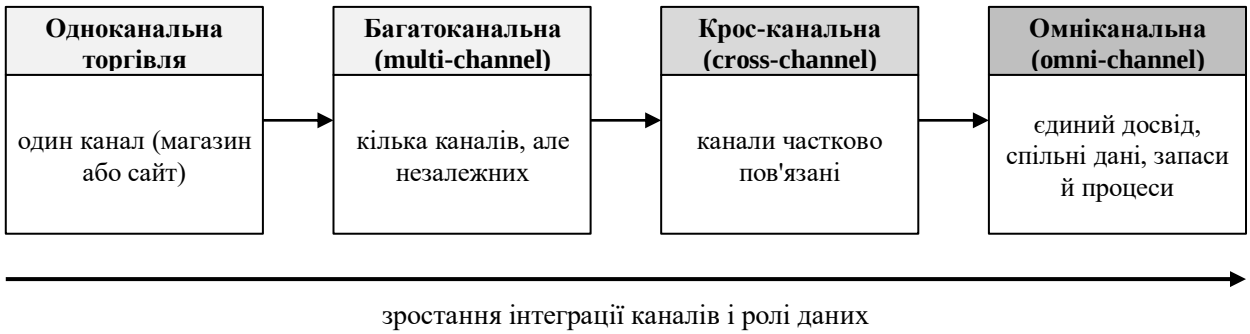

Рис. 1.6. Еволюція каналів торгівлі: від одноканальної до омніканальної моделі

Джерело: складено автором на основі [14; 41].

Другий вектор змін пов'язаний із даними та штучним інтелектом. Аналітика великих даних дозволяє торговельним підприємствам точніше прогнозувати попит, оптимізувати товарні запаси й ціноутворення, персоналізувати пропозиції для окремих клієнтів [21]. Водночас ефект залежить від якості даних і внутрішніх компетенцій, а також від дотримання вимог до захисту персональних даних. Третій вектор – автоматизація та логістичні інновації: каси самообслуговування, електронні цінники, автоматизація складів, мережі поштоматів і швидка доставка змінюють структуру витрат та очікування споживачів щодо швидкості й зручності. Четвертий – платіжні інновації: безконтактні розрахунки, цифрові гаманці та оплата частинами скорочують тертя в процесі покупки й підвищують

конверсію. Нарешті, п'ятий вектор – сталий розвиток, що поступово переходить із категорії іміджевих заходів у сферу конкурентних вимог.

Для українських торговельних підприємств зазначені тренди набувають додаткового виміру у зв'язку з війною. Підприємства змушені одночасно підвищувати стійкість (автономне енергопостачання, резервні канали збуту й логістики) та розвивати цифрові канали, які дають змогу зберігати зв'язок із клієнтами в умовах руйнування або обмеженої доступності фізичної інфраструктури. Це робить інноваційні стратегії не лише інструментом зростання, а й механізмом виживання та адаптації.

1.3. Інноваційні стратегії: сутність, типологія та критерії вибору

Наявність інноваційних можливостей і трендів сама по собі не гарантує успіху: підприємство повинно вирішити, які інновації, в яких обсягах, у який спосіб і в який момент воно впроваджуватиме. Відповіді на ці запитання формує інноваційна стратегія.

Слово «стратегія» походить від грецького strategos – мистецтво полководця. В економічній науці під стратегією розуміють довгостроковий напрям розвитку організації та спосіб досягнення її цілей в умовах конкуренції та невизначеності. Вітчизняні дослідники [6; 10] розглядають інноваційну стратегію як складову загальної стратегії підприємства, що визначає напрями, масштаби, темпи й способи створення та впровадження інновацій.

Спираючись на ці підходи, у роботі інноваційну стратегію підприємства пропонується трактувати як довгостроковий, узгоджений із загальною стратегією план дій, що визначає цілі інноваційного розвитку, пріоритетні типи інновацій, способи їх отримання (власні розробки, придбання, кооперація), темпи та момент виходу на ринок, необхідні ресурси, а також очікувані результати й показники оцінювання. Основними ознаками інноваційної стратегії є:

– довгостроковість – результати інновацій проявляються не одразу, тому горизонт планування перевищує поточний операційний цикл;

– орієнтація на конкурентні переваги – інновації мають зміцнювати позиції підприємства на ринку;

– наскрізний характер – стратегія охоплює всі функціональні сфери, а не лише IT чи маркетинг;

– ризикованість – результат інновацій є невизначеним, тому необхідне управління ризиками;

– адаптивність – стратегія переглядається за змін у середовищі та за результатами пілотних проєктів.

Складовими інноваційної стратегії є: мета й завдання; пріоритетні напрями інновацій; спосіб реалізації (самостійно, у кооперації чи шляхом придбання); часові параметри; ресурсне забезпечення; система ризиків; система показників (KPI) та механізм контролю. Ефективна стратегія не існує ізольовано, а вбудована в ієрархію стратегій підприємства, зображену на рис. 1.7

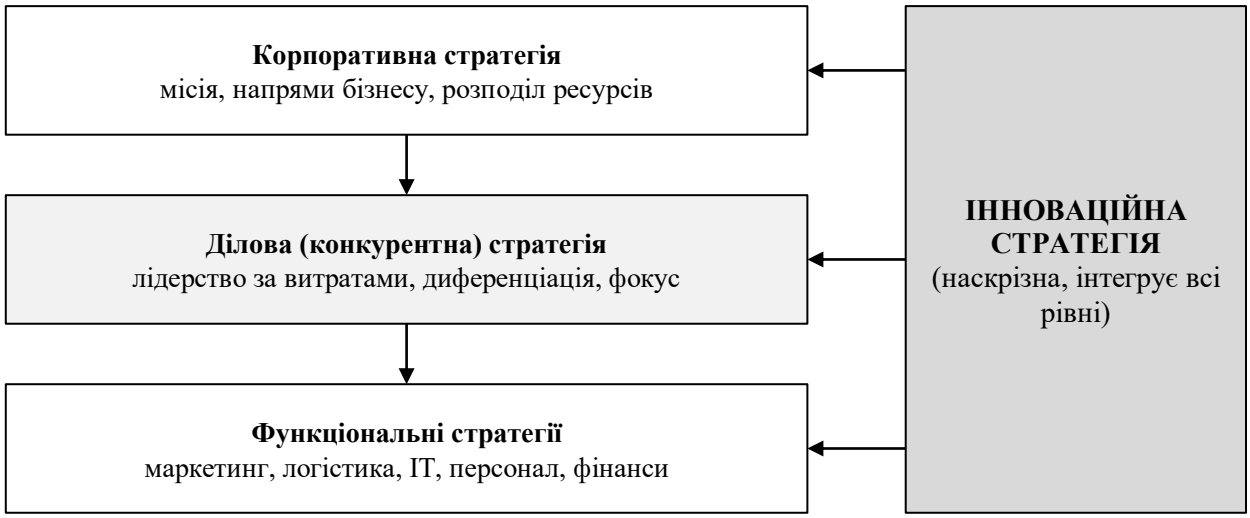

Рис. 1.7. Місце інноваційної стратегії в системі стратегій підприємства
Джерело: складено автором на основі [6; 23; 32; 33].

На корпоративному рівні визначають місію, напрями діяльності та розподіл ресурсів; на діловому рівні – спосіб конкуренції на конкретному ринку (за М. Портером, це лідерство за витратами, диференціація або фокусування [32; 33]); на функціональному – конкретні дії у сфері маркетингу, логістики, персоналу, фінансів та IT. Інноваційна стратегія пронизує всі ці

рівні й має узгоджуватися з кожним із них. Наприклад, підприємство, що обрало стратегію лідерства за витратами, спрямовуватиме інновації насамперед на оптимізацію процесів і логістики, тоді як підприємство, що диференціюється, – на унікальні сервіси та досвід покупця.

У науковій літературі запропоновано низку класифікацій інноваційних стратегій, які ґрунтуються на різних критеріях (табл. 1.7). Їх можна розглядати як взаємодоповнювальні проєкції одного явища.

Таблиця 1.7

Основні підходи до типології інноваційних стратегій

Автор, підхід	Типи стратегій	Критерій класифікації
1	2	3
К. Фрімен, Л. Соте [20]	Наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, опортуністична	Рівень технологічної й ринкової активності, швидкість реакції
І. Ансофф [12]	Проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація	Новизна продукту та ринку
М. Портер [32; 33]	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування	Джерело конкурентної переваги
Р. Майлз, Ч. Сноу [29]	Першовідкривачі, аналітики, захисники, реактори	Поведінка щодо змін і невизначеності
К. Крістенсен [17]	Підтримувальні та руйнівні інновації	Вплив на структуру ринку та споживчі сегменти
В. Чан Кім, Р. Моборн [24]	«Блакитний океан» і «червоний океан»	Створення нового ринкового простору
Г. Чесбро [16]	Закриті та відкриті інновації	Джерела ідей і шляхи комерціалізації

Джерело: складено автором на основі [12; 16; 17; 20; 24; 29; 32; 33].

Найбільш відомою є типологія К. Фрімена, який виділив шість стратегій. Наступальна (лідерська) стратегія передбачає прагнення до технічного й ринкового лідерства, першими виходити на ринок із новим рішенням; вона потребує значних ресурсів і супроводжується високим ризиком. Захисна стратегія (швидкого послідовника) не передбачає першості, проте орієнтується на швидку реакцію й удосконалення вже запропонованого

рішення. Імітаційна стратегія полягає в запозиченні та адаптації успішних рішень конкурентів без значних власних розробок. Залежна стратегія означає підпорядкування інноваційної політики більш сильному партнеру чи материнській компанії. Традиційна стратегія характеризується відсутністю змін у пропозиції в стабільних умовах. Опортуністична стратегія полягає в пошуку й заповненні ніш, що виникають унаслідок змін на ринку [20]. Характеристику основних стратегій з урахуванням специфіки торгівлі наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Характеристика основних інноваційних стратегій торговельного підприємства

Стратегія	Суть	Умови доцільності	Переваги	Ризики	Приклади застосування
Лідерська (наступальна)	Першими запроваджувати нові формати, технології, сервіси	Значні ресурси, сильний бренд, висока готовність до ризику	Премія за новизну, лояльність, формування стандартів	Високі витрати, невизначеність попиту, ризик помилки	Запуск власної платформи, нового формату магазину
Швидкого послідовника	Запозичувати перевірені рішення, покращуючи їх	Динамічний ринок, операційна гнучкість	Менші витрати й ризик, можливість уникнути чужих помилок	Втрата ініціативи, ризик запізнення	Адаптація перевірених цифрових сервісів до своєї аудиторії
Імітаційна	Копіювати успішні рішення без значних власних розробок	Обмежені ресурси, стабільний попит	Низька вартість впровадження	Відсутність унікальності, залежність від чужих рішень	Типові IT-рішення, готові модулі
Нішева (фокусна)	Спеціалізація на вузькому сегменті з унікальною пропозицією	Незадоволений сегмент, експертиза	Висока лояльність, менша конкуренція	Обмежений ринок, вихід великих гравців	Спеціалізовані онлайн-магазини
Відкрита (партнерська)	Залучення ідей і технологій ззовні: стартапи, постачальники, клієнти	Брак власних компетенцій, потреба в швидкості	Прискорення, розподіл ризиків	Залежність від партнерів, питання даних і прав	Пілоти зі стартапами, спільні проєкти з партнерами
Залежна (за франшизою)	Впровадження інновацій за стандартами материнської компанії	Участь у мережі чи франшизі	Готові рішення та підтримка	Обмеження автономії	Малі підприємства у складі франшизної мережі

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 16; 20; 24; 32; 40].

Матриця І. Ансоффа, розроблена як інструмент стратегій зростання, є зручною основою для аналізу інноваційних стратегій торговельних підприємств [12]. Вона розрізняє чотири напрями залежно від новизни продукту та ринку (рис. 1.8). Стратегія проникнення на ринок орієнтована на інтенсифікацію продажів наявних продуктів на існуючих ринках і спирається переважно на інкрементальні інновації (програми лояльності, оптимізація цін та викладки). Розвиток ринку передбачає вихід із наявним асортиментом на нові сегменти чи регіони, зокрема через онлайн-канал. Розвиток продукту означає нові товарні лінії, власні торгові марки та додаткові послуги. Диверсифікація пов'язана з виходом на нові ринки з новими продуктами (наприклад, запуск маркетплейсу чи фінансових сервісів) і є найризикованішою.



Рис. 1.8. Матриця «продукт – ринок» І. Ансоффа та інноваційні стратегії торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [12].

В. Чан Кім і Р. Моборн запропонували стратегію «блакитного океану», яка полягає не в конкуренції на наявному ринку («червоному океані»), а у створенні нового ринкового простору через одночасне зниження витрат і підвищення цінності для клієнта [24]. У торгівлі такий підхід проявляється у формуванні нових форматів і сервісів, що відповідають неусвідомленим

потребам споживачів. Інший підхід – відкритих інновацій Г. Чесбро – передбачає, що підприємство використовує як внутрішні, так і зовнішні ідеї й шляхи виходу на ринок, а межа між підприємством та оточенням є проникною (рис. 1.9) [16]. Для торговельних підприємств, які зазвичай мають обмежені власні можливості у розробленні технологій, відкриті інновації є практичним способом отримання доступу до рішень стартапів, технологічних партнерів, постачальників і клієнтів.

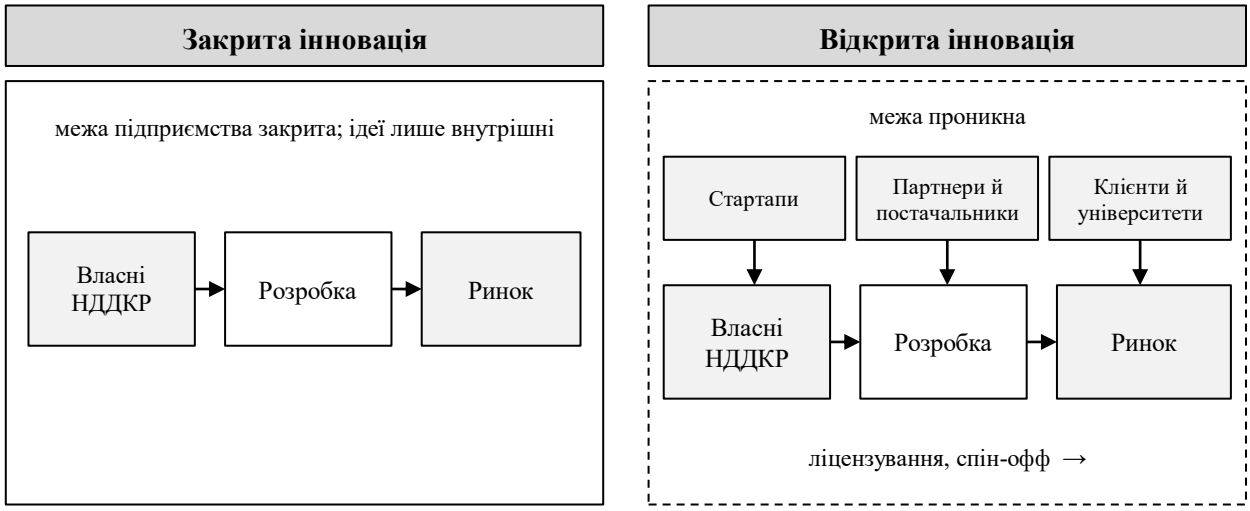

Рис. 1.9. Закрита та відкрита моделі інновацій

Джерело: складено автором на основі [16].

Окремо слід відзначити підхід Е. Різа, що пропонує знижувати ризик інновацій шляхом швидкого тестування гіпотез на мінімально життєздатних продуктах і навчання на реакції ринку [34]. У торгівлі це реалізується у вигляді пілотних проєктів у кількох магазинах, тестування нових сервісів на обмеженій групі клієнтів тощо. Практично підприємства рідко застосовують «чисту» стратегію: на практиці формується портфель, у якому одні напрями розвиваються за лідерською логікою, інші – за логікою швидкого послідовника чи партнерства.

Вибір інноваційної стратегії є управлінським рішенням, що має ґрунтуватися на оцінці зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Систематизація чинників наведена в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Чинники вибору інноваційної стратегії торговельного підприємства

Група чинників	Що оцінюється	Вплив на вибір стратегії
1	2	3
Зовнішні: ринок і конкуренція	Динаміка ринку, інтенсивність конкуренції, ступінь інноваційності конкурентів	Висока динаміка та інноваційність конкурентів підвищують ймовірність вибору лідерської або стратегії швидкого послідовника
Зовнішні: споживачі	Структура попиту, цифрова зрілість покупців, швидкість прийняття нового	Орієнтир щодо моменту виходу з інновацією та цільових сегментів (за Роджерсом)
Зовнішні: технології та партнери	Доступність технологій, наявність стартапів, постачальників рішень	Висока доступність сприяє відкритим інноваціям і партнерським моделям
Зовнішні: інституційне середовище	Законодавство, державна підтримка, воєнні ризики, доступ до фінансування	Нестабільність обмежує масштаб ризикованих проєктів і підвищує значення гнучких пілотів
Внутрішні: ресурси	Фінансові можливості, обсяг інвестицій, IT-інфраструктура	Обмежені ресурси орієнтують на імітаційні, нішеві й партнерські стратегії
Внутрішні: компетенції	Кваліфікація персоналу, аналітичні та цифрові навички	Високі компетенції дозволяють самостійно реалізовувати складні проєкти
Внутрішні: культура та організація	Готовність до змін, швидкість ухвалення рішень, мотивація	Відкрита до експериментів культура є передумовою лідерських стратегій
Внутрішні: стратегічні цілі	Місія, цілі зростання, готовність до ризику	Визначають узгодженість інноваційної та загальної стратегії

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 20; 35; 39; 40].

Вибір стратегії доцільно здійснювати поетапно: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST- та SWOT-аналіз), оцінка інноваційного потенціалу підприємства, формування альтернативних стратегій, їх оцінка за критеріями (відповідність цілям, ресурсна забезпеченість, ризик, термін окупності, ефективність) та вибір найкращої альтернативи. Для порівняння альтернатив можуть застосовуватися матриці вибору (наприклад, «привабливість ринку – інноваційний потенціал підприємства»), експертні оцінки та сценарний аналіз.

Важливою вимогою є узгодження інноваційної стратегії із загальною стратегією підприємства. Воно проявляється, по-перше, у відповідності цілей (інновації мають сприяти досягненню стратегічних цілей, а не бути самоціллю); по-друге, у ресурсному забезпеченні (кошти й персонал виділяються під пріоритетні проєкти); по-третє, у системі показників: для цього використовують збалансовану систему показників Р. Каплана й Д. Нортона, яка дозволяє «перекласти» стратегію в набір фінансових, клієнтських, процесних показників і показників навчання та розвитку [23]. Нарешті, інноваційна стратегія підприємства повинна враховувати й зовнішні орієнтири державної політики: пріоритетні напрями інноваційної діяльності, визначені законодавством [3], та цілі Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [5], які можуть відкривати доступ до програм підтримки.

Таким чином, інноваційна стратегія є системою рішень щодо напрямів, способів, темпів і ресурсів інноваційного розвитку, яка вибудовується з урахуванням зовнішніх можливостей, внутрішніх компетенцій та стратегічних цілей підприємства. Різні типології (Фрімена, Ансоффа, Портера, Майлза й Сноу, Чесбро) дають змогу розглядати стратегію під різними кутами, а чинники вибору перейти до практичного обґрунтування рішень у наступних розділах.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні основи інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності: розглянуто еволюцію поглядів на сутність підприємця й підприємництва, особливості торговельної діяльності, поняття, види та тренди інновацій, а також підходи до типології й вибору інноваційних стратегій. За результатами аналізу сформульовано такі висновки:

1. Аналіз поглядів від Р. Кантільйона й Ж.-Б. Сея до Й. Шумпетера, І. Кірцнера та П. Друкера показав, що підприємництво трактують то як несення

ризику, то як організацію виробництва, то як пошук і використання нових можливостей. Господарський кодекс України визначає його через самостійність, ініціативність, систематичність, ризик і орієнтацію на результат, проте інноваційного аспекту в цьому визначенні немає, хоча в теорії Шумпетера саме інновація становить сутність підприємницької функції. Для торгівлі, де вартість створюється добором асортименту, місцем розташування, сервісом і досвідом покупця, це означає, що інновації мають переважно сервісний та організаційний характер.

2. Інновацію в торгівлі запропоновано розглядати як результат упровадження нового чи суттєво вдосконаленого продукту, послуги, бізнес-процесу, формату або способу взаємодії з клієнтом, що забезпечує підприємству конкурентні переваги. Для класифікації обрано чотири типи інновацій за Керівництвом Осло (продуктові, процесні, маркетингові й організаційні), оскільки вони точніше відображають специфіку сфери, у якій провідна роль належить маркетинговим і організаційним рішенням; додатково враховано ступінь новизни. Серед сучасних трендів торгівлі виокремлено омніканальність, аналітику даних і штучний інтелект, а для України – ще й потребу підвищувати стійкість бізнесу в умовах війни.

3. Інноваційну стратегію підприємства запропоновано трактувати як довгостроковий план дій, узгоджений із загальною стратегією й такий, що визначає цілі інноваційного розвитку, пріоритетні типи інновацій, способи їх отримання та ресурси. Розглянуто типології К. Фрімена та І. Ансоффа, стратегію «блакитного океану», моделі закритих і відкритих інновацій, підхід Е. Різа; для торговельних підприємств найзручнішою основою аналізу визнано матрицю Ансоффа. Вибір стратегії має спиратися на оцінку зовнішнього й внутрішнього середовища, інноваційного потенціалу та багатокритеріальне порівняння альтернатив. Саме таку послідовність покладено в основу аналізу ТОВ «Фора» в другому розділі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРА»

2.1. Аналіз інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності в Україні

Інноваційні стратегії підприємства формуються під впливом зовнішнього середовища, тому дослідження інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності доцільно починати з аналізу сучасних тенденцій розвитку підприємництва та стану країни.

Розвиток підприємництва на сучасному етапі визначається кількома взаємопов'язаними тенденціями. Перша – цифровізація та платформізація економіки: цифрові технології змінюють не лише інструменти, а й саму логіку створення вартості, а платформи й маркетплейси стають середовищем, у якому підприємці знаходять клієнтів, партнерів і дані [21; 40]. Друга – зростання клієнтоцентричності: конкуренція зміщується від ціни та асортименту до якості досвіду взаємодії зі споживачем, персоналізації й зручності [28]. Третя – скорочення життєвого циклу продуктів і бізнес-моделей, що змушує підприємців постійно експериментувати та переглядати власну пропозицію [17; 34]. Четверта – зміцнення ролі партнерських мереж і відкритих екосистем, у межах яких підприємства обмінюються знаннями, технологіями й ресурсами [16]. П'ята – посилення вимог до сталого розвитку та відповідальності бізнесу: енергоефективність, зменшення відходів і етичні ланцюги постачання дедалі частіше стають частиною конкурентної пропозиції.

Для України визначальним чинником останніх років стало повномасштабне військове вторгнення, яке змусило підприємців адаптуватися до безпрецедентного рівня невизначеності: перебудовувати логістику, забезпечувати автономне енергопостачання, переносити частину діяльності в онлайн, диверсифікувати постачальників і ринки збуту. Ці умови підвищують значення гнучкості, стійкості (resilience) та здатності швидко впроваджувати

зміни, тобто саме тих якостей, які формує інноваційна стратегія. Державна політика також орієнтована на створення умов для інноваційного розвитку: зокрема, Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року визначає цілі та напрями стимулювання інновацій [5].

Суб'єктів господарювання поділяють на мікро-, малі, середні й великі за середньою кількістю працівників і річним доходом (табл. 2.1). Для фінансової звітності діє окрема класифікація: до великих належать підприємства з активами понад 20 млн євро, чистим доходом понад 40 млн євро та понад 250 працівників [42].

Таблиця 2.1

Критерії віднесення суб'єктів господарювання до категорій за розміром

Категорія	Річний дохід від будь-якої діяльності, євро	Середня кількість працівників, осіб
Мікропідприємництво	до 2 млн	до 10
Мале підприємництво	до 10 млн	до 50
Середнє підприємництво	до 50 млн	до 250
Велике підприємництво	понад 50 млн або понад 250 працівників	понад 250

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 42].

За даними Кабінету Міністрів України, малий і середній бізнес забезпечує близько 64 % доданої вартості, 81,5 % зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 37 % податкових надходжень [43], тому саме зміни в цьому сегменті найкраще відображають умови ведення бізнесу. Макроекономічна ситуація була нестабільною: реальний ВВП у 2022 р. скоротився на 28,8 %, у 2023 р. зріс на 5,5 %, у 2024 р. – на 2,9 %, а в 2025 р. – на 1,8 % [44; 45]. У 2024 р. він становив лише 77,1 % від рівня 2021 р. [46]; основний позитивний внесок у зростання дало приватне споживання, а енергетичний сектор скоротився на 2,7 % через удари по інфраструктурі [47].

За даними аналітичного огляду BDO кількість реєстрацій становила 224,5 тис. у 2022 р., 337,6 тис. у 2023 р., 317,6 тис. у 2024 р. і 155,8 тис. у першому півріччі 2025 р., тоді як кількість закриттів послідовно зростала: 159,

183 та 211 тис. за 2022–2024 рр. і 161 тис. лише за перші шість місяців 2025 р. (рис. 2.1) [48; 49]. Основу підприємництва становлять ФОП (понад 95 % припинень): у 2022–2024 рр. їхні відкриття перевищували закриття, а в першому півріччі 2025 р. закрито 158 тис. при 137,5 тис. відкриттів, і це вперше за чотири роки негативне сальдо [48]. Дані за 2025 р. наведено лише за перше півріччя, оскільки на момент підготовки роботи саме цей період охоплено оприлюдненим оглядом BDO [48], тому їх не можна безпосередньо порівнювати з річними показниками 2022–2024 рр. Щоб це не спотворювало висновків, для 2025 р. порівнюється не обсяг, а співвідношення реєстрацій і закриттів: у 2022–2024 рр. реєстрацій було більше, ніж закриттів, а в першому півріччі 2025 р. закриття (161 тис.) вперше перевищили реєстрації (155,8 тис.).

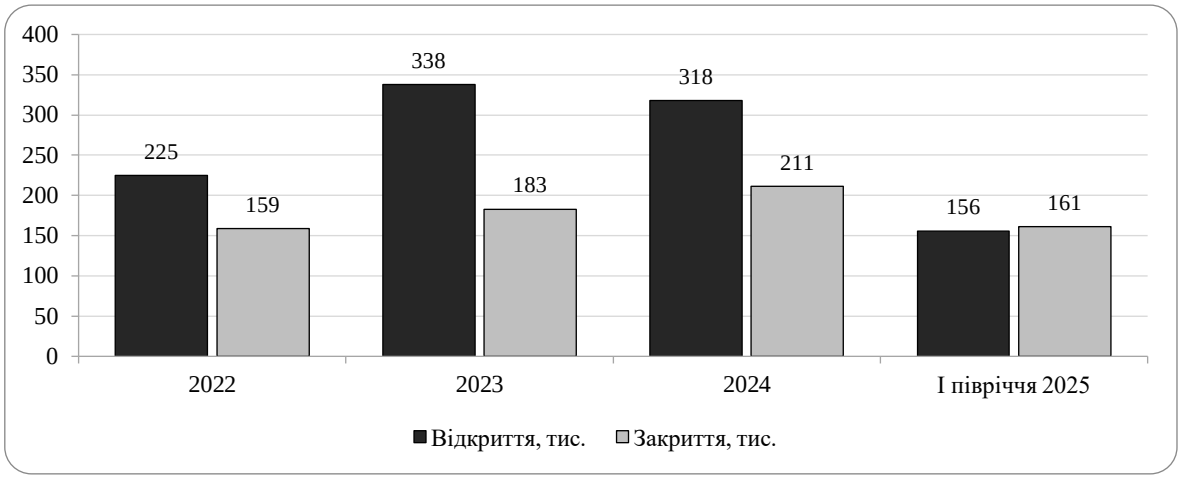

Рис. 2.1. Відкриття та закриття суб'єктів господарювання в Україні, тис.
Джерело: побудовано автором за даними [48].

Аналітики BDO пояснюють зміну тренду кількома чинниками: тривалою зупинкою реєстру через кібератаку з грудня 2024 р., запровадженням обов'язкового військового збору для всіх ФОП з 2025 р. і тим, що близько 40 % закритих у 2025 р. ФОП було зареєстровано у 2023-2024 рр., переважно для короткострокових контрактів чи податкової оптимізації [48]. Отже, високі показники відкриттів частково не відображали реальної активності, а середовище очищується від нестійких моделей. Динаміка компаній була стабільнішою: на одну закриту припадало 5,4-6,0 відкриття, а в першому півріччі 2025 р. – 6,0, найбільше за період [48].

Узагальнену картину дає індекс очікувань ділової активності (ІОДА), який щомісяця розраховує НБУ за опитуванням близько 600 підприємств; значення вище 50 пунктів означає переважання позитивних оцінок [50; 51]. У 2025 р. індекс коливався навколо нейтральної позначки: від 41,0 у січні до 51,8 у березні та 49,2 у грудні, а середнє значення за рік становить 48,9 (рис. 2.2).

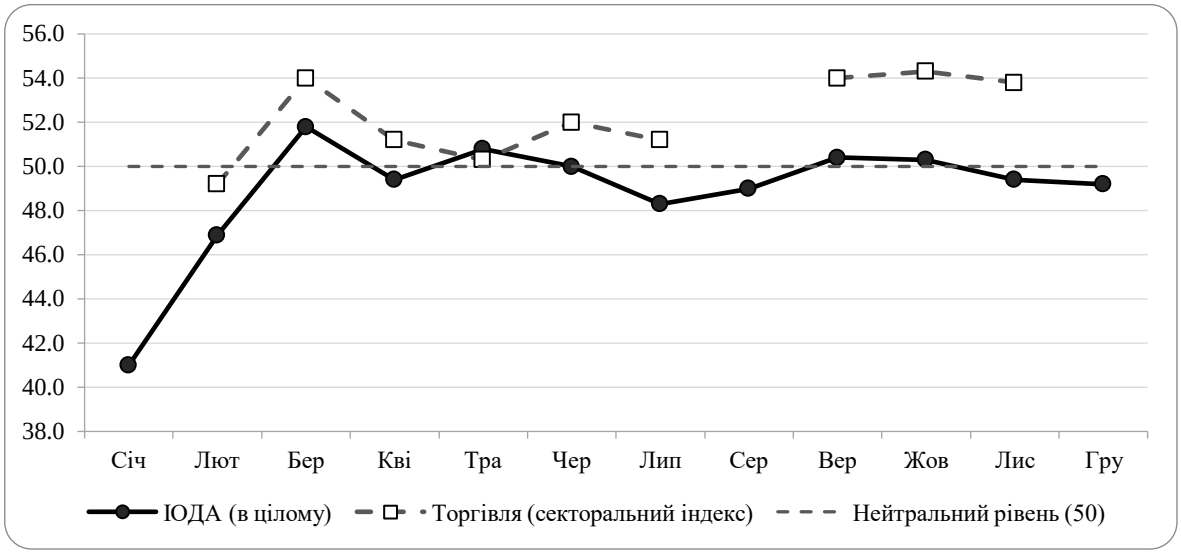

Рис. 2.2. Індекс очікувань ділової активності НБУ у 2025 р., пункти

Джерело: побудовано автором за даними [50; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57]. Для місяців, за якими не вдалося знайти секторальне значення (січень, серпень, грудень), точки не показано.

Торгівля була найоптимістичнішим сектором: секторальний індекс коливався від 49,2 до 54,3, а середнє значення за дев'ять місяців, для яких є дані, дорівнює 52,1; НБУ пояснює це достатньою пропозицією товарів, жвавим споживчим попитом і сповільненням інфляції [51; 52; 53; 54; 55; 56]. Менш оптимістичну картину показує Ukrainian Business Index (UBI), що відображає настрої малого й середнього бізнесу: упродовж 2025 р. він залишався в зоні негативних очікувань (36,1-38,6 пункту) [58; 59; 60; 61]. Розбіжність пояснюється різним складом вибірки. Опитування вказують на кадровий дефіцит (70,1 % компаній відчувають відчутний або критичний дефіцит персоналу [60]), зниження платоспроможності клієнтів, енергетичні ризики [62] і вже високий рівень використання цифрових каналів продажів (67 % підприємців) [63]. Для торгівлі це стимулює автоматизацію, програми лояльності й інвестиції в стійкість.

Найвідомішим міжнародним рейтингом інноваційного потенціалу є Глобальний інноваційний індекс (GII), який публікує Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO) за близько 80 показниками. У 2025 р. Україна посіла 66-те місце серед 139 економік, 15-те серед 36 країн із доходом вище середнього та 35-те серед 39 країн Європи [64]. Динаміка погіршується: 45-те місце у 2020 р., 49-те у 2021 р., 57-ме у 2022 р., 55-те у 2023 р., 60-те у 2024 р. (рис. 2.3). Позиція за вхідними ресурсами (80-те місце) нижча, ніж за результатами (54-те) [64].

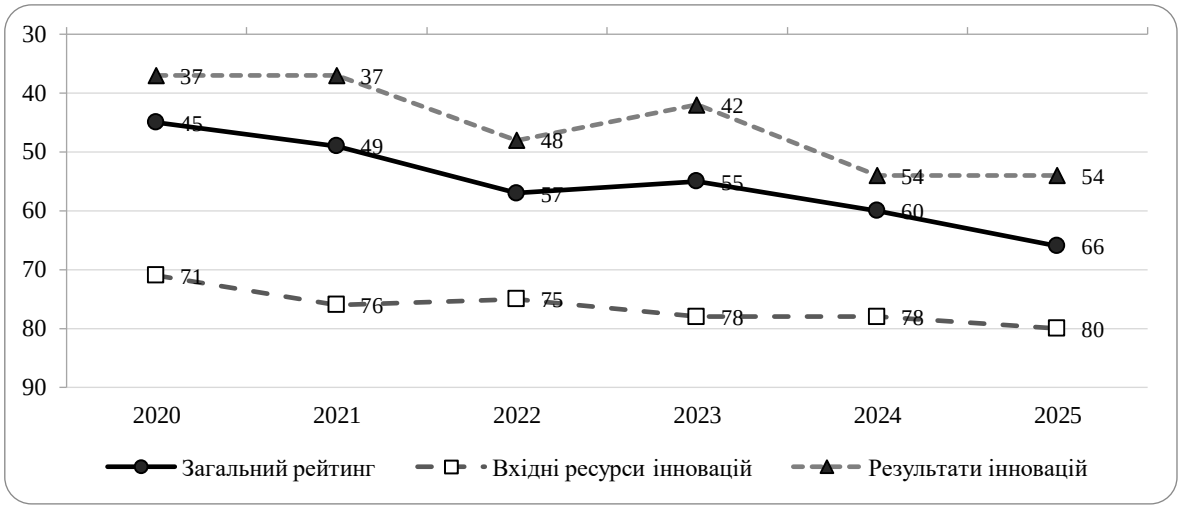

Рис. 2.3. Позиції України в Глобальному інноваційному індексі, 2020–2025 рр. (чим менше значення, тим вище місце)

Джерело: побудовано автором за даними [64].

Найвищі позиції Україна має за результатами знань і технологій (47-ме місце), розвиненістю бізнесу (56-те) і людським капіталом та дослідженнями (65-те), найнижчі – за інституціями (108-ме), розвиненістю ринку (85-те) та інфраструктурою (75-те) [64]. Для торговельного підприємництва важливі окремі індикатори (табл. 2.2): сильними сторонами є державні онлайн-послуги, експорт ІКТ-послуг і створення мобільних застосунків, слабкими – операційна стабільність, валове накопичення капіталу, доступ до кредитів і витрати на дослідження.

Таблиця 2.2

Окремі показники України в Глобальному інноваційному індексі 2025 р.

Показник	Значення	Місце
Інституції (бал)	34,1	108
Операційна стабільність для бізнесу (бал)	29,3	126
Державні онлайн-послуги (бал)	98,2	5
Експорт ІКТ-послуг, % торгівлі	10,0	5
Створення мобільних застосунків, млн завантажень	585,3	18
Валове накопичення капіталу, % ВВП	14,8	126
Кредит приватному сектору, % ВВП	23,3	110
Витрати на НДДКР, % ВВП	0,3	73

Джерело: складено автором на основі [64].

Отже, середовище для інновацій суперечливе: цифрова інфраструктура та людський капітал створюють передумови для впровадження інновацій у торгівлі, але нестабільність, низькі інвестиції та складний доступ до фінансування обмежують їхні масштаби.

Частка промислових підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність, знизилася з 20,1 % у 2020 р. до 8,5 % у 2023 р., а в 2024 р. зросла до 15,7 %; витрати на інновації у 2024 р. становили 552,6 млн грн проти 329,8 млн грн у 2022 р. (табл. 2.3) [65]. Дані за 2023 р. не оприлюднено через конфіденційність.

Таблиця 2.3

Інноваційна активність і витрати промислових підприємств України

Рік	Частка інноваційно активних підприємств, %	Витрати на інновації, млн грн	з них власні кошти, млн грн	Частка власних коштів, %	Внутрішні НДР, млн грн
2020	20,1	439,7	435,2	99,0	49,5
2021	10,8	216,7	212,4	98,0	33,7
2022	9,2	329,8	329,1	99,8	к
2023	8,5	к	к	к	к
2024	15,7	552,6	546,8	98,9	4,8

Джерело: складено автором за даними [65; 66]. «к» – дані конфіденційні; частку власних коштів розраховано автором.

У 2020-2024 рр. 98,0-99,8 % витрат на інновації покривалося власними коштами підприємств; кошти інвесторів у 2021, 2022 та 2024 рр. були відсутні, а на інші джерела у 2024 р. припадало близько 1,1 % [66]. Частка внутрішніх НДР зменшилася з 15,5 % витрат у 2021 р. до 0,9 % у 2024 р. [65]. Масштаб невеликий: витрачання на придбання необоротних активів однієї мережі «Фора» у 2025 р. (1,94 млрд грн) у 3,5 раза перевищують витрати всіх промислових підприємств на інновації у 2024 р.; порівняння умовне, але показує порядок величин. Фінансування інновацій майже повністю спирається на власні кошти, а зовнішні джерела практично відсутні, що узгоджується зі слабкими позиціями країни в GII за доступом до кредитів і накопиченням капіталу. Тому інноваційні проєкти торговельних підприємств мають бути самоокупними й вписуватися в обмеження власного грошового потоку.

Торгівля належить до найбільших сфер підприємництва: її частка у ВВП становить близько 10 % [45], а за даними аналітичного огляду у 2024 р. – 11,81 % [67]; розбіжність пояснюється різними методиками. Ключові показники наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники розвитку торгівлі в Україні

Показник	Значення	Період
Оборот роздрібної торгівлі (включно з ФОП)	Близько 1,4 трлн грн у 2022 р. і 1 821,9 млрд грн у 2023 р.; зростання на 15,4 % у фізичному обсязі	2022-2023
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств	108,8 % до попереднього року (продовольчі товари – 109,1 %)	2025
Оборот роздрібної торгівлі	Зростання на 6 % за дев'ять місяців 2025 р.; на 11,2 % у I кварталі 2026 р. до I кварталу 2025 р.	2025–2026
Частка електронної торгівлі в обороті роздрібної торгівлі	9,8 % (проти 8,9 % у 2021 р.)	2023
Виторг українських роздрібних компаній	936,6 млрд грн проти 800,2 млрд грн роком раніше (+17 %)	Січень–червень 2025

Джерело: складено автором на основі [45; 67; 68; 69; 70; 71; 72].

Після зростання 2023–2024 рр. ринок у 2025 р. сповільнився, особливо в непродовольчому сегменті, а в першому кварталі 2026 р. зростання прискорилося [71]. Зростає частка електронної торгівлі, що підвищує значення

омніканальності [41; 67]. Ринок характеризується концентрацією: за 2023 р. найбільший виторг мав «АТБ» (181 млрд грн), другим був Fozzy Group, до якого входять «Сільпо», «Фора» і «Траш» (117,9 млрд грн, +28,2 %) [69]. У першому півріччі 2025 р. «Фора» збільшила виторг на 30 % до 20,73 млрд грн, що є найвищим темпом серед продуктових ритейлерів у рейтингу [72], а в 2026 р. розширюється й через угоду щодо маркетів «Бадьорий» (близько 180 магазинів під управлінням «Фори») [73; 74]. За матрицею Ансоффа така поведінка поєднує проникнення на ринок і розвиток ринку [12], що створює передумови для активної інноваційної політики, але вимагає перевірки фінансових можливостей мережі.

Офіційна статистика інновацій торгівлю не охоплює, тому практику впровадження показують звіти компаній і публікації (табл. 2.5). Мережу EVA, що торгує переважно непродовольчими товарами, включено, оскільки вона розкриває більше показників цифрових рішень.

Таблиця 2.5

Приклади інновацій, упроваджених роздрібними мережами України

Мережа	Інновація	Рік	Показники та масштаб	Тип за Керівництвом Осло
«Сільпо», «Фора»	Інтеграція застосунку «Дія» з касами: підтвердження віку за QR-кодом	2021	Понад 5,5 млн унікальних користувачів застосунку, майже 500 тис. щодня [75]	Процесна
«Сільпо»	Електронні чеки в застосунку	2023	200 магазинів на старті; до 950 тис. чеків на день [76]	Процесна, маркетингова
EVA («Руш»)	WMS, дашборди, гібридні каси, онлайн, власні ТМ	2025	Інвестиції 1,1 млрд грн; склади +10 %; електронна комерція понад 12 % виторгу; ТМ 38,5 % продажів [77]	Процесна, продуктова
Novus	Каси самообслуговування, власне виробництво в магазинах	2026	6–8 кас самообслуговування в нових магазинах; виторг 2025 р. 34,69 млрд грн [78; 79]	Процесна, продуктова
«Фора»	Застосунок і лояльність, онлайн-доставка, RPA, власні ТМ	2023-2025	834 тис. онлайн-замовлень; 55,3 % чеків з карткою; 631 артикул ТМ [80]	Продуктова, процесна

Джерело: складено автором на основі [30; 75; 76; 77; 78; 79; 80].

Переважна більшість інновацій є нетехнологічними або цифровими (застосунки, електронні чеки, інтеграція з державними сервісами, автоматизація складів і кас), тобто стосуються бізнес-процесів і взаємодії з

покупцем за Керівництвом Осло [30]. Компанії розкривають охоплення, але не витрати й окупність, тому порівняти ефективність інновацій різних мереж за відкритими даними неможливо.

Загалом, підприємницьке середовище після спаду 2022 р. і відновлення 2023 р. перейшло до стримано-негативної динаміки: у першому півріччі 2025 р. закриття ФОП вперше за чотири роки перевищили відкриття, а UBI залишався в зоні негативних очікувань. Торгівля є найоптимістичнішим сектором за ІОДА (середнє за наявні місяці – 52,1), що створює сприятливі умови для інвестицій в інновації. Однак, Україна посідає 66-те місце в GII, має сильну цифрову екосистему, але слабкі інституції та доступ до фінансування.

2.2. Стратегічна позиція ТОВ «Фора» та фінансові можливості реалізації інноваційних стратегій

Для дослідження інноваційних стратегій розвитку підприємницької діяльності обрано ТОВ «Фора», бо це велика торговельна мережа у найдинамічнішому сегменті ринку «біля дому», яка вже реалізує інноваційні напрями розвитку: цифровізацію взаємодії з клієнтом (програма лояльності, застосунок, онлайн-доставка), розвиток власних торгових марок та автоматизацію процесів.

ТОВ «Фора» є оператором однойменної мережі продовольчих магазинів формату «біля дому» й входить до складу Fozzy Group [80; 86]. Підприємство належить до великого підприємництва: чисельність працівників становить близько 9,6 тис. осіб, а до структури управління входить окремий напрям трансформації, що закріплює управління змінами на рівні топ-менеджменту [80]. На кінець 2025 р. мережа налічувала 399 магазинів у 131 населеному пункті, асортимент сягав 19,2 тис. артикулів (додаток А, табл. А.1). Господарська діяльність спирається на власну інфраструктуру: розподільчі центри, пекарню у 394 магазинах, ФораCafe і власні торгові марки; суттєва складова витрат – платежі за ліцензією на торговий знак пов'язаних компаній (1,71 млрд грн у 2025 р.) [83].

За два роки мережа збільшилася на 17,7 %, а дохід зріс у 1,5 раза; дохід на один магазин збільшився на 27,7 %, а на одного працівника – на 44,9 %. Площа нових магазинів зменшується (з 444,5 до 300 кв. м), тобто підприємство переходить до компактнішого формату. Показники діяльності підприємства подано в додатку А (табл. А.1).

Стратегічну позицію підприємства визначають його місце на ринку, умови зовнішнього середовища та фінансові можливості. За виручкою у 2025 р. ТОВ «Фора» посідає третє місце серед продовольчих мереж України після «АТБ-Маркет» і «Сільпо» (табл. 2.6) [91; 92].

Таблиця 2.6

Найбільші продуктові мережі України за виручкою у 2025 р.

№	Мережа	Виручка 2025 р., млрд грн	Приріст до 2024 р., %	Частка в сукупній виручці десятки, %
1	АТБ-Маркет	247,3	+18,4	44,9
2	Сільпо	106,1	+14,0	19,2
3	Фора	44,3	+26,9	8,0
4	Novus	34,7	+19,6	6,3
5	METRO	33,9	+18,0	6,1
6	Varus	24,1	+20,3	4,4
7	Фудком («Большой Карман»)	23,7	+18,7	4,3
8	Таврія Плюс	15,3	+12,3	2,8
9	Вересень Плюс («Файно Маркет»)	11,8	+30,1	2,1
10	Ашан	10,03	–1,2	1,8

Джерело: складено автором на основі [91]; частку розраховано за сумою виручки десяти мереж (551,2 млрд грн).

За масштабом «Фора» поступається лідерам: її виручка становить 17,9 % виручки «АТБ-Маркет» і 41,8 % виручки «Сільпо», а на три найбільші мережі припадає 72,1 % виручки десятки, що свідчить про високу концентрацію ринку. Водночас приріст виручки «Фори» (26,9 %) другий у десятці й перевищує темпи лідерів – 18,4 % і 14,0 % (рис. 2.4). Мережа входить до Fozzy Group, сукупна виручка якої у 2025 р. становила близько 166 млрд грн [92]: це дає доступ до групових закупівельних, логістичних та IT-ресурсів,

але зумовлює залежність від внутрішньогрупових розрахунків (ліцензійні платежі за торговий знак, позики пов'язаним сторонам).

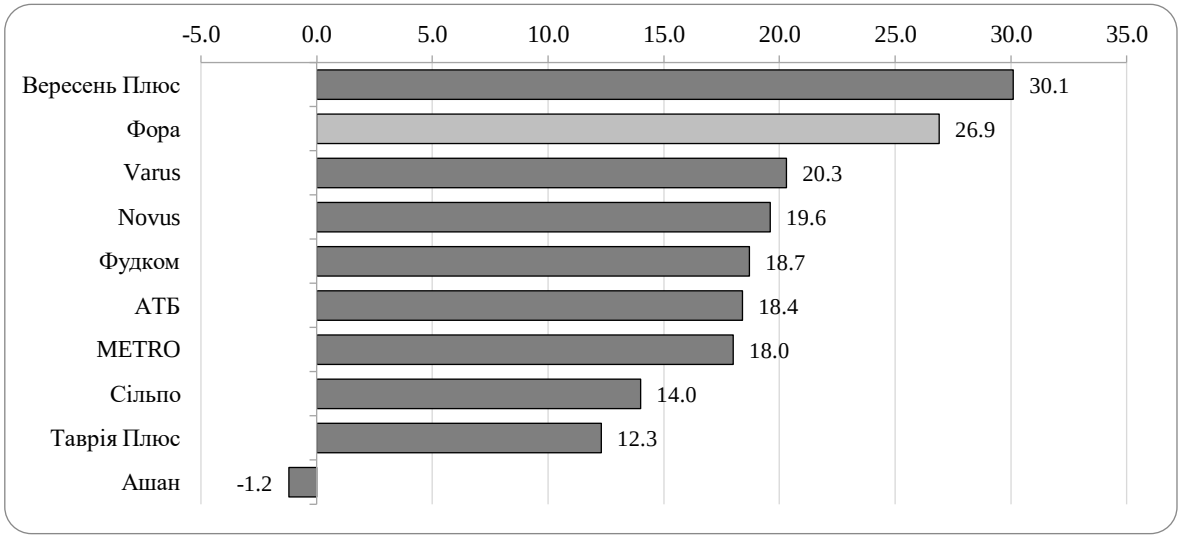

Рис. 2.4. Приріст виручки найбільших продуктових мереж України у 2025 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [91].

Вплив зовнішнього середовища на можливості інновацій узагальнено у вигляді PEST-аналізу (табл. 2.7), побудованого на даних підрозділу 2.1.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Фора»

Група чинників	**Ключові чинники**	**Вплив на інноваційну стратегію ТОВ «Фора»**
1	2	3
Політичні	Воєнний стан і ризики безпеки; державні стратегічні документи, що стимулюють інновації [5]; запровадження військового збору для ФОП з 2025 р. [48]	Безпека й безперервність роботи є умовою будь-якого проєкту; державні цифрові сервіси (інтеграція «Дії» в роботу кас, електронні чеки) знижують витрати на впровадження [75; 76]
Економічні	Торгівля – найоптимістичніший сектор за ІОДА (середнє значення 52,1) [50–57]; зростання витрат на персонал, енергію та логістику; обмежений доступ до кредитів і низькі інвестиції (за GII-2025: кредит приватному сектору – 110-те місце, валове накопичення капіталу – 126-те) [64]	Попит і настрої сприятливі для інвестицій, але обмеженість зовнішнього фінансування зміщує пріоритет до проєктів зі швидкою окупністю, що фінансуються з операційного потоку

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Соціальні	Клієнтоцентричність і зростання онлайн-замовлень (+41,6 % у 2024 р., +20,2 % у 2025 р.) [80; 84; 85]; дефіцит ІТ-фахівців; звикання покупців до цифрових сервісів	Потреба в персоналізації, аналітиці й зручній доставці; людський капітал є сильною стороною, але необхідне навчання персоналу
Технологічні	Розвинена цифрова екосистема (державні онлайн-послуги та експорт ІКТ-послуг – по 5-му місцю в GII) [64]; доступність аналітики даних, автоматизації й омніканальних рішень; кіберризики	Сприятливі умови для CRM, аналітики й автоматизації; потреба в захисті даних і резервуванні ІТ-систем (див. табл. 3.5)

Джерело: складено автором на основі [5; 48; 50–57; 64; 75; 76; 80; 84; 85].

Конкурентне середовище оцінено за моделлю п'яти сил М. Портера [32] (табл. 2.8). Найбільший тиск на підприємство справляють суперництво конкурентів і сила покупців, тому саме на них спрямовано інноваційні проєкти розділу 3.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентних сил для ТОВ «Фора» за М. Портером

Сила	**Рівень**	**Обґрунтування**	**Відповідь через інноваційну стратегію**
Суперництво конкурентів	Високий	Три найбільші мережі мають 72,1 % виручки десятки; конкуренти зростають швидко («Varus» – 20,3 %, Novus – 19,6 %); конкуренція за покупця в форматі «біля дому» посилюється	CRM і персоналізація, розвиток власних торгових марок
Загроза нових учасників	Середній	Вхід потребує значних інвестицій, проте мережі розширюються (Novus відкриває магазини у Львові [79]), а консолідація триває («Фора» бере в управління близько 180 магазинів «Бадьорий» [73; 74])	Масштаб, ефективність процесів, лояльність покупців
Сила постачальників	Середній	Торговельна кредиторська заборгованість становить 9,6 млрд грн (64,7 % зобов'язань) [83], що свідчить про залежність від умов розрахунків; власні торгові марки – лише 3,3 % асортименту (631 артикул) [80]	Розвиток власних торгових марок, сертифікація виробників
Сила покупців	Високий	Низькі витрати переходу між мережами, цінова чутливість; для утримання покупців використовуються програма «ФораClub» (понад 2 млн учасників) і застосунок (1,37 млн користувачів) [80]	Персоналізовані пропозиції, аналітика даних
Загроза замінників	Середній	Електронна торгівля й маркетплейси; власна онлайн-доставка діє у 94 магазинах [80]	Оптимізація онлайн-каналу й доставки

Джерело: складено автором на основі [32; 73; 74; 79; 80; 83; 91].

Отже, «Фора» – третя за масштабом мережа, що найшвидше зростає серед лідерів, але діє в середовищі високої конкуренції та сильних позицій покупців. Для такої позиції важливішими за подальше нарощування кількості магазинів є диференціація через дані про клієнтів, власні торгові марки та ефективність процесів. Можливості реалізації такої стратегії залежать від фінансового стану підприємства, який проаналізовано нижче (додатки А–В).

Фінансову спроможність оцінено за звітністю 2022–2025 рр. Чистий дохід зріс у 2,26 раза до 44,3 млрд грн (у поточних цінах, тож частина приросту має інфляційний характер); операційний прибуток у 2025 р. збільшився на 79,8 % до 1 223,3 млн грн, операційна рентабельність становила 2,8 %, чистий прибуток – 375,6 млн грн, або 0,85 % доходу (табл. А.2, рис. А.1). EBITDA сягнула 2 843 млн грн (6,4 % доходу), проте фінансові витрати поглинають 70,3 % операційного прибутку, а покриття відсотків (1,42) нижче за орієнтир 2–3 [81; 82; 83].

Активи за три роки подвоїлися (з 7,8 до 15,7 млрд грн), але розширення мережі фінансується переважно орендою (зобов'язання з оренди зросли на 52,8 % до 3 902 млн грн) і кредиторською заборгованістю (9,6 млрд грн, або 64,7 % зобов'язань); банківські кредити становлять лише 0,84 млрд грн (5,7 %) (табл. Б.1) [83; 87]. Поточна ліквідність усі роки перебуває на рівні 0,66–0,71 при орієнтирі 1,5–2, чистий оборотний капітал від'ємний (до –3,5 млрд грн), автономія становить лише 5,7 %, а рентабельність власного капіталу (53,4 %) зумовлена мультиплікатором капіталу (близько 20), а не маржею (табл. Б.2). Для продовольчої торгівлі від'ємний оборотний капітал не завжди ознака кризи, проте запасу міцності для капіталомістких проєктів немає.

Сильною стороною є операційний грошовий потік: у 2025 р. він зріс на 39,4 % до 4,18 млрд грн (9,4 % доходу) (табл. В.1, рис. В.1). Вільний потік після відсотків і оренди становив 1,14 млрд грн, проте чисте кредитування пов'язаних сторін (1,41 млрд грн) поглинуло його, і потік після кредитування став від'ємним (–270 млн грн); практично весь приріст інвестиційного відтоку зумовлений саме кредитуванням, а не капітальними вкладеннями.

Нові вкладення в основні засоби зросли на 52,9 % до 3,53 млрд грн, з яких 53,0 % припадає на оренду; власні вкладення без оренди склали 1,66 млрд грн (+16,5 %) і спрямовані на обладнання, транспорт та модернізацію орендованих приміщень (табл. В.2, рис. В.2). Капітальні інвестиції в 2,06 раза перевищують знос і амортизацію без оренди; амортизація покриває 48,5 % інвестицій, решту забезпечує операційний потік, частка якого, спрямована на інвестиції, знизилася з 62,7 до 46,3 %. Нематеріальні активи зросли на 51,3 %, але становлять лише 1,24 % активів (табл. В.3) [82; 83].

Отже, ТОВ «Фора» демонструє швидке зростання, інтенсивне використання активів і сильний операційний грошовий потік, проте має слабку капітальну базу, обмежену ліквідність і значну концентрацію вкладень у пов'язаних сторонах. Це визначає межі інноваційної політики: підприємство здатне фінансувати проєкти зі швидкою віддачею з операційного потоку, але капіталомісткі інновації потребують зовнішнього фінансування або перерозподілу коштів на користь основної діяльності. Поєднання сильної ринкової позиції з обмеженою ліквідністю й капіталом означає, що найдоцільнішими є інноваційні проєкти зі швидкою окупністю й невисокою капіталомісткістю, що й визначає вибір стратегії в розділі 3.

2.3. Оцінка інноваційної діяльності, інноваційного потенціалу та проблем реалізації інноваційних стратегій

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру [2]. Керівництво Осло виокремлює продуктові інновації та інновації бізнес-процесів [30]. Для торговельного підприємства це означає і нові канали й послуги для покупців, і зміни в закупівлях, логістиці, управлінні персоналом та енергопостачанні. Інноваційну діяльність ТОВ «Фора» проаналізовано за звітами про управління [80; 84; 85].

Згруповані інновації за напрямами та типами за Керівництвом Осло наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Інноваційна діяльність ТОВ «Фора» за напрямами у 2023–2025 рр.

Напрям	Інновація та її показники	Період	Тип за Керівництвом Осло
Цифрові канали	Мобільний застосунок: 1,13 млн користувачів (2023 р.), 1,37 млн (2024 р.); оновлений дизайн збільшив конверсію покупок на 34 % за 60 днів (2025 р.)	2023–2025	Продуктова (послуга)
Онлайн-торгівля	490 тис. замовлень (2023 р.), 694 тис. з 59 магазинів (2024 р.), 834 тис. з 94 магазинів (2025 р.); доставка «Новою поштою»	2023–2025	Продуктова і процесна
Лояльність і платежі	Програма «ФораClub» (понад 2 млн учасників), 55,3 % чеків з карткою; «Національний кешбек» з 11.12.2025	2024–2025	Продуктова (послуга)
Автоматизація	Роботизація п'яти процесів (RPA); електронний архів (близько 12 тис. договорів); електронний обмін цінами й накладними	2025	Процесна
Товар і виробництво	Власні торгові марки: 631 артикул, 160 виробників; пекарня у 394 магазинах; ФораCafe; власний м'ясний цех	2024–2025	Продуктова і процесна
Логістика та енергетика	Нові розподільчі центри; ISO 50001; генератори у 396 магазинах, сонячні станції у 57	2024–2025	Процесна
Персонал і бренд	Корпоративний університет з 10 факультетами; торговельну марку визнано добре відомою (22.10.2025)	2025	Організаційна

Джерело: складено автором за даними [30; 80; 84; 85].

Інноваційна діяльність є комплексною: цифровізація взаємодії з клієнтом, автоматизація процесів, розвиток власного виробництва й торгових марок та енергетична стійкість, що відповідає омніканальній і ресурсній стратегіям розділу 1 [41]. Найбільш динамічні цифрові канали: кількість онлайн-замовлень у 2024 р. зросла на 41,6 %, у 2025 р. – на 20,2 %, число магазинів з доставкою – з 59 до 94, а охоплення населених пунктів – із 120 до 393. Водночас замовлень на один магазин із доставкою стало менше (з 11,8 до 8,9 тис. на рік), тобто географія зростає швидше за попит, і наступним завданням є підвищення віддачі вже підключених магазинів. Інші напрями мають різну зрілість: частка власних торгових марок становить лише 3,3 % артикулів (631 з 19 200), роботизовано лише п'ять процесів, тоді як

енергетична стійкість забезпечена майже повністю (генератори є у 99,2 % магазинів) [80]. У 2025 р. підприємство також отримало цільове фінансування 51,9 млн грн (0,1 % доходу) [83].

Для оцінки ефективності інновацій промислових підприємств зазвичай зіставляють витрати на інновації, валовий прибуток від інноваційної продукції та загальний валовий прибуток. Для ТОВ «Фора» розраховані показники, які включають нові вкладення у нематеріальні активи, інформаційно-консультативні послугах та результатні показниках (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Проксі-показники інноваційної активності та ефективності інновацій ТОВ «Фора»

Показник	2024	2025	Відхилення, абс.	Відхилення, %
Нові вкладення в нематеріальні активи, млн грн	113,3	140,9	+27,6	+24,3
Інформаційно-консультативні послуги, млн грн	226,9	322,4	+95,5	+42,1
Іноваційні витрати, млн грн	340,2	463,3	+123,1	+36,2
Чисті вкладення в основні засоби без оренди, млн грн	1 425,7	1 660,7	+235,0	+16,5
Чистий дохід, млн грн	34 952,6	44 343,6	+9 391,0	+26,9
Валовий прибуток, млн грн	9 727,9	12 529,2	+2 801,4	+28,8
Операційний прибуток, млн грн	680,2	1 223,3	+543,0	+79,8
Частка інноваційних витрат у чистому доході, %	0,97	1,04	+0,07 п. п.	–
Валовий прибуток на 1 грн витрат, грн	28,59	27,04	–1,55	–5,4
Приріст валового прибутку на 1 грн витрат попереднього року, грн	–	8,23	–	–
Приріст операційного прибутку на 1 грн витрат попереднього року, грн	–	1,60	–	–
Частка нематеріальних активів в активах, %	1,08	1,24	+0,16 п. п.	–
Коефіцієнт оновлення нематеріальних активів, %	68,7	46,1	–22,6 п. п.	–
Онлайн-замовлення на 1 магазин із доставкою, тис.	11,8	8,9	–2,9	–24,6
Онлайн-замовлень на 1 млн грн проксі-витрат, од.	2 040	1 800	–240	–11,8

Джерело: розраховано автором за даними [80; 82; 83; 85]

Інноваційні витрати у 2025 р. становили 463,3 млн грн (+36,2 %), тобто зростали швидше за дохід (+26,9 %), а їхня частка в доході збільшилася з 0,97 до 1,04 %. Результати при цьому вищі за ресурси: валовий прибуток зріс на 28,8 %, а операційний – на 79,8 %; на кожну гривню витрат 2024 р. припало

8,23 грн приросту валового й 1,60 грн приросту операційного прибутку, але це верхня межа можливого внеску, а не доведена віддача інновацій. Водночас є слабкі місця: онлайн-замовлення на один магазин з доставкою зменшилися на 24,6 %, а на 1 млн грн витрат – на 11,8 %; валовий прибуток на 1 грн витрат знизився з 28,59 до 27,04 грн; коефіцієнт оновлення нематеріальних активів – з 68,7 до 46,1 %. Отже, інноваційна активність висока й зростає, а ефективність помірна й має ознаки спаду віддачі цифрового каналу. Співвідношення темпів приросту основних показників наведено на рис. 2.5.

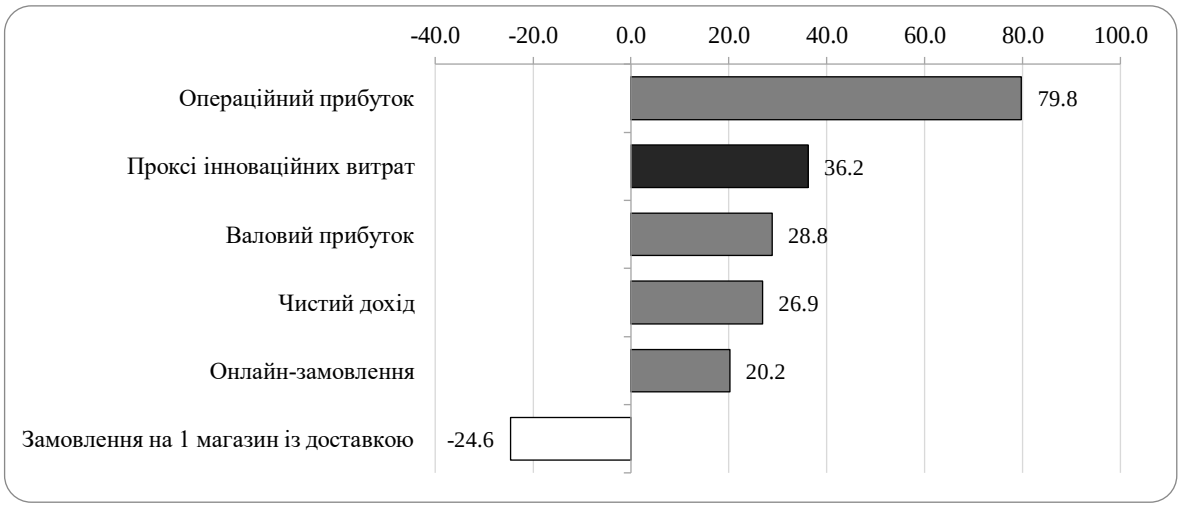

Рис. 2.5. Приріст проксі-показників ТОВ «Фора» у 2025 р. порівняно з 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.10.

Для узагальненої оцінки використано систему з 22 показників звітності, згрупованих у п'ять блоків; кожен показник оцінюється за п'ятибальною шкалою відносно порогових меж, а блоки мають експертні ваги (25, 25, 20, 15 і 15 %) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати інтегральної оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Фора»

Блок	Вага	2024 р.	2025 р.	Що визначає оцінку
1	2	3	4	5
Фінансові ресурси	0,25	2,67	2,67	Низька автономія (5,7 %) і ліквідність (0,69); добрий операційний потік
Технологічний і цифровий розвиток	0,25	3,67	3,75	Зростання онлайн-замовлень, висока частка карток лояльності; лише 5 роботизованих процесів

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Ринковий і продуктовий потенціал	0,20	3,67	3,50	Приріст доходу 26,9 %; мала частка власних ТМ (3,3 %)
Кадровий та організаційний потенціал	0,15	3,50	4,00	Дохід на працівника 4,6 млн грн (+21 %)
Інституційна стійкість	0,15	2,00	2,75	Застереження аудитора; майже повне резервне енергопостачання
Інтегральний індекс	1,00	3,14	3,32	Вищий за середній рівень

Джерело: розраховано автором за даними [80; 82; 83; 85].

Індекс зріс із 3,14 до 3,32 бала. Найсильніші складові – кадрова й технологічна (4,00 і 3,75), найслабші – фінансова (2,67) та інституційна (2,75). Без двох аудиторських індикаторів індекс 2025 р. становив би 3,58 бала, тобто ці ризики знижують оцінку приблизно на 0,26 бала. Отже, підприємство має сильний операційний та організаційний фундамент для інновацій, але його реалізація обмежена фінансовою й інституційною складовою. Розподіл оцінок за складовими показано на рис. 2.6.

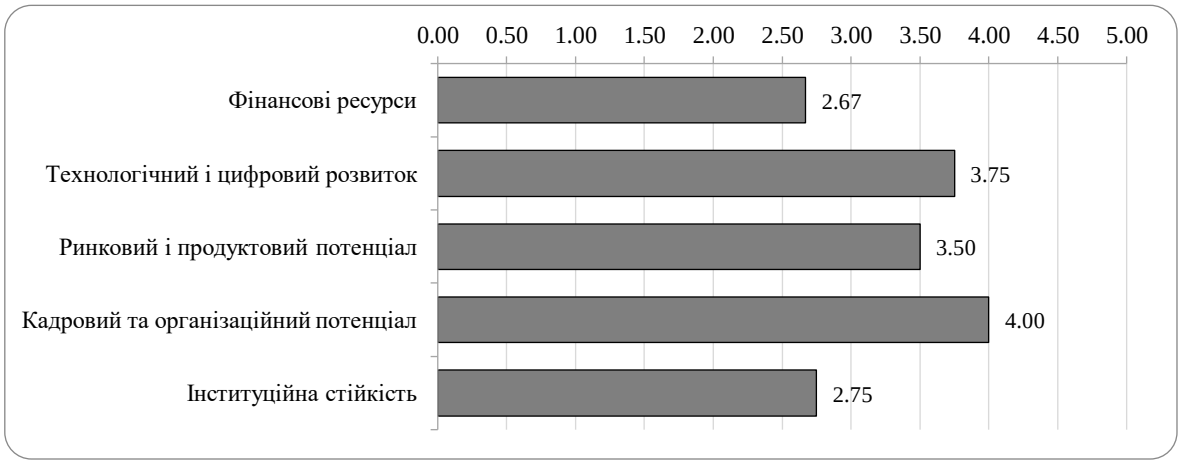

Рис. 2.6. Оцінка складових інноваційного потенціалу ТОВ «Фора» у 2025 р., бали (1–5)

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків (табл. 2.11).

Зовнішні чинники визначаються воєнним станом і Стратегією розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року [5], зростанням роздрібного товарообороту підприємств на 8,8 % у 2025 р. за одночасного зниження купівельної спроможності [70], дефіцитом персоналу й зростанням частки

електронної торгівлі (9,8 % у 2023 р.) [67]. Результати 2.2 і 2.3 узагальнено в SWOT-матриці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Фора»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Швидке зростання доходу (+26,9 %) і мережі (399 магазинів)	Низька автономія (5,7 %) і ліквідність (0,69)
Високий операційний грошовий потік (4,18 млрд грн)	Вкладення в пов'язані сторони (2,19 млрд грн), застереження аудитора
Динамічні цифрові канали (834 тис. замовлень)	Мала частка власних ТМ (3,3 % артикулів)
Власна інфраструктура й енергетична стійкість	Залежність від оренди (3,9 млрд грн) і торгового знака групи
Можливості	**Загрози**
Управління мережею «Бадьорий» (близько 180 магазинів)	Військові та макроекономічні обмеження
Розвиток власних ТМ, інтеграція офлайн- і онлайн-каналів, автоматизація	Цінова конкуренція, дефіцит персоналу, зростання вартості праці
Участь у державних цифрових програмах	Порушення ковенантів, ризик перехресного дефолту

Джерело: складено автором за даними [73; 74; 80; 83].

Основні проблеми реалізації інноваційних стратегій такі: фінансові (автономія 5,7 %, поточна ліквідність 0,69, покриття відсотків 1,42), конкуренція за кошти між інноваціями та внутрішньогруповими вкладеннями (чисте кредитування 1,41 млрд грн проти капітальних інвестицій 1,94 млрд грн), інституційні (застереження аудитора, ковенанти), кадрові (витрати на персонал 4,36 млрд грн, +21 %) та технологічні (лише п'ять роботизованих процесів). Державна підтримка підприємництва орієнтована переважно на малий і середній бізнес [43], а Закон «Про інноваційну діяльність» визначає лише правові основи стимулювання [2], тому велика мережа розраховує насамперед на операційний грошовий потік

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано підприємницьке й інноваційне середовище в Україні, визначено стратегічну позицію ТОВ «Фора» та її

фінансові можливості, а також оцінено інноваційну діяльність і інноваційний потенціал підприємства. За результатами аналізу можна зробити такі висновки:

1. Після спаду 2022 р. і відновлення 2023 р. підприємницьке середовище перейшло до стримано-негативної динаміки: у першому півріччі 2025 р. закриття ФОП вперше за чотири роки перевищили відкриття, середнє значення індексу очікувань ділової активності за рік становило 48,9 пункту, а настрої малого й середнього бізнесу за UBI залишалися в негативній зоні. Торгівля при цьому є найоптимістичнішим сектором (середній секторальний ІОДА – 52,1), що створює сприятливі умови для інвестицій в інновації. Водночас Україна посідає лише 66-те місце в Глобальному інноваційному індексі 2025 р.: сильними сторонами є цифрова екосистема й державні онлайн-послуги, слабкими – інституції та доступ до фінансування.

2. За виручкою у 2025 р. ТОВ «Фора» посідає третє місце серед продовольчих мереж України, а приріст її виручки (26,9 %) – другий у десятці; водночас мережа працює в умовах концентрації ринку, сильної конкуренції та значного впливу покупців. За 2022–2025 рр. чистий дохід зріс у 2,26 раза до 44,3 млрд грн, а операційний грошовий потік у 2025 р. сягнув 4,18 млрд грн. Фінансова структура залишається вразливою: автономія становить 5,7 %, поточна ліквідність – 0,69, а розширення мережі фінансується переважно орендою та кредиторською заборгованістю. Тому для підприємства важливішими за подальше збільшення кількості магазинів є диференціація через дані про клієнтів, власні торгові марки та ефективність процесів.

3. Інноваційна діяльність підприємства охоплює цифровізацію взаємодії з клієнтом, автоматизацію процесів, розвиток власних торгових марок і енергетичну стійкість. Проксі-інноваційні витрати у 2025 р. становили 463,3 млн грн (+36,2 %) і зростали швидше за дохід, проте віддача цифрового каналу знижується: онлайн-замовлень на один магазин з доставкою стало менше (з 11,8 до 8,9 тис.). Інтегральний індекс інноваційного потенціалу зріс із 3,14 до 3,32 бала з 5; найсильнішими складовими є кадрова й технологічна,

найслабшими – фінансова та інституційна. Ці обмеження, а також виявлені прогалини в цифровому каналі та в частці власних торгових марок (3,3 % асортименту) визначили підхід до вибору стратегії.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства

Питання вибору інноваційних стратегій та наявність стратегії розвитку взагалі на підприємствах є необхідною умовою економічної успішності підприємства. ТОВ «Фора» має сильний операційний фундамент: дохід за 2022-2025 рр. зріс у 2,26 раза, операційний грошовий потік у 2025 р. становив 4,18 млрд грн, продуктивність праці досягла 4,6 млн грн на працівника, а цифрові канали зростають двозначними темпами [80; 83]. Водночас власний капітал становить лише 5,7 % активів, поточна ліквідність – 0,69, покриття відсотків – 1,42, а значна частина коштів спрямовується на кредитування пов'язаних сторін [83]. Інтегральний індекс інноваційного потенціалу становить 3,32 бала з 5, найслабші складові – фінансова й інституційна. Отже, інноваційна стратегія має спиратися на сильні сторони (цифрові канали, кадри, власну інфраструктуру) і не створювати додаткового тиску на ліквідність та боргове навантаження.

Для вибору стратегії використано матрицю «продукт – ринок» Ансоффа [12] та багатокритеріальне оцінювання. Розглянуто п'ять сценаріїв (табл. 3.1). Сценарій А відповідає напряму, який підприємство вже реалізує (мережа зросла з 339 до 399 магазинів за 2023-2025 рр., а ще близько 180 магазинів перейшли під управління) [73; 80; 84]. Сценарії B–D відповідають прогалинам, виявленим у підрозділі 2.3: віддача онлайн-доставки на магазин знизилася з 11,8 до 8,9 тис. замовлень, частка власних торгових марок становить 3,3 % артикулів, автоматизовано лише п'ять процесів. Сценарій Е слугує точкою відліку.

Таблиця 3.1

Альтернативні сценарії розвитку ТОВ «Фора»

Сценарій	Зміст	Тип за Ансоффом	Вимога до ресурсів
A. Розширення мережі	Нові магазини та приймання мереж в управління	Розвиток ринку	Значні інвестиції й оренда, зростання боргу
B. Омніканал, CRM, аналітика	Персоналізація на основі даних програми лояльності, застосунок, онлайн-доставка	Проникнення на ринок	Помірні інвестиції в IT
C. Власні торгові марки	Збільшення частки власних ТМ і власного виробництва	Розвиток продукту	Помірні інвестиції й оборотний капітал
D. Автоматизація процесів	Роботизація адміністративних процесів, електронний документообіг	Внутрішня ефективність	Невеликі інвестиції
E. Інерційний сценарій	Збереження поточної політики	Без змін	Мінімальні

Джерело: складено автором на основі [12; 80].

Альтернативи оцінено за шістьма критеріями з вагами 20, 20, 20, 15, 15 і 10 %; ваги та бали від 1 до 5 (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця вибору інноваційної стратегії ТОВ «Фора»

Критерій	Вага	A	B	C	D	E
Відповідність сильним сторонам	0,20	4	5	3	4	2
Фінансова доступність	0,20	1	4	3	5	5
Швидкість окупності	0,20	2	3	3	5	3
Ризик реалізації (5 – низький)	0,15	2	3	3	4	2
Стратегічний ефект	0,15	5	4	4	3	1
Узгодженість з ліквідністю та ковенантами	0,10	1	4	3	5	4
Зважена оцінка	1,00	2,55	3,85	3,15	4,35	2,85
Місце	–	5	2	3	1	4

Джерело: розраховано автором.

Перше місце посідає автоматизація (4,35), друге – омніканал і CRM (3,85), третє – власні торгові марки (3,15). Розширення мережі, попри найбільший стратегічний ефект, отримало найнижчу оцінку (2,55) через капіталомісткість і навантаження на ліквідність. За рівних ваг критеріїв порядок не змінюється (4,33; 3,83; 3,17; 2,83; 2,50). Розширення мережі триває

як поточна діяльність, але не включається до портфеля нових інноваційних проєктів.

Обрано стратегію селективного цифрового та ефективнісного розвитку, що реалізується портфелем із трьох проєктів: CRM, аналітика й онлайн-канал; власні торгові марки; автоматизація адміністративних процесів. За типологією вона поєднує проникнення на ринок (проєкт 1), розвиток продукту (проєкт 2) та внутрішню процесну інновацію (проєкт 3). Мета: до 2031 р. підвищити операційну ефективність і віддачу від цифрових каналів, не збільшуючи залежності від зовнішнього боргу. Для моніторингу доцільно застосувати систему збалансованих показників [88]. Цільові показники на 2031 р.: приріст продажів за карткою лояльності на 1,0 %; зростання онлайн-замовлень на 20 % відносно бази; збільшення частки власних ТМ у виторзі на 1,5 п. п.; економія 6 % витрат на персонал адміністративних підрозділів. Ці цілі консервативніші за фактичні результати: оновлення застосунку у 2025 р. підвищило конверсію покупок на 34 % за 60 днів [80]. Фінансові обмеження стратегії: інвестиції портфеля не перевищують 5 % операційного потоку попереднього року, а EBITDA до фінансових витрат не опускається нижче 3,0.

3.2. Розробка заходів з упровадження інновацій

Обрану стратегію конкретизовано у вигляді трьох проєктів.

Проєкт 1 «CRM, аналітика й онлайн-канал» спирається на програму «ФораClub» (понад 2 млн учасників, 55,3 % чеків з карткою), застосунок з 1,37 млн користувачів і онлайн-доставку з 94 магазинів [80; 85]. Заходи: створення платформи клієнтських даних і CRM для сегментації й персоналізованих пропозицій у застосунку; прогнозування попиту та оптимізація асортименту онлайн-замовлень на рівні магазинів; перегляд зон доставки й маршрутів, щоб підвищити віддачу від уже підключених магазинів; дашборди для керівників напрямів.

Проєкт 2 – розвиток власних торгових марок: 631 артикул і 160 виробників, лише 3,3 % асортименту [80]. Заходи: аналіз категорій за маржею,

розробка нових продуктів, сертифікація виробників, використання власної пекарні й м'ясного цеху, пілот і поступове масштабування. Проєкт 3 – автоматизація адміністративних процесів: нині роботизовано п'ять процесів [80], планується ще близько двадцяти (бухгалтерія, закупівлі, кадровий та логістичний облік), розширення електронного архіву й навчання персоналу; економія досягається уникненням найму в умовах дефіциту кадрів, а не звільненнями. Параметри проєктів подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Параметри інноваційних проєктів ТОВ «Фора»

Проєкт	Основні заходи	Цільові показники на 2031 р.	Інвестиції 2026 р., млн грн	Витрати на рік, млн грн
1. CRM, аналітика, онлайн	Платформа даних і CRM; персоналізація; прогноз попиту; оптимізація доставки	+1,0 % продажів за карткою лояльності; +20 % онлайн-замовлень до бази	60	15
2. Власні ТМ	Аналіз категорій; нові продукти; сертифікація; масштабування	+1,5 п. п. частки ТМ у виторзі	50	20
3. Автоматизація	Роботизація 20 процесів; електронний документообіг; навчання	–6 % витрат на персонал адмінпідрозділів	25	6
Разом			135	41

Структура потреби в коштах показує логіку портфеля: найбільшу частку інвестицій (44,4 % від 135 млн грн) отримує проєкт цифровізації, який формує основу для двох інших; проєкт власних торгових марок потребує 37,0 % інвестицій, але найбільших поточних витрат (20 млн грн, або 48,8 % щорічних витрат), тоді як автоматизація є найменш капіталомісткою (18,5 % інвестицій) і першою дає економію витрат. Така диверсифікація за типом ефекту – зростання виторгу, підвищення маржі та скорочення витрат – знижує залежність результату від одного джерела вигід.

План-графік розроблено на два роки із запуском у IV кварталі 2026 р. і пілотним етапом у частині магазинів, що знижує ризик помилкового вкладення коштів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

План-графік реалізації проєктів (квартали)

Захід	4/26	1/27	2/27	3/27	4/27	1/28	2/28	3/28	4/28
1. Проєктування CRM, пілот персоналізації (30 магазинів)	■	■	■	■					
2. Масштабування CRM на мережу, оптимізація онлайн-каналу		■	■	■	■	■	■	■	■
3. Аналіз категорій, розробка й сертифікація ТМ	■	■	■	■					
4. Пілотний запуск і масштабування ТМ				■	■	■	■	■	■
5. Інвентаризація процесів, перша хвиля автоматизації (10 процесів)	■	■	■	■	■				
6. Друга хвиля автоматизації (10 процесів)						■	■	■	
7. Моніторинг показників і перегляд бюджету	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Джерело: розроблено автором.

Загальна потреба становить 135 млн грн інвестицій і 41 млн грн поточних витрат на рік. Для порівняння: інвестиції портфеля дорівнюють 3,2 % операційного грошового потоку 2025 р., 7,0 % придбання необоротних активів і 9,6 % чистого кредитування за той самий рік (1,41 млрд грн) [83], тож проєкти можуть фінансуватися з власного потоку без банківських кредитів і без погіршення ліквідності. Кадрове забезпечення – команда IT, аналітики даних, категорійні менеджери й фахівці з контролю якості (внутрішні ресурси, корпоративний університет, партнерські команди); куратором проєктів є директор з трансформації.

Матрицю ризиків побудовано за експертними оцінками ймовірності та впливу за п'ятибальною шкалою; рівень ризику дорівнює їх добутку (табл. 3.5). Найвищі рівні мають воєнні ризики та перебої електропостачання (16 балів), нейтралізовані наявною інфраструктурою (генератори у 396 магазинах, сонячні станції у 57 [80]), і погіршення ліквідності з порушенням кредитних умов (15 балів), що знімається фінансуванням з операційного потоку й поетапним виділенням коштів. Якщо за результатами пілотів фактичний ефект нижчий за критичний рівень, наступні кошти не виділяються. Контроль

здійснюється щоквартально за фінансовими, клієнтськими, процесними й кадровими показниками.

Таблиця 3.5

Матриця ризиків реалізації проєктів

Ризик	Імовірність	Вплив	Рівень	Заходи реагування
Воєнні ризики, перебої електропостачання	4	4	16	Генератори й сонячні станції, резервні центри обробки даних
Погіршення ліквідності, порушення ковенантів	3	5	15	Фінансування з операційного потоку; поетапне виділення коштів
Недосягнення приросту від CRM	3	4	12	Пілот у частині магазинів; A/B-тестування
Дефіцит IT-фахівців	4	3	12	Навчання, партнерські команди
Недостатня якість і попит на власні ТМ	3	4	12	Контроль якості, сертифікація виробників
Кібер- та репутаційні ризики	2	5	10	Політики безпеки, шифрування, аудит доступу

Дві третини ризиків належать до середнього рівня (10–12 балів) і можуть бути знижені організаційними заходами. Найвищі оцінки мають зовнішні та фінансові ризики (16 і 15 балів), на які підприємство впливає лише частково, тому поетапне виділення коштів і прив'язка інвестицій до операційного грошового потоку є ключовою умовою реалізації портфеля.

Отже, запропоновані заходи конкретизують обрану стратегію через три взаємопов'язані проєкти зі сумарним бюджетом 135 млн грн, дворічним графіком із пілотними етапами та контрольованими ризиками.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінку виконано методом дисконтованих грошових потоків для трьох проєктів та їх портфеля. Горизонт – шість років: 2026 р. – інвестиції, 2027–2031 рр. – експлуатація; термінальну вартість не враховано, що робить оцінку консервативною.

Ключові припущення наведено в табл. 3.6. Ставку дисконтування прийнято на рівні 21,5 %: саме її підприємство застосувало до прогнозних потоків у тестуванні активів на знецінення [83]; податок на прибуток – 18 % [89].

Таблиця 3.6

Основні припущення розрахунку (базовий сценарій)

Параметр	Значення	Обґрунтування
Ставка дисконтування	21,5 %	Ставка підприємства в тестуванні на знецінення
Базовий чистий дохід	Лінійний тренд: +7,97 млрд грн щороку	Регресійний аналіз (див. нижче)
Проєкт 1: приріст продажів за карткою від CRM	0,3 % у 2027 р. зі зростанням до 1,0 % у 2030–2031 рр.; маржа 15 %	Консервативна оцінка порівняно з +34 % конверсії застосунку у 2025 р.
Проєкт 1: онлайн-замовлення	База 834 тис. зі зростанням 10 % на рік; приріст 5–20 %; середній чек 236 грн; маржа 12 %	Дані звіту 2025 р.; чек «Національного кешбеку»
Проєкт 2: власні ТМ	Приріст частки у виторзі від 0,4 до 1,5 п. п.; надбавка до маржі 6 п. п.	Припущення автора
Проєкт 3: автоматизація	Економія 1–6 % витрат на персонал адмінпідрозділів (база 693 млн грн, +10 % на рік)	Примітка 9 до звітності 2025 р.
Інвестиції та витрати	135 млн грн у 2026 р.; 41 млн грн на рік (зростання 8 %)	Припущення автора

Базовий дохід на 2026-2031 рр. потрібен, щоб розрахувати вигоди, які залежать від обсягу продажів; для його прогнозування застосовано регресійний аналіз [90]. Вихідних даних мало: лише чотири річні спостереження (2022–2025 рр.), тож для оцінки двох параметрів моделі залишається два ступені свободи, коефіцієнт детермінації завищений, а довірчі інтервали широкі. Тому регресію використано не як точний прогноз, а як обґрунтований напрям динаміки з урахуванням інтервалів і сценаріїв. Побудовано лінійну $y = a + b \cdot t$ та лог-лінійну $\ln y = c + d \cdot t$ моделі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати регресійного аналізу чистого доходу ТОВ «Фора»

Показник	Лінійна модель	Лог-лінійна модель
Рівняння	$y = 12{,}17 + 7{,}97 \cdot t$	$\ln y = 2{,}771 + 0{,}262 \cdot t$
Коефіцієнт детермінації R^2	0,989	0,966
Стандартна похибка регресії	1,34 млрд грн	0,078 (у логарифмах)
t-статистика і p-значення для нахилу	13,3; $p = 0{,}006$	–
Середньорічний темп приросту	7,97 млрд грн на рік	30,0 %

Лінійна модель має вищий коефіцієнт детермінації (0,989); нахил значущий (p = 0,006), але його довірчий інтервал – 5,4–10,5 млрд грн на рік. Лог-лінійна модель передбачає незмінне зростання на 30 % щороку, що дає за 2030 р. 169 млрд грн (інтервал 60–478 млрд грн) – економічно нереалістично, бо у 2025 р. ринок сповільнився. Тому для розрахунків обрано лінійну модель, у якій темп приросту знижується з 17,3 % у 2026 р. до 10,5 % у 2030 р. (табл. 3.8, рис. 3.1).

Таблиця 3.8

Прогноз чистого доходу за лінійною моделлю, млрд грн

Рік	Прогноз	Нижня межа 95 %	Верхня межа 95 %	Приріст, %
2026	52,0	42,9	61,1	17,3
2027	60,0	48,9	71,1	15,3
2028	68,0	54,7	81,2	13,3
2029	75,9	60,4	91,5	11,7
2030	83,9	66,0	101,8	10,5

Прогноз передбачає зростання чистого доходу з 44,3 млрд грн у 2025 р. до 83,9 млрд грн у 2030 р., тобто в 1,9 раза, при абсолютному приросту близько 8 млрд грн щороку. Ширина довірчого інтервалу збільшується від ±9,1 млрд грн у 2026 р. до ±17,9 млрд грн у 2030 р., що відображає зростання невизначеності на довшому горизонті; саме тому подальші розрахунки доповнено сценарним аналізом і аналізом чутливості.

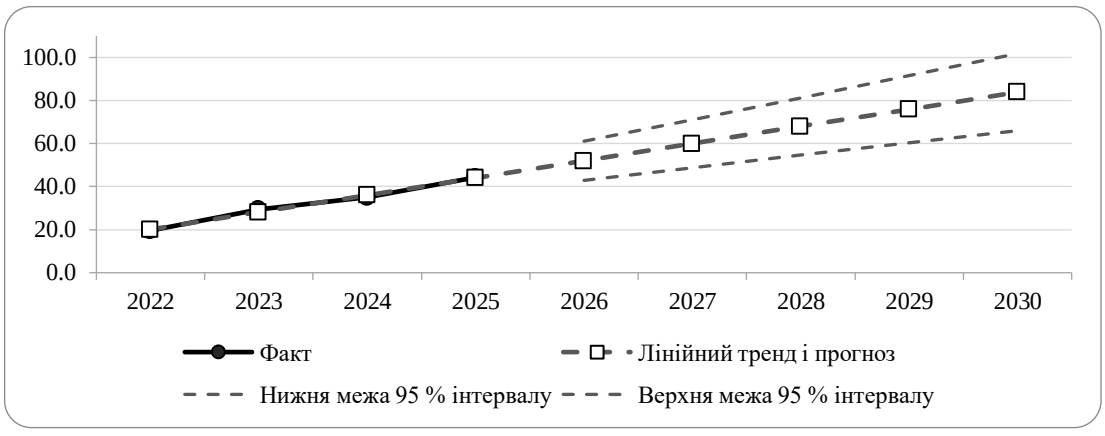

Рис. 3.1. Факт, лінійний тренд і прогноз чистого доходу ТОВ «Фора», млрд грн

Ширина 95 % інтервалу становить 35–43 % прогнозу, тому застосовано три сценарії: базовий використовує лінійний тренд, стрес-сценарій – удвічі менший щорічний приріст, оптимістичний – приріст на 15 % вищий; дохід 2025 р. береться за фактом. Місячні чи квартальні ряди (наприклад, Держстату) дозволили б додати сезонну складову та суттєво підвищити надійність моделі.

Результати розрахунку для базового сценарію наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності проєктів (базовий сценарій)

Проєкт	NPV, млн грн	IRR, %	Строк окупності, років	Дисконт. строк, років	PI	ROI, %
1. CRM, аналітика, онлайн	20,9	32,3	2,97	3,99	1,35	176,5
2. Власні ТМ	8,4	26,4	3,33	4,53	1,17	153,4
3. Автоматизація	53,6	70,6	2,11	2,50	3,14	548,4
Портфель	82,9	38,8	2,81	3,64	1,61	236,8

У базовому сценарії усі три проєкти мають додатний NPV, а IRR перевищує ставку дисконтування 21,5 %. Найефективніший – автоматизація (NPV 53,6 млн грн, IRR 70,6 %, окупність 2,1 року); проєкт CRM має NPV 20,9 млн грн і дисконтовану окупність близько чотирьох років; проєкт власних ТМ найменш ефективний (NPV 8,4 млн грн, IRR 26,4 %). Портфель забезпечує NPV 82,9 млн грн, IRR 38,8 %, простий строк окупності 2,8 року, дисконтований – 3,6 року; PI 1,61. Накопичений потік портфеля стає додатним у 2029 р., дисконтований – у 2030 р. (рис. 3.2).

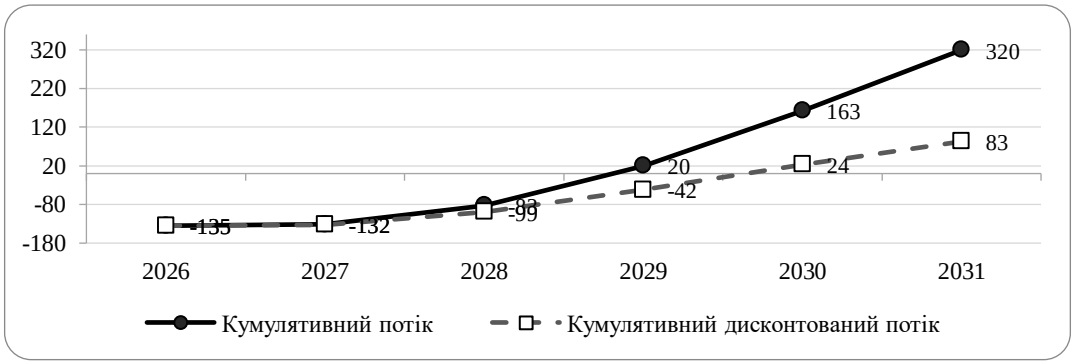

Рис. 3.2. Кумулятивні грошові потоки портфеля проєктів (базовий сценарій), млн грн

Для оцінки ризику розраховано три сценарії (табл. 3.10). У стрес-сценарії вигоди становлять 60 % базових, витрати вищі на 20 %, а приріст базового доходу вдвічі менший; в оптимістичному вигоди вищі на 30 %, витрати нижчі на 10 %, приріст доходу вищий на 15 %.

Таблиця 3.10

Ефективність портфеля за сценаріями

Показник	Стрес-сценарій	Базовий	Оптимістичний
Інвестиції, млн грн	162,0	135,0	121,5
Базовий дохід 2031 р., млрд грн	68,3	92,2	99,3
NPV, млн грн	–116,7	82,9	218,3
IRR, %	–7,7	38,8	65,1
Строк окупності, років	понад 5	2,81	2,16
Дисконтований строк, років	понад 5	3,64	2,62
PI	0,28	1,61	2,80
ROI, %	–30,5	236,8	473,6

Розкид значний: від збитку 116,7 млн грн у стрес-сценарії до NPV 218,3 млн грн в оптимістичному. У стрес-сценарії додатний NPV зберігає лише проєкт автоматизації (9,0 млн грн), що обґрунтовує послідовність: спочатку проєкт 3, потім пілот проєкту 1, а інвестиції в проєкт 2 – після підтвердження ефекту на пілотних категоріях. Критичний множник вигід, за якого NPV портфеля дорівнює нулю, становить 0,74, для проєктів – 0,82 (1), 0,92 (2) та 0,42 (3); за зростання витрат на 40 % NPV портфеля стає від'ємним (–9,8 млн грн), на 20 % – лишається додатним (36,6 млн грн) (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Чутливість NPV портфеля до множників вигід і витрат, млн грн

Множник вигід \ множник витрат	0,8	1,0	1,2	1,4
0,7	34,9	–11,5	–57,8	–104,2
0,8	66,3	20,0	–26,4	–72,7
0,9	97,8	51,5	5,1	–41,2
1,0	129,3	82,9	36,6	–9,8
1,1	160,8	114,4	68,1	21,7

NPV портфеля за ставки 16,3 % становить 121,1 млн грн, за 25 % – 61,5 млн грн, за 30 % – 35,5 млн грн.

Проформа показує вплив портфеля на результати (табл. 3.12). У 2027 р. додатковий операційний прибуток від'ємний (–28,7 млн грн) через амортизацію й поточні витрати до виходу вигід на плановий рівень; з 2028 р. він додатний і досягає 158,7 млн грн у 2031 р., що становить 6,2 % базового операційного прибутку. Додатковий прибуток після оподаткування (близько 130 млн грн) – приблизно третина чистого прибутку 2025 р. (375,6 млн грн).

Таблиця 3.12

Проформа впливу портфеля проєктів (базовий сценарій), млн грн

Показник	2027	2028	2029	2030	2031
Вигоди	39,3	97,5	167,7	219,4	241,4
Операційні витрати	–41,0	–44,3	–47,8	–51,6	–55,8
Амортизація	–27,0	–27,0	–27,0	–27,0	–27,0
Додатковий операційний прибуток	–28,7	26,3	92,9	140,8	158,7
Частка у базовому операційному прибутку, %	–1,7	1,4	4,4	6,1	6,2
Зміна операційної рентабельності, п. п.	–0,05	0,04	0,12	0,17	0,17

Обмеження оцінки: параметри ефекту проєктів є припущеннями автора й не підтверджені внутрішніми даними, тому результати орієнтовні й уточнюються на пілотах; регресійний прогноз спирається лише на чотири спостереження; не враховано вплив на оборотний капітал і термінальну вартість. Проте невисокий рівень інвестицій (3,2 % операційного потоку 2025 р.), помірні критичні множники та поетапна реалізація роблять портфель прийнятним з огляду на фінансові обмеження підприємства.

Результати аналізу чутливості дають змогу сформулювати кілька пропозицій щодо підвищення ефективності та зниження ризиків реалізації портфеля проєктів. Насамперед фінансування доцільно здійснювати поетапно: оскільки в стрес-сценарії додатний NPV зберігає лише проєкт автоматизації, спершу слід запустити автоматизацію процесів і пілот CRM, а інвестиції в

розвиток власних торгових марок виділяти після підтвердження ефекту на пілотних категоріях. Такий порядок зменшує обсяг коштів, що наражається на ризик, і не потребує залучення зовнішнього фінансування: інвестиції портфеля (135 млн грн) становлять лише 3,2 % операційного грошового потоку 2025 р., тому їх можна профінансувати власними коштами, не погіршуючи автономію (5,7 %) та поточну ліквідність (0,69).

Для контролю реалізації для кожного проєкту доцільно встановити контрольні значення показників (приріст продажів за карткою лояльності, частка власних торгових марок у виторзі, економія витрат на персонал) і щокварталу порівнювати їх з планом. Орієнтиром слугують критичні значення, визначені в аналізі чутливості: портфель залишається ефективним, якщо вигоди не нижчі за 74 % базових, а витрати не зросли більш ніж на 36 %. Якщо фактичні показники опускаються нижче цих меж, фінансування наступного етапу слід переглядати.

Окремої уваги потребує облікове забезпечення. Щоб оцінювати віддачу проєктів за фактичними даними, інноваційні проєкти доцільно виокремити в управлінському обліку: визначити центри відповідальності, бюджет і звітність за кожним проєктом. Це дасть змогу розраховувати NPV та IRR за реальними витратами й вигодами. Нарешті, для зовнішніх ризиків (воєнні ризики й перебої електропостачання мають найвищу оцінку в 16 балів) у бюджеті проєктів слід передбачити резервні потужності й дублювання критично важливих ІТ-систем.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано вибір інноваційної стратегії ТОВ «Фора», розроблено заходи з її впровадження та оцінено їхню економічну ефективність. За результатами розрахунків сформульовано такі висновки:

1. За багатокритеріальною матрицею з п'яти сценаріїв перше місце посіла автоматизація процесів (4,35 бала), друге – омніканал і CRM (3,85), третє – власні торгові марки (3,15); розширення мережі отримало найнижчу

оцінку (2,55) через капіталомісткість і навантаження на ліквідність. Обрано стратегію селективного цифрового та ефективнісного розвитку, яка поєднує проникнення на ринок, розвиток продукту й внутрішню процесну інновацію. За рівних ваг критеріїв порядок оцінок не змінюється, що підтверджує стійкість зробленого вибору.

2. Стратегію конкретизовано трьома проєктами: CRM, аналітика й онлайн-канал; розвиток власних торгових марок; автоматизація адміністративних процесів. Загальна потреба становить 135 млн грн інвестицій і 41 млн грн поточних витрат на рік; інвестиції дорівнюють 3,2 % операційного грошового потоку 2025 р., тому їх можна фінансувати без банківських кредитів. Розроблено дворічний план-графік із пілотними етапами та матрицю ризиків, у якій найвищі оцінки мають воєнні ризики й перебої електропостачання (16 балів) та погіршення ліквідності (15 балів).

3. За базовим сценарієм портфель проєктів має NPV 82,9 млн грн, IRR 38,8 %, дисконтований строк окупності 3,6 року та PI 1,61; найефективнішою є автоматизація (NPV 53,6 млн грн). У стрес-сценарії NPV портфеля стає від'ємним (–116,7 млн грн), а додатним залишається лише в проєкту автоматизації, тому реалізацію доцільно розпочати з автоматизації та пілоту CRM, а інвестиції в розвиток власних торгових марок здійснювати після підтвердження ефекту. Результати орієнтовні: параметри ефекту проєктів є припущеннями автора, а регресійний прогноз спирається лише на чотири спостереження, тож їх слід уточнювати за даними пілотів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети та зробити такі висновки.

1. Підприємництво є ключовою категорією ринкової економіки, проте єдиного його трактування немає: підходи від Р. Кантільйона й Ж.-Б. Сея до Й. Шумпетера, І. Кірцнера та П. Друкера пов'язують його то з ризиком, то з організацією виробництва, то з пошуком нових можливостей. Законодавче визначення не містить інноваційного аспекту, хоча саме інновація є, за Шумпетером, сутністю підприємницької функції; у торгівлі інновації мають переважно сервісний та організаційний характер.

2. Інновацію в торгівлі запропоновано розглядати як результат упровадження нового чи суттєво вдосконаленого продукту, послуги, бізнес-процесу, формату або способу взаємодії з клієнтом, що забезпечує конкурентні переваги. За Керівництвом Осло виокремлено продуктові, процесні, маркетингові й організаційні інновації, а серед сучасних трендів – омніканальність, аналітику даних, штучний інтелект і підвищення стійкості бізнесу в умовах війни.

3. Інноваційну стратегію запропоновано трактувати як довгостроковий план дій, узгоджений із загальною стратегією підприємства. Розглянуто типології К. Фрімена та І. Ансоффа, стратегію «блакитного океану» й моделі відкритих інновацій; для торговельних підприємств основою аналізу обрано матрицю Ансоффа, а вибір стратегії має спиратися на оцінку середовища, інноваційного потенціалу та багатокритеріальне порівняння альтернатив.

4. Підприємницьке середовище України після спаду 2022 р. і відновлення 2023 р. стало стримано-негативним: у першому півріччі 2025 р. закриття ФОП перевищили відкриття, а середній індекс очікувань ділової активності становив 48,9 пункту. Торгівля є найоптимістичнішим сектором (ІОДА – 52,1), проте за Глобальним інноваційним індексом 2025 р. Україна

посідає лише 66-те місце: її сильні сторони – цифрова екосистема й державні онлайн-послуги, слабкі – інституції та доступ до фінансування.

5. За виручкою у 2025 р. ТОВ «Фора» посідає третє місце серед продовольчих мереж України (44,3 млрд грн; приріст 26,9 % – другий у десятці), але діє в умовах концентрації ринку, сильної конкуренції та значного впливу покупців. Операційний грошовий потік (4,18 млрд грн) є сильною стороною, проте фінансова структура вразлива: автономія становить 5,7 %, поточна ліквідність – 0,69, розширення мережі фінансується кредиторською заборгованістю й орендою, а аудитор висловив застереження.

6. Нові вкладення в основні засоби у 2025 р. становили 3,53 млрд грн, понад половину з яких – оренда. Проксі-інноваційні витрати зросли на 36,2 % до 463,3 млн грн, швидше за дохід, проте віддача цифрового каналу знижується. Інтегральний індекс інноваційного потенціалу – 3,32 бала з 5: найсильніші складові кадрова й технологічна, найслабші фінансова та інституційна, тобто підприємство має кадровий і технологічний фундамент, але обмежене у фінансових ресурсах.

7. За багатокритеріальною матрицею з п'яти сценаріїв найвищі оцінки отримали автоматизація процесів (4,35 бала), омніканал і CRM (3,85) та власні торгові марки (3,15), а розширення мережі – найнижчу (2,55). Обґрунтовано стратегію селективного цифрового та ефективнісного розвитку, яка поєднує проникнення на ринок, розвиток продукту й процесну інновацію; порядок оцінок зберігається й за рівних ваг критеріїв.

8. Стратегію конкретизовано портфелем із трьох проєктів: CRM і аналітика, власні торгові марки, автоматизація процесів. Інвестиції становлять 135 млн грн, поточні витрати – 41 млн грн на рік; інвестиції дорівнюють 3,2 % операційного грошового потоку 2025 р. і не потребують банківських кредитів. Розроблено дворічний план-графік із пілотними етапами та матрицю ризиків, у якій найвищі оцінки мають воєнні ризики й ризик погіршення ліквідності.

9. За базовим сценарієм портфель має NPV 82,9 млн грн, IRR 38,8 %, дисконтований строк окупності 3,6 року, PI 1,61; найефективнішим є проєкт

автоматизації. Портфель лишається ефективним, якщо вигоди не нижчі за 74 % базових, а витрати не зросли більш ніж на 36 %; у стрес-сценарії додатний NPV зберігає лише автоматизація, тому реалізацію доцільно здійснювати поетапно. До 2031 р. портфель додасть близько 159 млн грн операційного прибутку.

Рекомендації: підприємству доцільно розпочати з проєкту автоматизації та пілоту CRM, а інвестиції в розвиток власних торгових марок здійснювати після підтвердження ефекту на пілотних категоріях; закріпити облік інноваційних витрат окремими статтями управлінського обліку; усунути аудиторські застереження, що підвищить довіру кредиторів і доступність зовнішнього фінансування. Напрямами подальших досліджень є уточнення параметрів проєктів за внутрішніми даними підприємства та розширення аналізу на інші торговельні мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.

2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV.

3. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI.

4. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI.

5. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р.

6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003.

7. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001.

8. Мочерний С. В. (відп. ред.). Економічна енциклопедія: у 3 т. Київ: Академія, 2000–2002.

9. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001.

10. Федулова Л. І. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Либідь, 2005.

11. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Москва: Прогресс, 1982.

12. Ansoff H. I. Strategies for diversification. Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124.

13. Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision. 2009. Vol. 47, No. 8. P. 1323–1339.

14. Brynjolfsson E., Hu Y. J., Rahman M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. MIT Sloan Management Review. 2013. Vol. 54, No. 4. P. 23–29.

15. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en général. London: Fletcher Gyles, 1755.

16. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

17. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

18. Damanpour F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal. 1991. Vol. 34, No. 3. P. 555–590.

19. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985.

20. Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. 3rd ed. London: Pinter, 1997.

21. Grewal D., Roggeveen A. L., Nordfält J. The future of retailing. Journal of Retailing. 2017. Vol. 93, No. 1. P. 1–6.

22. Henderson R. M., Clark K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35, No. 1. P. 9–30.

23. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

24. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

25. Kirzner I. M. Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

26. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin, 1921.

27. Kondratieff N. D. The long waves in economic life. Review of Economic Statistics. 1935. Vol. 17, No. 6. P. 105–115.

28. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson, 2016.

29. Miles R. E., Snow C. C. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.

30. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris; Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

31. OECD, Eurostat. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd ed. Paris: OECD Publishing, 2005.

32. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

33. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

34. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011.

35. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003.

36. Say J.-B. Traité d'économie politique. Paris: Deterville, 1803.

37. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

38. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942.

39. Teece D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy. 1986. Vol. 15, No. 6. P. 285–305.

40. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 5th ed. Chichester: Wiley, 2013.

41. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing. 2015. Vol. 91, No. 2. P. 174–181.

42. Класифікація суб'єктів господарювання. Критерії та сфера застосування. Фонд розвитку підприємництва. URL: https://bdf.gov.ua/klasyfikatsiia-sub-iektiv-hospodariuvannia-kryterii-ta-sfera-zastosuvannia/ (дата звернення: 11.10.2026).

43. Підтримка малого і середнього підприємництва. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva (дата звернення: 11.10.2026).

44. Реальний ВВП України у 2024 році зріс на 2,9% – Держстат. GMK Center. URL: https://gmk.center/ua/news/realnij-vvp-ukraini-u-2024-roci-zris-na-2-9-derzhstat/ (дата звернення: 11.10.2026).

45. ВВП – ключовий показник економіки: як він змінюється в Україні та що буде далі. 24 Канал. URL: https://24tv.ua/economy/valoviy-vnutrishniy-produkt-ukrayini-vvp-shho-tse-take-yak-rozrahovuyut_n3062615 (дата звернення: 11.10.2026).

46. Українська економіка у 2024 році була на 23% нижчою за довоєнний рівень. GMK Center. URL: https://gmk.center/ua/infographic/ukrainska-ekonomika-u-2024-rotsi-bula-na-23-nyzhchoiu-za-dovoiennyj-riven/amp/ (дата звернення: 11.10.2026).

47. Реально менше: в НБУ розповіли, чому сповільнилося зростання економіки минулого року. Гроші.ua. URL: https://dengi.ua/ua/business/9753335-realno-menshe-v-nbu-rozpovili-chomu-spovilnilosya-zrostannya-ekonomiki-minulogo-roku (дата звернення: 11.10.2026).

48. Активність реєстрації бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення. BDO in Ukraine, 2025 (на основі даних YC.Market). URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/Entrepreneurship%20in%20wartime/Business-registration-activity-during-wartime_2025_ukr_new.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

49. Ласкава К. А. Проблеми розвитку підприємництва в Україні. Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. С. 47–48.

50. Індекс очікувань ділової активності у грудні 2025 став найвищим для цього місяця попри зниження. Міжнародна Маркетингова Група. URL: https://www.marketing-ua.com/article/indeks-ochikuvan-dilovoyi-aktivnosti-u-grudni-2025-stav-najvishhim-dlya-tsogo-misyatsya-popri-znizhennya/ (дата звернення: 11.10.2026).

51. Бізнес у листопаді погіршив оцінки ділової активності нижче нейтрального рівня – НБУ. Інтерфакс-Україна. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1125178.html (дата звернення: 11.10.2026).

52. Індекс очікувань ділової активності: НБУ фіксує зміну настроїв у секторах бізнесу. NV Бізнес. 02.12.2025. URL: https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/indeks-ochikuvan-dilovoji-aktivnosti-nbu-fiksuye-zminu-nastrojiv-u-sektorah-biznesu-50565189.html (дата звернення: 11.10.2026).

53. Український бізнес продовжує позитивно оцінювати свою діяльність – дослідження НБУ. Українська правда. 01.04.2025. URL: https://epravda.com.ua/biznes/u-berezni-indeks-ochikuvan-dilovoji-aktivnosti-stanoviv-51-8-porivnyano-z-46-9-u-lyutomu-805013/ (дата звернення: 11.10.2026).

54. Бізнес відновив позитивні оцінки ділової активності у травні 2025 року – опитування НБУ. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/news/biznes-vidnovyv-pozytyvni-otsinky-dilovoi-aktyvnosti-u-travni-2025-roku-opytuvannia-nbu (дата звернення: 11.10.2026).

55. НБУ презентував Індекс очікувань ділової активності в Україні за липень 2025. ForInsurer. URL: https://forinsurer.com/news/25/08/04/45031 (дата звернення: 11.10.2026).

56. Оцінки ділової активності бізнесу у жовтні трохи погіршилися, але залишилися в позитивній зоні – НБУ. Інтерфакс-Україна. URL:

https://interfax.com.ua/news/economic/1117804.html (дата звернення: 11.10.2026).

57. Business survey: щомісячне опитування підприємств, жовтень 2025 р. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2025_10.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

58. State and needs of business in Ukraine: results of the survey in March 2025. Center for Innovation Development. URL: https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku-en-translation/ (дата звернення: 11.10.2026).

59. Понад 40% представників малого та середнього бізнесу в Україні оцінюють свій стан як незадовільний або поганий – дослідження. inshe.tv. 09.08.2025. URL: https://inshe.tv/economics/2025-08-09/944284/ (дата звернення: 11.10.2026).

60. Бізнес в Україні стабілізується попри невизначеність – індекс ділової активності зріс до 37,9 бала, Advanter Group. Forbes Україна. 16.10.2025. URL: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-biznes-zalishaetsya-v-zoni-strimanogo-pesimizmu-ale-demonstrue-oznaki-stabilizatsii-opituvannya-advanter-group-16102025-33398 (дата звернення: 11.10.2026).

61. Стан та очікування мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні. Аптека online. URL: https://www.apteka.ua/article/737409 (дата звернення: 11.10.2026).

62. Яким був 2025 рік для українського бізнесу: результати дослідження Kyivstar Business. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2025-rik-dlya-ukrayinskogo-biznesu (дата звернення: 11.10.2026).

63. Які наміри малого бізнесу у 2025 році: результати опитування. dtkt.ua. URL: https://news.dtkt.ua/society/economics/96416-iaki-namiri-malogo-biznesu-u-2025-roci-rezultati-opituvannia (дата звернення: 11.10.2026).

64. Global Innovation Index 2025: Ukraine. World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

65. Інноваційна активність і витрати на інноваційну діяльність промислових підприємств за 2020–2024 роки. Державна служба статистики України. URL: https://ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2025/vut_v_2024.pdf (дата звернення: 17.10.2026).

66. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств у 2024 році. Державна служба статистики України. URL: https://ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2025/vut_dj_2024.pdf (дата звернення: 17.10.2026).

67. Міжсекторальна взаємодія в економіці України. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20250035.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

68. Оборот роздрібної торгівлі зріс торік в Україні на 15,4% – Держстат. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3849478-oborot-rozdribnoi-torgivli-zris-torik-v-ukraini-na-154-derzstat.html (дата звернення: 11.10.2026).

69. Роздрібний товарообіг в Україні торік зріс на 15,4%. Forbes Україна. 02.04.2024. URL: https://forbes.ua/news/rozdribniy-tovaroobig-v-ukraini-torik-zris-na-154-02042024-20274 (дата звернення: 11.10.2026).

70. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами у 2025 році. Державна служба статистики України. URL: https://ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2026/indeks_rozdrib_25.pdf (дата звернення: 11.10.2026).

71. В Україні зростає оборот роздрібної торгівлі – Держстат. Forbes Україна. 28.04.2026. URL: https://forbes.ua/news/rozdribna-torgivlya-v-ukraini-zrosla-na-112-u-pershomu-kvartali-derzhstat-28042026-38347 (дата звернення: 11.10.2026).

72. В Україні зростає роздрібна торгівля – дослідження. Mind.ua. URL: https://mind.ua/news/20295479-v-ukrayini-zrostae-rozdribna-torgivlya-doslidzhennya (дата звернення: 11.10.2026).

73. Близько 180 магазинів «Бадьорий» в Києві та області перейшли під управління мережі «Фора». Forbes Україна. 02.06.2026. URL: https://forbes.ua/news/blizko-180-magaziniv-badoriy-pereyshli-pid-upravlinnya-fozzy-group-02062026-39304 (дата звернення: 11.10.2026).

74. «Фора» візьме в управління магазини мережі «Бадьорий» у Києві та області – Асоціація ритейлерів. Інтерфакс-Україна. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1173274.html (дата звернення: 11.10.2026).

75. «Сільпо» та «Фора» інтегрували застосунок «Дія» в роботу кас. The Page. 01.07.2021. URL: https://thepage.ua/ua/news/silpo-i-fora-zapustili-diyu-v-kasah/amp (дата звернення: 17.10.2026).

76. «Сільпо» запроваджує електронні чеки: як працює нововведення. The Page. 07.08.2023. URL: https://thepage.ua/ua/news/silpo-perehodit-na-elektronni-cheki (дата звернення: 17.10.2026).

77. Мережа EVA у 2025 році збільшила чистий дохід на 18 %. Інтерфакс-Україна. 17.03.2026. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1152282.html (дата звернення: 17.10.2026).

78. Novus отримав дозвіл АМКУ на оренду трьох активів «Євротек». Інтерфакс-Україна. 25.06.2026. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1179571.html (дата звернення: 17.10.2026).

79. Novus відкриє перші магазини у Львові 14 серпня. Інтерфакс-Україна. 2026. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1191322-amp.html (дата звернення: 17.10.2026).

80. Звіт з управління ТОВ «Фора» за 2025 рік.

81. Фінансова звітність ТОВ «Фора» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р., разом зі звітом незалежного аудитора. Складена за МСФЗ.

82. Фінансова звітність ТОВ «Фора» за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р., разом зі звітом незалежного аудитора. Складена за МСФЗ.

83. Фінансова звітність ТОВ «Фора» за рік, що закінчився 31 грудня 2025 р., разом зі звітом незалежного аудитора. Складена за МСФЗ; затверджена 22 квітня 2026 р.

84. Звіт про управління ТОВ «Фора» за 2023 рік.

85. Звіт про управління ТОВ «Фора» за 2024 рік.

86. Власник мереж «Сільпо» і «Фора» купив видання «The Village Україна». Навіщо йому це потрібно? Forbes Україна (передрук: Цензор.нет). URL: https://censor.net/biz/news/3588322/fozzy-group-kupyla-vydannya-the-village-ukrayina (дата звернення: 11.10.2026).

87. МСФЗ 16 «Оренда». Міжнародна рада зі стандартів бухгалтерського обліку (IASB).

88. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.

89. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.

90. Draper N. R., Smith H. Applied Regression Analysis. 3rd ed. New York: Wiley, 1998. 706 p.

91. Понад 0,5 трлн грн виручки: ТОП-10 найбільших продуктових мереж України. Dengi.ua (за даними YouControl). 10.03.2026. URL: https://dengi.ua/ua/finance/9759335-ponad-05-trln-grn-viruchki-top-10-najbilshikh-produktovikh-merezh-ukrayini (дата звернення: 08.11.2026).

92. Продуктові мережі в Україні – хто володіє та де найбільший виторг. Novyny.LIVE (за рейтингом Forbes Україна). 13.03.2026. URL: https://novyny.live/wealth/produktovi-merezhi-v-ukrayini-khto-volodiie-ta-de-naibilshii-vitorg-316566.html (дата звернення: 08.11.2026).

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

Декларація про академічну доброчесність та використання ШІ

ДЕКЛАРАЦІЯ ЗДОБУВАЧА

Я, **Ліннік Анна Вікторівна**, здобувач(ка) НУБіП України, усвідомлюючи відповідальність за порушення академічної доброчесності, цією заявою підтверджую, що:

1. Моя магістерська кваліфікаційна робота (проєкт) на тему «Інноваційні стратегії розвитку підприємницької діяльності» є результатом моєї особистої праці.

2. Усі запозичення з текстів інших авторів мають відповідні посилання згідно з чинними стандартами.

3. Щодо використання інструментів ШІ (обрати необхідне):

- [✓] Інструменти генеративного ШІ не використовувалися.
- [ ] Інструменти ШІ (вказати назву) були використані для:
  - [ ] перекладу іншомовних джерел;
  - [✓] стилістичного редагування та перевірки граматики;
  - [ ] допомоги у написанні/відлагодженні програмного коду;
  - [ ] інше: _____.

Я розумію, що надання недостовірної інформації може призвести до скасування результатів захисту та відрахування з числа здобувачів НУБіП України.

«__» _____ 20__р. **_____**

_____

(підпис) **(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)**

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні показники діяльності та фінансові результати ТОВ «Фора»

Таблиця А.1

Основні організаційно-економічні показники ТОВ «Фора»

Показники	2023	2024	2025	Відхилення	
				+/-	%
Магазини на кінець року, од.	339	362	399	60	117,70
Населені пункти присутності, од.	109	124	131	22	120,18
Середня площа нових магазинів, кв. м	444,5	311,8	300,0	-144,5	67,49
Асортимент, тис. артикулів	15,87	17,60	19,20	3,33	120,98
Середня чисельність працівників, осіб	9274	9192	9625	351	103,78
Чистий дохід, млрд грн	29,49	34,95	44,34	14,85	150,36
Дохід на один магазин, млн грн	87,0	96,6	111,1	24,1	127,70
Дохід на одного працівника, млн грн	3,18	3,80	4,61	1,43	144,97

Джерело: розраховано автором за даними [80; 81; 82; 83; 84; 85].

Таблиця А.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Фора», млн грн

Показник	2022	2023	2024	2025	2025 до 2024, %
Чистий дохід	19593,5	29493,1	34952,6	44343,6	126,9
Валовий прибуток	5 284,8	7 455,0	9 727,9	12 529,2	128,8
Витрати на збут	4 331,0	6 432,3	8 532,7	10 681,8	125,2
Операційний прибуток	558,8	519,2	680,2	1 223,3	179,8
Фінансові витрати	297,2	548,0	635,2	860,0	135,4
Чистий прибуток	9,8	14,1	117,0	375,6	320,9

Джерело: розраховано автором за даними [81; 82; 83].

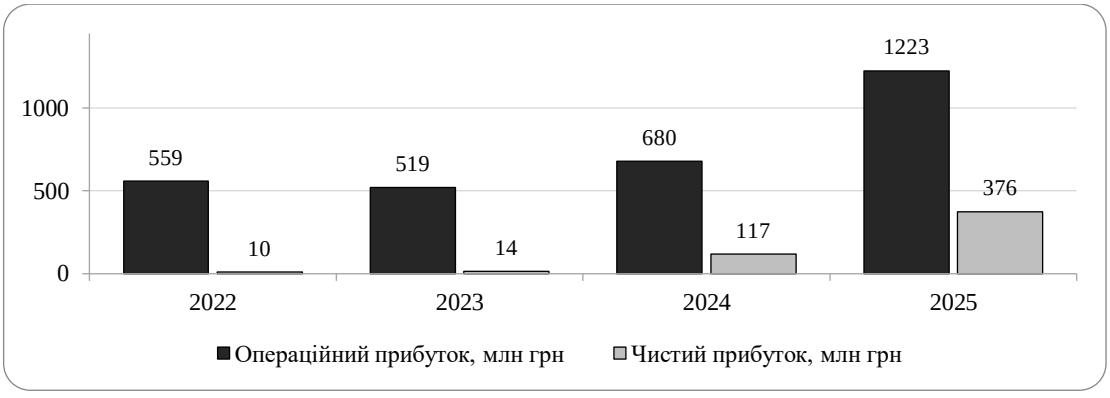

Рис. А.1. Операційний і чистий прибуток ТОВ «Фора», млн грн

Джерело: побудовано автором за даними [81; 82; 83].

Додаток Б

Структура балансу та показники ліквідності ТОВ «Фора»

Таблиця Б.1

Структура та динаміка балансу ТОВ «Фора», млн грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Частка 2025, %	2025 до 2024, %
Необоротні активи	3397,6	4624,8	5863,9	7829,4	49,8	133,5
Оборотні активи	4422,0	5298,1	6104,2	7896,1	50,2	129,4
у т.ч. дебіторська заборгованість	1766,4	1796,2	1695,8	2950,7	18,8	174,0
Баланс (активи)	7819,6	9922,9	11968,1	15725,5	100,0	131,4
Власний капітал	79,0	98,2	505,6	900,1	5,7	178,0
Непоточні зобов'язання	1543,5	1925,6	2271,4	3431,2	21,8	151,1
Поточні зобов'язання	6197,0	7899,1	9191,1	11394,1	72,5	124,0

Джерело: розраховано автором за даними [81; 82; 83].

Таблиця Б.2

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Фора»

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2024 (+/–)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,71	0,67	0,66	0,69	+0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,38	0,37	0,38	+0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,14	0,18	0,12	–0,06
Чистий оборотний капітал, млрд грн	–1,78	–2,60	–3,09	–3,50	–0,41
Коефіцієнт автономії, %	1,0	1,0	4,2	5,7	+1,5
Чистий борг (з орендою) до EBITDA	–	–	0,93	1,19	+0,26
Покриття відсотків операційним прибутком	1,88	0,95	1,07	1,42	+0,35

Джерело: розраховано автором за даними [81; 82; 83].

Додаток В

Грошові потоки та капітальні інвестиції ТОВ «Фора»

Таблиця В.1

Грошові потоки ТОВ «Фора», млн грн

Показник	2023	2024	2025
Операційний потік	2 937,0	2 997,8	4 179,2
Придбання необоротних активів	–1 466,1	–1 879,3	–1 935,9
Вільний грошовий потік	1 470,9	1 118,5	2 243,2
Вільний потік після відсотків та оренди	–	217,6	1 135,8
Чисте кредитування (видані мінус повернені позики)	–50,7	–14,0	1 405,4
Вільний потік після чистого кредитування	–	231,6	–269,6
Зміна грошових коштів	718,7	556,4	–337,4

Джерело: розраховано автором за даними [81; 82; 83].

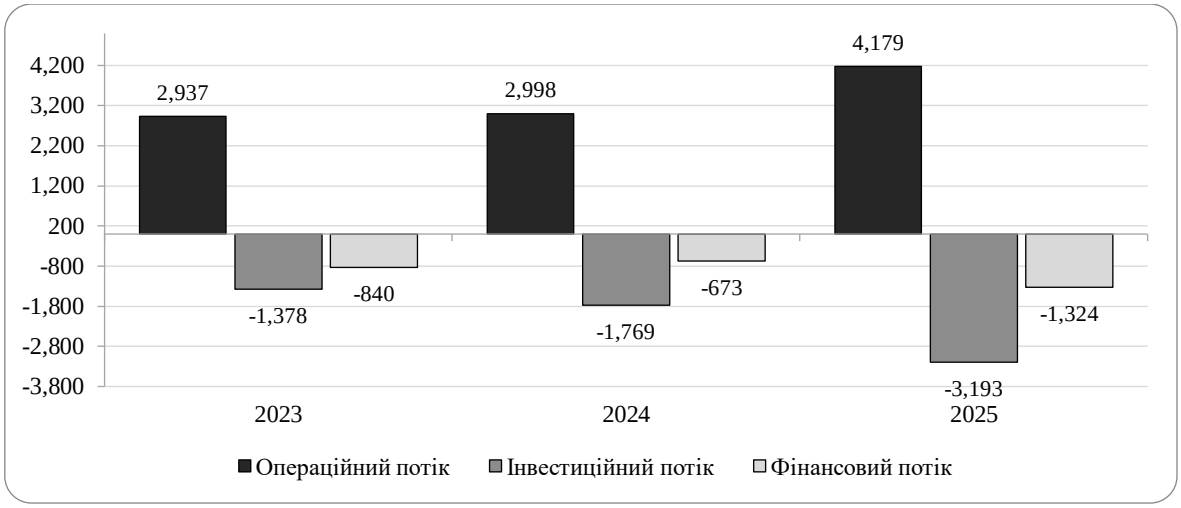

Рис. В.1. Структура чистих грошових потоків ТОВ «Фора», млн грн

Джерело: побудовано автором за даними [81; 82; 83].

Таблиця В.2

Нові вкладення в основні засоби ТОВ «Фора» за напрямами, млн грн

Показник	2024	2025	Зміна, %
1	2	3	4
Надходження основних засобів за звітністю	3 711,6	5 160,2	+39,0
Мінус: введення в експлуатацію з капітальних інвестицій	–1 402,5	–1 629,6	+16,2
Чисті нові вкладення в основні засоби	2 309,1	3 530,6	+52,9
з них: активи з права користування (оренда)	883,4	1 869,9	+111,7

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4
машини, обладнання та транспортні засоби	699,7	768,1	+9,8
модернізація орендованих приміщень	483,7	503,0	+4,0
будівлі, інші основні засоби та незавершені інвестиції	242,2	389,6	+60,9
Витрачання на придбання необоротних активів (грошовий потік)	1 879,3	1 935,9	+3,0

Джерело: розраховано автором за даними [83].

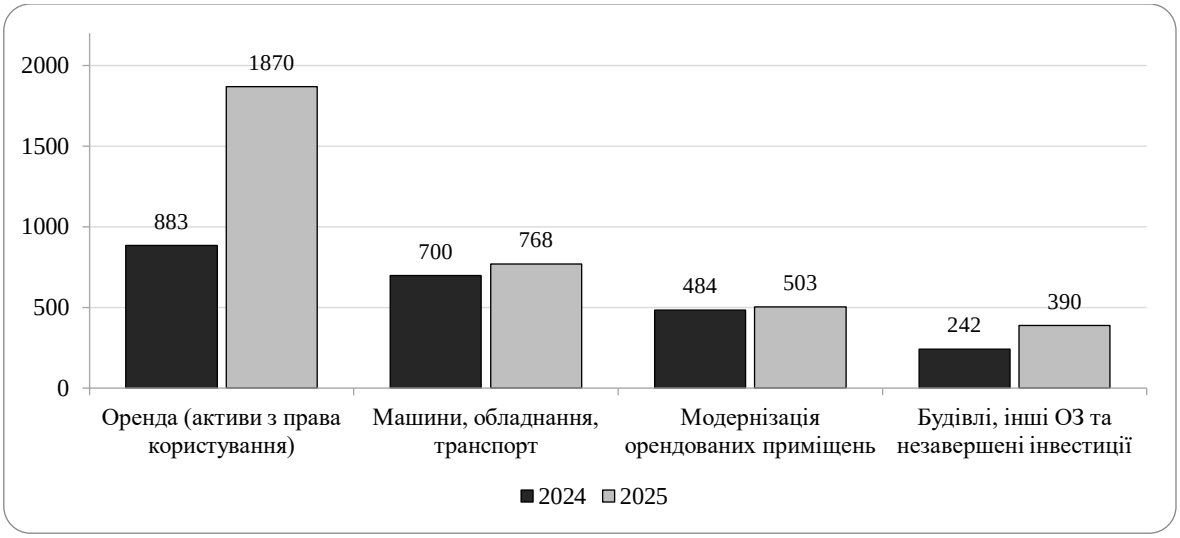

Рис. В.2. Чисті нові вкладення в основні засоби за напрямами, млн грн

Джерело: побудовано автором за даними [83].

Таблиця В.3

Стан основних засобів і використання амортизації ТОВ «Фора»

Показник	**2024**	**2025**	**Зміна**
1	2	3	4
Балансова вартість основних засобів, млн грн	5 287,9	7 236,5	+36,8 %
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	42,0	43,8	+1,8 п. п.
Коефіцієнт зносу, %	40,2	38,6	–1,6 п. п.
Фондовіддача (дохід / середня балансова вартість), грн	7,30	7,08	–3,0 %
Балансова вартість нематеріальних активів, млн грн	129,3	195,6	+51,3 %
Частка нематеріальних активів в активах, %	1,08	1,24	+0,16 п. п.
Знос і амортизація без оренди, млн грн	728,2	939,6	+29,0 %
Капітальні інвестиції / знос і амортизація без оренди, разів	2,58	2,06	–0,52
Покриття капітальних інвестицій амортизацією без оренди, %	38,8	48,5	+9,7 п. п.

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
Частка капітальних інвестицій в операційному потоці, %	62,7	46,3	–16,4 п. п.
Орендне навантаження (амортизація ПКК + відсотки), млн грн	949,7	1 185,9	+24,9 %

Джерело: розраховано автором за даними [82; 83].