Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Полушкіна Аріна Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УСТАЛЕНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач Н. О. Постольна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент К. Д. Гурова

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

Здобувачка А. О. Полушкіна

Підсумкова оцінка: A / 90 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії Н. М. Курилова

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачці групи МБ-21 Полушкіній Аріні Олександрівні

1. Тема роботи: Формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11–16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства	18.11–14.12.2024
Розділ 2. Дослідження стратегічної діяльності торговельного підприємства	03.02–01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03–08.03.2025
Розділ 3. Напрями та шляхи формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства	10.03–10.05.2025
Висновки	26.05–28.05.2025
Список використаних джерел	29.05–31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензії від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль 2	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	11.06–12.06.2025

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розглянути концепцію і сутність стратегії розвитку підприємства; дослідити особливості формування стратегії розвитку торговельного підприємства.

В другому розділі провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС»; дослідити існуючу стратегію діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС».

В третьому розділі розробити стратегічні рішення для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС»; оцінити ефективність запропонованих стратегічних рішень.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
_____ К. Д. Гурова

«_04__» _листопада_ 2025 р.

Завдання отримав

Здобувачка
_____ А. О. Полушкіна

«_04__» _листопада_ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 45 с., 12 рис., 13 табл., 30 джерел.

Об’єкт дослідження – стратегія усталеного розвитку.

Предмет дослідження – методи та інструменти формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ВЗУТЕКС».

Мета роботи – розробка теоретичних та практичних підходів до формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства.

Методи дослідження – загальнонаукові та системні методи пізнання. Зокрема: синтез, аналіз, логічний метод, метод порівняння, моделювання, метод експертної оцінки.

Практична значимість роботи полягає в розробці ефективних методів формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства, що дозволить підвищити його конкурентоспроможність, адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечити довгострокову стабільність діяльності.

Розглянуто концепцію і сутність стратегії розвитку підприємства; досліджено особливості формування стратегії розвитку торговельного підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС»; досліджено існуючу стратегію діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС». Розроблено стратегічні рішення для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС»; проведено оцінку ефективність запропонованих стратегічних рішень.

СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, УСТАЛЕНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ.

ABSTRACT

Qualification work: 45 p., 12 fig., 13tables., 30 sources.

Object of research – sustainable development strategy.

Subject of research – methods and tools for forming a sustainable development strategy of a trading enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out – LLC «VZUTEKS».

Purpose of work – development of theoretical and practical approaches to forming a sustainable development strategy of a trading enterprise.

Research methods – general scientific and systemic methods of cognition. In particular: synthesis, analysis, logical method, comparison method, modeling, expert assessment method.

The practical significance of the work lies in the development of effective methods for forming a sustainable development strategy of a trading enterprise, which will allow to increase its competitiveness, adaptability to changes in the market environment and ensure long-term stability of activities.

The concept and essence of the enterprise development strategy are considered; the features of forming a development strategy of a trading enterprise are investigated. An analysis of the financial and economic activities of LLC «VZUTEKS» is carried out; the existing strategy of LLC «VZUTEKS» was studied. Strategic solutions were developed to ensure sustainable development of LLC «VZUTEKS»; the effectiveness of the proposed strategic solutions was assessed.

STRATEGY, DEVELOPMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, DEVELOPMENT STRATEGY, STRATEGIC SOLUTIONS, COMPETITIVE POSITION..

ЗМІСТ

Вступ.....7
Розділ 1 Теоретичні аспекти формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства ……..……9
1.1 Концепція і сутність стратегії розвитку підприємства ……..……9
1.2 Особливості формування стратегії розвитку торговельного підприємства ……12
Розділ 2 Дослідження стратегічної діяльності торговельного підприємства …...17
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» ……...17
2.2 Дослідження існуючої стратегії діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» ……....27
Розділ 3 Напрями та шляхи формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства ……...……33
3.1 Розробка стратегічних рішень для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС»…..……...……...…..33
3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень на ТОВ «ВЗУТЕКС» …….....41
Висновки 45
Список використаних джерел 47
Додатки
Додаток А. Склад, структура і динаміка активів ТОВ «ВЗУТЕКС» .……51
Додаток Б. Фінансові показники діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» .……52
Додаток В. Результати SNW-аналізу ТОВ «ВЗУТЕКС» …… 53

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації торговельних підприємств до змін у глобальній економіці, викликаних кризовими явищами, зростаючим конкурентним тиском та динамікою бізнес-процесів. Ефективний розвиток підприємств потребує не лише раціонального використання ресурсів, а й стратегічного планування, здатного враховувати сучасні економічні реалії. Зміни на світових ринках продемонстрували недоліки традиційних моделей управління, що змушує підприємства переглядати підходи до стратегування. Водночас багато компаній зосереджуються лише на поверненні докризових показників, не коригуючи довгострокові плани, що створює ризики для їх конкурентоспроможності. В даних умовах стратегія розвитку стає ключовим фактором забезпечення сталого зростання підприємства. Сучасні методи стратегічного управління, зокрема багатокритеріальні підходи до ухвалення рішень, не завжди дають чітке розуміння оптимальних шляхів розвитку, особливо в умовах нестабільності ринку. Це визначає необхідність подальших досліджень процесів формування стратегій для торговельних підприємств, що й обумовлює вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи полягає в розробці теоретичних та практичних підходів до формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

– розглянути концепцію і сутність стратегії розвитку підприємства;

– дослідити особливості формування стратегії розвитку торговельного підприємства;

– провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС»;

– дослідити існуючу стратегію діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС»;

– розробити стратегічні рішення для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС»;

– оцінити ефективність запропонованих стратегічних рішень.

Об’єктом дослідження є стратегія усталеного розвитку.

Предметом дослідження є методи та інструменти формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ВЗУТЕКС». Вид діяльності – виробництво і реалізація взуття власного виробництва; діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами.

Теоретичною та практичною основою написання кваліфікаційної роботи стали дослідження українських та закордонних науковців, які займаються питаннями стратегічного розвитку підприємств, таких як: Г. О. Швіндіної, Т. К. Кваші, О. Ф. Паладченко, І. В. Молчанової, В. Вольфа, Р. Добручка, Р. Пржекоп, Ст. Гауболд, Г. Мінцбкерга, А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда, І. Ансоффа; публікації періодичного друку з питань стратегічного управління, статистична інформація щодо діяльності досліджуваного підприємства.

В процесі дослідження були використані загальнонаукові та системні методи пізнання. Зокрема: синтез, аналіз, логічний метод, метод порівняння, моделювання, метод експертної оцінки.

Практична значимість роботи полягає в розробці ефективних методів формування стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства, що дозволить підвищити його конкурентоспроможність, адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечити довгострокову стабільність діяльності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УСТАЛЕНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концепція і сутність стратегії розвитку підприємства

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку компанії в різних галузях постійно стикаються з необхідністю адаптації управлінських та виробничих процесів. Такі зміни сприяють покращенню фінансових показників та конкурентоспроможності підприємства. Як і всі відкриті економічні системи, підприємства активно взаємодіють з державними структурами та ринковими партнерами, що забезпечує доступ до зовнішнього середовища. Водночас ініціатива щодо встановлення таких зв’язків найчастіше належить самим підприємствам. Це свідчить про їхню здатність інтегруватися у зовнішнє середовище та самостійно визначати напрями розвитку.

Підприємство є динамічною економічною системою, яка постійно розвивається. Його розвиток може відбуватися за двома основними напрямами – поступовим (еволюційним) або радикальним (революційним). Еволюційний підхід можливий для фінансово стабільних компаній, які впроваджують технологічні оновлення та удосконалюють організаційну структуру. Водночас при стабільному економічному розвитку може виникати ситуація, коли нові технології на початковому етапі не приносять очікуваних результатів, а старі методи втрачають ефективність [1]. У випадках, коли звичайні механізми адаптації не дають бажаного ефекту, підприємству може знадобитися революційний шлях трансформації. Це передбачає залучення інвестицій для впровадження принципово нових технологій, що є особливо важливим у кризових умовах, коли традиційні методи розвитку стають неефективними [2].

Розвиток підприємства має бути постійним та спрямованим на стабільне вирішення актуальних завдань. В умовах динамічного ринку управлінські

рішення, що стосуються організаційних і виробничих процесів, повинні не лише зберігати, а й покращувати економічні показники діяльності підприємства.

Для ефективної реалізації можливостей підприємства ключову роль відіграє стратегія її розвитку, адже без неї неможливо забезпечити стабільність економічного зростання та рентабельність. Крім того, необхідно посилювати конкурентоспроможність товарів і послуг, а також закріплювати позиції підприємства на ринку.

В наукових дослідженнях існує багато підходів до визначення сутності стратегії розвитку підприємства. Особливу увагу варто приділити таким трактуванням: набір правил для ухвалення управлінських рішень [3]; загальна концепція діяльності підприємства [4]; метод покращення конкурентних позицій на ринку [5]; комплексна програма реалізації місії підприємства [6]; управлінський курс, спрямований на досягнення стратегічних цілей у певній сфері [7];загальна схема досягнення поставленої мети [8].

Такі визначення відображають багатогранність стратегічного управління та дають можливість сформувати оптимальні напрями розвитку компанії.

Г. О. Швіндіна розглядає стратегію розвитку як сукупність соціальних, економічних та інших заходів, що дозволяють підприємству адаптуватися до змінного середовища, прогнозувати майбутні тенденції та ефективно планувати діяльність [9]. Водночас у сучасних умовах нестабільності економіки точне передбачення реалізації цілей розвитку підприємства, особливо в довгостроковій перспективі, є досить складним завданням.

О. Ф. Паладченко визначає стратегію розвитку як систему управління, орієнтовану на безперервність бізнесу, аналіз ризиків, управління активами та оптимізацію бізнес-процесів [10]. Водночас, хоча управлінський аспект є важливим складником стратегічного планування, слід враховувати й інші елементи, які впливають на комплексний розвиток підприємства.

Термін «розвиток підприємства» та поняття «стратегія» мають різні значення. Якщо аналізувати визначення різних дослідників, «стратегію» можна розглядати як алгоритм або певну послідовність дій, тоді як «розвиток компанії»

– це процес удосконалення економічних, соціальних та фінансових показників підприємства [11, 12].

На основі термінологічних підходів можна узагальнити визначення «стратегії розвитку підприємства» як досягнення стабільного позитивного економічного стану підприємства у процесі його діяльності.

Таким чином, у сучасному менеджменті стратегія відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг та перспектив розвитку підприємства.

Історично, стратегія зародилася як мистецтво військового керівництва, що визначало способи ведення бою та досягнення перемоги [13]. Багато сучасних стратегічних концепцій побудовані на військовій моделі мислення, орієнтованій на здобуття переваги у протистоянні.

В середовищі ринкової економіки, яке характеризується конкуренцією, підприємства також змагаються між собою, що проявляється у виробничій конкуренції. Крім того, компанії можуть вступати в конкурентні відносини із зовнішніми факторами, такими як профспілки, державні органи чи лобістські групи. У бізнесі аналогом полководця виступає керівник або президент компанії, який повинен реагувати на зовнішні виклики та використовувати можливості для розвитку.

Відповідно, стратегія розвитку – це механізм, за допомогою якого керівництво прагне досягти переваги у ринковому протистоянні та забезпечити успіх підприємства.

Кожне підприємство формує власний стиль управління та реалізації завдань, що можна визначити як його організаційну культуру. Ідеальний сценарій передбачає, що стиль і культура підприємства є прямим наслідком обраної стратегії. Однак на практиці вони часто обмежують вибір стратегічних напрямів розвитку [14].

Важливо, щоб організаційна структура підприємства гармонійно відповідала обраній стратегії. Теоретично стратегія має бути визначена на початковому етапі, після чого компанія адаптує свою структуру відповідно до її вимог. Однак у процесі впровадження нових стратегій нерідко виникає опір з

боку персоналу, який побоюється змін у посадових обов’язках. Як наслідок, процес реструктуризації стає невідворотним для реалізації нової стратегії [15].

Крім того, стратегія визначає завдання, які необхідно виконати, та вимоги до управлінського персоналу. Вона окреслює очікувані результати, відокремлюючи реальні досягнення від ризикованих сценаріїв. Таким чином, стратегія дає змогу оцінити потенційні фінансові вигоди, які можуть отримати власники компанії та інші зацікавлені сторони, включаючи постачальників, клієнтів, працівників і регіональні органи [16].

Стратегія підприємства повинна зосереджуватися на зовнішніх процесах та подіях, що впливають на його діяльність. Якщо вона ефективна, то визначає, як компанія реагуватиме на зміни в бізнес-середовищі та готує її до реалізації відповідних управлінських рішень.

Будь-яке підприємство має чітко сформульовані стратегічні цілі, які визначають напрями його розвитку. Завдання та мета стратегії повинні бути сформульовані ясно і доступно, без надмірної деталізації. Водночас стратегія має вказувати не лише на ключові напрями діяльності підприємства, а й на ті сфери, які вона не охоплює, наприклад, відсутність довгострокової орендної діяльності.

1.2 Особливості формування стратегії розвитку торговельного підприємства

Формування стратегії розвитку компанії можна розглядати як процес прийняття управлінських рішень, оскільки він передбачає пошук оптимальних шляхів вирішення поточних проблем підприємства.

Визначення напрямку розвитку бізнесу є ключовим завданням, що базується на аналізі та прогнозуванні впливу динамічних зовнішніх факторів. У зв'язку з цим початковий стратегічний план може потребувати коригування. Ігнорування необхідності адаптації може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Як правило, стратегічне планування є зоною відповідальності власника або керівника підприємства. Такий підхід дозволяє суттєво оптимізувати процес, мінімізуючи витрати часу та ресурсів. Основними елементами стратегії виступають попередня оцінка бізнесу, аналіз зовнішнього середовища та визначення ключових цілей [17].

Специфічні характеристики торговельного бізнесу мають значний вплив на розробку його стратегії [18]:

1. Чутливість до змін попиту – торговельні компанії повинні швидко реагувати на коливання споживчих уподобань, сезонність продажів та економічні тенденції, що впливають на купівельну спроможність.

2. Взаємодія з постачальниками – стратегія розвитку має враховувати питання вибору надійних постачальників, умов закупівлі, логістики та управління запасами, щоб забезпечити стабільність асортименту.

3. Конкурентне середовище – ринок торгівлі насичений конкурентами, тому бізнесу необхідно визначити унікальні конкурентні переваги: цінову політику, якість обслуговування, програми лояльності та маркетингові інструменти.

4. Технологічні зміни – цифровізація впливає на всі аспекти торгівлі: від автоматизації процесів і управління продажами до впровадження онлайн-платформ та аналітики великих даних для персоналізації пропозицій.

5. Регуляторні та правові аспекти – зміни в законодавстві, вимоги до сертифікації товарів, податкові правила та питання захисту прав споживачів можуть визначати напрям розвитку торговельного бізнесу.

Всі ці фактори важливо враховувати при формуванні стратегії, щоб забезпечити стабільне зростання та адаптацію до змінного ринкового середовища.

З огляду на визначені особливості торговельного бізнесу, можна окреслити ключові методи розробки стратегій, що сприяють його ефективному розвитку:

1. Адаптивне планування – створення гнучкої стратегії, здатної швидко змінюватися відповідно до коливань споживчого попиту, економічної ситуації та

тенденцій ринку. Це включає регулярний аналіз продажів та поведінки клієнтів, що дозволяє оперативно коригувати товарний асортимент і маркетингові інструменти [19].

2. Партнерська стратегія – вибудова стабільних відносин із постачальниками та логістичними компаніями, що гарантує безперебійне постачання продукції, зниження витрат і можливість отримання ексклюзивних товарів [20].

3. Конкурентна диференціація – пошук унікальних конкурентних переваг, таких як індивідуальний сервіс, програми лояльності, ексклюзивний асортимент або інноваційні технології [21].

4. Технологічна інтеграція – впровадження сучасних цифрових рішень, таких як автоматизовані системи управління запасами, CRM для персоналізованого обслуговування клієнтів, аналітика даних для прогнозування продажів та розвиток онлайн-торгівлі [22].

5. Юридично-правова безпека – врахування змін у законодавстві, відповідність вимогам сертифікації продукції, дотримання нормативів захисту прав споживачів. Це дозволяє уникати ризиків [23].

Поєднання цих стратегічних підходів дає змогу торговельному підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати операційні процеси та забезпечити конкурентоспроможність.

Беручи до уваги напрацьовані практичні підходи та науково-теоретичні дослідження у відповідній сфері, можна запропонувати структурований алгоритм розробки стратегії розвитку торговельного підприємства (рисунок 1.1).

На початковій стадії проводиться аналітична обробка інформації, що надходить із внутрішнього та зовнішнього середовища. Отримані дані трансформуються та адаптуються відповідно до потреб компанії, що складає перший етап – всебічний аналіз діяльності підприємства. На основі зібраної інформації формуються можливі варіанти рішень, визначаються альтернативні підходи та узгоджуються напрямки подальшого розвитку (другий етап – встановлення стратегічних цілей компанії). Після цього запропоновані варіанти

проходять оцінку, що дає змогу здійснити обґрунтований вибір найбільш ефективного сценарію реалізації стратегії (третій етап – аналіз та прийняття остаточного стратегічного рішення) [24].

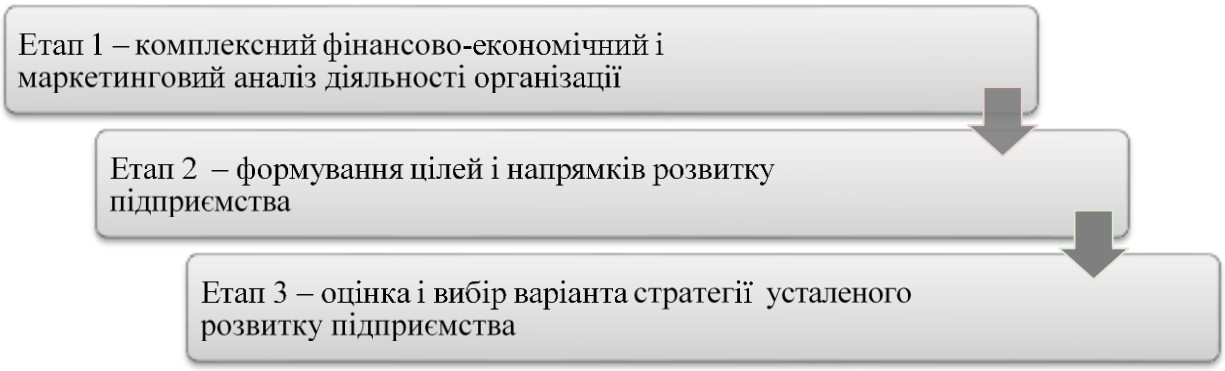

Рисунок 1.1 – Процес розробки стратегії усталеного розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [24]

При розробці стратегії розвитку торгового підприємства ключову роль відіграють актуальні тенденції, що визначають його напрямки та можливості. Таким чином, стратегічне планування має бути гнучким і здатним оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стабільність і конкурентоспроможність компанії.

Для ефективного використання власних конкурентних переваг і зменшення тиску з боку великих конкурентів, торговельні підприємства впроваджують чотири ключові стратегії розвитку бізнесу (рисунок 1.2) [25]:

1. Стратегія диференціації – передбачає створення унікальної пропозиції, яка відрізняється від конкурентів. Це може бути ексклюзивний асортимент, покращене обслуговування, нові технології або особливий бренд, який приваблює клієнтів і формує лояльність [26].

2. Стратегія цінового лідерства – орієнтована на зниження витрат і встановлення конкурентних цін для залучення більшої кількості покупців. Підприємство оптимізує закупівлі, логістику, управління запасами та використовує економічні масштаби, щоб забезпечити доступні ціни [27].

3. Стратегія інноваційного розвитку – ґрунтується на впровадженні сучасних технологій, автоматизації бізнес-процесів, застосуванні аналітики для персоналізації пропозицій і розвитку електронної комерції [28].

5. Стратегія експансії на ринок – спрямована на розширення територіального охоплення компанії. Вона включає відкриття нових точок продажу, вихід на нові регіональні або міжнародні ринки [29].

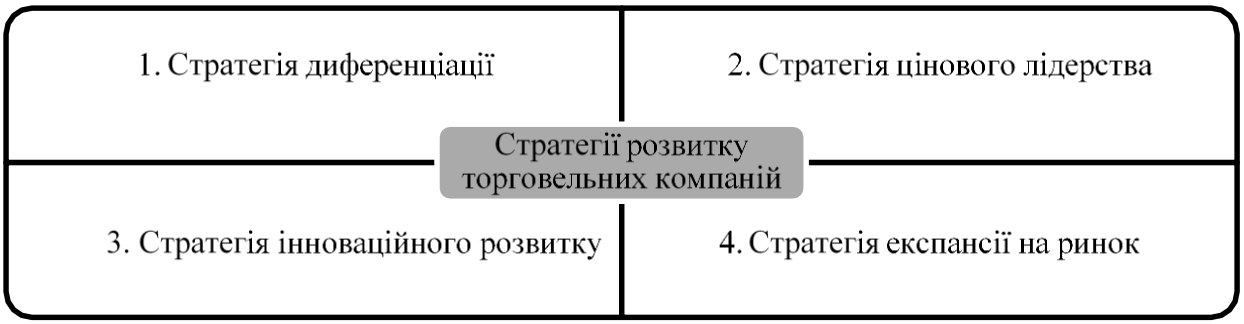

Рисунок 1.2 – Стратегії усталеного розвитку торговельного підприємства

Джерело: складено автором за [25-29]

Обрана стратегія проходить оцінку на предмет коректності та повноти врахування ключових факторів, що впливають на її реалізацію. Основний критерій оцінки полягає в тому, чи дозволяє стратегія досягти поставлених компанією цілей. Якщо вона відповідає визначеним завданням, її подальший аналіз проводиться за такими напрямами: відповідність стратегічного курсу зовнішньому середовищу; відповідність внутрішнім ресурсам підприємства; прийнятність ризиків, закладених у стратегії [30].

На завершення варто підкреслити, що стратегія допомагає визначити, які кроки необхідні для досягнення бізнес-цілей в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Універсальна стратегія, яка підходить всім компаніям, не існує, оскільки кожне підприємство має власну унікальність. Відповідно, розробка стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема ринкової позиції компанії, темпів її розвитку, наявного потенціалу, конкурентного середовища, специфіки продукції чи послуг, а також загальної економічної ситуації.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС»

ТОВ «ВЗУТЕКС» – українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та реалізації взуття. Засноване у 2009 році, воно розташоване в м. Хмельницьк, що є важливим торговельним центром країни. Як товариство з обмеженою відповідальністю, компанія здійснює свою діяльність у межах законодавства України та має чітко визначену корпоративну структуру.

Основним напрямом діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» є виробництво та продаж взуття, а також оптова торгівля одягом. Окрім цього, компанія займається посередництвом у сфері реалізації текстильних виробів і здачею нерухомості в оренду. Завдяки розвиненій мережі партнерів підприємство успішно забезпечує стабільні поставки продукції на внутрішньому ринку.

Асортимент товарів компанії включає широкий вибір взуття, яке відповідає сучасним трендам та вимогам споживачів. Продукція, яку реалізує ТОВ «ВЗУТЕКС», належить до категорії товарів широкого споживання, що призначені для повсякденного використання. Взуття характеризується тривалістю експлуатації та матеріальною міцністю, що забезпечує його довговічність. Асортимент продукції включає шість основних груп, серед яких особливе місце займає жіноче взуття – найширший сегмент, що представлений вісьмома категоріями та численними підкатегоріями. Загальна структура товарного асортименту сформована таким чином, щоб забезпечити оптимальну закупівлю, ефективний збут та задовольнити потреби кінцевих споживачів. Уся продукція відповідає державним стандартам і має відповідну сертифікацію.

На основі інформації, отриманої від опитування співробітників магазину «Взуття Текс» у м. Хмельницький через Google Forms, встановлено, що основну частку клієнтів становлять жінки (рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 – Гендерний склад покупців магазину «Взуття_Текс», м. Хмельницький

Джерело: складено автором

Основними віковими групами покупців магазину є особи у віці 35-39 та 40-44 роки (рисунок 2.2).

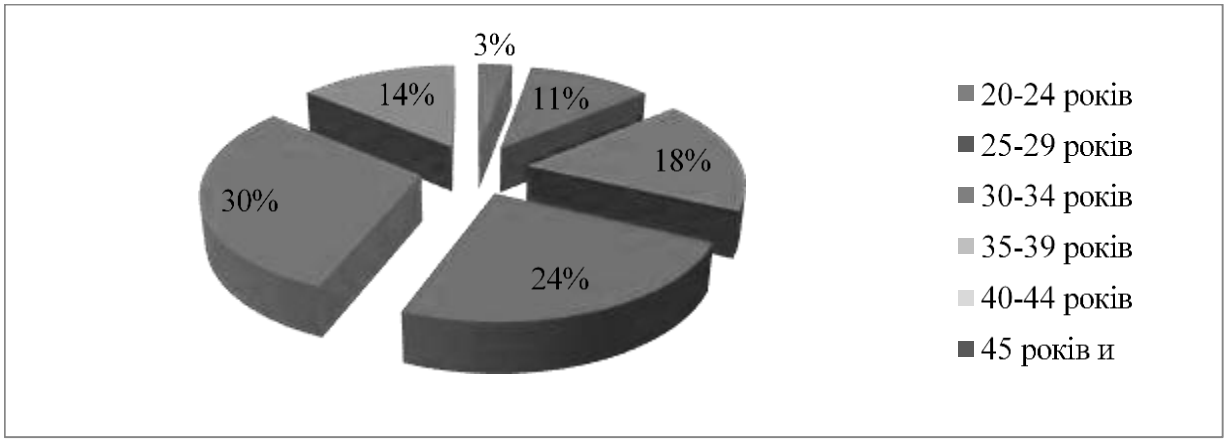

Рисунок 2.2 – Склад покупців магазину «Взуття_Текс», м. Хмельницький

Джерело: складено автором

Визначення цінової політики ТОВ «ВЗУТЕКС» базується на аналізі конкурентного середовища та закупівельної вартості товарів. Мінімальна межа ціни визначається собівартістю продукції, тоді як максимальна – рівнем, встановленим конкурентами. Такий підхід забезпечує відповідність ринковим умовам і враховує споживчі уподобання.

Цінова стратегія підприємства дозволяє пропонувати товари за більш доступними цінами порівняно з конкурентами на більшість позицій. Водночас існує можливість коригування вартості окремих товарів без перевищення

конкурентної ціни, що дає змогу зберігати привабливість пропозиції для покупців.

Щодо системи збуту, магазин здійснює прямий продаж, тобто продукція передається безпосередньо кінцевим споживачам. Торговельна комунікація реалізується через презентацію товарів у залі, рекламні кампанії, каталоги та інші маркетингові інструменти. Крім наявного асортименту, магазин також пропонує можливість замовлення продукції.

Активне просування товарів у магазині реалізується через різноманітні маркетингові заходи. На фасаді будівлі, де розташований магазин «Взуття Текс», встановлена велика рекламна конструкція (3м×2м), а також інформація про компанію розміщена в друкованих виданнях і на місцевому телебаченні. Хоча підприємство присутнє в Інтернеті, офіційного вебсайту ТОВ «ВЗУТЕКС» наразі немає.

Далі проаналізуємо в роботі основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС».

Організаційна структура підприємства має лінійний характер та складається з окремих відділів, кожен з яких виконує чітко визначені функції. Управління поточною діяльністю підприємства здійснюється генеральним директором, який є єдиним виконавчим органом та відповідає за всю діяльність підприємства. Схематичне зображення структури управління ТОВ «ВЗУТЕКС» наведене на рисунку 2.3.

На чолі підприємства стоїть Генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та приймає ключові управлінські рішення. Йому підпорядковуються три основні посадові особи: Комерційний директор, Виконавчий директор та Головний бухгалтер.

Головний бухгалтер відповідає за фінансову діяльність компанії, ведення бухгалтерського обліку та контроль витрат. Під його керівництвом працює бухгалтерія, яка займається фінансовою звітністю та обліковими операціями.

Виконавчий директор здійснює управління роздрібними продажами та координацію діяльності магазину. Безпосередньо під його керівництвом

знаходиться директор магазину, який керує роботою торговельного закладу. Директор магазину координує діяльність менеджерів, які займаються обслуговуванням клієнтів та продажами, охорони, яка відповідає за безпеку, та технічного персоналу, що забезпечує підтримку приміщення та обладнання.

Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «ВЗУТЕКС»

Джерело: складено автором

Така структура управління забезпечує ефективний розподіл обов'язків та сприяє продуктивному функціонуванню підприємства. Завдяки чітко визначеним ролям кожен підрозділ виконує свої функції, що дозволяє компанії стабільно працювати та розвиватися.

Проаналізуємо склад, структуру та зміну активів ТОВ «ВЗУТЕКС» в динаміці, спираючись на дані, відображені в Додатку А. Динаміка активів підприємства наочно представлена на рисунку 2.4. Згідно з наявними даними, основним компонентом ресурсів, які використовуються в діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС», є запаси. Вони складають 88,67% від загальної вартості активів підприємства. Через специфіку роботи підприємства запаси повністю формуються з товарів, призначених для перепродажу, і їх залишковий обсяг

залишається стабільним протягом трьох років.

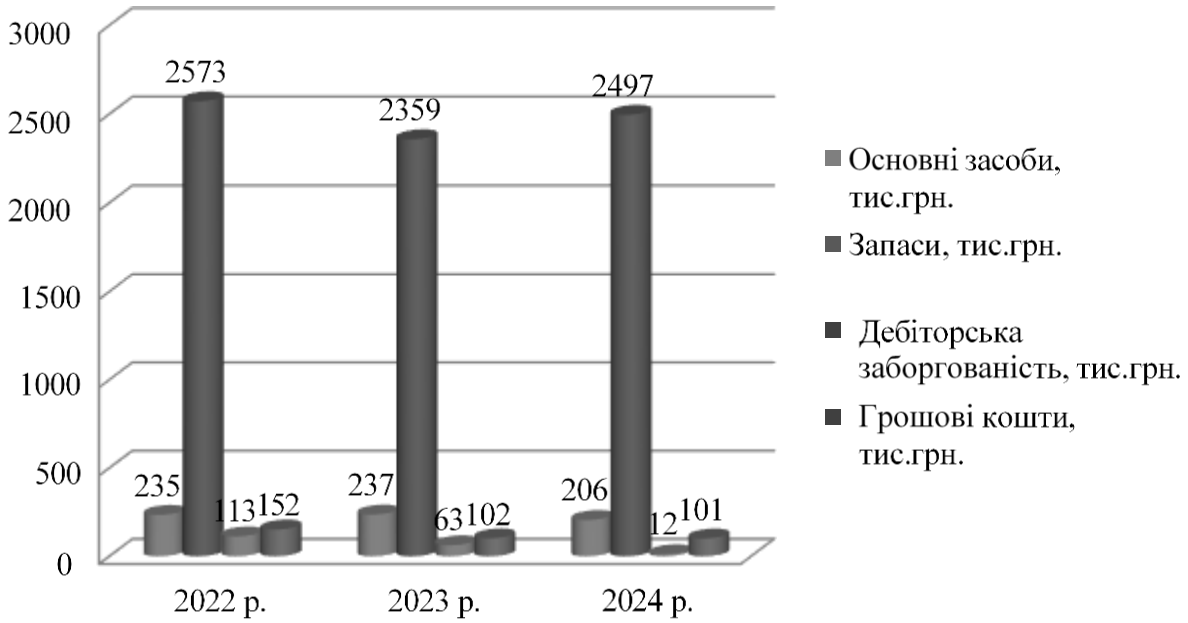

Рисунок 2.4 – Активи ТОВ «ВЗУТЕКС»

Джерело: складено автором

Структурне співвідношення активів підприємства представлено на рисунку 2.5.

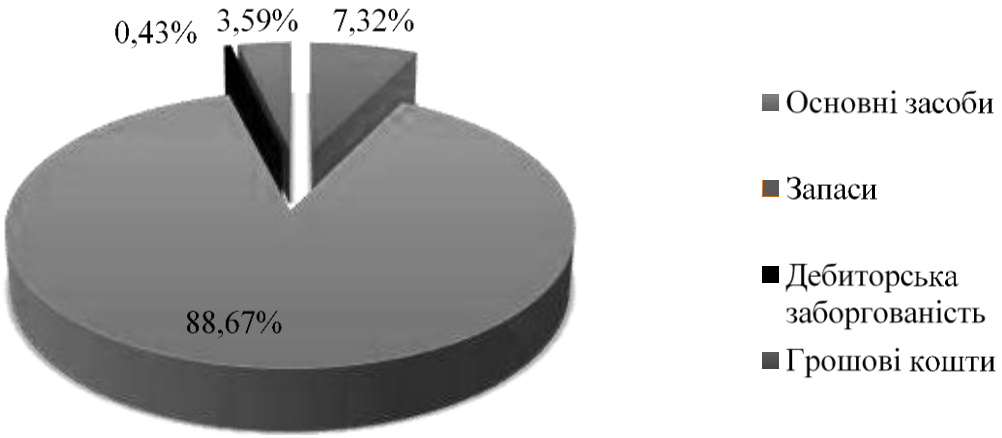

Рисунок 2.5 – Структура активів ТОВ «ВЗУТЕКС» за 2024 р.

Джерело: складено автором

В 2023 р. запаси товарів на складі підприємства зменшилися на 221 тис.грн., що становить 8,61%. В 2024 р. спостерігалося зростання цього показника на 132 тис.грн., тобто на 5,62%. Протягом аналізованого періоду вартість основних засобів залишалася стабільною, зазнавши зниження лише наприкінці 2024 р. В період 2022–2023 рр. цей показник варіювався в межах 235-237 тис.грн., тоді як в 2024 р. відбулося його скорочення на 31 тис.грн., що відповідає 13,08%. На завершення 2024 р. частка основних засобів у загальній структурі активів підприємства склала 7,32%. Найменший відсоток у структурі активів в 2024 р. належав дебіторській заборгованості – лише 0,43%. За цей рік її обсяг скоротився більш ніж у п’ять разів, знизившись із 63 тис.грн. до 12 тис.грн. В 2023 р. цей показник також демонстрував негативну динаміку, зменшившись на 50 тис.грн.

Джерела формування активів підприємства, наведені в Додатку 3, більш детально відображені на рисунку 2.6.

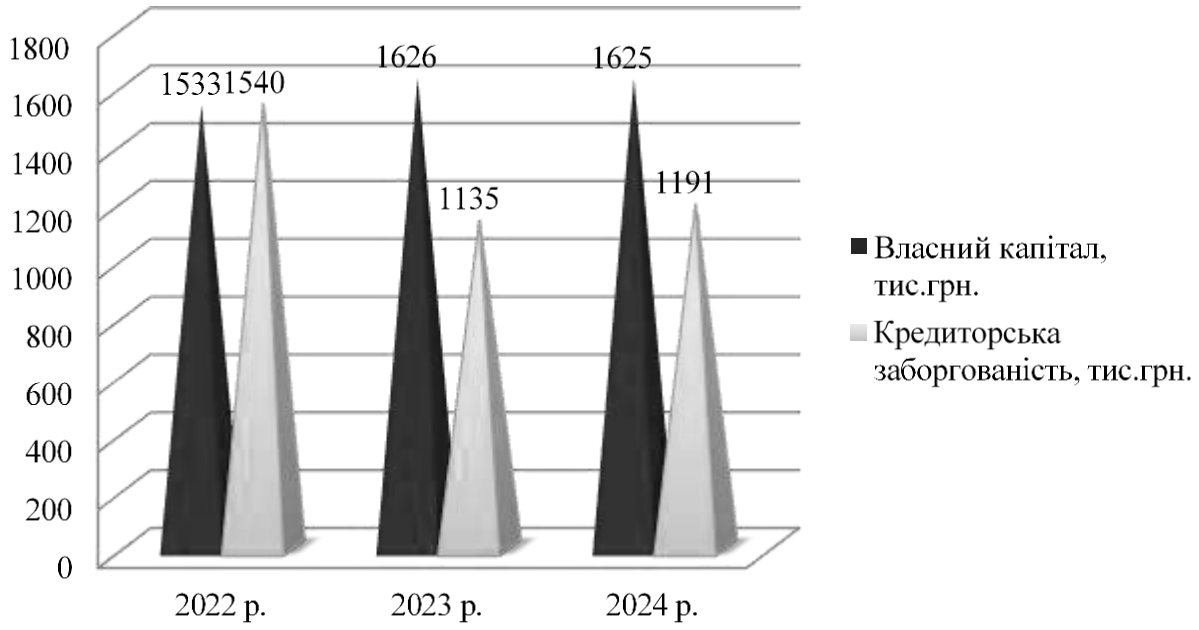

Рисунок 2.6 – Джерела формування активів ТОВ «ВЗУТЕКС»

Джерело: складено автором

За представленими даними, основним джерелом фінансування майна ТОВ «ВЗУТЕКС» є власний капітал, що складається з коштів, вкладених в

розвиток бізнесу. Загальний обсяг власного капіталу залишається майже незмінним протягом аналізованого періоду. Додатковим джерелом формування активів виступає кредиторська заборгованість, яка на кінець 2024 р. становила 1191 тис.грн. При цьому підприємство не використовує позикові кошти у вигляді банківських кредитів чи інших фінансових запозичень. Таким чином, можна зробити висновок про стабільну та ефективну діяльність підприємства, яке володіє ресурсами для розширення бізнесу.

Далі розглянемо показники ефективності використання основних засобів ТОВ «ВЗУТЕКС» на основі даних, представлених в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «ВЗУТЕКС»

Показник	Значення показника по роках			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
Дохід, тис.грн.	7601	9190	9517	1589	327	120,91	103,56
Прибуток від продажів, тис.грн.	407	499	658	92	159	122,60	131,86
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	298	236	221	- 62	- 15	79,19	93,64
Фондовіддача, грн.	25,51	38,94	43,06	13,43	4,12	152,67	110,59
Фондоємність, грн.	0,039	0,026	0,023	-0,013	-0,003	65,50	90,43
Рентабельність основних фондів, грн.	1,37	2,11	2,98	0,74	0,87	154,81	140,81

Джерело: складено автором

Згідно з проведеними розрахунками, ефективність використання основних засобів підприємства можна вважати високою, оскільки їх частка в загальному обсязі майна становить лише 7,32%. Скорочення основних засобів у поєднанні зі зростанням виручки сприяє підвищенню показника фондовіддачі. Так, в 2022 р. кожна вкладена гривня приносила 25,51 грн. виручки, тоді як в 2024 р. цей показник зріс до 43,06 грн. Водночас фондомісткість демонструє тенденцію до зниження, і наприкінці 2024 р. вона становила лише 0,023 грн. основних засобів

на кожну гривню отриманого доходу від продажів. Рентабельність основних фондів також має позитивну динаміку: в 2022 р. вона становила 1,37 грн. прибутку на кожну вкладену гривню, а до 2024 р. зросла до 2,98 грн.

Далі розглянемо ефективність використання матеріальних ресурсів ТОВ «ВЗУТЕКС» на основі даних, наведених в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «ВЗУТЕКС»

Показник	Значення показника по роках			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
Дохід, тис.грн.	7601	9190	9517	1589	327	120,91	103,56
Середньорічна вартість матеріальних ресурсів, тис.грн.	2348	2457	2428	109	- 29	104,64	98,82
Матеріаловіддача, грн.	3,24	3,74	3,92	0,5	0,17	115,54	104,80
Матеріаломісткість ОЗ, грн.	0,31	0,27	0,26	- 0,04	- 0,01	86,55	95,42

Джерело: складено автором

Як і основні засоби, матеріальні ресурси підприємства використовуються досить ефективно. Через специфіку діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» характерною особливістю є висока матеріаломісткість, однак обсяги запасів залишаються відносно невеликими. Це відображається у низькому рівні матеріаломісткості, який демонструє тенденцію до зниження – від 0,31 грн. у 2022 р. до 0,26 грн. в 2024 р. Водночас показник матеріаловіддачі демонструє позитивну динаміку. В 2022 р. кожна гривня, вкладена у матеріальні ресурси, приносила власникам 3,24 грн. виручки. До 2024 р. цей показник зріс до 3,92 грн., що свідчить про підвищення ефективності використання запасів.

Далі розглянемо ефективність застосування трудових ресурсів та фонду заробітної плати ТОВ «ВЗУТЕКС» на основі даних, наведених в таблиці 2.3.

Протягом трьох років чисельність працівників ТОВ «ВЗУТЕКС» залишається незмінною – 39 осіб. При цьому фонд оплати праці демонструє поступове зростання: в 2023 р. він збільшився на 84 тис.грн., що становить

7,87%, а в 2024 р. – на 72 тис.грн., тобто на 6,25%.

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності використання праці та фонду заробітної плати ТОВ «ВЗУТЕКС»

Показник	Значення показника по роках			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2023р/ 2022р.	2023 р./ 2022 р.
Дохід, тис.грн.	7601	9190	9517	1589	327	120,91	103,56
Прибуток від продажів, тис.грн.	407	499	658	92	159	122,60	131,86
Чисельність персоналу, чол.	39	39	39	0	0	100,00	100,00
Фонд оплати праці, тис.грн.	1068	1152	1224	84	72	107,87	106,25
Частка ФОП в собівартості продажів, %	31,80	26,01	28,18	- 5,79	2,17	-	-
Продуктивність праці, тис.грн.	844	1021	1057	177	36	120,91	103,56
Середньорічна з/плата одного співробітника, тис.грн.	118,67	128	136	9,33	8	107,86	106,25
Зарплатовіддача, грн.	7,12	7,98	7,78	0,86	- 0,2	112,09	97,47
Зарплатомісткість, грн.	0,14	0,13	0,13	- 0,01	0	92,86	102,60
Прибуток на 1 грн. заробітної плати, грн.	0,38	0,43	0,54	0,05	0,11	113,66	124,11

Джерело: складено автором

Попри загальне збільшення фонду оплати праці, його частка у собівартості продажів змінюється нерівномірно. Так, в 2023 р. цей показник скоротився на 5,79%, тоді як у 2024 р. зріс на 2,17%. Відповідно до динаміки фонду оплати праці поступово зростає й середньорічна заробітна плата співробітників. В 2023 р. її збільшення склало 9,33 тис.грн., або 7,86%, а в 2024 р. вона зросла на 8 тис.грн. Попри загальне збільшення фонду оплати праці, його частка у собівартості продажів змінюється нерівномірно. Так, в 2023 р. цей показник скоротився на 5,79%, тоді як у 2024 р. зріс на 2,17%. Відповідно до динаміки фонду оплати праці поступово зростає й середньорічна заробітна плата співробітників. В 2023 р. її збільшення склало 9,33 тис.грн., або 7,86%, а в 2024 р. вона зросла на 8 тис.грн.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує свої трудові ресурси, оскільки

продуктивність праці демонструє поступове зростання. Фонд оплати праці розподіляється раціонально: показник зарплатовіддачі залишається на позитивному рівні, а рівень зарплатоємності стабільно низький, що є важливою перевагою для підприємця. З урахуванням фінансових результатів діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС», представлених в Додатку Б, проведемо аналіз загальних показників ефективності роботи підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз узагальнюючих показників ефективності діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС»

Показник	Значення показника по роках			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2023р/ 2022р.	2023 р./ 2022 р.
Дохід, тис.грн.	7601	9190	9517	1589	327	120,91	103,56
Собівартість продажів, тис.грн.	3359	4429	4343	1070	- 86	131,85	98,06
Прибуток від продажів, тис.грн.	407	499	658	92	159	122,60	131,86
Прибуток до оподаткування тис.грн.	259	385	494	126	109	148,65	128,31
Чистий прибуток, тис.грн.	99	239	342	140	103	241,41	143,10
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2836	2918	2789	82	- 129	102,89	95,58
Рентабельність продажів, %	5,35	5,43	6,91	0,08	1,48	-	-
Рентабельність витрат, %	7,71	8,69	11,37	0,98	2,68	-	-

Джерело: складено автором

На основі даних, наведених у таблиці 2.4, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «ВЗУТЕКС» протягом трирічного аналізованого періоду була прибутковою, а показники прибутковості продемонстрували позитивну динаміку. Так, виручка підприємства в 2023 р. зросла на 1587 тис.грн. (20,91%), а в 2024 р. – на 327 тис.грн. (3,56%). Прибуток від продажів також збільшився: в 2023 р. на 92 тис.грн. (22,60%), а в 2024 р. – ще на 159 тис.грн. (31,86%). Прибуток до оподаткування, попри інші витрати, продемонстрував зростання з 259 тис.грн. в 2022 р. до 494 тис.грн. в 2024 р. Відчутний приріст прибутку від продажів в 2024 р. пов’язаний із нижчими темпами зростання собівартості реалізованої продукції порівняно з темпами збільшення виручки. Так, в 2023 р.

собівартість продажів зросла на 1070 тис.грн. (31,85%), тоді як в 2024 р. вона знизилася на 86 тис.грн. (1,94%), що було нижчим за темпи приросту виручки. Чистий прибуток підприємства демонструє стабільне зростання: в 2023 р. він збільшився на 140 тис.грн. (141,41%), а в 2024 р. його приріст склав 103 тис.грн. (43,10%). На тлі зростання прибутковості підвищилися і показники рентабельності. Рентабельність продажів в 2023 р. збільшилася на 0,08%, а у 2024 р. – на 1,48%. Паралельно із зростанням прибутку від продажів та скороченням собівартості продукції спостерігається підвищення рентабельності витрат: у 2023 р. вона зросла на 0,98%, а у 2024 р. – ще на 2,68%. Аналогічну динаміку демонструє показник рентабельності витрат: у 2022-2024 рр. кожна вкладена гривня витрат приносить 0,057 грн. виручки, а в 2024 р. цей показник підвищився до 0,074 грн.

Отже, результати проведеного аналізу ефективності діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» свідчать про загальну продуктивність підприємства. Водночас існують певні проблемні аспекти, серед яких нестача власного капіталу, значний обсяг кредиторської заборгованості та великі запаси, що можуть впливати на фінансову стійкість компанії.

2.2 Дослідження існуючої стратегії діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС»

ТОВ «ВЗУТЕКС» в своїй діяльності застосовує стратегію диференціації, основою якої є висока якість продукції, сформована позитивна репутація та впізнаваність бренду. Це забезпечує підприємству конкурентні переваги серед компаній середнього цінового сегмента:

1. Різноманітний асортимент. Підприємство пропонує широкий вибір брендового взуття, яке розподіляється за сезонними колекціями. Кожна з них містить 400-500 нових моделей для чоловіків, жінок, школярів та маленьких дітей, а також варіанти для занять спортом і зимового відпочинку. Щоб створити актуальні моделі, дизайнери та конструктори підприємства регулярно відвідують провідні міжнародні виставки моди.

2. Професійна команда. На підприємстві працюють кваліфіковані спеціалісти, багато з яких мають понад п’ять років досвіду у своїй сфері.

3. Надійні партнери. Підприємство співпрацює з перевіреними постачальниками, що гарантує стабільність поставок і високу якість продукції.

4. Гарантована якість. Взуття проходить сертифікацію, що підтверджує відповідність встановленим стандартам.

5. Консультаційна підтримка. Менеджери завжди готові надати інформацію щодо вартості товару, його характеристик та доступності розмірів, допомагаючи клієнтам зробити оптимальний вибір.

Завдяки цим факторам ТОВ «ВЗУТЕКС» зміцнює свої позиції на ринку, пропонуючи покупцям якісний продукт та високий рівень обслуговування.

Основна напрям стратегії розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС» – забезпечити покупцям оптимальну якість продукції відповідно до визначеного цінового сегменту.

Детальне дослідження стратегічних аспектів діяльності півдприємства розпочнемо з аналізу навколишнього середовища, що виступає інструментом для моніторингу зовнішніх факторів, які можуть впливати на організацію. Це дозволить передбачити потенційні ризики та відкрити нові перспективи.

Для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує ТОВ «ВЗУТЕКС», буде проведений PEST-аналіз, результати якого відображено в таблиці 2.5.

На основі результатів проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що ключові фактори зовнішнього середовища позитивно впливають на розвиток роздрібної торгівлі, сприяючи її ефективному функціонуванню в економічній структурі міста Хмельницький.

Дослідження зовнішнього середовища ТОВ «ВЗУТЕКС» виявило, що серед найбільш значущих ризиків для підприємства домінують економічні фактори, зокрема: інфляційні процеси, зростання цінової політики та підвищення податкового навантаження. Кожен з цих аспектів може мати як негативний, так

і позитивний вплив на діяльність підприємства, відкриваючи як потенційні загрози, так і нові перспективи.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «ВЗУТЕКС»

Що дає можливість?	Що дає загрозу?
Політичні і правові фактори	
Зміна державного регулювання торговельної діяльності	Недосконала державна та інвестиційна політика, неякісне виконання чинного законодавства, підвищення тарифів на енергоресурси
Економічні фактори	
Можливість зниження інфляції, цін, курсу долара, зростання заробітної плати, економічне зростання	Зростання податків, збільшення цін на продукцію, зниження купівельної спроможності, пов’язане з інфляцією
Соціальні фактори	
Збільшення числа кваліфікованих фахівців, зростання економічно активного населення	Збільшення кількості безробітних, втрата працездатності населення, збільшення заборгованості по заробітній платі персоналу
Технологічні фактори	
Купівля нового обладнання, автоматизованих систем для того щоб йти «в ногу зі часом»	Використання конкурентами сучасного обладнання для зберігання і збуту продукції

Джерело: складено автором

До інших несприятливих чинників належать неефективна державна інвестиційна стратегія, соціально-економічний стан населення та загальна політична ситуація. Водночас у середовищі організації існують можливості для розвитку, які можуть бути реалізовані завдяки стабільності політичного клімату, економічному підйому, модернізації обладнання та збільшенню кількості кваліфікованих спеціалістів.

З метою впорядкування ключових аспектів діяльності підприємства – його сильних і слабких сторін, перспектив розвитку та можливих ризиків – буде проведено SWOT-аналіз ТОВ «ВЗУТЕКС» (таблиця 2.6). SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених методів стратегічного управління, що дозволяє систематизувати та оцінити внутрішні й зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії, а також виявити потенційні можливості та загрози.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВЗУТЕКС»

	Можливості	Загрози
	1. Розширення асортименту 2. Вихід на нові ринки 3. Вдосконалення технологій 4. Невдала поведінка конкурентів 5. Наявність чіткої стратегічної цілі 6. Мотивація співробітників 7. Поліпшення умов праці	1. Поява більш сильних конкурентів на ринку 2. Зміна купівельних переваг 3. Збої у постачаннях 4. Зростання податків, інфляції 5. Погіршення політичної обстановки 6. Зниження рівня життя населення
Сильні сторони	Поле: «Сила та можливості»	Поле: «Сила та погрози»
1. Широкий асортимент 2. Значна частка ринку 3. Популярність на ринку 4. Постійні постачальники 5. Налагоджена збутова мережа	1) розширення асортименту, та популярність на ринку сприятиме подальшому формуванню іміджу організації; 2) з підвищенням рівня життя населення та налагодженою збутовою мережею підприємство здатне збільшити обсяги реалізації, тим самим збільшуючи свій прибуток; 3) удосконалення технологій сприяє підвищенню продуктивності праці та високому прибутку; 4) чітка стратегія дозволить використати всі можливості	1) посилення конкуренції, політика держави, інфляція та зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть на реалізацію стратегії; 2) поява конкурентів викличе додаткові витрати; 3) популярність на ринку захистить від товарів субститутів і додасть переваг у конкуренції; 4) грамотне просування товару і налагоджена робота персоналу
Слабкі сторони	Поле: «Слабкість та можливості»	Поле: «Слабкість та погрози»
1. Плинність кадрів 2. Недоліки в рекламній політиці 3. Низький рівень обслуговування 4. Недостатній контроль виконання розпоряджень 5. Високий ступінь конкуренції	1) вдосконалення менеджменту допоможе запобігти збоям у постачанні і покращити організаційну структуру; 2) недоліки рекламної політики створять труднощі при виході на нові ринки, збільшення асортименту продукції та послуг; 4) плинність кадрів можна викоренити шляхом впроваджен-	1) поява нових конкурентів, низький рівень обслуговування погіршать конкурентну позицію; 2) несприятлива політика держави може привести до виходу із галузі; 3) непродумана рекламна політика не утримає покупців; 4) збої у постачанні, невелика номенклатура при зростанні

Джерело: складено автором

Використовуючи сильні сторони підприємства, можна виявити перспективи його розвитку. ТОВ «ВЗУТЕКС» має можливість розширити свою присутність на ринку та освоювати нові сегменти, впроваджуючи заходи для підвищення рівня обслуговування клієнтів. Для досягнення цієї мети підприємство може скористатися своїм усталеним ім’ям, широким асортиментом товарів та налагодженими партнерськими відносинами з постачальниками.

SWOT-аналіз свідчить про те, що міцні взаємини з постачальниками сприяють зниженню витрат виробництва завдяки отриманню вигідних умов закупівлі сировини. Розмаїття продукції та конкурентні ціни можуть стати ключовими факторами збільшення прибутковості та покращення рентабельності пвідприємства.

Ключовими загрозами для діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» є зростання рівня конкуренції та можливі втрати клієнтів через недостатню якість продукції. Збереження споживчої бази можливе завдяки позитивному іміджу магазину, налагодженим стосункам із покупцями, широкому асортименту затребуваних товарів та доступним цінам.

Мінімізація ризиків можлива лише за рахунок впровадження ефективної стратегії розвитку. Зокрема, проблему плинності кадрів можна вирішити через удосконалення системи мотивації персоналу та покращення умов праці.

Реалізацію зазначених перспектив може ускладнити низка внутрішніх слабких сторін компанії, серед яких: поява нових конкурентів, недостатній рівень сервісу, що негативно впливає на конкурентну позицію, зміни державної політики, які можуть спричинити вихід з ринку, а також нерезультативна рекламна діяльність, що не гарантує утримання клієнтів при зміні їхніх уподобань.

Для детальнішого аналізу внутрішнього середовища, після проведення SWOT-аналізу, буде виконано вдосконалений SNW-аналіз (таблиця В.1, Додаток В).

Результати SNW-аналізу свідчать про домінування нейтрального чинника у діяльності організації. Це вказує на необхідність удосконалення її стратегічного розвитку, зокрема підвищення рівня кадрового забезпечення. Сфера маркетингу є однією з сильних сторін компанії завдяки активному впровадженню різноманітних акцій та розширенню асортименту продукції, що сприяє залученню клієнтів. Щодо виробничого аспекту, підприємство прагне максимально ефективно використовувати доступні площі магазину та складу, оптимізуючи їх для досягнення продуктивності.

За результатами аналізу стратегії розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС» можна зробити висновок, що підприємство має ряд як сильних сторін, так і потенційних ризиків, які потребують уваги. Серед ключових переваг – ефективна маркетингова діяльність, розширення асортименту продукції та налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками. Завдяки цим факторам підприємство має можливість збільшувати свою частку на ринку та залучати нових клієнтів.

Незважаючи на ефективність загальної стратегії ТОВ «ВЗУТЕКС», існують деякі аспекти, які потребують доопрацювання:

1. Цінова політика підприємства не використовується в повному обсязі для максимізації прибутку. Є потенціал для коригування цін, що дозволить збільшити доходи без втрати клієнтської бази.

2. Відсутність маркетингового відділу створює певні труднощі у прогнозуванні, плануванні продажів, аналізі ефективності маркетингових заходів, розробці асортиментної стратегії та стимулюванні збуту.

3. Рекламні кампанії не забезпечують очікуваного приросту продажів. Незважаючи на достатнє фінансування маркетингових заходів, їх ефективність залишається обмеженою, а збільшення прибутку є незначним, що потребує додаткового аналізу.

Загалом, стратегія розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС» потребує коригування та посилення окремих аспектів, що дозволить підприємству не лише закріпити свої позиції на ринку, а й значно розширити можливості для подальшого зростання та успіху.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УСТАЛЕНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка стратегічних рішень для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС»

Аналіз, проведений у другому розділі цієї роботи, показав, що стратегія діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» має низку слабких місць:

– цінова політика не є достатньо оптимізованою, що відкриває можливість підвищення прибутку без втрати клієнтської бази;

– відсутність маркетингового відділу негативно впливає на здатність підприємства прогнозувати та планувати продажі, вести облік і оцінку результатів маркетингової діяльності, формувати ефективну асортиментну політику, а також організовувати заходи, що сприяють збільшенню реалізації товарів;

– попри фінансування рекламних кампаній, їхній вплив на збільшення продажів залишається недостатнім. Хоча кошти, виділені на маркетингове просування, окупаються, зростання прибутку ТОВ «ВЗУТЕКС» залишається незначним.

З метою удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС» запропоновано реалізацію таких стратегічних рішень:

1. Запровадження нової посади спеціаліста з маркетингу.

2. Розробка та запуск офіційного веб-сайту підприємства.

Проведений аналіз виявив одну з ключових проблем у діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС» – відсутність маркетингового відділу. Через це підприємство стикається з певними труднощами, оскільки керівник самостійно не може розробити ефективні програми для просування компанії, що суттєво обмежує можливість освоєння нових ринків збуту.

Враховуючи вищезазначене, виникає потреба у створенні маркетингового відділу, який безпосередньо відповідатиме за політику збуту на ТОВ «ВЗУТЕКС». Проте на початковому етапі достатньо запровадити посаду маркетолога. У процесі впровадження цієї посади необхідно найняти фахівця, який буде відповідальний за виконання маркетингових завдань підприємства. Оновлена організаційна структура управління ТОВ «ВЗУТЕКС» з виокремленням посади маркетолога зображена на рисунку 3.1.

Рисунок 3.1 – Оновлена організаційна структура управління ТОВ «ВЗУТЕКС»

Джерело: складено автором

Маркетолог здійснюватиме контроль за всією маркетинговою діяльністю підприємства, буде опрацьовувати замовлення, перевіряти розрахунки, підтримувати комунікацію з покупцями, аналізувати найоптимальніші варіанти транспортування, організовувати кадрові питання (за необхідності), а також визначати вартість продукції для клієнтів.

Перелік функцій, які будуть закріплені за працівником, якого буде прийнято на посаду маркетолога в ТОВ «ВЗУТЕКС» відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні обов'язки маркетолога в ТОВ «ВЗУТЕКС»

Функції маркетолога	Завдання, які делегуються маркетологу
1. Дослідження ринку – аналіз тенденцій, попиту, конкурентного середовища та поведінки споживачів.	1. Розробка рекламних кампаній – створення ефективних стратегій просування продукції через різні канали.
2. Формування асортиментної політики – визначення оптимального набору моделей взуття відповідно до потреб ринку.	2. Ведення соціальних мереж – управління контентом, взаємодія з аудиторією, аналіз ефективності SMM.
3. Розробка та впровадження маркетингових стратегій – планування заходів для просування продукції та підвищення впізнаваності бренду.	3. Аналіз ринку та конкурентів – дослідження тенденцій, поведінки споживачів, виявлення сильних і слабких сторін конкурентів.
4. Організація рекламних кампаній – створення ефективних рекламних матеріалів, використання цифрового маркетингу та соціальних мереж. 5. Управління ціноутворенням – аналіз витрат, конкурентних цін і розробка оптимальних цінових стратегій.	4. Оптимізація ціноутворення – розрахунок вартості продукції, аналіз цінових стратегій конкурентів, впровадження програм лояльності. 5. Організація заходів для клієнтів – проведення акцій, виставок, презентацій нових моделей взуття.
6. Робота із клієнтами – підтримка комунікації, збір відгуків, аналіз споживчих потреб та створення програм лояльності.	6. Контроль ефективності продажів – аналіз обсягів реалізації, виявлення точок росту, удосконалення збутової політики.
7. Контроль продажів – оцінка ефективності збутової діяльності, робота з торговими партнерами та аналіз каналів дистрибуції.	7. Співпраця з партнерами та постачальниками – налагодження комунікації, узгодження умов співпраці, розширення дистрибуції.
8. Впровадження нових продуктів – участь у розробці нових моделей взуття, аналіз їх конкурентоспроможності та запуск на ринок.	8. Формування бренд-стратегії – розробка айдентики, підтримка впізнаваності компанії, створення позитивного іміджу бренду.

Джерело: складено автором

Як один із ключових заходів для удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС» пропонується запуск офіційного веб-сайту. Його створення дозволить покращити маркетингову діяльність, зокрема ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією на етапах позиціонування продукції, публікації тематичного контенту та забезпечення комунікації як із представниками компанії, так і з іншими користувачами. Це сприятиме збільшенню обсягу продажів та зміцненню довіри покупців, що стимулюватиме їх до повторних покупок.

Інтернет-ресурс виступатиме в ролі важливого маркетингового інструменту, який може належати підприємству або використовуватися на умовах довгострокової оренди. Його основні функції включають: підвищення репутації компанії та формування позитивного іміджу бренду; позиціонування організації як стабільного та надійного партнера у сфері бізнесу; надання ключової інформації про діяльність підприємства (історія, сертифікація, досягнення, контактні дані тощо); публікація тематичного контенту, що відповідає напрямкам роботи компанії; презентація асортименту продукції та послуг, що пропонує компанія; автоматизація фінансових операцій, включаючи розрахунки та бухгалтерську документацію; індивідуальний підхід до постійних клієнтів через спеціальні програми лояльності; консультаційна підтримка, що охоплює технічні та фінансові питання; комунікація з керівництвом підприємства, що дозволяє оперативно вирішувати важливі питання.

Архітектура веб-сайту для ТОВ «ВЗУТЕКС» має ґрунтуватися на трьох ключових рівнях, які відображені на рисунку 3.2.

Рисунок 3.2 – Рівнева структура інтернет-сайту

Джерело: складено автором

Інтернет-сайт буде направлено на об’єднання користувачів підприємства із різними потребами та мотиваціями, тому його структура передбачає класифікацію контенту за категоріями: організаційний, інформаційний і комерційний. Кожен з них орієнтований на конкретні запити різних груп відвідувачів. У результаті формується веб-сайт із комплексною оптимізацією для

цільової аудиторії. На рисунку 3.3 представлено аналіз активності користувачів, а також шляхи їхньої навігації між рівнями інформації веб-сайту підприємства.

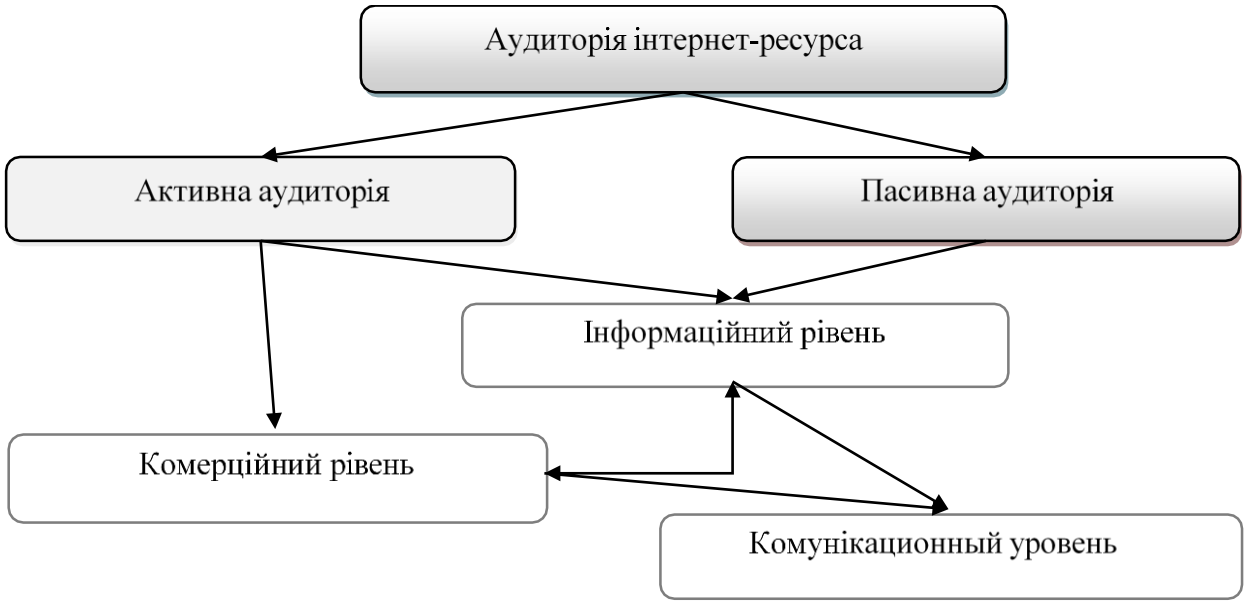

Рисунок 3.3 – Схема руху користувачів в структурі веб-сайту ТОВ «ВЗУТЕКС»

Джерело: складено автором

Активні користувачі веб-сайту ТОВ «ВЗУТЕКС» мають найбільшу комерційну значущість, оскільки вони є потенційними покупцями. Вони демонструють високий рівень зацікавленості у здійсненні комерційних операцій та готові до комунікації як з іншими користувачами, так і з маркетинговими службами підприємства. Пасивний сегмент аудиторії характеризується менш структурованими мотивами відвідування сайту, що може бути наслідком недоліків у рекламній кампанії, яка привернула увагу нецільових користувачів. Однак ці відвідувачі мають потенціал для переходу на інформаційний рівень, де їм буде представлений відповідний тематичний контент. З часом частина цієї групи може трансформуватися в активних клієнтів.

Оскільки користувачі веб-сайту ТОВ «ВЗУТЕКС» шукатимуть інформацію, необхідну для вирішення їхніх потреб, важливо структурувати сайт на сегменти, орієнтовані на різні запити. Рисунок 3.4 демонструє процес досягнення маркетингових цілей ТОВ «ВЗУТЕКС», що напряму сприятимуть розвитку підприємства.

Рисунок 3.4 – Схема отримання стратегічного результату

Джерело: складено автором

Отже, якщо для кожної групи користувачів веб-ресурсу запропонувати контент, що відповідає їхнім цілям, це сприятиме отриманню високої маркетингової ефективності.

Функціональність веб-сайту ТОВ «ВЗУТЕКС» оптимізована таким чином, щоб забезпечити логічне спрямування користувачів до ключової комерційної дії – покупки. Для цього доцільно структурувати сайт на три рівні, кожен із яких матиме чітко визначене завдання відповідно до потреб користувачів та сприятиме їхньому поступовому переходу до здійснення цільової транзакції (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Цілі та характер впливу рівнів моделі веб-сайту ТОВ «ВЗУТЕКС»

Рівень	Ціль	Характер впливу
Інформаційний	- надання контенту; - перехід користувача на комерційний рівень, тобто здійснення покупки	- створення комфортного та ергономічного користування веб-сайтом; - подання контенту інформаційного характеру
Комерційний	- маркетинговий вплив на користувача; - виведення користувача на комунікаційний рівень	- позиціонування продукції підприємства; - подання інформації комерційного характеру
Комунікаційний	- виведення користувача на комунікацію з представниками підприємства; - отриманя контактної інформації користувача	- представлення найзручнішої можливості для комунікації з представником підприємства чи іншими користувачами

Джерело: складено автором

Кожен рівень веб-сайту підприємства включає набір ключових чинників,

які визначають ефективність досягнення маркетингових цілей (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Відповідність стратегічних завдань та рівнів інформації веб-сайту ТОВ «ВЗУТЕКС»

Рівень	Маркетингові завдання
Інформаційний	- підвищення іміджу підприємства; - позиціонування підприємства як солідного, надійного ділового партнера; - надання інформації про підприємство; - надання тематичної інформації
Комерційний	- позиціонування продукції підприємства; - реалізація взаєморозрахунків; - забезпечення персонального підходу до постійних клієнтів
Комунікаційний	- надання консультацій з технічних та фінансових питань; - комунікація з відділом збуту продукції; - здійснення післяпродажного та гарантійного обслуговування

Джерело: складено автором

Детально розглянемо кожен рівень веб-сайту, враховуючи його структуру, основні маркетингові елементи та фактори, що впливають на результативність:

1. Інформаційний рівень веб-сайту. До його складових належать: програмний код та коректне відображення сайту у веб-браузерах користувачів; дизайн та фірмовий стиль підприємства; логічна структура ресурсу та зручність навігації; організаційна інформація про підприємство; тематичний контент, який відповідає сфері діяльності підприємства.

На основі перерахованих вище елементів можна зробити висновок, що інформаційний рівень безперервно впливає на користувачів веб-ресурсу. Саме він відповідає за правильне відображення сайту у браузерах, забезпечує комфортну навігацію потенційних клієнтів до цільових сторінок, а також визначає ефективність комунікацій завдяки продуманому інтерфейсу та розташуванню форми зворотного зв’язку. Таким чином, інформаційний рівень виступає фундаментом, на якому формується вся маркетингова структура веб-сайту.

2. Комерційний рівень веб-сайту ТОВ «ВЗУТЕКС». Цей рівень відповідає за ефективне позиціонування продукції та послуг підприємства, а також містить

фінансові дані та умови бізнес-співпраці. Для його реалізації необхідна присутність наступних видів контенту: основна інформація про послуги і продукцію підприємства; додаткові деталі щодо послуг і продукції; фінансові аспекти; логістичні дані.

Контент про послуги розподіляється на основний і додатковий, що надає покупцям повну картину перед ухваленням рішення про купівлю. Враховуючи обмежений простір веб-сайту, додаткова інформація розміщується на окремих сторінках, доступ до яких здійснюється через посилання з основного контенту.

Основний і додатковий контент є комплексним інструментом для позиціонування послуг і товарів підприємства, передбачаючи використання текстових, графічних і відеоматеріалів. Важливо, щоб користувачі могли візуально ознайомитися з пропозиціями, переглядати відеопрезентації, адже графічний контент сприймається краще й значно впливає на ухвалення рішення.

Комерційний рівень веб-ресурсу можна покращити шляхом впровадження персонального кабінету для постійних клієнтів та спеціалізованих онлайн-сервісів автоматизації фінансових розрахунків. Це сприятиме персоналізованому підходу та підвищенню лояльності користувачів.

3. Комунікаційний рівень веб-сайту. Заключним етапом взаємодії користувача з системою інтернет-маркетингу є процес комунікації, у якому повинні брати участь представники підприємства – керівництво або технічні консультанти. Користувач має можливість самостійно ініціювати контакт або надіслати запит через спеціальну форму, після чого інформація передається відповідному фахівцю для подальшого оброблення.

Основні інструменти комунікації: класичні способи зв’язку (телефон, факс); функція замовлення зворотного дзвінка; електронна пошта; інтернет-телефонія; голосові переговори через веб-сайт; відеозв’язок через онлайн-платформу; інтерактивні інтернет-спільноти.

Зазначені комунікаційні механізми можуть бути реалізовані підприємством самостійно або із залученням спеціалізованих сервісів, які

пропонують готові рішення для інтеграції систем інтернет-комунікацій у структуру веб-сайту.

Таким чином, завдяки запуску ефективного веб-сайту, ТОВ «ВЗУТЕКС» зможе значно покращити стратегічну діяльність, орієнтуючись на цільову аудиторію. Зокрема, це сприятиме вдосконаленню позиціонування підприємства на ринку, забезпеченню якісного тематичного контенту та налагодженню комунікації як з представниками підприємства, так і з користувачами платформи. У результаті підвищиться рівень продажів, а також зросте лояльність клієнтів, що мотивуватиме їх до повторних покупок.

Запровадження посади маркетолога та створення веб-сайту ТОВ «ВЗУТЕКС» стануть важливими кроками для стратегічного розвитку компанії. Впровадження маркетолога дозволить систематизувати аналіз ринку, покращити управління продажами та посилити позиціонування бренду. Розробка веб-сайту сприятиме розширенню аудиторії, підвищенню рівня комунікації з клієнтами та покращенню взаємодії з партнерами. Сукупно ці заходи зміцнять конкурентоспроможність підприємства, забезпечать його довгострокове зростання та сприятимуть сталому розвитку.

3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих стратегічних рішень на ТОВ «ВЗУТЕКС»

Щоб визначити, наскільки заходи з удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС» є рентабельними, насамперед необхідно розрахувати витрати на їх впровадження.

Фінансові затрати на введення посади маркетолога в організаційну структуру ТОВ «ВЗУТЕКС» включають заробітну плату нового працівника та оснащення робочого місця. Загальна сума витрат становить 540 тис.грн. (таблиця 3.4). З них одноразові витрати – 72 тис.грн. (придбання комп’ютерної техніки та меблів для кабінету), а постійні щорічні витрати – 468 тис.грн.

Таблиця 3.4 – Витрати, пов'язані з введенням посади маркетолога в організаційну структуру ТОВ «ВЗУТЕКС»

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Заробітна плата 1 співробітника на місяць	30
Заробітна плата 1 співробітника в рік	360
Страхові відрахування в позабюджетні фонди на рік	108
Комп'ютер	30
Практичні матеріали для роботи	15
Канцелярські приладдя (бланки, ручки, папір і тощо)	10
Меблі, в тому числі: - робочий стіл – 2 шт.; - шафи – 2 шт.; - стільці – 2 шт.	17 4 10 3
Разом:	540

Джерело: складено автором

Згідно з оцінками ТОВ «ВЗУТЕКС», запровадження посади маркетолога здатне забезпечити середнє зростання виторгу від продажів на 5%. Таким чином, завдяки діяльності маркетолога підприємство зможе щорічно отримувати додатковий дохід у розмірі 475,85 тис.грн.

Оскільки підприємство не має власних спеціалістів для створення ефективного веб-сайту, йому доцільно скористатися послугами компанії «Web студія «Concept», що надає послуги зі створення, оптимізації та підтримки веб-ресурсів у м. Хмельницький. Розробку та технічний супровід буде здійснювати зазначена компанія, оскільки вона спеціалізується на розробці програмних рішень для управління веб-проєктами та інтегрованими інформаційними системами для комерційної діяльності в онлайн-середовищі. Таким чином, ТОВ «ВЗУТЕКС» отримує комплексну підтримку зі створення, просування та обслуговування веб-сайту.

Розробка ефективного веб-ресурсу потребуватиме певних фінансових витрат. План витрат на функціонування сайту ТОВ «ВЗУТЕКС» наведено в таблиці 3.5. Згідно з оцінками фахівців «Web студії «Concept»», якісне оновлення офіційного веб-сайту дозволить підприємству збільшити річну виручку в середньому на 10%. Таким чином, впровадження сайту забезпечить ТОВ «ВЗУТЕКС» щорічне зростання доходів на 951,70 тис.грн.

Таблиця 3.5 – План витрат на функціонування веб-сайту магазину «Взуття Текс»

Показник	Сума витрат, тис.грн.
1. Початкові витрати:	
- продукт «Web студія «Concept»: Управління сайтом	70
- виділення квоти дискового простору для резервного копіювання	10
- п ослуги по розробці дизайну сайту і його укомплектування	30
Сума початкових витрат, тис.грн.	110
2. Постійні витрати:	
- продовження ліцензії на продукт, тис.грн./рік	15
- покупка домену, тис.грн./рік	10
- оплата хостингу, тис.грн./рік	10
- технічна підтримка і обслуговування порталу в місяць	2
Сума постійних витрат, тис.грн./рік	59

Джерело: складено автором

Для оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів здійснено розрахунок за три роки із застосуванням ставки дисконтування 15%.

Аналіз базується на таких фінансових показниках:

– витрати на введення посади маркетолога в організаційну структуру ТОВ «ВЗУТЕКС»: стартові вкладення – 72 тис.грн., щорічні витрати – 468 тис.грн.;

– витрати на розробку та підтримку веб-сайту: первинні витрати – 110 тис.грн., щорічні – 59 тис.грн.;

– очікуваний додатковий виторг від діяльності маркетолога – 475,85 тис.грн.;

– додаткові надходження завдяки впровадженню веб-сайту – 951,7 тис.грн.

В таблиці 3.6 наведено прогноз грошових потоків ТОВ «ВЗУТЕКС» у результаті реалізації запропонованих заходів.

Виходячи з показників таблиці 3.6, чистий дисконтований дохід становить 1468,06 тис.грн. Це свідчить про ефективність проєкту, що дає підстави для його розгляду та можливого впровадження. Оскільки ЧДД має позитивне значення, можна зробити висновок, що проект є фінансово доцільним. Чим вище цей

показник, тим більш успішним є проєкт з точки зору економічної вигоди.

Таблиця 3.6 – Прогноз грошових потоків ТОВ «ВЗУТЕКС» від впровадження пропонованих заходів, тис.грн.

Показники	Роки			
	0	1	2	3
I Виробнича діяльність				
1. Надходження від продажів		1427,55	1427,55	1427,55
2. Витрати (без амортизації всіх видів активів)		527	527	527
3. Податок на прибуток		180	180	180
4. Cash Flow від виробничої діяльності		720,55	720,55	720,55
II. Інвестиційна діяльність				
5. Витрати на придбання активів	- 182			
6. Cash Flow від інвестиційної діяльності	- 182			
III. Фінансова діяльність				
7. Чистий грошовий потік коштів (Net Cash Flow)	0	720,55	720,55	720,55
8. Коефіцієнт дисконтування	1	0,87	0,76	0,66
9. Дисконтований чистий грошовий потік	- 182	626,88	547,62	475,56
10. Дисконтований чистий грошовий потік наростаючим підсумком	- 182	444,88	992,50	1468,06

Джерело: складено автором

Отримані показники економічної ефективності відповідають прийнятим нормативним критеріям, що підтверджує доцільність впровадження даних заходів. Всі результати розрахунків представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показники	Од. вимір.	Норма	Розрахункове значення
1. Чистий дисконтований дохід	тис. р	>0	1468,06
2. Внутрішня норма прибутковості	%	>15	27
3. Дисконтований період окупності	років	min	0,5
4. Рентабельність інвестицій	-	>1	2,02

Джерело: складено автором

Виходячи з таблиці 3.7, отримані показники економічної ефективності відповідають встановленим критеріям, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів. Вони є обґрунтованими та можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «ВЗУТЕКС».

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто концепцію і сутність стратегії розвитку підприємства як цілісного управлінського інструменту, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг і досягнення довгострокових цілей. Підкреслено роль стратегії у вдосконаленні бізнес-процесів, управлінні ризиками та підвищенні цінності підприємства. Визначено необхідність узгодження стратегії з організаційною структурою, стилем управління та корпоративною культурою для ефективної реалізації обраного курсу розвитку.

2. Досліджено особливості формування стратегії розвитку торговельного підприємства. Досліджено особливості формування стратегії розвитку торговельного підприємства як складного управлінського процесу, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, вибір оптимального сценарію дій та адаптацію до ринкових змін. Акцент зроблено на специфіці торгівлі, зокрема чутливості до попиту, залежності від постачальників, високої конкуренції, технологічних змін і правових регулювань. Визначено практичні підходи до розробки стратегії: адаптивне планування, партнерство, технологічна інтеграція, конкурентна диференціація та розширення ринку. Підкреслено, що стратегія має бути гнучкою, цілеспрямованою і відповідати унікальним особливостям кожного підприємства.

3. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС», який показав позитивну динаміку розвитку підприємства: виручка зросла на 25,2%, прибуток від продажів – на 61,7%, а чистий прибуток – у 3,5 рази. Запаси складають 88,67% активів, їхня частка коливалася в межах ±8,61% протягом трьох років, тоді як основні засоби зменшилися на 13,08%. Матеріаловіддача покращилась до 3,92 грн, продуктивність праці зросла на 25,2%, а рентабельність продажів – до 6,91%. Водночас підприємство має фінансові виклики, зокрема нестачу власного капіталу та високу кредиторську заборгованість, що може вплинути на його стабільність.

4. Досліджено існуючу стратегію діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС», яка базується на диференціації продукції через високу якість товарів, сформовану репутацію та впізнаваність бренду. Аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-методу показав позитивний вплив соціально-економічних та технологічних факторів, хоча економічні ризики, зокрема інфляція та зростання податків, залишаються загрозами. SWOT-аналіз підтвердив сильні сторони компанії, серед яких широкий асортимент, налагоджені партнерські зв'язки та популярність на ринку, але виявив необхідність удосконалення рекламної політики та менеджменту. Відсутність маркетингового відділу та недостатня ефективність рекламних кампаній можуть стримувати зростання компанії, тому стратегія розвитку потребує коригування для забезпечення стабільності та розширення ринкових можливостей.

5. Розроблено стратегічні рішення для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ВЗУТЕКС», що включають запровадження посади маркетолога та створення офіційного веб-сайту підприємства. Введення маркетолога дозволить підприємству систематизувати аналіз ринку, посилити позиціонування бренду та покращити управління продажами. Розробка веб-сайту сприятиме розширенню аудиторії, підвищенню рівня комунікації з клієнтами та покращенню взаємодії з партнерами. Сукупно ці заходи зміцнять конкурентоспроможність підприємства, забезпечать його довгострокове зростання та сприятимуть сталому розвитку.

6. Проведено оцінку ефективності запропонованих стратегічних рішень щодо вдосконалення діяльності ТОВ «ВЗУТЕКС». Аналіз показав, що введення посади маркетолога та розробка веб-сайту є фінансово доцільними заходами, які забезпечують додатковий дохід підприємству. Очікуване зростання виручки від продажів становить 5% завдяки маркетинговій діяльності та 10% завдяки ефективному веб-ресурсу. Чистий дисконтований дохід упродовж трьох років прогнозується на рівні 1468,06 тис. грн, що підтверджує економічну вигідність реалізації проєкту. Отримані показники відповідають нормативним критеріям, що свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарєва Т. І. Структурні моделі організації маркетингової діяльності на підприємстві. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 1. С. 82–90.

2. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.

3. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2022. 376 с.

4. Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №. 1. С. 121–125.

5. Вороніна А. В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2021. 417 с

6. Головко В. І., Мінченко А. В., Шаманська В. М. Фінансово-економічна діяльність підприємств: контроль, аналіз і безпека : підручник. Київ : ЦНЛ, 2021. 280 с.

7. Гончаров А. Б., Гончарова С .Ю., Аграмакова Н. В. Формування стратегії сучасного підприємства соціальнокультурної сфери. *Бізнес нформ*. 2020. № 4. С. 418–424.

8. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Економіка і суспільство*. 2020. № 18. С. 346–351.

9. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2 : навчальний посібник. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.

10. Козлова І. М., Велика О. Ю, Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.

11. Лебідь О. В., Зуєва О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 2. С. 336–342.

12. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2022. № (45). URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28337 (дата звернення: 12.05.2025).

13. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 418 с.

14. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 20. С. 352–358.

15. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С.11–16.

16. Полюхович М. В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 69 (2). С. 118–128.

17. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2(44). С. 274–280.

18. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

19. Стратегічне управління : навчальний посібник : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» / укладач Л. П. Артеменко. Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891 (дата звернення: 22.05.2025)

20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

21. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2021. 932 с.

22. ТОВ «ВЗУТЕКС» : матеріали компанії YuoControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13703507/ (дата звернення 23.05.2025 р.)

23. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. 2021. 396 с.

24. Чернуха Т. С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 124–131.

25. Шабатура Т. С., Замлинська О. В., Осик С. В. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71–79.

26. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. 2023. 324 с.

27. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Капіталізація підприємств: теоретичний і практичний аспекти стану та процесу розвитку. *Бізнес информ*. 2021. № 10. С. 273–283.

28. Frank T. Rothaermel. Strategic Management. McGraw Hill; 5th edition, 2020. 576 p.

29. Gregory Dess, Gerry McNamara, Alan Eisner, Seung-Hyun Lee. Strategic Management Text And Cases. McGraw-Hill Education; 10th edition, 2020. 245 p.

30. Jeffrey H. Dyer, Paul C. Godfrey, Robert J. Jensen, David J. Bryce. Strategic Management: Concepts and Cases. Wiley; 5th edition. 2024. 512 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
СКЛАД, СТРУКТУРА І ДИНАМІКА АКТИВІВ ТОВ «ВЗУТЕКС»

Таблиця А.1 – Склад, структура і динаміка активів ТОВ «ВЗУТЕКС»

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення по рокам, +/-		Темп зростання, %	
	сума, тис.грн.	пит. вага, %	сума, тис.грн.	пит. вага, %	сума, тис.грн.	пит. вага, %	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Основні засоби	235	7,64	237	8,58	206	7,32	2	- 31	100,85	86,92
Запаси	2573	83,70	2359	85,44	2497	88,67	- 214	138	91,68	105,85
Дебіторська	113	3,68	63	2,28	12	0,43	- 50	- 51	55,75	19,05
Грошові кошти	152	4,94	102	3,69	101	3,59	- 50	- 1	67,11	99,02
Разом активів	3074	100	2761	100	2816	100	- 313	55	89,82	101,99

Таблиця А.2 – Склад, структура і динаміка джерел формування активів ТОВ «ВЗУТЕКС»

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення по рокам, +/-		Темп зростання, %	
	сума, тис.грн.	пит. вага, %	сума, тис.грн.	пит. вага, %	сума, тис.грн.	пит. вага, %	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Власний капітал	1533	49,87	1626	58,89	1625	57,71	93	- 1	106,07	99,94
Кредиторська заборгованість	1540	50,10	1135	41,11	1191	42,29	- 405	56	73,70	104,93
Разом джерел формування	3074	100	2761	100	2816	100	- 313	55	89,82	101,99

ДОДАТОК Б
ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЗУТЕКС»

Таблиця Б.1 – Дані бухгалтерського і податкового обліку ТОВ «ВЗУТЕКС», тис.грн.

Найменування показника	на 31.12.2022 р.	на 31.12.2023 р.	на 31.12.2024 р.
Основні засоби	206	237	235
Запаси	2497	2359	2573
Дебіторська заборгованість	12	63	113
Грошові кошти та грошові еквіваленти	101	102	152
Власний капітал	1625	1626	1533
Кредиторська заборгованість	1191	1135	1540

Таблиця Б.2 – Дані про фінансові результати ТОВ «ВЗУТЕКС», тис.грн.

Найменування показника	За січень – грудень 2024 р.	За січень – грудень 2023 р.	За січень – грудень 2022 р.
Дохід	9517	9190	7601
Собівартість продажів	4343	4429	3359
Валови прибуток (збиток)	5174	4761	4242
Комерційні витрати	1623	1582	1530
Управлінські витрати	2893	2680	2305
Прибуток (збиток) від продажів	658	499	407
Інші витрати	164	144	148
Прибуток (збиток) до оподаткування	494	385	259
Інше	152	146	160
Чистий прибуток (збиток)	342	239	99

ДОДАТОК В
РЕЗУЛЬТАТИ SNW-АНАЛІЗУ ТОВ «ВЗУТЕКС»

Таблиця В.1 – SNW-аналіз ТОВ «ВЗУТЕКС»

Чинники	S	N	W	Коментарі
Стратегії				
Система планування		+		Система середня
Стратегія розвитку		+		Є, але не чітка
Кадри				
Система навчання		+		Навчання проводиться, але не регулярно
Система мотивації			+	Мотивація, як система, низька
Плинність кадрів			+	Більше, чим у конкурентів
Кваліфікація персоналу		+		Недостатня кваліфікація фахівців
Чисельність персоналу	+			Підприємство укомплектовано повністю
Корпоративна культура			+	Низька
Маркетинг				
Система маркетингу	+			Регулярно проводяться акції, знижки
Асортимент товарів		+		Організація задовольняє потреби покупців
Постачальники		+		Робота з обмеженою кількістю постачальників
Імідж організації	+			Висока репутація
Цінова політика		+		Середні ціни
Обсяг продажів		+		Середній обсяг реалізації
Виробництво				
Виробничі площі		+		Площі магазинів разом зі складом невеликі, задіяні повністю
Обсяг реалізації		+		На рівні з іншими магазинами
Якість продукції	+			Висока
Технічна оснащеність		+		Склад достатньо оснащений
Фінанси				
Фінансова стійкість		+		Фінансове становище стійке
Заробітна плата		+		Середній рівень
Логістика				Ефективно налагоджено логістичні процеси
Залежність від постачальника	+			Висока

Джерело: складено автором