

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” _____ 2024 р.
(підпис)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Формування стратегії розвитку торгівельного підприємства»**
(назва теми)

Виконавець:

Студентка 64 групи ФМОІТ
Брагіна Анастасія Олегівна

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Піскун Альона Валеріївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства	6
1.2 Види стратегій розвитку підприємства	13
1.3. Етапи формування стратегії розвитку торговельного підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕЛЛТЕКС-УКРАЇНА» НА РИНКУ ТОРГІВЛІ.....	35
2.1 Аналіз ринку торгівлі в Україні	35
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ "Веллтекс-Україна"	48
2.3. Аналіз асортименту ТОВ "Веллтекс-Україна"	60
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ВЕЛЛТЕКС-УКРАЇНА».....	72
3.1. Аналіз стратегій розвитку та конкурентного середовища підприємства .	72
3.2 Розробка інвестиційного проекту для ТОВ «Веллтекс-Україна»	77
3.3 Оцінка заходів щодо формування стратегії розвитку на ТОВ «Веллтекс-Україна».....	81
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність визначається необхідністю створення ефективних стратегій, які забезпечують адаптацію до ринкових викликів, підвищують якість обслуговування клієнтів і оптимізують внутрішні бізнес-процеси підприємств.

Торгівельна галузь в Україні є одним із ключових секторів економіки, що забезпечує значний внесок у створення робочих місць, задоволення споживчого попиту та підтримку економічного зростання країни. Сучасні виклики, такі як цифровізація, посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань та підвищення вимог до якості товарів і послуг, спонукають підприємства до швидкої адаптації. Важливими інструментами для досягнення успіху в умовах змін є інновації, оптимізація логістики, розширення асортименту та ефективна стратегічна діяльність.

Дослідження стратегічного розвитку підприємств торгівельної галузі знайшло відображення у працях таких науковців, як І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Г. Мінцберг, Р. Грант, а також українських вчених: О. Сумець, М. Кизим, В. Гєєць, А. Чухно та інших. Їхні теоретичні напрацювання стали основою для дослідження механізмів формування та реалізації стратегій розвитку, адаптованих до сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ стратегічного розвитку підприємства, аналіз діяльності ТОВ «Веллтекс-Україна» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності через реалізацію ефективної стратегії розвитку.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- вивчення теоретичних аспектів формування стратегій розвитку підприємств;
- проведення всебічного аналізу ринку оптової та роздрібної торгівлі в Україні;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Веллтекс-Україна»;

- здійснити огляд та провести докладний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Веллтекс-Україна»;
- оцінка і аналіз асортименту ТОВ «Веллтекс-Україна»;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства та порівняння з основними конкурентами;
- розробка стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії;
- економічне обґрунтування інвестицій у розширення діяльності та оцінка їх впливу на ключові показники підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Веллтекс-Україна», що спеціалізується на роздрібній та оптовій торгівлі швейною фурнітурою і обладнанням.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних питань щодо стратегії розвитку для ТОВ «Веллтекс-Україна».

Для вирішення поставлених у роботі завдань були використані наступні **методи дослідження**: методи теоретичного узагальнення та порівняння, метод системного аналізу, методи SNW-аналізу, ABC-аналізу, PEST-аналіз, методика Томпсона та модель Ансоффа, методи побудови таблиць, схем і графіків, статистичні методи дослідження, зокрема методи аналізу динаміки, середніх і відносних величин, а також методи економіко-математичного прогнозування. Також застосовувалися методи сучасних комп'ютерних технологій обробки даних для аналізу фінансових показників та прогнозування їх ефективності.

Інформаційною базою дослідження виступили: навчальна література, публікації вітчизняних і закордонних науковців з питань стратегічного розвитку підприємств, монографії, статті в періодичних наукових виданнях. Крім цього, використовувалися офіційні дані Держстату України, фінансова звітність ТОВ «Веллтекс-Україна», документи первинного, аналітичного та синтетичного обліку підприємства, а також власні аналітичні розрахунки. Інформація з мережі Internet і сучасні статистичні інструменти також були використані для поглиблення дослідження.

Науковою новизною роботи є розробка інтегрованого підходу до стратегічного управління підприємством, що передбачає синтез методів ABC-аналізу, SNW-аналізу та економіко-математичного моделювання для оптимізації процесу ухвалення управлінських рішень у динамічному ринковому середовищі.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

1. Брагіна, А., & Пісун, А. (2024). АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ PEST- АНАЛІЗУ. *Наукові інновації та передові технології*, (5(33)). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-256-266](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-256-266).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність поняття «стратегія» та її роль в діяльності підприємства

В умовах посилення конкуренції на ринку та загострення проблем, пов'язаних із виживанням підприємств, розробка та реалізація ефективної стратегії розвитку підприємств стає вкрай необхідною [1, с.114]. Згідно з науковими дослідженнями, саме довгострокова стратегія, що враховує інноваційні тенденції та зміни на ринку, є ключовим інструментом для мінімізації ризиків і забезпечення стійкого розвитку.

Орієнтація на довгострокові стратегічні цілі, на відміну від короткострокових рішень, сприяє стабільності підприємств та підвищенню конкурентоспроможності. Стратегічний підхід дозволяє не тільки адаптуватися до поточних змін ринку, але й передбачати майбутні виклики, що забезпечує підприємству стійке зростання в умовах невизначеності та швидкоплинності сучасних економічних процесів.

Формування стратегії розвитку підприємства вимагає глибокого аналізу та розуміння факторів, що визначають його ефективність та стабільність на ринку. В умовах зростання конкуренції власники та керівники повинні постійно досліджувати ринкові тенденції та визначати ключові чинники, що сприяють успішному розвитку. З огляду на це, важливо визначити актуальні умови та чинники, що дозволяють визначити оптимальні умови для створення стратегії, яка забезпечить підприємству стійкий розвиток і адаптацію до змін ринкового середовища. З цією метою було проведено аналіз значної кількості досліджень як іноземних, так і вітчизняних науковців.

Задля цього необхідно здійснити наукове дослідження та розробити теоретично обґрунтоване визначення поняття "стратегія", яке буде використовуватися при подальшому викладі матеріалу цього розділу.

Поняття «стратегія» широко використовується в наукових дослідженнях та практиці менеджменту. Спочатку цей термін виник у військовій сфері, де

використовувався для опису планування та управління військовими операціями. Слово "стратегія" походить від грецького *strategia*, що означає "ведення війська" (*stratos* – військо, *ago* – вести). Згодом термін "*stratēgos*" набув значення полководницького мистецтва, пов'язаного з управлінням військовими силами в бою [2].

Розглянемо різні підходи до визначення сутності терміну "стратегія", аналізуючи погляди дослідників та науковців, які описували цю концепцію у своїх працях. Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер визначили стратегію, як формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення. А. Мак Х'юг розглядає стратегію як модель, зразок поведінки, у потоці майбутніх дій або рішень, проте це визначення є недосконалим, через високе коло його трактування [2].

Один з відомих фахівців із менеджменту Генрі Мінцберг запропонував розглядати стратегію як принцип поведінки або дотримання певної моделі дій. Він визначив п'ять основних аспектів стратегії, відомих як "п'ять П" [3]:

- план – стратегія виступає як орієнтир чи керівництво для розвитку організації, визначаючи шлях від теперішнього до майбутнього;
- принцип – стратегія як модель поведінки, що задає основні правила дій;
- позиція – визначення місця організації в ринковому середовищі і стосовно її конкурентів;
- перспектива – стратегія як бачення майбутнього розвитку, подібно до "теорії бізнесу" Пітера Друкера;
- прийом – особливий маневр або хід, що дозволяє перехитрити конкурентів.

Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти стратегію як багатогранний інструмент управління організацією, адаптуючи її до різних умов ринку.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають стратегію як детальний і комплексний план, що спрямований на реалізацію місії організації та досягнення її ключових цілей. Вони підкреслюють, що стратегія

повинна охоплювати всі аспекти діяльності компанії, забезпечуючи узгодженість дій для ефективного досягнення бажаних результатів. Такий підхід допомагає організації орієнтуватися в складних ринкових умовах, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу [4].

Відомий науковець І. Ансофф виокремлює кілька характерних аспектів стратегії:

- Процес формування стратегії зазвичай не завершується негайними діями, а радше встановлює загальні напрямки, дотримання яких сприятиме зростанню та зміцненню позицій компанії.
- Стратегія повинна застосовуватися для створення стратегічних проектів за методом пошуку, відіграючи роль фільтра: усі можливості, напрямки або сфери, що не відповідають стратегії, відхиляються.
- Стратегія втрачає свою необхідність, коли реальний хід подій починає відповідати бажаному стану, встановленому організацією.
- Під час розробки стратегії неможливо врахувати всі можливі варіанти, які можуть виникнути в процесі конкретизації цілей і заходів. Тому використовується узагальнена, неповна та неточна інформація щодо стратегічних альтернатив.
- З появою точнішої та повнішої інформації можуть виникнути сумніви щодо обґрунтованості обраної стратегії. Тому необхідно забезпечити зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно коригувати або розробляти нову стратегію.

Американський експерт Дж. Б. Куїнн описує стратегію як "план, що об'єднує ключові цілі організації, її політику та дії в єдину узгоджену структуру". Важливо, що термін "план" не означає сувору фіксацію дій, а наголошує на необхідності узгодженості всіх складових. Куїнн також вводить поняття "тактика", яку він визначає як "короткострокові, адаптивні й активно-інтерактивні заходи, спрямовані на досягнення цілей". Таким чином, адаптивність стає визначальною рисою тактики.

Основна мета стратегії полягає у тому, щоб окреслити рамки і напрямки для цієї адаптивності, створюючи концепцію, яка є досить сильною і гнучкою водночас. Це дозволяє організації досягати своїх цілей, незважаючи на непередбачувані зовнішні обставини та виклики.

Проаналізуємо визначення стратегії та підходи авторів в хронологічному порядку (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення стратегії

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установалення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів [5]	А.Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації [6]	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і / або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів [7]	І.Ансофф, 1965 р., Д.Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони [8]	М.Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень [9]	М.Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації [10]	М.Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [4]	М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності [11]	А.Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)

(Джерело: побудовано автором на основі [4, 5, 6, 7, 8, 9,10, 11])

Різноманітність підходів до визначення стратегії не призводить до істотних суперечностей щодо процедур і дій, пов'язаних із її розробкою та реалізацією. На практиці процес формування стратегії зазвичай охоплює такі етапи (рис1.1):



Рис.1.1. Етапи розробки стратегії

(Джерело: побудовано автором на основі [12, с.226])

Перший етап – це аналіз зовнішнього середовища. Головним завданням є вивчення ринкових умов, конкурентів, економічних, політичних і соціальних факторів, які можуть вплинути на діяльність організації.

Другий етап – оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей. Це аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін організації, зокрема кадрових, фінансових, технологічних та інфраструктурних ресурсів.

Третій етап – це визначення стратегічних цілей. В цей етап входить формування чітких і реалістичних цілей, що відповідають місії організації та забезпечують її розвиток у довгостроковій перспективі.

Четвертий етап – це формулювання стратегії. Вибір напрямків діяльності та шляхів досягнення стратегічних цілей з урахуванням аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів.

П'ятий етап – це розробка тактичних планів. Визначення конкретних дій, ресурсів і строків для реалізації стратегії на практиці.

Шостий етап – це моніторинг і коригування, де постійне відстеження виконання стратегії, аналіз результатів та за необхідності коригування напрямків для досягнення встановлених цілей [12].

Ці етапи є циклічними та можуть коригуватися відповідно до змін у середовищі. Гнучкість у плануванні, як зазначає Кузнецова, дозволяє адаптуватися до викликів, враховувати нову інформацію та ефективніше досягати цілей. Стратегічний аналіз, як частина цього процесу, спрямований на визначення найбажаніших стратегічних факторів через аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, що формує основу для побудови адаптивних стратегій у динамічному ринковому середовищі [13].

Розробка стратегії є складним і трудомістким процесом, однак його важливість для організації суттєво переважає витрати на реалізацію. Стратегія підприємства зазвичай є портфельною, що означає наявність декількох стратегічно важливих напрямків діяльності.

Для кожного напрямку, як уже існуючого, так і нового, що виник в результаті успішних стратегічних рішень, встановлюються відповідні цілі та способи їх досягнення. Це має забезпечити підприємству довгострокову конкурентну перевагу.

Кожен напрямок має свої специфічні можливості для зростання і прибутковості, що формуються і реалізуються на основі унікальних підходів до створення та досягнення конкурентних переваг, які відрізняються від підходів інших підприємств, що діють у тій самій сфері.

Всі елементи стратегічного портфеля підприємства повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечувати синергійний ефект, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності [14, с.11].

Таким чином, стратегія підприємства полягає у визначенні перспективних напрямів розвитку на основі аналізу його внутрішніх можливостей та прогнозування змін у зовнішньому середовищі. Стратегічні орієнтири

включають оцінку ринкових можливостей, загроз та факторів, які можуть впливати на конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

Зважаючи на те, що зовнішнє середовище підприємства є динамічним і постійно зазнає змін, стратегія не може залишатися статичною. Вона має регулярно переглядатися та коригуватися у відповідь на зміни ринкових умов, технологічні нововведення, політичні або економічні фактори. Такий адаптивний підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища і використовувати нові можливості для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є (рис. 1.2.) [15].



Рис. 1.2. Компоненти планування і реалізації стратегії підприємства

Компоненти планування і реалізації стратегії підприємства, такі як тактика, політика, процедури та правила, є важливими інструментами для забезпечення успішного впровадження стратегії. Вони формують структуру дій, що дозволяє підприємству досягти поставлених стратегічних цілей.

Тактика — це короткострокові рішення та дії, спрямовані на досягнення конкретних оперативних цілей, які впливають зі стратегії. Тактика відповідає за реалізацію щоденних завдань та дій, що забезпечують просування підприємства до стратегічних цілей.

Політика — це загальні керівні принципи, які визначають межі дій та поведінки працівників під час реалізації стратегії. Політика забезпечує єдність рішень і напрямків дій в межах підприємства.

Процедури — це стандартизовані послідовності дій, які визначають, як мають виконуватися певні операції для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Вони забезпечують послідовність і ефективність у виконанні завдань.

Правила — це конкретні інструкції або норми, яких мають дотримуватися співробітники для досягнення тактичних та стратегічних цілей. Вони встановлюють обмеження і стандарти поведінки в межах організації.

Взаємозв'язок компонентів:

- Стратегія формує загальний напрямок руху підприємства.
- Тактика деталізує короткострокові дії для досягнення конкретних цілей стратегії.
- Політика забезпечує узгодженість і безперервність дій у відповідності зі стратегією.
- Процедури формують стандарти виконання завдань, щоб уникнути помилок і підвищити ефективність.
- Правила створюють межі і регламентують поведінку для підтримання дисципліни та стандартів.
- Ці компоненти забезпечують послідовність і організованість в процесі реалізації стратегії підприємства.

1.2 Види стратегій розвитку підприємства

Різноманіття шляхів та напрямків підприємницької діяльності сприяє виникненню численних класифікацій стратегій. Кожна стратегія має свої специфічні особливості в залежності від характеристик конкретного підприємства. Класифікація типів стратегій, що формується при обґрунтуванні перспектив розвитку та функціонування підприємства, поділяється за найпоширенішими ознаками (рис. 1.3).

Ознаки типів стратегій

масштаб розробки
напрямки діяльності
рівні прийняття стратегічних рішень
терміни реалізації стратегії
темпи розвитку
способи забезпечення розвитку
стадії життєвого циклу
способи досягнення конкурентних переваг
позиція в галузі
позиція в ринковому сегменті

Рис.1.3. Ознаки типів стратегій

(Джерело: побудовано автором на основі [10, с.225])

Класифікація стратегій підприємств базується на численних підходах, що були розроблені науковцями та практиками див. (табл. 1.2) [8,9] У таблиці нижче наведені основні типи стратегій, класифіковані за різними ознаками відповідно до наукових досліджень. Ця класифікація дозволяє підприємствам обрати відповідну стратегію, орієнтуючись на специфіку свого розвитку, конкурентну позицію та зовнішні умови.

У представленій таблиці відображені різні рівні класифікаційного поділу стратегій. Наведені вище класифікаційні ознаки відрізняються за ступенем раціональності та обов'язковістю застосування на підприємстві.

Кожна стратегія на підприємстві унікальна через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають її формування та реалізацію. Хоча не існує двох ідентичних стратегій, підприємства часто використовують узагальнені підходи, які можна згрупувати за певними критеріями. Ці стратегії зазвичай описуються спільними рисами, ризиками та завданнями.

Таблиця 1.2

Основні класифікації стратегій за науковими дослідженнями

Класифікаційна ознака	Види стратегій	Науковець
За ієрархією в системі управління	- корпоративна (портфельна) стратегія - конкурентна (ділова) стратегія - функціональні стратегії - операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься до функціональних стратегій) [7]	А. Дж. Стрикленд и Артур А. Томпсон
За функціональними ознаками	- маркетингова стратегія - операційна стратегія - виробнича стратегія (як і функціональна стратегія) - фінансова стратегія - соціальна стратегія - екологічна стратегія - стратегія НДКІР [15,55]	Трояновська О. Б.
За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	- зростання - скорочення - сполучення базових альтернатив - стратегія ліквідації (банкрутства) - стратегія виживання (запобігання банкрутству) - стратегія стабілізації [4]	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.
За конкурентною позицією на ринку [17]	- стратегія лідерства - стратегія претендента - стратегія послідовника - стратегія новачка	Котлер Ф.
За способом досягнення конкурентних переваг [17]	- стратегія оптимальних витрат - стратегія лідерства за витратами - стратегія диференціації - стратегія фокусування	Портер М. Ю.
Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії) [17]	- стратегія товарної диференціації - стратегія сервісної диференціації - стратегія іміджевої диференціації - стратегія кадрової диференціації	Куденко Н. В.
За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства) [18]	- стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його - стратегії швидкого освоєння ринку - стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші - стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)	Друкер П. Ф
За конкурентністю стратегій [19]	- стратегії зростання (використовують за позитивною ринковою кон'юнктур) - стратегії підтримки (спрямовані на підтримку основної діяльності, частки ринку тощо) - стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування до динамічних умов ринку) - стратегії скорочення діяльності стратегії ліквідації (реалізуються шляхом банкрутства або закриття підприємства)	Сумець О. М

(Джерело: побудовано автором на основі [4, 7, 16, 17, 18, 19])

Загальні стратегії можна класифікувати на кілька основних груп [20, 21]:

1. Стратегії концентрованого зростання. До них належать:

- стратегія посилення позиції на ринку (підприємство намагається зміцнити свої позиції на ринку з існуючим продуктом);
- стратегія розвитку ринку (підприємство шукає нові ринки збуту для вже відомого продукту).
- стратегія розвитку продукту (вдосконалення та модифікація продукту для вже завойованих ринків).

2. Стратегії інтегрованого зростання. Звернемо увагу на головні:

- зворотна вертикальна інтеграція (підприємство інтегрує свою діяльність з постачальниками);
- вперед вертикальна інтеграція (підприємство інтегрує діяльність з дистрибуторами);
- горизонтальна інтеграція (об'єднання з іншими компаніями, які не залежать від підприємства).

3. Стратегії стабілізації. Головними з них є наступні:

- стратегія захисту частки ринку (підтримання існуючої частки ринку.
- стратегія підтримки виробничого процесу (забезпечення безперервності виробництва);
- стратегія модернізації та модифікації продукції (удосконалення продукту з використанням маркетингових інструментів).

4. Стратегії реструктуризації. Серед них застосовують наступні:

- стратегія зростання через придбання (підприємство купує інші компанії);
- стратегія продуктово-ринкового переформатування (перехід від традиційних продуктів до нових товарів);
- стратегія організаційних змін (зміни у функціональній або виробничій структурі підприємства).

5. Стратегії диверсифікованого росту. Розглянемо наступні:

- стратегія центрованої диверсифікації (нові продукти створюються на основі існуючих ринкових можливостей);
- стратегія конгломератної диверсифікації (розширення шляхом придбання продуктів з інших галузей);
- стратегія горизонтальної диверсифікації (розробка нових продуктів для існуючих ринків, що потребує нових технологій).

6. Стратегії скорочення. Виділяють 4 основні види скорочення бізнесу, серед них:

- стратегія скорочення витрат (тимчасове зниження витрат за допомогою управлінських заходів);
- стратегія "збирання вершків" (максимізація прибутку в короткостроковій перспективі);
- стратегія скорочення діяльності (зупинка або продаж підрозділів підприємства);
- стратегія ліквідації (остаточна зупинка діяльності підприємства).

Ці групи стратегій не можуть бути розглянуті як повністю завершені, вони можуть бути доповнені іншими стратегіями і функціями розвитку.

Під впливом різних обставин зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається впровадження стратегій скорочення, причинами їх виникнення можна назвати наступні фактори:

- збитковість та нерентабельність розвитку у даній галузі;
- мала ймовірність побудови перспектив розвитку у даній галузі;
- вид діяльності не задовольняє фінансові потреби власника;
- підтримка даного сектору ринку вимагає значних фінансових витрат;
- змога інвестувати ресурси в перспективний вид діяльності;
- зниження конкуренції на ринку не призводить до відчутного зменшення обсягу продажу.

Під впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється впровадження стратегій скорочення. Основні причини, що зумовлюють їх виникнення, можна визначити наступним чином:

- низька ймовірність створення перспектив для розвитку у певній галузі;
- збитковість та нерентабельність розвитку в цій сфері;
- вид діяльності не забезпечує фінансові потреби власника;
- підтримка цього ринкового сегменту вимагає значних фінансових вкладень;
- можливість інвестувати ресурси у більш перспективний напрямок;
- зниження конкуренції на ринку не призводить до значного зменшення обсягів продажу.

За умов зовнішнього тиску та впливу вказаних факторів на організацію, підприємства можуть приймати певні рішення. Найгірший сценарій полягає у відмові від подальшого розвитку діяльності та ліквідації підприємства. У деяких випадках, під впливом обставин, власники змушені приймати рішення про ліквідацію підприємства для вилучення фінансових ресурсів, які будуть інвестовані в нові перспективні напрями діяльності в інших секторах економіки.

На практиці виділяють чотири основні стратегії розвитку [22]:

1. *Стратегія обмеженого зростання:* орієнтована на розвиток, базований на досягнутих результатах, з урахуванням поточних умов і змін зовнішнього середовища. Це один із найменш ризикованих підходів, який часто використовують підприємства зі стабільною технологією виробництва у відносно стабільних галузях.

2. *Стратегія зростання:* характеризується швидкими темпами розвитку, особливо у сферах із динамічно змінними технологіями. Підприємства, які обирають цю стратегію, прагнуть досягти високих темпів економічного зростання. До її складових належать:

- *Стратегія концентрованого зростання:* посилення позицій на ринку, розвиток ринкових сегментів, вдосконалення та модифікація продукту.
- *Стратегія інтегрованого зростання:* придбання активів, розширення через внутрішнє зростання.

- *Стратегія диверсифікованого зростання*: вихід на нові ринки з новими продуктами.

3. Стратегія скорочення: спрямоване та збалансоване зменшення масштабу бізнесу через зміни на ринку або в економіці загалом. Ця стратегія включає варіанти ліквідації, скорочення діяльності та переорієнтації на нові напрямки.

4. Комбінована стратегія: поєднання всіх перерахованих вище базових стратегій. Зазвичай цю стратегію застосовують великі корпорації, що функціонують у кількох галузях економіки, дозволяючи адаптуватися до різних умов ринку.

При виборі стратегії розвитку компанії слід враховувати, що як для традиційних галузей, так і для нових ринків, обрані стратегії повинні підтримувати репутацію організації та відповідати її існуючому потенціалу. Стратегії мають враховувати наявні ресурси та здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У процесі визначення перспективних напрямів розвитку підприємства можливе формування різних типів стратегій, які можна класифікувати за такими критеріями [12]:

1. Масштаб стратегічного планування:

- *загальна (генеральна) стратегія* охоплює ключові довгострокові цілі компанії та напрямки її розвитку;

- *допоміжні (підтримуючі) стратегії* сприяють реалізації загальної стратегії, забезпечуючи підтримку конкретних аспектів діяльності.

2. Напрямки діяльності підприємства:

- *фінансова стратегія* визначає способи формування, розподілу та управління фінансовими ресурсами для забезпечення фінансової стійкості компанії;

- *Виробнича (операційна) стратегія* передбачає оптимізацію процесів виробництва з метою підвищення їхньої ефективності;

- *інвестиційна стратегія* фокусується на прийнятті рішень щодо доцільності та напрямків капіталовкладень;
- *маркетингова стратегія* спрямована на розширення ринкових можливостей підприємства через вдосконалення маркетингових підходів;
- *стратегія розвитку нових напрямків* передбачає диверсифікацію діяльності, освоєння нових ринкових сегментів та впровадження інноваційних продуктів.

3. Управління ресурсами:

- *стратегія управління трудовими ресурсами*: орієнтована на залучення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу;
- *стратегія управління матеріально-технічною базою* передбачає оптимізацію використання основних засобів та ресурсів компанії;
- *фінансова стратегія управління капіталом* визначає шляхи формування власного капіталу та управління фінансовим портфелем, включаючи залучення зовнішніх ресурсів.

4. Темпи розвитку підприємства:

- *стратегія прискореного зростання* передбачає динамічне досягнення короткострокових і довгострокових цілей, що значно перевищують досягнуті результати. Ця стратегія характерна для підприємств, які прагнуть швидкого розвитку, але також супроводжується високими ризиками;
- *стратегія обмеженого зростання* базується на досягненні цілей, які ґрунтуються на вже досягнутих показниках. Вона використовується підприємствами, які задоволені своїм поточним становищем на ринку і прагнуть уникнути ризиків;
- *стратегія збереженого середовища* фокусується на підтримці поточної ринкової позиції та збереженні досягнутих результатів, з метою забезпечення стабільності компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

5. Індикатори діяльності організації визначаються на основі прогнозованих тенденцій і характеру змін ринкового середовища, в якому

функціонує підприємство. Зокрема, застосування стратегії скорочення доцільне за умов, коли організація поступово втрачає свої конкурентні позиції на ринку, показники економічної діяльності погіршуються, а також існує загроза банкрутства. В межах цієї стратегії можливі такі заходи:

- ліквідація підприємства внаслідок фінансових або структурних проблем;
- реорганізація або ліквідація окремих підрозділів для усунення нестабільних сегментів;
- переорієнтація на інші види діяльності, зменшення масштабів операцій.

Також стратегії розвитку підприємства можна класифікувати за способами забезпечення [22]:

- sstrатегія концентрованого розвитку — спрямована на покращення діяльності в межах вже освоєного ринку та поглиблення ринкової позиції в існуючій ніші;
- стратегія диверсифікованого розвитку — передбачає розширення операцій за рахунок освоєння нових ринків або виробництва нових продуктів;
- стратегія інтегрованого розвитку — передбачає створення нових відділів або напрямів діяльності, розвиток партнерських зв'язків з клієнтами та постачальниками, включаючи злиття та поглинання.

В процесі дослідження було виявлено, що стратегії розвитку підприємства можна поділити на дві основні групи: активні та пасивні стратегії.

Активні стратегії розвитку включають [22]:

- оперативне реагування на зміни ринкових умов, спрямоване на випередження конкурентів;
- інтеграцію всіх внутрішніх процесів організації для підвищення її ефективності;
- оптимізацію використання всіх ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові та технічні;

- активне впровадження інноваційних рішень у сфері управління, виробництва та збуту.

Пасивні стратегії розвитку, своєю чергою, спрямовані на:

- моніторинг дій конкурентів і реагування на їхні кроки у разі необхідності;

- корекцію діяльності організації відповідно до зовнішніх змін. Ці стратегії характеризуються меншим ступенем ризику порівняно з активними стратегіями, що робить їх економічно вигідними в умовах нестабільності.

Таким чином, вибір стратегії має базуватися на аналізі ринкових умов, ресурсів та ризиків, з якими стикається підприємство, для забезпечення його стабільного розвитку та адаптації до змінного середовища.

Нами досліджено і класифіковано порівняння активної і пасивної стратегій розвитку підприємства в табл. 1.3. [14].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризик	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Швидке впровадження інноваційних рішень, активна політика розвитку	Повільне впровадження інновацій, середній рівень адаптації до змін
Конкуренти	Постійна робота над випередженням конкурентів	Моніторинг конкурентів без активних дій на випередження
Товарна політика	Постійне оновлення асортименту, акцент на нові продукти та їх пакування	Оновлення асортименту лише за необхідності, зосередження на масштабах виробництва
Збутова політика	Постійне вдосконалення збуту, забезпечення високого рівня обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів	Оновлення збутової політики лише за значної потреби
Політика ціноутворення	Використання кількох цінових стратегій, орієнтованих на різні групи споживачів, широкий спектр знижок та акцій	Обмежене використання цінових стратегій, копіювання дій конкурентів щодо акцій та знижок
Складова ринку	Активне розширення частки ринку, вихід на нові сегменти та зовнішні ринки	Підтримка наявної частки ринку без агресивного зростання

(Джерело: побудовано автором на основі [23])

Основні принципи розробки активних і пасивних стратегій розвитку підприємств включають наступні елементи:

1. Мета полягає в досягненні довгострокових цілей підприємства як господарської системи і економічних інтересів її власників.
2. Мультиваріантність рішень: враховується динаміка змін у зовнішньому середовищі підприємства при розробці напрямів діяльності.
3. Адаптація до змін: постійна адаптація до внутрішніх та зовнішніх змін, що впливають на діяльність підприємства.
4. Координація стратегічних дій: узгодження різних аспектів діяльності підприємства, управління ресурсами та стратегічними ролями.

Види активних та пасивних стратегій [15, с. 110-111]:

1. *Активно-наступальна стратегія*: ця стратегія спрямована на забезпечення швидкого впровадження стратегічних змін, впровадження нових продуктів і технологій. Її основна мета — бути першим на ринку, що дозволяє підприємству зберігати та зміцнювати свої ринкові позиції. Вона вимагає високих інвестицій та характеризується значним рівнем ризику. Найбільш ефективною є на етапі зростання або на початку стадії спаду [24].
2. *Стратегія ринкової ніші*: ця стратегія забезпечує високий рівень прибутковості і конкурентоспроможності продукції, а також удосконалює формат обслуговування. Вона передбачає середній або високий рівень ризику і орієнтована на підтримку вже здобутої ринкової позиції. Найчастіше використовується на етапі зрілості підприємства.
3. *Пасивно-наступальна стратегія*: передбачає впровадження нових або покращених продуктів на ринок після оцінки дій лідерів ринку. Характеризується середнім рівнем ризику і вимагає модернізації продуктів. Стратегія може бути застосована на різних етапах життєвого циклу підприємства.
4. *Пасивно-агресивна стратегія*: ця стратегія спрямована на стабільне зростання показників діяльності підприємства, зосереджуючись на підтримці та зростанні результатів. Вона сприяє фінансовій стабільності компанії.

5. *Захисна стратегія*: метою є оптимізація виробничих процесів для забезпечення конкурентоспроможності продукту. Ця стратегія вимагає інвестицій і використовується переважно на стадії спаду підприємства, коли необхідно мінімізувати ризики.

Характеристика стратегій активних і пасивних наведена на рис. 1.4 [23].

Активні стратегії розвитку, як правило, пов'язані з високим рівнем ризику та інвестицій, однак вони забезпечують швидкий розвиток і можливості для зростання підприємства. Пасивні стратегії зосереджені на підтримці стабільності та зниженні ризиків, що дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Пасивні стратегії розвитку підприємства являють собою фактори нестійких обсягів збуту продукції, зниженням оборотності оборотних активів та фінансової стійкості підприємства.



Рис. 1.4 Характеристика активних і пасивних стратегій розвитку підприємства

Активні стратегії спрямовані на використання конкурентних переваг, впровадження інноваційних та інвестиційних рішень у виробничу й управлінську діяльність. Ці стратегії є ризикованими та потребують значних фінансових вкладень. Розробка активних стратегій часто базується на активно-наступальних підходах і стратегіях ринкових ніш.

Ціль пасивних стратегій полягає в моніторингу конкурентів і повторенні їх ринкових дій. Такі стратегії вимагають менших фінансових вкладень і мають середній рівень ризику.

Стратегії розвитку можна класифікувати наступним чином [24]:

- корпоративні: стратегії, що охоплюють усі підрозділи компанії;
- бізнес-стратегії: стратегії для окремих напрямків діяльності;
- функціональні: стратегії, що спрямовані на розвиток окремих аспектів діяльності організації, таких як маркетинг, дослідження, персонал тощо.

Узагальнено основні види стратегій, висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згортання бізнесу. Узагальнення представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Групи стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	Довгостроковий план, спрямований на зміцнення конкурентних позицій на ринку.
	Операційна	Планування та розподіл ресурсів для ефективного використання у процесах виробництва.
	Фінансова	Формування фінансової політики, аналіз фінансового стану, визначення фінансових цілей.
	Корпоративна	Загальна стратегія для всіх напрямів діяльності підприємства, визначає основний вектор розвитку.
Розвитку	Концентрації	Зосередження ресурсів на певному напрямі для досягнення максимального результату.
	Інтеграції	Об'єднання напрямів діяльності або партнерів для досягнення спільних цілей.
	Диверсифікації	Розширення спектру продукції та послуг, що не пов'язані між собою.
	Підтримки	План для підтримання конкурентоспроможності виробництва.
Підтримки	Модифікації	Розширення цільової аудиторії для наявних продуктів, підтримка цінності продукції.
Згасання	Ліквідації	Систематизований план припинення бізнесу та переорієнтації ресурсів на інші напрямки.
	Відновлення	Комплексна програма дій для ліквідації «слабких місць» та відновлення після кризи.
	Відділення	Ліквідація збиткових частин бізнесу для підвищення ефективності використання ресурсів.

(Джерело: побудовано автором на основі [23])

На різних етапах бізнесу використовуються різні стратегії, від фундаментальних на початковому етапі, до стратегій підтримки, модифікації або згасання на пізніших стадіях, бо це дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберігаючи конкурентні позиції і забезпечуючи подальший розвиток або реорганізацію залежно від потреб і викликів ринку.

1.3. Етапи формування стратегії розвитку торговельного підприємства

Під розвитком стратегії торговельних підприємств розуміють можливість господарюючого суб'єкта підтримувати стабільну діяльність відповідно до визначених цілей, шляхом ефективного формування та використання ресурсів, з урахуванням платоспроможного попиту та швидко зростаючих потреб споживачів. Це також включає адаптацію до умов ринкового середовища та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку. При розробці стратегії розвитку торговельних підприємств важливо враховувати різні види розвитку господарюючого суб'єкта.

У наукових дослідженнях виділяють такі типи розвитку підприємства [26, 27, 28]:

- конвергенційний розвиток, що охоплює як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до змінюваних умов його функціонування;
- дивергенційний розвиток, який є частиною еволюційного процесу, але належить до класу регресивного розвитку. Він характеризується неможливістю системи управління здійснювати адаптивні регуляторні впливи на діяльність підприємства через брак або відсутність необхідних ресурсів і потенціалу для розвитку;
- синхронізований розвиток, що обумовлений наявністю єдиного динамічного циклу розвитку підприємства;
- десинхронізований розвиток, який є протилежністю синхронізованому розвитку і характеризується невідповідністю між станом господарської

діяльності підприємства та зовнішнім середовищем або основними сферами його життєдіяльності.

У сфері менеджменту часто використовуються терміни, такі як «сталий розвиток компанії», «управляючий розвиток компанії» та «організаційний розвиток». Для обґрунтування стратегій розвитку торгових підприємств, а також для формування механізмів їх планування та реалізації, виділяються найбільш загальні стратегії розвитку.

М. Портер виділяє три основні стратегії розвитку підприємств [29]:

1. Стратегія зростання: передбачає розширення обсягів діяльності, чистого прибутку та інвестицій.
2. Стратегія стабілізації: спрямована на підтримання досягнутого рівня діяльності в умовах значної нестабільності продажів і прибутків.
3. Стратегія виживання: захисний підхід у період серйозної кризи, коли компанія змушена зменшувати свою діяльність.

Ці стратегії в основному орієнтовані на ринок, продукцію, технології, галузь, а також на позицію компанії в межах цієї галузі. З урахуванням специфіки торговельної галузі та значення підприємств на ринку споживчих товарів проводиться аналіз основних стратегій розвитку для торгових компаній див. табл. 1.5.

Використовуючи позитивні ринкові умови та ресурси, підприємства намагаються розширити ці сегменти. Ключовим аспектом цього процесу є встановлення напрямків розвитку торгових підприємств.

Таблиця 1.5

Характеристика базових стратегій розвитку торговельних підприємств

Назва стратегій	Посилення позицій на ринку	Розвиток продукту
Стратегії концентрованого зростання		
Стратегія концентрованого зростання	Орієнтація на вже знайомий ринок; підтримка традиційного асортименту; застосування наявних технологій; стабільна позиція на ринку	Поліпшення поточного товарного асортименту; збереження існуючих технологій; адаптація до вимог ринку

Продовження таблиці 1.5

Стратегія розширення споживчого ринку	Розширення ринкових сегментів; освоєння нових географічних або споживчих категорій; класичний товарний асортимент; підтримка конкурентних позицій	Збереження класичного асортименту; впровадження інноваційних технологій для підвищення якості продукції.
Стратегії інтегрованого зростання		
Зворотна вертикальна інтеграція	Контроль за поставками сировини або компонентів; освоєний ринок; міцні конкурентні позиції в торговій сфері.	Традиційний асортимент; покращення якості продукції завдяки більш ефективному контролю за постачанням і виробництвом.
Пряма вертикальна інтеграція	Контроль за каналами збуту; освоєний ринок; зміцнення конкурентних позицій шляхом розширення контролю над продажами	Збереження класичного асортименту; можливість розробки нових товарів завдяки прямому контакту зі споживачами
Стратегії диверсифікованого зростання		
Центрована диверсифікація	Розширення бізнесу на основі вже налагодженої діяльності; освоєний сегмент ринку; міцні позиції завдяки новим напрямкам.	Покращений асортимент продукції; застосування наявних технологій для розширення лінійки товарів.
Горизонтальна диверсифікація	Вихід на нові ринки; освоєний сегмент; розширення асортименту з метою підвищення ринкової частки	Впровадження інноваційних технологій для розробки нових товарів; зміна структури продажів на користь нових продуктів.
Конгломеративна диверсифікація	Вихід на зовсім нові ринки; розширення ринкового сегмента; зміцнення конкурентних позицій завдяки новим напрямкам	Створення принципово нових продуктів для нових ринків; використання сучасних технологій для розробки інноваційних товарів

(Джерело: побудовано автором на основі [22])

Згідно з інформацією, наведеною в таблиці (табл. 1.6), основна частина стратегій розвитку торгових компаній орієнтована на збереження наявних ринкових сегментів. Використовуючи позитивні ринкові умови та ресурси, підприємства намагаються розширити ці сегменти. Ключовим аспектом цього процесу є встановлення напрямків розвитку торгових підприємств.

У випадку змін у платоспроможності попиту та потребах споживачів, торговельні компанії можуть впроваджувати стратегії розвитку, оновлюючи асортимент товарів, покращуючи якість обслуговування, пропонуючи гарантійний та післягарантійний сервіс, організовуючи доставку товарів, а також реалізуючи гнучку цінову політику [31].

Сучасні технології відіграють ключову роль у стратегії розвитку торговельних підприємств, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності торговельних процесів, логістики, інформаційного забезпечення та управління взаємовідносинами зі споживачами завдяки інноваційним рішенням.

Таблиця 1.6

Основні напрямки розвитку підприємства та їх характеристика

№	Напрямок	Характеристика
1	Стеження за змінами ринку	Орієнтація на споживчий попит, вивчення ринкових трендів і конкурентного середовища для мінімізації ризиків та створення продуктів, що відповідають вимогам клієнтів.
2	Просування на ринок	Планування довгострокового рекламного бюджету, регулярні рекламні кампанії, прямі продажі та навчання торгових представників.
3	Система зовнішніх і внутрішніх факторів	Виявлення, аналіз і своєчасне реагування на негативні чинники для забезпечення стабільної роботи компанії.
4	Робота з постачальниками	Встановлення довірчих відносин з постачальниками, досягнення вигідних умов щодо ціни та якості, спеціальні пропозиції для великих замовлень.
5	Робота з клієнтами	Забезпечення максимальної кількості товарів для задоволення потреб клієнтів, навіть якщо продукція не є основною для компанії.
6	Штат співробітників	Оптимізація чисельності працівників, поєднання посад, фінансова мотивація та забезпечення стабільної заробітної плати.
7	Транспортні питання	Наявність власного транспорту для підвищення швидкості та ефективності бізнес-процесів, поліпшення іміджу компанії.
8	Електронний зв'язок	Використання комп'ютерної техніки та Інтернету для підвищення ефективності комунікацій, зменшення витрат на зв'язок та взаємодію всередині компанії. Також забезпечення працівників всім необхідним обладнанням.

(Джерело: побудовано автором на основі [30])

Зміна позицій торговельного підприємства в межах галузі визначає вибір конкретної стратегії розвитку. Розширення діяльності на споживчому ринку досягається через ефективне формування організаційно-економічних зв'язків з постачальниками, оптимальне розташування шляхом створення торговельних мереж, впровадження нових форматів торгівлі та сучасних маркетингових підходів, які підвищують лояльність споживачів і сприяють сталому розвитку торговельних підприємств.

Для обґрунтування стратегій розвитку підприємства розроблено алгоритм їх формування та реалізації (див. рис. 1.5) [32].



Рис. 1.5 Алгоритм формування та реалізації стратегій розвитку ринку торгівлі

Згідно з аналізом, представленим на рис.1.5, процес формування та впровадження стратегій розвитку торговельного підприємства складається з восьми етапів. Кожен з цих етапів сприяє всебічному моніторингу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів діяльності. Процес включає оцінку ефективності ресурсного забезпечення, визначення стратегічних цілей і завдань, прогнозування, аналіз стратегічних альтернатив з вибором найбільш оптимальних стратегій, розробку моделі розвитку, встановлення етапів реалізації стратегії, а також організацію контролю з можливістю внесення корективів і стратегічного управління.

Для успішної реалізації стратегій розвитку торговельним підприємствам доцільно дотримуватися таких принципів [33,34]:

- чітке визначення можливостей для розвитку;
- систематичний моніторинг споживчого ринку;

- забезпечення фінансових ресурсів для впровадження стратегій;
- створення системи мотивації персоналу для активного залучення до розробки та реалізації стратегій;
- формування позитивного іміджу підприємства та впізнаваності бренду;
- управління інноваційними процесами тощо.

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств та їх характеристику подано в таблиці (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Механізми формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств

Механізми	Характеристика	Основні дії
Ринкові	Аналіз типу та структури споживчого ринку, перешкод для входу та виходу, можливостей для зростання, цінової еластичності, а також циклічності та сезонності попиту. Вивчення конкурентного середовища та реакцій основних гравців на нові стратегії розвитку компанії.	Проведення маркетингових досліджень, визначення ключових сегментів, адаптація до змін у попиті.
Техніко-технологічні	Аналіз стану основних фондів та сучасних технологій у сфері торгівлі. Впровадження сучасного торгового, касового та складського устаткування, а також автоматизація і механізація процесів.	Модернізація техніки, автоматизація обслуговування і логістичних процесів, підвищення якості обслуговування.
Організаційні	Створення ефективної управлінської системи, оптимізація чисельності працівників. Забезпечення мотиваційної підтримки та заохочення співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії.	Оптимізація управлінських структур, розробка програм мотивації, заохочення персоналу.
Інноваційні	Безперервний контроль за рівнем інноваційної діяльності. Використання інноваційних підходів у забезпеченні ресурсами для підвищення ефективності їх використання та конкурентоспроможності.	Реалізація інновацій у всіх процесах, адаптація до нових ринкових тенденцій, а також розробка нових продуктів і послуг.
Інформаційні	Організація зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем, споживачами та партнерами. Оцінка показників роботи конкурентів, рівня задоволеності споживачів, торгових тенденцій та змін у законодавстві.	Збір і аналіз даних, впровадження інформаційних технологій для покращення взаємодії з клієнтами, спостереження за змінами в законодавстві.

(Джерело: побудовано автором на основі [22, 35])

Виходячи з таблиці, видокремлені механізми перелічені сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також вони спрямовані на ефективне функціонування торговельних підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку.

Торговельне підприємство - це первинна або основна ланка сфери торгівлі, вона є самостійним господарюючим суб'єктом з правом юридичної особи, що створена для закупівлі та реалізації а також зберігання товарів [36].

А також додатковим може бути впровадження супутних послуг для отримання додаткового доходу та забезпечення більшої кількості потреб споживача. Є багато варіантів розвитку, які можна вибрати для торговельного підприємства, але не всі можуть підійти під специфіку підприємства або не є ефективними чи окупними; деяки можуть мати негативний вплив на діяльність компанії.

Помилкові напрямки розвитку торговельного підприємства включають [37]:

- спроби швидко отримати конкурентні переваги на ринку без надійної основи;
- монополізація ринку без впровадження нововведень та сучасних технологічних, маркетингових і управлінських рішень;
- короткострокові інвестиції в бізнес з метою його подальшого продажу;
- створення штучних фінансових труднощів для уникнення сплати податків.

Щоб уникнути цих помилок і забезпечити стабільний розвиток, торговим компаніям слід визначити пріоритетні напрямки та методи своєї діяльності. Зокрема, важливо чітко окреслити цільовий ринок, на якому працює підприємство, виявити основних конкурентів і потенційних партнерів, а також відповідно адаптувати свою пропозицію [38].

Ключовим моментом для керівників є глибоке усвідомлення конкурентних переваг своїх продуктів, а також ретельне планування фінансових потоків і

інвестицій. Керівництво повинно мати цілісне уявлення як про поточний стан компанії, так і про її майбутній розвиток. Проте, навіть за умови детального планування, непередбачені витрати та ризики залишаються неминучими, тому план розвитку повинен бути гнучким.

У процесі розвитку торгового підприємства важливо зосередитися на ключових напрямках прогресу див. табл. 1.6. У періоди криз зростає значення швидкого реагування на ринкові виклики, а також посилюється роль керівництва у прийнятті рішень. Наприклад, загострення політичної ситуації може викликати коливання валютних курсів, що, в свою чергу, вплине на ціни товарів і може негативно позначитися на попиті. Використання напрямків, наведених у таблиці, дозволить більш ефективно вирішувати ці питання.

Існують випадки, коли замовник потребує великої партії товару з поступовою доставкою. У таких ситуаціях важливо мати гнучкість, щоб швидко задовольнити потреби клієнта та зберегти його лояльність. Один із можливих підходів — тимчасове залучення ресурсів партнерів або конкурентів для швидкого виконання замовлення, а потім вже можна замовити необхідну кількість товару для покриття зобов'язань і подальшого забезпечення попиту.

Такі ініціативи сприяють формуванню довіри між компанією та її клієнтами, відкриваючи можливості для подальшої співпраці на взаємовигідних умовах. Використання цього підходу дозволить зменшити витрати часу клієнтів на придбання товарів у зручних умовах і підвищить продуктивність торгового підприємства.

Отже, розвиток комерційної діяльності відбувається через впровадження різноманітних форм торгівлі та комплексу заходів, які забезпечують ефективну доставку продукції до кінцевих споживачів, гарантуючи стабільність і конкурентоспроможність торгового підприємства на ринку.

Висновки до першого розділу

На основі аналізу наукової літератури було встановлено, що стратегія розвитку торговельного підприємства націлена на досягнення його довгострокових цілей, з акцентом на інтенсивний розвиток і ефективне використання наявного науково-технічного потенціалу. На відміну від стратегій виживання, стратегія розвитку передбачає чітку послідовність етапів, таких як аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та цілей, розробка планів розвитку, реалізація заходів для покращення торговельної діяльності та управління виконанням обраної стратегії.

Серед ключових напрямків реформування торговельного підприємства виділяється поєднання принципів вільного ринку та регульованих підходів до формування торговельної мережі. Розвиток торгівлі повинен базуватися на ринкових принципах економічної доцільності, орієнтації на споживачів і забезпеченні мінімально необхідного рівня задоволення потреб споживачів.

Нові умови вимагають, щоб торговельні підприємства адаптувалися до очікувань і поведінки споживачів. Розширення асортименту та поглиблення соціальної диференціації торгових точок є основою для створення мереж роздрібної торгівлі з різними ціновими категоріями та спектром послуг. Це дозволить задовольнити різноманітні потреби населення та підвищити доступність товарів і послуг.

Торгівля має значний соціально-економічний вплив, оскільки допомагає зменшити рівень безробіття, забезпечити робочі місця для молоді та генерувати доходи як для працівників, так і для постачальників. Розвиток торговельних підприємств різних організаційних форм також є важливим фактором для стабільності та зростання економіки в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕЛЛТЕКС-УКРАЇНА» НА РИНКУ ТОРГІВЛІ

2.1 Аналіз ринку торгівлі в Україні

Дослідження структури підприємств в Україні за різними видами економічної діяльності у 2023 році (рис 2.1) демонструє домінування секторів торгівлі, промисловості та сільського господарства. Найбільша кількість підприємств зосереджена в оптовій та роздрібній торгівлі, а також у ремонті автомобілів і мотоциклів, що становить 25,8%. Цей сектор є важливим для малого та середнього бізнесу, який орієнтується на споживчий попит і швидко реагує на зміни в ринковій ситуації.

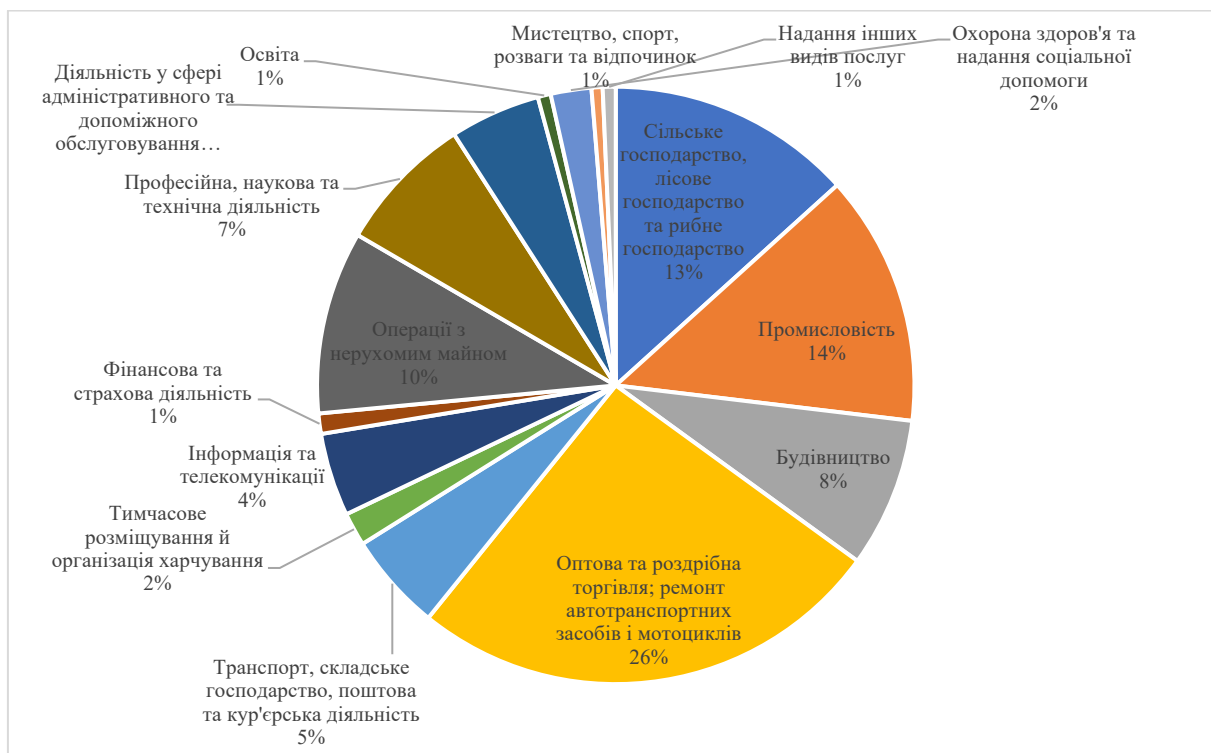


Рис. 2.1 Кількість діючих суб'єктів господарювання у 2023 році

(Джерело: побудовано автором на основі [39])

Значна кількість підприємств у секторі торгівлі свідчить про важливість споживчого ринку, тоді як відносно невелика частка підприємств у сферах ІТ, охорони здоров'я та мистецтва підкреслює необхідність розвитку цих галузей для диверсифікації економіки. В цілому, економічна структура України вказує на

великий потенціал для розширення приватного сектора в сферах послуг, які можуть стати важливими рушіями розвитку в умовах економічної стабілізації.

Торгівля сьогодні є найбільш привабливою підприємницькою діяльністю як для нових суб'єктів, так і для тих, що багато років існують в Україні. Це найбільш динамічна галузь, внесок якої у ВВП України становить майже 15% [39].

При цьому торгівля ділиться на роздрібну та оптову. Відповідно до Господарського Кодексу України, оптова торгівля – це «сукупність підприємств, основним видом діяльності яких є оптово-торговельна та посередницька діяльність, яка є важливим механізмом для налагодження економіки країни, а саме – у здійсненні товарообміну між виробниками, виробничими споживачами і роздрібною торгівлею», тоді як роздрібна торгівля – це «вид економічної діяльності в сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надавання йому торговельних послуг [40; 41, с. 177].

Розглянемо оптовий товарообіг України в 2023 р. за видами економічної діяльності (рис.2.2).

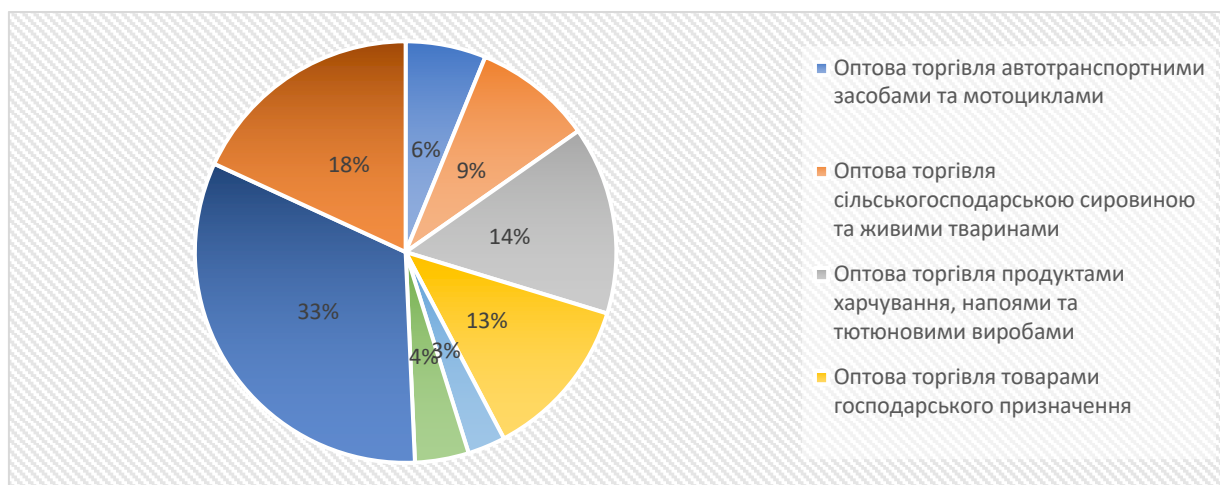


Рис. 2.2 Структура оптового товарообігу України за видами економічної діяльності в 2023 р., %

(Джерело: побудовано автором на основі [42])

У 2023 році структура оптового товарообігу України свідчить про домінування спеціалізованої та неспеціалізованої оптової торгівлі, на які припадають найбільші обсяги — 1 027 467,8 тис. грн та 571 390,7 тис. грн

відповідно. Високі показники також зафіксовані в торгівлі продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами та товарами господарського призначення. Найменшу частку займає оптова торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням. Це відображає різноманітність оптового ринку та його залежність від окремих видів діяльності.

Також розглянемо роздрібну торгівлю за товарними групами, вона ділиться на:

- продовольчі товари – це товари, що представляють собою харчові продукти в натуральному або переробленому вигляді, призначені для використання людиною в якості їжі чи води;
- непродовольчі товари - це продукти виробничого процесу, призначені для продажу його громадянам або суб'єктам господарської діяльності, але не з метою вживання його в їжу людиною і (або) представниками тваринного світу.

Роздрібний товарообіг України в 2023 р. за видами економічної діяльності відображено на рис.2.3.

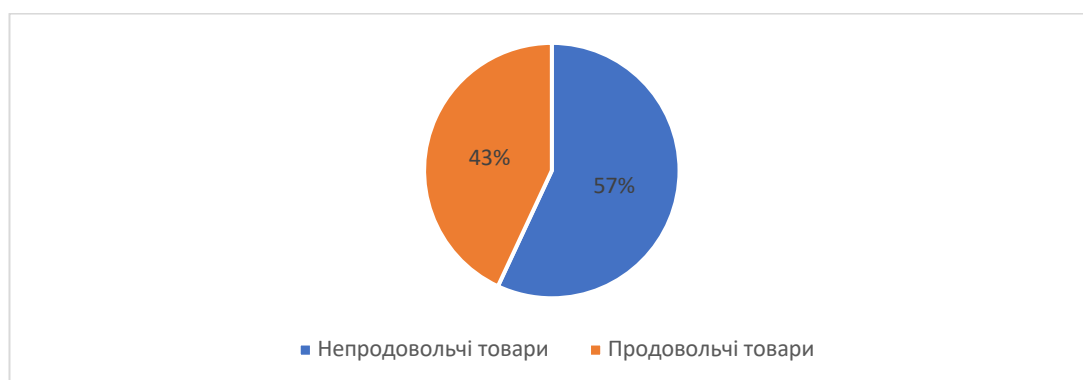


Рис. 2.3 Структура роздрібного товарообігу України за товарними групами в 2023 р., %

(Джерело: побудовано автором на основі [42])

У структурі роздрібного товарообігу України за 2023 рік непродовольчі товари становлять більшу частку (56,9%), що вказує на переважний попит населення на товари тривалого користування. Продовольчі товари займають 43,1%, демонструючи стабільний рівень споживання основних продуктів.

Товарообіг є ключовим показником, що відображає масштаби та рівень розвитку торгівлі в країні, оскільки він характеризує завершальний етап руху товарів від виробника до споживача. Виділяють товарообіг на мікрорівні, який охоплює продаж товарів масового споживання та надання платних торговельних послуг для задоволення особистих потреб споживачів або інших суб'єктів господарювання для подальшої переробки чи реалізації. На макрорівні товарооборот визначається як загальна вартість продажів товарів і послуг усіма організаціями за певний період або сукупна вартість трансакцій на конкретному ринку.

Для України динаміка товарообігу представлена нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка оптового та роздрібного товарообігу

України за 2018-2023 рр.

Рік	Оптовий товарообіг		Роздрібний товарообіг		Всього товарообіг
	млн. грн.	у %	млн. грн.	у %	
2018	2215367,4	58,1	1598998,8	41,9	3814366,2
2019	2322176,9	55,2	1887525	44,8	4209701,9
2020	2462558,8	54,3	2069907,3	45,7	4532466,1
2021	20186330,1	56,9	15266434,6	43,1	35452764,7
2022	17078971,7	53,8	14656329,4	46,2	31735301,1
2023	21107713,9	52,6	19059055	47,4	40166768,9

(Джерело: розраховано автором на основі [42])

Дані таблиці свідчать, що товарообіг України за 2018–2023 рр. зазнав значних змін. У 2018 р. він становив 3814,4 млрд грн, а у 2020 р. збільшився на 18,7% і досягнув 4532,5 млрд грн. Проте в 2022 р. відбулося суттєве скорочення – до 3173,5 млрд грн, що на 10,5% менше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. товарооборот зріс до 40166,8 млрд грн, що перевищує показники 2018 р. на 5,3%.

Частка оптового товарообігу зменшилася з 58,1% у 2018 р. до 52,6% у 2023 р., тоді як частка роздрібного товарообороту поступово зросла з 41,9% до 47,4%.

Це свідчить про зростаюче значення роздрібної торгівлі в структурі загального товарообігу.

Частка оптового товарообігу зменшилася з 58,1% у 2018 р. до 52,6% у 2023 р., тоді як частка роздрібного товарообороту поступово зросла з 41,9% до 47,4%. Це свідчить про зростаюче значення роздрібної торгівлі в структурі загального товарообігу.

Крім того, співвідношення оптового та роздрібного товарообігу також суттєво змінилися за аналізований період (рис.2.4).

В 2018 р. роздрібна торгівля складала майже 42 %, а в 2023 р. – вже 47,4 % від загального товарообороту.

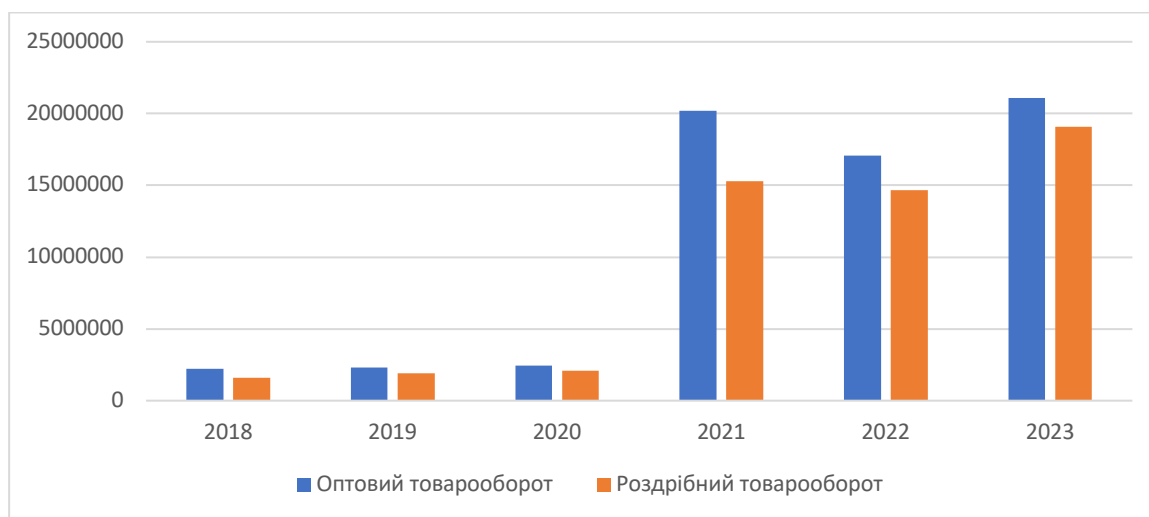


Рис. 2.4. Динаміка оптового та роздрібного товарообігу в Україні за 2018-2023 рр., млн. грн.

(Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.1)

Слід також розглянути обсяги оптового товарообігу за регіонами, остання актуальна інформація на 2022 рік відображена на рис.2.5. Це дозволить виявити регіональні особливості та диспропорції у розподілі товарообігу, а також оцінити економічний потенціал окремих областей.

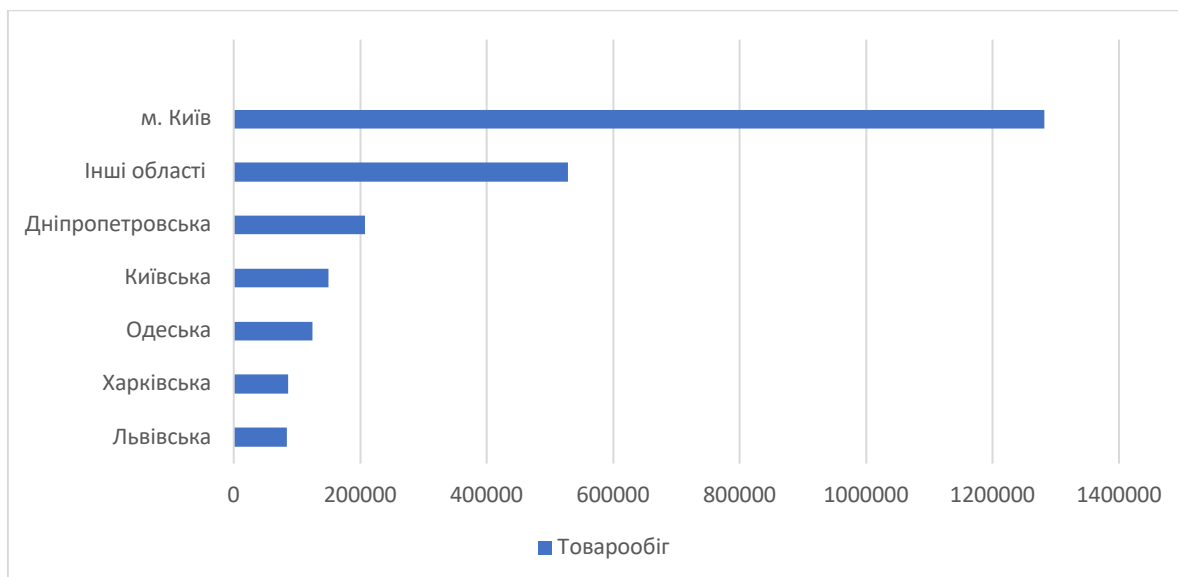


Рис. 2.5. Обсяги оптового товарообігу товарів по регіонах України в 2022 році, млн. грн.

(Джерело: побудовано автором на основі [42])

Як бачимо, Київ у 2022 р. був лідером і центром ділової активності, реалізуючи більше 50% всіх товарів продовольчої та непродовольчої групи. Далі йде Дніпропетровська область, яка займає друге місце за товарооборотом, на третьому місці – Київська область з показником 6,1%.

Слід також звернути увагу на географічне розподілення роздрібної торгівлі товарів, оскільки її обсяги суттєво коливаються, залежно від області (рис. 2.6).

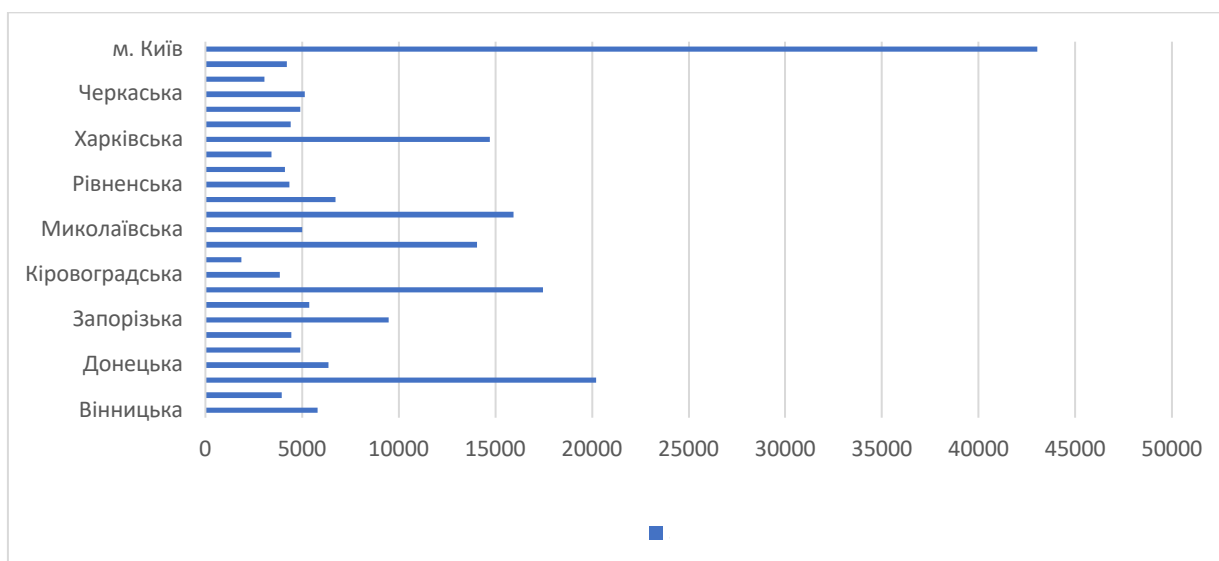


Рис.2.6 Оборот роздрібної торгівлі по регіонах у січні 2022 року, млн.грн.

(Джерело: побудовано автором на основі [42])

Найвищий обсяг товарообігу зафіксовано в Києві, де значно домінує обіг, здійснений фізичними особами-підприємцями.

Серед інших областей високі показники товарообігу спостерігаються в Дніпропетровській, Київській та Харківській областях, де переважає обіг юридичних осіб. У більшості інших регіонів обсяги товарообігу є помірними і відносно рівномірно розподілені між юридичними особами та фізичними особами-підприємцями.

Найнижчі показники товарообігу спостерігаються в Чернівецькій, Сумській та Житомирській областях, де обсяги торгівлі обох категорій суб'єктів є досить незначними.

Для аналізу торгівлі, також важно виділити основні країни-імпортери, тому що велика кількість товарів є іноземною. У першому кварталі 2023 року Україна активно імпортувала товари з різних країн, серед яких лідерами стали Китай, Польща та Німеччина. Обсяг імпорту з цих країн свідчить про тісні торговельні зв'язки України з партнерами з різних регіонів світу.

Найбільшим постачальником товарів був Китай, з обсягом імпорту 2558 млн долл., що становить 16,5% від загального обсягу імпорту України. Це підтверджує вагому роль Китаю в українській торгівлі та високу залежність від китайських товарів, що забезпечують різні сегменти внутрішнього ринку (табл. 2.2).

Другою за величиною країною-постачальником стала Польща з обсягом імпорту 1571 млн долл. (10,1%). Така активна торгівля з Польщею підкреслює близькість двох держав не лише географічно, а й економічно, адже польські товари займають важливе місце на українському ринку.

На третьому місці знаходиться Німеччина з обсягом імпорту 1130 мільйонів доларів США, що складає 7,3%. Німецькі товари відомі своєю якістю, тому попит на них в Україні залишається стабільно високим, що зумовлює значний обсяг імпорту з цієї країни.

Таблиця 2.2

Провідні країни по імпорту товарів до України в першому кварталі 2023 р.

Країна	Вартісний обсяг експорту, млн дол. США	Часта у експорті України, %
Китай	2558	16,5
Польща	1571	10,1
Німеччина	1130	7,3
Туреччина	1119	7,2
США	683	4,4
Болгарія	612	3,9
Словаччина	537	3,5
Індія	503	3,2
Швейцарія	456	2,9
Угорщина	450	2,9

(Джерело: розраховано автором на основі [43])

До переліку основних торговельних партнерів України також увійшли Туреччина – 1119 млн долл. (7,2%), США – 683 млн долл. (4,4%) і Болгарія – 612 млн долл. (3,9%). Торгівля з цими країнами показує не лише різноманітність джерел постачання товарів, але й збалансованість між різними економічними партнерами України.

Інші важливі постачальники — Словаччина, Індія, Швейцарія та Угорщина. Їхні обсяги імпорту становлять від 450 до 537 млн долл., що в межах 2,9–3,5% від загального обсягу імпорту. Це свідчить про інтенсивну взаємодію з різними економіками світу і відображає інтерес України до диверсифікації поставок.

Таким чином, основними країнами-постачальниками товарів до України в першому кварталі 2023 року стали як сусідні європейські країни, так і партнери з Азії та Північної Америки.

Також для аналізу торговельної галузі доцільно розглянути прогнози роздрібних компаній на IV квартал 2024 року стосовно зростання їхньої бізнес-активності за даними від Державної Статистики України (див рис. 2.7) [44].

Графік відображає динаміку індикатора ділової впевненості в роздрібній торгівлі в Україні з 2015 року. З 2015 до початку 2020 року показник поступово зростав, досягнувши позитивних значень, що свідчить про оптимістичні

очікування підприємців у сфері роздрібно́ї торгівлі. Проте на початку 2020 року спостерігається різке падіння індикатора, ймовірно, внаслідок впливу пандемії COVID-19.

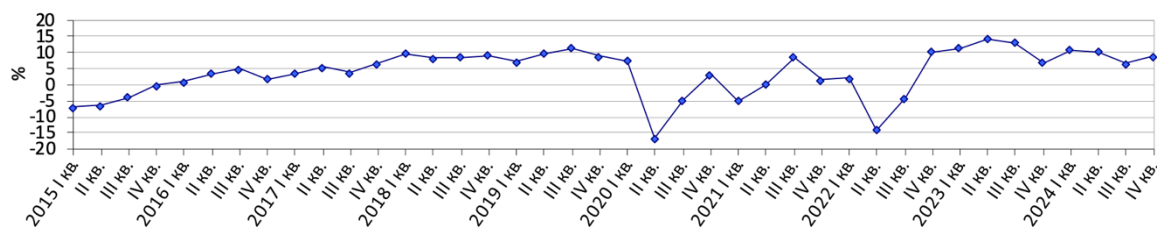


Рис.2.7 Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі

Після початкового спаду індикатор починає відновлюватися, проте залишається нестабільним, зокрема в 2021-2022 роках, коли він демонструє різкі коливання. У 2023 році індикатор досягає нового піку, відображаючи покращення ділової впевненості, а в 2024 році показник стабілізується на позитивному рівні, що вказує на відносну стабільність очікувань у секторі роздрібно́ї торгівлі. У IV кварталі 2024 року індекс бізнес-оптимізму в роздрібному секторі підвищився на 2,4 процентних пункти в порівнянні з III кварталом 2024 року, досягнувши рівня плюс 8,9%.

Для розрахунку цього індикатора використовуються сезонно скориговані значення балансів: обсяг продажу (обороту) у липні-вересні 2024 року становив +17%, тоді як очікуваний показник на IV квартал 2024 року складає +8% [45].

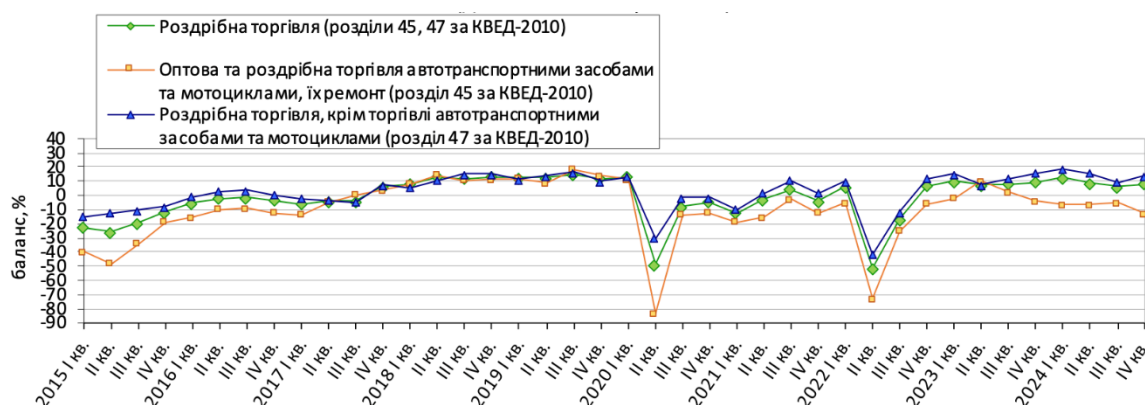


Рис. 2.8 Очікувані зміни обсягу продажу (обороту) в роздрібній торгівлі

(Джерело: розраховано автором на основі [43])

Графік 2.8 демонструє прогнозовані зміни в обсягах продажу (обороту) в роздрібній торгівлі України з 2015 року до сьогодні, з поквартальним розподілом. Загалом, можна відзначити, що очікування змін у різних секторах роздрібно́ї торгівлі мають подібну динаміку, хоча існують певні відмінності в інтенсивності та стабільності.

На графіку видно, що до початку 2020 року спостерігалось стабільне зростання очікувань обсягів продажу, після чого в усіх секторах відбувся різкий спад, ймовірно, через наслідки пандемії COVID-19. У наступні періоди очікування поступово відновлюються, хоча їхня динаміка дещо варіюється між різними секторами. Найбільші коливання спостерігаються в очікуваннях для оптової та роздрібно́ї торгівлі автомобілями та мотоциклами. Цей сектор зазнав значного зниження очікувань під час пандемії, а його відновлення виявилось менш стабільним у порівнянні з іншими секторами.

Сектор роздрібно́ї торгівлі, за винятком автомобілів та мотоциклів, демонструє найбільш стабільні прогнози щодо змін у обсягах продажу, з меншими коливаннями. Цей сектор швидше відновився після початкового спаду і зберіг стабільний рівень очікувань на майбутні періоди.

Отже, графік ілюструє загальну тенденцію відновлення після кризового падіння, проте з різними темпами та рівнями стабільності в залежності від конкретного сегмента роздрібно́ї торгівлі.

Для узагальнення впливу факторів зовнішнього середовища, проведемо PEST-аналіз (див. табл. 2.3 та табл. 2.4) для оцінки їх впливу на підприємства торгівельної галузі.

PEST-аналіз торгівельної галузі показав, що найбільший негативний вплив мають економічні та політичні фактори, пов'язані зі змінами в регуляторному середовищі та нестабільністю макроекономічної ситуації. Водночас позитивні тенденції в технологічному секторі, такі як автоматизація процесів і розвиток онлайн-торгівлі, частково компенсують ці ризики, створюючи можливості для адаптації та зростання.

Таблиця 2.3

PEST–аналіз торгівельної галузі

Фактори	Вага	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
1	2	3	4	5	6
1. Політичні					
1.1. Політична стабільність та безпека країни	0,2		7		1,4
1.2. Законодавство щодо імпорту	0,25		6		1,5
1.3. Державна підтримка малого та середнього бізнесу	0,2	4		0,8	
1.4. Зміни в податковому законодавстві	0,25		4		1
1.5. Регулятивні норми для торгівлі	0,1		4		0,4
Разом	1	-	-	0,8	4,3
2. Економічні					
2.1. Рівень економічного розвитку країни	0,1		4		0,4
2.2. Валютні коливання	0,2		5		1
2.3. Рівень інфляції	0,1		6		0,6
2.4. Конкуренція з боку інших торгівельних галузей швейного напрямку	0,3		7		2,1
2.5. Рівень доходів населення	0,05		3		0,15
2.6. Збільшення цін виробників текстилю(103,1 %, на серпень 2024 рік порівняно з серпнем 2024 року)	0,2		3		0,6
2.7. Інвестиції у модернізацію складів	0,05		2		0,1
Разом	1	-	-	-	4,95
3. Соціальні					
3.1. Зміни в споживчих уподобаннях	0,1	5		0,5	
3.2. Демографічні характеристики (вимушена міграція населення зменшує попит на товар)	0,2		6		1,2
3.3. Зниження платоспроможності населення	0,2		6		1,2
3.4. Свідомість до продукту	0,05	2		0,1	
3.5. Екологічні та природні явища	0,05		6		
3.6. Тенденція до онлайн-покупок	0,3	9		2,7	
3.7. Попит на швейне обладнання	0,05	3		0,15	
3.8. Зростання популярності хендмейду	0,05	3		0,15	
Разом	1	-	-	3,6	2,4
4. Технологічні					
4.1. Розвиток онлайн-продажів	0,25	7		1,75	
4.2. Впровадження екологічних технологій	0,2		4		0,8
4.3. Використання CRM-систем	0,1	5		0,5	
4.4. Автоматизація торговельних процесів	0,25	6		1,5	
4.5. Інновації у швейному обладнанні	0,1	4		0,4	
4.6. Розвиток нових каналів збуту	0,1	6		0,6	
Разом	1	-	-	4,75	0,8
Всього	4	-	-	9,15	12,45

(Джерело: побудовано автором на основі методики [45, 46])

Аналіз виявив, що торгівельна галузь перебуває під значним впливом зовнішніх факторів. Економічна нестабільність і законодавчі зміни ускладнюють

діяльність, однак технологічні інновації та зростання онлайн-продажів відкривають нові можливості для бізнесу. Впровадження ефективних рішень дозволить галузі скористатися цими перспективами.

Таблиця 2.4

Зважена оцінка факторів

Фактори	+	-
Політичні	0,8	4,3
Економічні	-	4,95
Соціальні	3,6	2,4
Технологічні	4,75	0,8
Всього	9,15	12,45

(Джерело: складено на основі табл. 2.2)

Для оцінки привабливості торгівельної галузі використано методику А. Дж. Томпсона, яка дозволяє кількісно визначити вплив ключових факторів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Привабливість торгівельної галузі за А. Дж. Томпсоном

№	Показник	Питома вага	Бал	Оцінка
1	Розміри ринку	0,15	4	0,60
2	Прогнозований темп зростання ринку	0,05	3	0,15
3	Історичний і прогнозований прибуток	0,10	4	0,40
4	Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5	Загрози і можливості	0,15	4	0,60
6	Вплив сезонних і циклічних факторів	0,10	4	0,40
7	Вимоги до рівня технології і капіталовкладень	0,05	2	0,10
8	Вплив середовища	0,05	4	0,20
9	Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,15	4	0,60
Усього		1,00	-	4,05

(Джерело: побудовано автором на основі методики[45])

На основі аналізу можна зробити висновок, що торгівельна галузь має високу привабливість, загальна оцінка становить 4,05. Найбільший позитивний вплив мають рівень конкуренції та розміри ринку. Слабкими місцями залишаються низький прогнозований темп зростання ринку та високі вимоги до капіталовкладень. Галузь має потенціал, а кваліфікований аналіз загальної

ситуації галузі і конкуренції в ній – об’єктивна підстава для розробки ефективної стратегії.

Таким чином, торговельна галузь України стрімко розвивається та протягом багатьох років має позитивну тенденцію. При цьому саме торгівля оптова та роздрібна займає частку 25,8 % від всіх діючих суб'єктів господарювання, а також найбільш динамічна галузь, внесок якої у ВВП України становить майже 15%. . Слід звернути увагу на постійне збільшення іноземних підприємств, що значно впливають на розвиток вітчизняних виробників. А після аналізу можемо зробити висновок, що галузь має велику привабливість і позитивні прогнози на наступні роки.

За даними Державної служби статистики України, у сфері роздрібно́ї торгівлі в 2023 році пріоритетними напрямками розвитку є:

1. Зростання попиту на онлайн-торгівлю, що сприяє розширенню електронних платформ і інтеграції онлайн-інструментів у діяльність традиційних магазинів.
2. Формування нових торгових форматів, зокрема розвиток торгових центрів, що поєднують різні послуги, а також появу гібридних форматів, що відповідають потребам споживачів.
3. Оптимізація структури роздрібно́ї мережі з акцентом на скорочення дрібних магазинів і збільшення частки великих торгових мереж, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність.
4. Зміни в асортиментній політиці, зокрема наявність великої кількості товарів середнього класу і premium сегменту, що відповідає новим тенденціям споживчих уподобань.
5. Поглиблення товарної спеціалізації, що відображається у розвитку спеціалізованих торгових мереж середнього і великого формату, що дозволяє більш точно задовольняти попит на ринку.

Ці зміни вказують на трансформацію ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні, де тенденції до цифровізації та оптимізації бізнес-моделей стали основними для розвитку галузі.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ "Веллтекс-Україна"

ТОВ "Веллтекс-Україна" це найбільший постачальник промислового швейного обладнання, вишивального обладнання, швейної фурнітури, клейових та прокладних матеріалів на українському ринку [47].

Ціль підприємства: забезпечити клієнтів високоякісними рішеннями для виробництва швейних виробів найвищої якості [47].

Товариство з обмеженою відповідальністю "Веллтекс-Україна" зареєстрована в 2005 році. Юридичній особі присвоєно код ЄДРПОУ 33865525, знаходиться за адресою: Україна, 65005, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛ. Дальницька, будинок 44 Б. Розмір статутного капіталу 505 000,00 грн. Дата державної реєстрації підприємства 02.11.2005 р.

Засновник: Акдерлі Георгій Іванович (100,0 % статутного фонду). Уповноваженою особою юридичної особи товариство з обмеженою відповідальністю "Веллтекс-Україна" є Акдерлі Георгій Іванович.

ТОВ "Веллтекс-Україна" має 5 відокремлених підрозділів [48]:

- філія "Веллтекс-Харків" товариства з обмеженою відповідальністю "Веллтекс-Україна", код ЄДРПОУ ВП: 34929825, місцезнаходження вп: Україна, 61161, Харківська обл., місто Харків, вул.Стуса Василя, будинок 1, корпус ж.;
- філія "Веллтекс-Київ" товариства з обмеженою відповідальністю "Веллтекс-Україна", код ЄДРПОУ ВП: 34801840, місцезнаходження ВП: Україна, 03127, місто Київ, провулок Коломийівський, будинок 3/1;
- філія "Веллтекс-Чернівці" товариства з обмеженою відповідальністю "Веллтекс-Україна", код ЄДРПОУ ВП: 35640645, місцезнаходження вп: Україна, 58001, Чернівецька обл., місто Чернівці, вул. Наливайка, будинок 24;
- філія "Веллтекс-Хмельницький" товариства з обмеженою відповідальністю "Веллтекс-Україна", код ЄДРПОУ ВП: 35697953, місцезнаходження вп: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Зарічанська, будинок 57/1;

- філія "Веллтекс-Львів" товариства з обмеженою відповідальністю "Веллтекс-україна", код ЄДРПОУ ВП: 38155880, місцезнаходження ВП: Україна, 79024, Львівська обл., місто Львів, вулиця Липинського, будинок 54, корпус 2а.

- філія "Веллтекс-Одеса" товариства з обмеженою відповідальністю "Веллтекс-Україна", код ЄДРПОУ ВП: 33865525, місцезнаходження вп: Україна, 65000, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Дальницька, будинок 44Б;

Основним видом діяльності, відповідно до статутних документів, є саме оптова торгівля машинами й устаткуванням для текстильного, швейного та трикотажного виробництва. При цьому в останні роки підприємство активно почало займатися оптовою торгівлею текстильними товарами.

Всі напрямки діяльності за КВЕДами наведені на (рис. 2.9).

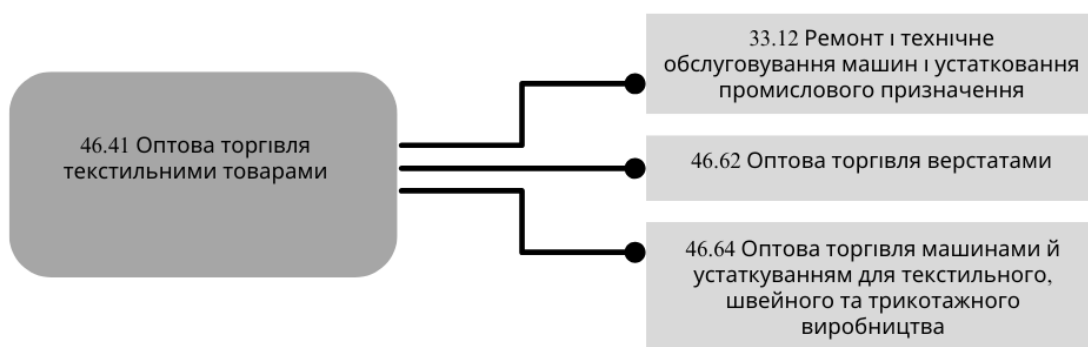


Рис. 2.9. Напрямки діяльності ТОВ "Веллтекс-Україна", відповідно до КВЕД

(Джерело: складено автором на основі [49])

Штат ТОВ "Веллтекс-Україна" складається з 38 працівників в 6 філіях.

Організаційну структуру ТОВ «Веллтекс-Україна» наведено в додатку А.

Організаційна структура ТОВ «Веллтекс-Україна» є лінійно-функціональною та містить декілька філій, кожна з яких відповідає за виконання окремих функцій у відповідному регіоні. Центральне управління здійснюється через директора компанії, підпорядкованого генеральному директору.

Підприємство є офіційним представником більш ніж 20 провідних світових виробників, які виробляють обладнання та матеріали для виготовлення високоякісних швейних виробів. Пропонує лише товари від підтверджених та визнаних компаній, таких як [47]:

- Typical: виробник надійних і високоякісних швейних машин.
- Harpu-Japan: японська компанія, що спеціалізується на виробництві інтелектуальних вишивальних машин.
- Type special: власний бренд-партнер, що пропонує лише перевірене обладнання для швейного виробництва.
- Silter: обладнання для волого-теплової обробки, відоме своєю надійністю.
- Triumph: тайванський лідер у виробництві швейних голок.
- Slimtex: провідний виробник тонких утеплювачів.
- Danelli: бренд клейових матеріалів із німецькою якістю.
- Nitex: власна марка ниток, що поєднує оптимальну ціну та високу якість.

У каталозі асортименту понад 20 000 найменувань, включаючи:

- Широкий модельний ряд : високопродуктивне швейне обладнання для підприємств різних масштабів.
- Вишивальне обладнання : технологічні японські машини для промислового та домашнього використання.
- Швейна фурнітура : різноманітний асортимент всіх типів.
- Клейові та прокладні матеріали : матеріали для ефективної реалізації сучасних технологічних процесів.

Компанія бере активну участь у провідних спеціалізованих виставках, таких як "Leather and Shoes", "Kyiv Fashion", "Alltex" та інші, що дозволяє

залишатися на передових позиціях у галузі та слідкувати за актуальними тенденціями. Членство в Українській Асоціації Підприємств Легкої Промисловості (Укрлегпром) є важливим елементом розвитку компанії, забезпечуючи її помітність на ринку легкої промисловості України. Співпраця з Укрлегпромом дозволяє бути в курсі новітніх трендів і технологічних інновацій, обмінюватися досвідом з іншими провідними підприємствами галузі, а також брати участь у ключових заходах і виставках, підтримуючи активну взаємодію в рамках діяльності асоціації.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ "Веллтекс-Україна" (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ТОВ "Веллтекс-Україна"

Основні показники	2021	2022	2023	Зміна 2023 р. у порівнянні з 2021р	
				Абсолютна	Відносна, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	84354,8	73409,7	105369,6	21014,8	24,9
Виробнича собівартість, тис.грн.	54095,5	50300,9	55255,3	1159,8	2,1
Інші операційні витрати, тис.грн.	12804,7	11889,5	16253,3	3448,6	26,9
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	18968,4	12168,6	35737,4	16769,0	88,4
Чистий прибуток, тис. грн.	15554,1	9978,3	29304,7	13750,6	88,4

(Джерело: складено автором на основі фін. звітності підприємства)

У 2023 році ТОВ "Веллтекс-Україна" продемонструвало позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації зріс на 24,9%, що свідчить про збільшення обсягів продажу. Виробнича собівартість залишилась практично на рівні 2021 року, що свідчить про ефективне управління витратами. Однак, зростання інших операційних витрат на 26,9% потребує уваги. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток зросли на 88,4%, що вказує на значне поліпшення фінансової ефективності підприємства.

Аналіз основних показників ТОВ "Веллтекс-Україна" показує, що після падіння у 2022 році, у 2023 році підприємство відновилося, демонструючи значне зростання доходів, фінансового результату до оподаткування та чистого

прибутку. Це свідчить про ефективні заходи з покращення діяльності та стабільне фінансове становище.

Зміст фінансового аналізу полягає у оцінці та прогнозуванні фінансового стану підприємства на підставі даних бухгалтерського обліку і звітності.

При розгляді короткострокової перспективи підприємства необхідно оцінити показники ліквідності та платоспроможності з метою встановлення можливості погашення короткострокових зобов'язань перед контрагентами [47].

Зокрема, аналіз короткострокової ліквідності передбачає порівняння вартості оборотних активів та поточних зобов'язань. Для цього аналізу використовуються чотири показники короткострокової ліквідності:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт забезпечення реалізації робочим капіталом.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається як співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Оборотні активи – це грошові кошти та інші активи, які можуть бути швидко конвертовані в гроші для покриття короткострокових потреб. Коефіцієнт понад 1,0 вказує на здатність підприємства покрити поточні зобов'язання. Важливо також аналізувати динаміку цього показника, щоб оцінити зміни ліквідності підприємства.

Формула розрахунку коефіцієнта поточної ліквідності наведена в (2.1):

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності за три роки для ТОВ "Веллтекс-Україна" :

$$К_{пл2021} = 129451,2 / 11695,3 = 11,07;$$

$$К_{пл2022} = 163488,6 / 15918,9 = 10,27;$$

$$К_{пл2023} = 195731,7 / 8415,3 = 23,26.$$

Коефіцієнт термінової ліквідності визначається як відношення оборотних активів без запасів до поточних зобов'язань. Запаси не враховуються, оскільки їх можна не швидко конвертувати в гроші. Значення більше 0,8 свідчить про

фінансову стабільність, хоча це значення може змінюватися в залежності від галузі: для виробничих компаній з великими запасами показник може бути нижчим, а для компаній без запасів – вищим.

Формула розрахунку коефіцієнта термінової ліквідності наведена нижче (2.2):

$$\text{Коефіцієнт термінової ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Розрахуємо коефіцієнт термінової ліквідності за три роки для ТОВ "Веллтекс-Україна":

$$\text{Ктл}_{2021} = (129451,2 - 109416,7) / 11695,3 = 1,71;$$

$$\text{Ктл}_{2022} = (163488,6 - 121508,4) / 15918,9 = 2,64;$$

$$\text{Ктл}_{2023} = (195731,7 - 178945,9) / 8415,3 = 1,99.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається як відношення грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань. Він показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити миттєво, без конвертації інших активів у гроші. Оптимальне значення цього коефіцієнта зазвичай більше 0,25. Однак, надмірно високий коефіцієнт може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів, коли гроші заморожені у формі неактивних резервів. Нормативи можуть змінюватися в залежності від галузі, для торгових підприємств може бути необхідність у більших грошових запасах.

Формула розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності наведена нижче (2.3):

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності за три роки для ТОВ "Веллтекс-Україна":

$$\text{Кал}_{2021} = 11695,3 / 8089,4 = 1,45;$$

$$\text{Кал}_{2022} = 15918,9 / 12134 = 1,31;$$

$$\text{Кал}_{2023} = 8415,3 / 4114,3 = 2,05.$$

Результати розрахунку показників ліквідності ТОВ "Веллтекс-Україна" та статистика відхилень представлені в табл. 2.7.

Показники ліквідності ТОВ "Веллтекс-Україна"

Показник	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 23/21
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	11,068	10,270	23,259	12,191
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	1,713	2,637	1,995	0,282
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,692	0,762	0,489	-0,203

(Джерело: складено автором на основі фін. звітності підприємства)

Провівши аналіз показників ТОВ "Веллтекс-Україна" за період 2021-2023 рр., було встановлено, що значення всіх показників перевищують нормативне значення. Це свідчить про те, що підприємство має достатній обсяг оборотних активів для виконання своїх поточних зобов'язань. Високі показники платоспроможності свідчать про здатність компанії своєчасно покривати поточні борги, що сприяє стабільним взаємовідносинам з партнерами, інвесторами та постачальниками.

Не дивлячись на те, що коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився в 2023 році, його значення все одно перевищує норматив, що свідчить про наявність достатніх грошових коштів для виконання найбільш термінових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом дає можливість проаналізувати ліквідність з іншого боку. Цей показник часто висвітлює тенденції, які інші показники випускають. Можна мати стабільну поточну та термінову ліквідність, тоді як значення цього коефіцієнту знижуватимуся.

Таке може трапитися за умови різкого зростання виручки на тлі незмінної величини робочого капіталу. Подібна ситуація відома як «надмірне зростання». Розраховують цей коефіцієнт за формулою нижче (2.4; 2.5):

$$\text{Робочий капітал} = \text{Оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{робочого капіталу}} = \frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} * 100\% \quad (2.5)$$

Розрахуємо коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом за три роки для ТОВ "Веллтекс-Україна" :

$$K_{\text{рк}_{2021}} = (129451,2 - 11695,3) / 84354,8 * 100\% = 139,6 \%;$$

$$K_{p2022} = (163488,6 - 15918,9)/73409,7 * 100\% = 201,0 \%;$$

$$K_{p2023} = (195731,7 - 8415,3)/105369,6 * 100\% = 177,8 \% .$$

Розрахунок коефіцієнта забезпеченості реалізації робочим капіталом для ТОВ "Веллтекс-Україна" за 2021–2023 роки показав, що у 2021 році коефіцієнт склав 139,6 %, у 2022 році — 201,0 %, а у 2023 році — 177,8 %. Це свідчить про високу забезпеченість підприємства робочим капіталом для підтримки своєї діяльності, з тенденцією до зростання у 2022 році та незначним зниженням у 2023 році. Незважаючи на коливання, коефіцієнт залишається на високому рівні, що вказує на стабільну фінансову позицію підприємства та здатність покривати свої операційні витрати.

Аналізуючи здатність суб'єкта господарської діяльності до ліквідності у довгостроковій перспективі розглядаємо показники довгострокової платоспроможності або фінансової стійкості. Розглянемо два показники довгострокової платоспроможності:

1. Коефіцієнт фінансової стійкості.
2. Коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості - розраховується як відношення позикового і власного капіталу. Він служить для встановлення співвідношення різноманітних способів фінансування підприємства, відображених у його балансі.

А також дає змогу порівняти величину капіталу, інвестованого власниками та позиченого у кредиторів. Розраховують цей коефіцієнт за формулою нижче (2.6) :

$$K_{fc} = \frac{\text{Довгострокові заборговання} + \text{Поточні заборговання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

Розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості за три роки для ТОВ "Веллтекс-Україна" :

$$K_{fc2021} = (449,3 + 11695,3)/117694,5 = 0,103;$$

$$K_{fc2022} = (830,3 + 15918,9)/146999 = 0,114;$$

$$K_{fc2023} = (750,5 + 8415,3)/186711,3 = 0,049.$$

Коефіцієнт власного капіталу - це відношення власного капіталу до загальної величини активів. Коефіцієнт показує частку активів, яку забезпечує власний капітал. Розраховують цей коефіцієнт за формулою нижче (2.7):

$$K_{\text{вк}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.7)$$

Розрахуємо коефіцієнт власного капіталу за три роки для ТОВ "Веллтекс-Україна":

$$K_{\text{вк}2021} = 117694,5/2680=0,996;$$

$$K_{\text{вк}2022} = 146999/4480,1=0,898;$$

$$K_{\text{вк}2023} = 186711,3/4284,6=0,953.$$

Результати розрахунку показників платоспроможності для ТОВ "Веллтекс-Україна" представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники платоспроможності ТОВ "Веллтекс-Україна"

Показник	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 23/21
Коефіцієнт фінансової стійкості	<1	0,103	0,114	0,049	-0,541
Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,996	0,898	0,953	-0,18

(Джерело: складено автором на основі фін. звітності підприємства)

Коефіцієнт фінансової стійкості відповідає нормативу, але його зниження з 0,103 у 2021 році до 0,049 у 2023 році може вказувати на зростання ризиків залежності від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт власного капіталу стабільно перевищує норматив, коливаючись від 0,996 до 0,953, що свідчить про достатність власного капіталу для фінансування діяльності.

Показники платоспроможності ТОВ "Веллтекс-Україна" свідчать про стабільне фінансове становище, де залежність від зовнішнього фінансування залишається на низькому рівні.

Серед показників прибутковості діяльності підприємства існує 2 найважливіших вимірника:

- рентабельність власного капіталу;

- рентабельність сукупного капіталу.

Рентабельність власного капіталу - унаочнює яким чином операційна ефективність трансформується у вигоди власників та оцінює ефективність використання капіталу власників. Розраховують рентабельність власного капіталу за формулою нижче (2.8) :

$$РВК = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.8)$$

Розрахуємо РВК за три роки для ТОВ "Веллтекс-Україна" :

$$РВК_{2021} = (15554,1/117694,5)*100 = 13,2 \ %;$$

$$РВК_{2022} = (9978,3 / 146999)*100 = 6,8 \ %;$$

$$РВК_{2023} = (29304,7/186711,3)*100 = 15,7 \ %.$$

Рентабельність сукупного капіталу - вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку (прибуток до оподаткування) до валюти балансу.

Розраховують рентабельність власного капіталу за формулою нижче (2.9) :

$$РСК = \frac{\text{Операційний прибуток|прибуток до оподаткування}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.9)$$

Розрахуємо РСК за три роки для ТОВ "Веллтекс-Україна" :

$$РСК_{2021} = (18968,4/129839,1)*100 = 14,6 \ %;$$

$$РСК_{2022} = (12168,60/163748,2)*100 = 7,4 \ %;$$

$$РСК_{2023} = (35737,40/195877,1)*100 = 18,2 \ %.$$

Результати розрахунку показників рентабельності ТОВ "Веллтекс-Україна" та статистика відхилень представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ "Веллтекс-Україна"

Показник	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 23/21
Рентабельність власного капіталу, %	> 0	13,2	6,8	15,7	2,4
Рентабельність сукупного капіталу, %	> 0	14,6	7,4	18,2	3,6

(Джерело: складено автором на основі фін. звітності підприємства)

Рентабельність власного капіталу перевищує нормативне значення і зросла з 13,2% у 2021 році до 15,7 % у 2023 році, незважаючи на тимчасове зниження у 2022 році 6,8 %. Відхилення за три роки є позитивним та становить 2,4%, що свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу.

Рентабельність сукупного капіталу також перевищує нормативне значення, зростаючи з 14,6 % у 2021 році до 18,2 % у 2023 році, при цьому зниження у 2022 році на 7,4 % було короткочасним. Відхилення за три роки є позитивним та становить 3,6 %, що свідчить про покращення загальної ефективності використання ресурсів підприємства.

Показники рентабельності ТОВ "Веллтекс-Україна" демонструють позитивну динаміку, що вказує на ефективність діяльності підприємства та його здатність отримувати прибуток як з власного, так і з сукупного капіталу.

За результатами аналізу фінансових показників ТОВ "Веллтекс-Україна" за 2021–2023 роки встановлено, що підприємство демонструє стабільну фінансову позицію та зростання ефективності. Чистий дохід у 2023 році збільшився на 24,9% порівняно з 2021 роком, при цьому виробнича собівартість зросла лише на 2,1%, що свідчить про ефективне управління витратами. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток зросли на 88,4%, що вказує на високу прибутковість.

Аналіз діяльності ТОВ "Веллтекс-Україна" показав стабільне фінансове становище з позитивною динамікою доходів та прибутку. Чистий дохід зріс на 24,9%, а прибуток — на 88,4% у 2023 році. Показники ліквідності вищі за нормативи, що підтверджує здатність виконувати зобов'язання. Співпраця з відомими брендами та участь у виставках сприяють зміцненню ринкових позицій компанії.

Додатково проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Веллтекс-Україна» за допомогою SNW-аналізу, задля аналізу внутрішнього середовища компанії з точки зору сильних, слабких і нейтральних сторін підприємства, де ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за 10-ти бальною шкалою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SNW-аналіз ТОВ «Веллтекс-Україна»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1. Розвиток асортименту швейного обладнання та фурнітури	7		
2. Оптимізація ланцюга постачання	8		
3. Якість та відповідність товарів стандартам	9		
4. Широкий вибір постачальників		6	
5. Гнучкість у ціноутворенні		5	
6. Професійний сервіс для клієнтів	8		
7. Маркетингова стратегія			4
8. Використання сучасних технологій у торгівлі		6	
9. Доступність товарів на складі		6	
10. Партнерські відносини з виробниками	8		
11. Конкурентоспроможність цін		5	
12. Розташування точок роздрібної торгівлі	8		
13. Впізнаваність торгової марки			4
14. Постійні замовники та клієнтська база	9		
15. Онлайн-продажі та присутність на онлайн-платформах	7		
16. Програми лояльності для клієнтів			3
17. Кваліфікація співробітників з продажу	7		

На рисунку 2.10 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ «Веллтекс-Україна».

Отже, проведений аналіз показав, що основними перевагами ТОВ «Веллтекс-Україна» є розвиток асортименту швейного обладнання та фурнітури, якість товарів, партнерські відносини з виробниками, професійний сервіс і оптимізація постачання. Водночас недоліки, як слабка програма лояльності, маркетингова стратегія та впізнаваність бренду, критерії які потребують покращення та уваги.



Рис. 2.10. SNW – аналіз ТОВ «ВЕЛЛТЕКС-УКРАЇНА»

(Джерело: складено автором на основі табл.3.2)

Стратегія компанії має зосереджуватися на використанні сильних сторін, усуненні слабкостей і впровадженні сучасних технологій. Завдяки стабільній клієнтській базі та надійним партнерством, компанія має всі передумови для зміцнення своїх ринкових позицій.

2.3. Аналіз асортименту ТОВ "Веллтекс-Україна"

Компанія ТОВ "Веллтекс-Україна" займається постачанням швейного обладнання та фурнітури, активно бере участь у державних закупівлях, зокрема через свої філії в різних регіонах України. За останні кілька років компанія демонструє стійку фінансову ситуацію, підтверджену зростанням показників доходів та прибутку. Участь у державних тендерах є важливою складовою бізнес-стратегії, що дозволяє ТОВ "Веллтекс-Україна" не тільки забезпечувати стабільний фінансовий потік, а й укріплювати свої позиції на ринку, налагоджувати співпрацю з державними установами та великими підприємствами.

Позитивна динаміка фінансових показників компанії та активна участь у тендерах стали результатом ефективної стратегії, орієнтованої на розширення ринкових можливостей і підвищення якості продукції. Технічні характеристики товарів компанії та рівень обслуговування відповідали вимогам державних замовників, що дозволило компанії укласти угоди з найбільшими державними структурами.

Регіональні філії ТОВ "Веллтекс-Україна" активно беруть участь у тендерах, зокрема в таких містах, як Львів, Київ, Одеса та Харків. Це дозволяє компанії бути присутньою на ключових ринках, що є важливим аспектом бізнес-стратегії, враховуючи широкі можливості для розвитку через державні закупівлі.

Діаграма 2.11 демонструє зміни обсягів державних закупівель в ТОВ "Веллтекс-Україна" за період з 2017 по 2024 роки, з розподілом по основним містам. Загальний тренд показує коливання обсягів закупівель в залежності від економічних і соціальних факторів.

У 2017 році обсяг закупівель склав 2976,9 млн грн, при цьому Львівська область була лідером з 1199,2 тис. грн. В наступні роки (2018–2019) обсяги закупівель знизились через різні економічні умови, але у 2020 році, через пандемії, спостерігалось значне збільшення закупівель до 2473,5 тис. грн, головним чином через великий попит у медичному одязі.

У 2021 році компанія стабілізувала свою діяльність, хоча закупівлі в основних регіонах дещо зменшилися через економічні труднощі. 2022 рік став важким через політичну ситуацію, що призвело до значного зниження обсягів закупівель. Проте у 2023 році ситуація покращилася, і обсяги закупівель значно зросли, що свідчить про відновлення економічної активності. Прогноз на 2024 рік вказує на подальший ріст, з особливим акцентом на Львівську область, що підтверджує стабільне зростання попиту.

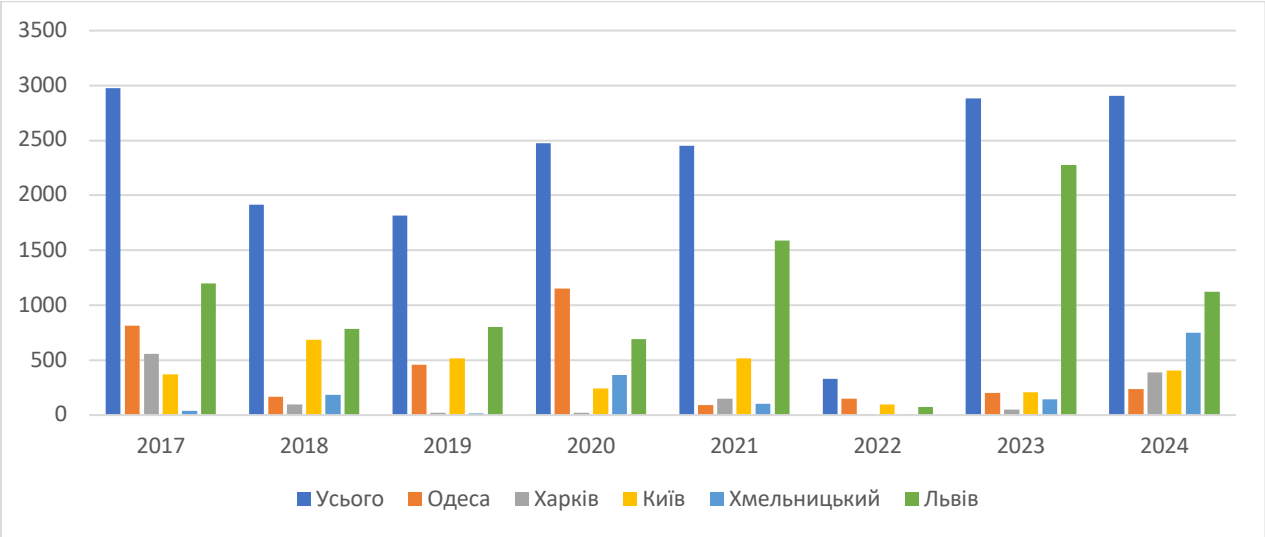


Рис. 2.11. Отримані тендери ТОВ "Веллтекс-Україна" по філіалам, тис. грн
(Джерело: складено автором на основі [49])

Загалом, динаміка обсягів закупівель показує вплив економічних і політичних факторів, а також змінювану активність різних регіонів.

ТОВ «Веллтекс-Україна» активно співпрацює з державними установами, забезпечуючи якісні товари та послуги. Було виділено 10 найбільших тендерів за обсягами закупівель, які здійснювались через різні філії компанії, за період 2017-2024 роки (табл.2.11).

Таблиця 2.11
Топ-10 найбільших державних закупівель з 2017 по 2024 рік

№	Організація/Установа	Сума тендеру
1	Мамалигівська сільська рада Дністровського району Чернівецької області	2 033 000
2	Державний навчальний заклад «Львівське вище професійне училище побутового обслуговування»	1 835 446
3	Львівський центр професійної технічної освіти державної служби зайнятості	244 050
4	Хустський професійний ліцей сфери послуг	200 421
5	Відділ освіти Бродівської районної державної адміністрації	120 000
6	Середня загальноосвітня школа №98 м. Львова	98 952
7	Житомирський державний університет імені Івана Франка	59 654
8	Львівський національний академічний театр опери та балету імені Соломії Крушельницької	53 779
9	Регіональна філія «Львівська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»	53 430
10	Івано-Франківський центр професійно-технічної освіти державної служби зайнятості	31 500

(Джерело: складено автором на основі [49])

Серед інших клієнтів також є заклади освіти, театри, військові частини та державні адміністрації. Найбільша частка замовлень припадає на освітні установи, що свідчить про спеціалізацію компанії у забезпеченні потреб у сфері освіти та культури.

Завдяки широкому асортименту, який відповідає потребам сучасного ринку, компанія забезпечує високий рівень обслуговування та задовольняє запити як великих виробників, так і приватних клієнтів.

На схемі нижче наведено асортимент продукції ТОВ «Веллтекс-Україна» (рис. 2.13). Структура розподіляє товари на ключові категорії та підкатегорії, що дозволяє чітко побачити різноманітність продукції, яку компанія пропонує своїм клієнтам.

Асортимент продукції підприємства охоплює три ключові категорії:

- обладнання;
- швейна фурнітура;
- інші товари.

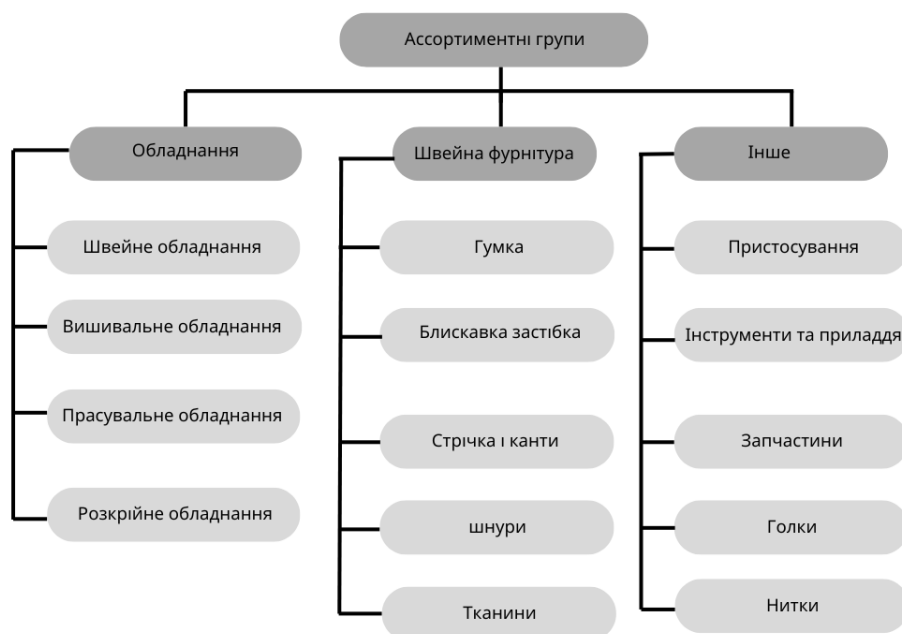


Рис. 2.13. Напрямки діяльності ТОВ "Веллтекс-Україна", відповідно до КВЕД

(Джерело: складено автором на основі даних компанії)

Такий розподіл продукції підкреслює широту асортименту, що робить компанію конкурентоспроможною на ринку.

Компанія використовує чітко структурований підхід до формування та управління асортиментом. Для забезпечення ефективності роботи:

- асортимент розділено на категорії та підкатегорії, що спрощує управління запасами та пошук необхідної продукції.
- ТОВ «Веллтекс-Україна» регулярно отримує контейнери продукції, що дозволяє підтримувати необхідний рівень запасів.

Для збільшення своєї конкурентоспроможності компанія активно працює над вдосконаленням асортиментної політики:

- додавання нових категорій товарів, зокрема спеціалізованих елементів для унікальних замовлень;
- розвиток онлайн-каналів продажів;
- персональний зв'язок з менеджерами і індивідуальний підхід.

Аналіз показників продажу основних груп товарів компанії ТОВ «Веллтекс-Україна» за 2022 та 2023 роки дозволяє зробити висновки про поточний попит і динаміку розвитку. Кількість проданих одиниць за кожною категорією демонструє, як загальні тенденції на ринку, так і здатність компанії адаптуватися до зміни попиту.

Беручи до уваги те, що ТОВ «Веллтекс-Україна» є саме торгівельним підприємством, слід звести аналіз продаж, як головного показника результативності бізнесу для представленого виду діяльності. Для цього необхідно згрупувати товарну-номенклатуру швейного бізнесу представленого підприємства, відслідкувати об'єм продажу та побачити динаміку. Отже, таку інформацію можемо побачити в таблиці 2.12.

У 2023 році компанія показала позитивну динаміку продажів. Продажі фурнітури зросли з 89 тис. одиниць у 2022 році до 93 тис., що свідчить про стабільний попит завдяки розширенню асортименту та активному просуванню через онлайн-канали. Промислове обладнання також показало зростання з 13 тис. одиниць до 16 тис., що підтверджує зростаючий попит від підприємств.

Таблиця 2.12

Аналіз продаж ТОВ «Веллтекс-Україна»

Номенклатура	Продажі по кількості, ед.			Виручка, тис. грн		
	2022	2023	Приріст, %	2022	2023	Приріст, %
1. Фурнітура	8923,591	9294,973	4,2	53 863	60 922	13,1
Блискавки	2595,064	3368,564	29,8	14 391	17 927	24,6
Нитки	359,325	384,337	7,0	16 337	18 574	13,7
Стрічки прикладні	1418,920	1204,191	-15,1	11 202	9 331	-16,7
Клейові матеріали	282,520	358,541	26,9	4 324	6 892	59,4
Гумка	1236,501	1547,033	25,1	4 341	5 259	21,2
Пластикова фурнітура	2775,881	2164,493	-22,0	2 809	2 382	-15,2
Шнури	255,380	267,814	4,9	458	557	21,6
2. Устаткування промислове	12,645	15,553	23,0	22 913	33 836	47,7
3. Запасні частини	30,236	36,901	22,1	2 677	4 104	53,3
4. Побутове обладнання	1,923	2,535	31,8	164	561	241,5
Швейне обладнання	0,029	0,052	279,3	91	449	394,9
Голки для побутових швейних машин	1,894	2,482	31,1	74	112	52,5
5. Тканини	14,328	2,421	-83,1	546	118	-78,4

Продажі запасних частин збільшилися з 30 тис. до 37 тис. одиниць через потребу в обслуговуванні обладнання. Побутове обладнання зросло з 2 тис. до 2,5 тис. одиниць завдяки маркетинговим заходам і новим моделям.

Водночас продажі тканин зменшилися з 14 тис. до 2,4 тис. одиниць, що свідчить про падіння попиту на цей товар.

Також для аналізу попиту на товар можна використати багатовимірний АВС-аналіз, який дозволяє одночасно оцінити ефективність асортименту за кількома ключовими показниками, такими як продажна вартість та валовий прибуток. Основна мета — виділити найбільш значущі позиції, що забезпечують максимальний дохід і прибуток, та оцінити їхню частку в загальному обсязі реалізації.

У таблиці 2.13 наведено багатовимірний аналіз асортименту фурнітури ТОВ «Веллтекс-Україна». Кожна позиція оцінюється за кількома параметрами з розподілом за групами АВС, що дозволяє визначити класи товарів (АА, АВ, ВВ тощо).

Таблиця 2.13

Багатовимірний ABC-аналіз по асортименту фурнітури ТОВ "Веллтекс-Україна"

Номенклатура	Продажна вартість за 2023 р., тис. грн	Валовий прибуток за 2023 р., шт.	Визначення груп ABC для параметрів:						Клас товару
			Продажна вартість			Валовий прибуток			
			Частка товару	Кумулятив на частка	Клас	Частка товару	Кумулятив на частка	Клас	
Блискавка спіральна №6 хакі	3316,48	1341,13	17,58	17,58	A	15,96	15,96	A	AA
Нитка швейна, біла	1338,74	384,13	7,10	24,68	A	4,57	30,04	A	AA
Гумка капелюшна 3мм хакі	1279,95	799,28	6,79	31,46	A	9,51	25,47	A	AA
Нитка швейна, чорна NITEX	1249,93	470,80	6,63	38,09	A	5,60	41,30	A	AA
Нитка армована хакі	1053,94	475,31	5,59	43,68	A	5,66	35,69	A	AA
Стрічка контакт петля 25мм хакі	995,05	391,21	5,27	48,95	A	4,65	50,82	A	AA
Нитка швейна, хакі	912,79	355,42	4,84	53,79	A	4,23	55,05	A	AA
Нитка вишивальна, чорний NITEX	797,74	327,81	4,23	58,02	A	3,90	71,28	A	AA
Стрічка петля хакі	759,76	334,97	4,03	62,05	A	3,99	67,38	A	AA
Фіксатор пластик хакі	747,45	409,10	3,96	66,01	A	4,87	46,16	A	AA
Стрічка контакт петля	696,04	352,02	3,69	69,70	A	4,19	59,23	A	AA
Блискавка спіральна №6 хакі	691,23	349,22	3,66	73,36	A	4,16	63,39	A	AA
Стрічка контакт гачок кол хакі	638,94	246,28	3,39	76,75	A	2,93	94,24	B	AB
Блискавка спіральна №5 білий	636,14	288,78	3,37	80,12	A	3,44	82,05	A	AA
Гумка в'язана біла	582,45	302,34	3,09	83,21	A	3,60	78,62	A	AA
Нитка армована, хакі	581,24	267,96	3,08	86,29	B	3,19	85,24	B	BB
Стрічка контакт хакі	561,32	241,82	2,98	89,26	B	2,88	100,0	C	BC
Нитка армована Nitex	550,38	242,08	2,92	92,18	B	2,88	97,12	C	BC
Стрічка контакт гачок чорний	508,31	314,77	2,69	94,88	B	3,75	75,02	A	BA
Блискавка спіральна №6, хакі	495,75	257,88	2,63	97,50	C	3,07	88,31	B	CB
Блискавка спіральна №3, хакі	470,68	252,22	2,50	100,0	C	3,00	91,31	B	CB
Всього	18864,32	8404,55	100,0			100,0			

(Джерело: побудовано автором на основі даних компанії)

Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо управління асортиментом, планування запасів та оптимізації продажів.

Групи А, В і С виділені за допомогою закону Парето. Об'єкти, які становлять 80% наростаючого підсумку параметра сукупності, належать до групи А, до групи В потрапляють позиції, що формують 15% сукупного результату, а інші позиції входять в групу С.

У таблиці 2.13 відображені результати класифікації товарів за продажною вартістю та валовим прибутком. Більшість ключових позицій, як-от «Блискавка спіральна №6 хакі» та «Нитка швейна, біла» та інші відносяться до категорії АА, що свідчить про їхній високий внесок як у дохід, так і в прибуток компанії.

Таблиця 2.14 показує результати зведеного одновимірного АВС-аналізу, який дозволяє оцінити частку товарів різних категорій у загальній структурі асортименту та їхній вплив на валовий прибуток підприємства.

Таблиця 2.14

Зведені результати одновимірного АВС-аналізу

Група	Кількість товарних позицій	Частка в валовому прибутку, %	Частка в асортименті, %
А	15	83,0	71,4
В	4	12,2	19,1
С	2	5,8	9,5
Разом	21	100,0	100,0

(Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.12)

Зведений аналіз показав, що значну частину асортименту становлять товари групи А, які формують основу валового прибутку підприємства. Висока концентрація прибуткових позицій у цій групі свідчить про правильний вибір асортименту, але водночас вимагає підвищеної уваги до забезпечення стабільного попиту та своєчасного постачання.

Таблиця 2.15 узагальнює результати двовимірного АВС-аналізу асортименту підприємства за ключовими параметрами: продажною вартістю та валовим прибутком. Цей підхід дозволяє виділити взаємозв'язок між двома критеріями та оцінити позиції товарів більш детально.

Таблиця 2.15

Зведені результати двовимірного ABC-аналізу

Номенклатура	Група за продажною вартістю	Група за валовим прибутком
Блискавка спіральна №6 хакі	A	A
Нитка швейна, білий	A	A
Гумка капелюшна 3мм хакі	A	A
Нитка швейна, чорний NITEX	A	A
Нитка армована хакі	A	A
Стрічка контакт петля 25мм хакі	A	A
Нитка швейна, хакі	A	A
Нитка вишивальна кол чорний NITEX	A	A
Стрічка контакт петля хакі	A	A
Фіксатор пластик хакі	A	A
Стрічка контакт петля	A	A
Блискавка спіральна №6 хакі	A	A
Стрічка контакт гачок кол хакі	A	B
Блискавка спіральна №5 білий	A	A
Гумка в'язана 30мм білий	A	A
Нитка армована, хакі	B	B
Стрічка петля хакі	B	C
Нитка армована, хакі Nitex	B	C
Стрічка контакт гачок чорний	B	A
Блискавка спіральна №6, хакі	C	B
Блискавка спіральна №3, хакі	C	B

За підсумками таблиці 2.15 одновимірного ABC - аналізу можна зробити такі висновки. Група А за продажною вартістю включає 15 позицій (83,2% доходу), що становить 71,4% асортименту. Ці товари мають ключове значення для компанії. Фурнітурі цієї категорії слід приділяти найбільшу увагу. Група В склад якої входить лише 11,7% доходу та 19,1% асортименту. Ці товари є середньоприбутковими і потребують зваженого управління. Група С включає лише 2 позиції (5,1% доходу), які становлять 9,5% асортименту. Їхня частка в прибутку незначна, і вони можуть бути потенційними кандидатами для оптимізації або заміни.

Для кращої візуалізації висновків найменування продукції групують та розміщують у вигляді матриці (рис. 2.14).

	A	B	C
A	Блискавка спіральна №6 хакі Нитка швейна, білий Гумка капелюшна 3мм хакі Нитка швейна, чорний NITEX Нитка армована хакі Стрічка контакт петля 25мм хакі Нитка швейна, хакі Нитка вишивальна кол чорний NITEX Стрічка контакт петля хакі Фіксатор пластик хакі Стрічка контакт петля Блискавка спіральна №6 хакі Блискавка спіральна №5 білий Гумка в'язана 30мм білий	Стрічка контакт гачок кол хакі	
B	Стрічка контакт гачок чорний	Нитка армована, хакі	Стрічка контакт петля хакі Нитка армована, хакі Nitex
C		Блискавка спіральна №6, хакі Блискавка спіральна №3, хакі	

Рис. 2.14. Матриця за результатами ABC-аналізу для фурнітури
(Джерело: складено автором на основі [50])

Результати багатовимірного ABC-аналізу (рис. 2.14) дозволяють зробити наступні стратегії для ТОВ "Веллтекс-Україна":

1. Стратегічні товари групи AA (найбільш важливі за продажами і прибутком) забезпечують основу фінансової стабільності підприємства, приносячи понад 83% загальної виручки. До цієї групи входять позиції, такі як "Блискавка спіральна №6 хакі", "Нитка швейна, білий" та інші. Ці товари є пріоритетними, і компанії варто:

- продовжити забезпечення безперебійної наявності на складі;
- інвестувати в маркетинг для стимулювання попиту на них;
- шукати нових постачальників, які пропонують нижчу собівартість, для підвищення прибутковості.

2. Товари груп BA та AB демонструють різний потенціал за виручкою і прибутком. Наприклад, "Стрічка контакт гачок чорний" приносить хороший прибуток при середньому обсязі продажів. Такі товари можуть бути об'єктом для:

- оптимізації ціноутворення;
- проведення акцій для збільшення обсягів продажу.

3. Позиції груп ВС, СВ і СС, такі як "Блискавка спіральна №3, хакі" або "Стрічка контакт петля хакі", мають низьку ефективність. Для них варто:

- провести аналіз попиту та витрат на логістику й зберігання;
- розглянути можливість заміни цих товарів на більш затребувані;
- за відсутності потенціалу до зростання — виключити їх з асортименту;

4. Компанія повинна дотримуватися балансу між ключовими (АА) та перспективними товарами (ВА, АВ) і зменшувати асортимент з низькою рентабельністю. Такий підхід допоможе оптимізувати складські витрати та збільшити загальну рентабельність.

Висновки до другого розділу

Проведено аналіз торгівельної галузі, зокрема оптової та роздрібної торгівлі в Україні, що є важливою частиною економічної структури країни. Ринок оптової торгівлі характеризується значними обсягами операцій, де основні гравці – великі оптові компанії, які забезпечують постачання продукції до роздрібних мереж. Роздрібна торгівля, в свою чергу, орієнтована на кінцевих споживачів і має тенденцію до інтеграції нових технологій, таких як онлайн-продажі та мобільні додатки.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Веллтекс-Україна» показав стабільність підприємства на цьому ринку. Ліквідність підприємства перевищує нормативи, що підтверджує його здатність своєчасно покривати короткострокові зобов'язання. Показники платоспроможності свідчать про низьку залежність від зовнішнього фінансування, що є свідченням його фінансової незалежності та стійкості.

Рентабельність підприємства також має позитивну динаміку, оскільки у 2023 році рентабельність власного капіталу та сукупного капіталу зросла до 15,7% і 18,2% відповідно. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, що є важливим фактором для збереження конкурентоспроможності на ринку.

У підсумку, ТОВ «Веллтекс-Україна» продовжує демонструвати стабільні фінансові результати та конкурентні позиції на ринку, що є результатом грамотного управління та адаптації до змінюваних умов ринку оптової та роздрібної торгівлі.

Аналіз асортименту ТОВ "Веллтекс-Україна" виявив, що компанія займає сильні позиції в оптовому сегменті, пропонуючи широкий вибір швейної фурнітури та обладнання, які стабільно користуються попитом. У той же час у роздрібному сегменті спостерігається потенціал для вдосконалення. Для цього доцільно адаптувати асортимент під специфічні потреби роздрібних споживачів, посилити маркетингові стратегії та розвивати канали продажу.

Результати SNW-аналізу ТОВ "Веллтекс-Україна" показали, що сильними сторонами підприємства є широкий асортимент продукції, стабільна фінансова база та ефективна система постачання. До слабких сторін віднесено недостатню активність у впровадженні інновацій та обмеженість присутності у роздрібному сегменті. Можливості включають розширення асортименту за рахунок інноваційних та екологічних продуктів, а також активніше використання цифрових каналів продажу. Водночас загрозами залишаються висока конкуренція та залежність від зовнішніх постачальників.

Таким чином, для зміцнення позицій на ринку роздрібної торгівлі компанії варто приділити більшу увагу ефективному просуванню продукції серед кінцевих споживачів. Це дозволить досягти кращих результатів і забезпечити сталий розвиток компанії в умовах конкурентного ринку, а також зміцнити позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ВЕЛЛТЕКС-УКРАЇНА»

3.1. Аналіз стратегій розвитку та конкурентного середовища підприємства

Для аналізу стратегічних можливостей ТОВ «Веллтекс-Україна» було використано матрицю Ансоффа, яка дозволяє визначити перспективні напрямки розвитку компанії. Вона базується на комбінації існуючих та нових продуктів і ринків, що дає змогу сформулювати чотири основні стратегії. Це допомагає з'ясувати, в яких напрямках компанії варто працювати для забезпечення сталого розвитку та зростання. Задоволення попиту на існуючих ринках за допомогою асортименту товарів і послуг, а також розширення клієнтської бази є ключовими аспектами для підтримки конкурентоспроможності та стабільності бізнесу.

Можливі стратегії розвитку для підприємства відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегії розвитку ТОВ «Веллтекс-Україна» за матрицею Ансоффа

Стратегія	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючий продукт	- Створення великого магазину для роздрібної торгівлі, орієнтованого на залучення нових клієнтів. - Задоволення наявного попиту широким асортиментом товарів та послуг. - Підтримка конкурентних переваг завдяки ексклюзивному асортименту товарів.	- Розширення асортименту для пристосування до змін попиту. - Використання інноваційних рішень для вдосконалення продукції.
Новий продукт	- Розширення клієнтської бази через участь у спеціалізованих заходах. - Використання маркетингових кампаній для стимулювання попиту на нові продукти серед існуючих клієнтів.	- Вихід на нові ринки через співпрацю з маркетплейсами. - Розробка нових продуктів відповідно до потреб нових ринків.

Для вибору стратегії розвитку компанії ТОВ «Веллтекс-Україна» ми обрали варіант «Стратегія проникнення на ринок» - це відкриття магазину для продажу існуючого продукту на існуючому ринку, оскільки, згідно з практикою західного менеджменту, цей підхід має найбільший потенціал успіху. Як показує досвід, ймовірність успіху стратегії для старого товару на старому ринку становить 50%, що є значно вищим порівняно з іншими стратегіями (33% для

нового товару на старому ринку, 20% для старого товару на новому ринку і лише 5% для нового товару на новому ринку) [51].

Тому відкриття магазину на існуючому ринку з використанням існуючого асортименту товарів є найбільш обґрунтованим і перспективним варіантом для компанії. Однак для точного прийняття рішення необхідно провести детальний аналіз компанії в порівнянні з її конкурентами. Це дозволить отримати точні дані про її ринкові можливості та ефективність такої стратегії.

Зробимо аналіз діяльності ТОВ "Веллтекс-Україна" за допомогою складання рейтингу. Найближчими конкурентами за головним видом діяльності (фурнітура) по Україні для ТОВ "Веллтекс-Україна" є ТОВ "Компанія Да-Текс", ТОВ "Тексіка" та ТОВ "Констар".

Компанія DA-TEX спеціалізується на виробництві та оптовому продажу швейної фурнітури для робочого одягу, військової форми, меблів, пропонуючи гудзики, резинки та інші аксесуари. Окрім оптових продажів, компанія має роздрібний інтернет-магазин і офіси в Києві та Харкові.

Компанія Тексіка — одна з найбільших компаній України з постачання тканин для швейних підприємств, яка працює з 1997 року. Асортимент охоплює тканини для робочого, спортивного та побутового одягу, що проходять суворий контроль якості.

Компанія Konstar виготовляє поліамідну фурнітуру, гудзики й кедер у Харкові та Лебедині з можливістю брендування, використовуючи матеріали Samsonite, Kipling, Delsey. Асортимент оновлюється щомісяця завдяки поставкам у 6 контейнерів щомісяця.

Було проведено аналіз стратегічної сили ТОВ "Веллтекс-Україна" в порівнянні з основними конкурентами (ТОВ "Компанія Да-Текс", ТОВ "Тексіка", ТОВ "Констар"). Показники конкурентоспроможності відображені в таблиці 3.2.

Проведене дослідження стратегічної сили компанії ТОВ "Веллтекс-Україна" щодо конкурентів на ринку фурнітури показало, що лідером серед конкурентів є компанія " DA-TEX ", яка отримала найвищу оцінку 4,3 завдяки

широкому асортименту, вигідним умовам для оптової доставки та швидкості доставки.

Таблиця 3.2

Оцінка стратегічної сили компанії ТОВ "Веллтекс-Україна" щодо конкурентів по фурнітурі

Показник	Вагомість критерію	Welltex		DA-TEX		Тексіка		Konstar	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ширина асортименту фурнітури	0,2	4	0,8	5	1,0	4	0,8	3	0,6
Якість матеріалів та довговічність	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Конкурентність ціни	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Різноманітність кольорів	0,05	5	0,25	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Комплектність	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Швидкість доставки	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Умови для оптової доставки	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Наявність спеціалізованих видів фурнітури	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Власне виробництво	0,05	1	0,05	3	0,15	0	0	5	0,25
Загальна оцінка	1		3,6		4,2		3,4		3,6

На основі даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ "Веллтекс-Україна" по фурнітурі (див. рис. 3.1).

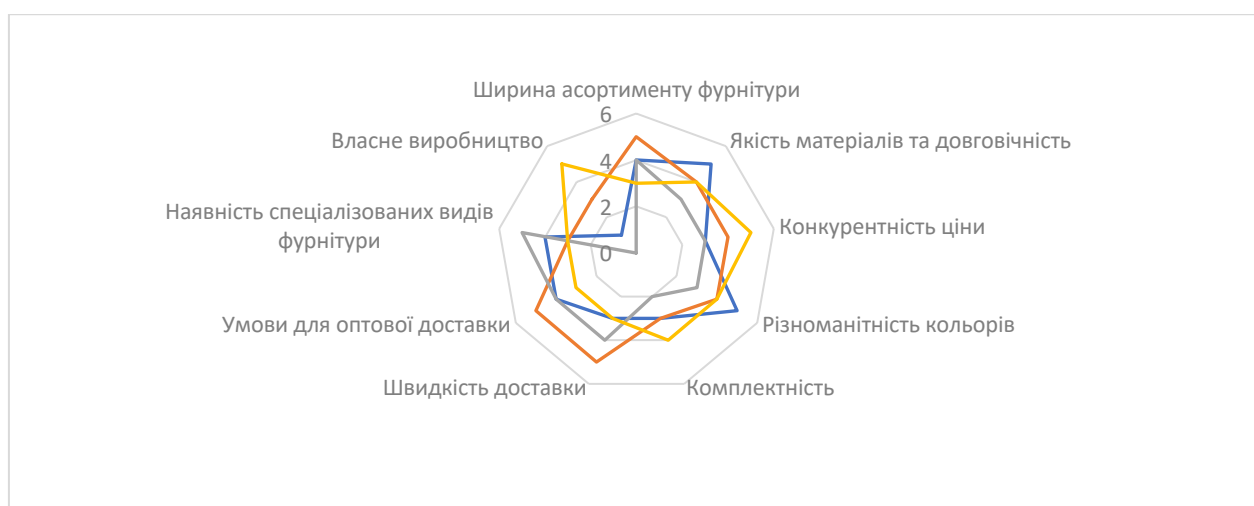


Рис. 3.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ "Веллтекс-Україна"

(Джерело: побудовано автором на основі табл.3.2)

ТОВ "Веллтекс-Україна" з результатом 3,6 займає третю позицію, трохи програючи компанії Konstar, тому потрібно забезпечувати конкурентні ціни та високу якість матеріалів, але потребує поліпшення в таких аспектах, швидкість доставки, а саме головне потребує створення власного виробництва.

Також зробимо аналіз по швейному обладнанню. Найближчими конкурентами за видом діяльності по Україні для ТОВ "Веллтекс-Україна" є ТОВ "Швеймаш", ТОВ "Оверлок-Компані" та ПП ""Софторг".

Компанія "Швеймаш" з 2008 року пропонує професійне швейне обладнання для шиття, розкрою, прасування, а також запчастини й аксесуари. Маючи сервісний центр і виставкові зали в п'яти найбільших містах України, "Швеймаш" співпрацює з брендами BRUCE, MAQI та Pegasus, що дозволяє надавати клієнтам повне технічне обслуговування.

Компанія "Софторг", заснована у 1999 році, є одним із провідних постачальників професійного швейного обладнання в Україні. Вона пропонує технологічні рішення, консультації та технічну підтримку, сприяючи успіху швейного бізнесу клієнтів.

Компанія "Оверлок-Компані" понад 30 років займається дистрибуцією та обслуговуванням швейного обладнання, постійно оновлюючи асортимент продукції через міжнародні виставки. Вона забезпечує корпоративних клієнтів комплексними послугами, включаючи доставку та налаштування обладнання

Це основні конкуренти в Україні, але крім перелічених підприємств, на ринку також діють й інші малі підприємства з незначною ринковою часткою.

Було проведено аналіз стратегічної сили ТОВ "Веллтекс-Україна" в порівнянні з основними конкурентами (ТОВ "Швеймаш", ТОВ "Оверлок-Компані", ПП ""Софторг").

Оцінка проводилась за основними показниками конкурентоспроможності: ціна, ширина асортименту, технології та сервіс. Показники конкурентоспроможності відображені в таблиці 3.3.

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Веллтекс-Україна" порівняно з основними конкурентами (ТОВ "Швеймаш", ТОВ "Оверлок-

Компані", ПП "Софторг") показав, що компанія займає сильну позицію з результатом 4,15 бала. Найвищі оцінки отримано за якість обладнання, післяпродажне обслуговування та сервісну підтримку, що свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.3

Оцінка стратегічної сили компанії ТОВ "Веллтекс-Україна" щодо конкурентів по обладнанню

Показник	Вагомість критерію	Welltex		Shveymash		Overlock		Softorg	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
1	2	3	4	5	6	9	10	11	12
Технічне оснащення та інноваційність	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Якість обладнання	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Цінова політика	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Післяпродажне обслуговування	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Репутація та на ринку	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Доступність та умови постачання	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Інноваційні можливості	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Сервісна підтримка	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Загальна оцінка	1,0		4,15		4,05		3,85		4,2

На основі даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ "Веллтекс-Україна" по обладнанню (див. рис. 3.2).

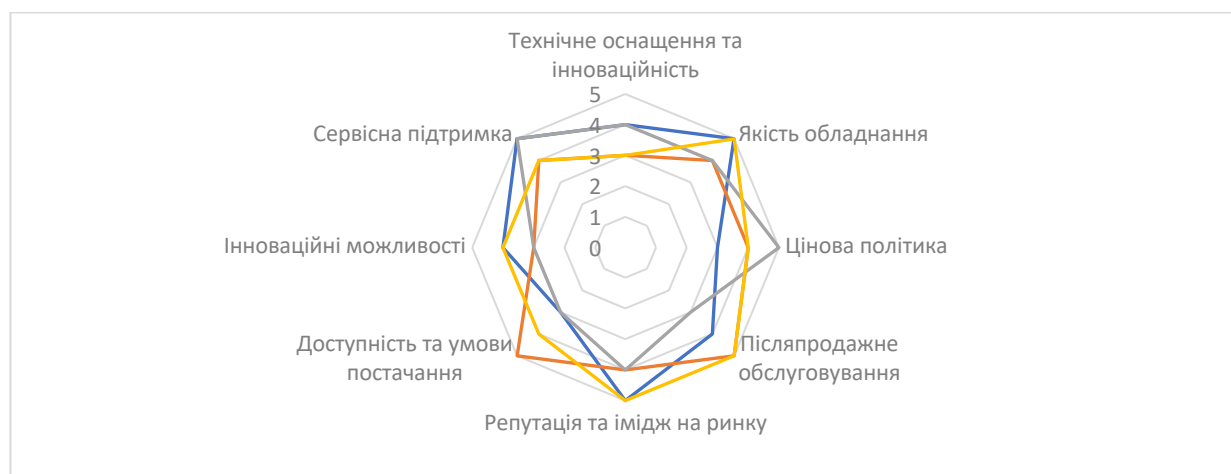


Рис. 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ "Веллтекс-Україна"

(Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.3)

Конкуренти також мають свої переваги. "Софторг" лідирує завдяки репутації та умовам обслуговування 4,2 бала, тоді як "Швеймаш" вирізняється доступністю постачання та після продажним сервісом 4,05 бала.

Основними напрямками для вдосконалення ТОВ "Веллтекс-Україна" є підвищення доступності постачання, оптимізація цінової політики та розвиток інноваційних можливостей. Попри стабільну позицію на ринку, компанія має потенціал для посилення конкурентоспроможності шляхом модернізації технічного оснащення та вдосконалення умов співпраці з клієнтами.

Проведені два аналізи – стратегічної сили компанії ТОВ «Веллтекс-Україна» на ринку фурнітури та швейного обладнання – підтверджують, що відкриття магазину для продажу існуючого продукту на існуючому ринку є найбільш обґрунтованим і перспективним варіантом для розвитку компанії. Це рішення має найбільший потенціал успіху, оскільки для старого товару на старому ринку ймовірність успіху складає 50%, що значно перевищує ймовірність успіху інших стратегій.

3.2 Розробка інвестиційного проекту для ТОВ «Веллтекс-Україна»

Відкриття магазину з роздрібним продажем швейної фурнітури є важливим стратегічним кроком, спрямованим на вдосконалення діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Реалізація цього проекту передбачає значні інвестиції, необхідні для забезпечення успішного запуску. Основними категоріями витрат є оренда приміщення, заробітна плата працівників, облаштування торгової точки, реклама, ремонт приміщення та інші пов'язані витрати.

Необхідні витрати на реалізацію проекту:

1. Оренда приміщення – 40 000 грн/місяць.

Річна сума: $40\,000 \cdot 12 = 480\,000$ грн/рік [52].

2. Заробітна плата працівників – 15 000 грн/місяць на одного працівника. Для магазину потрібно 2 співробітники.

Річна сума: $15\,000 \cdot 2 \cdot 12 = 360\,000$ грн/рік.

3. Облаштування торгової точки (меблі, стелажі, освітлення, касове обладнання) – одноразова сума: 61 300 грн. Детальний розподіл витрат представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на облаштування торгової точки

Назва	Ціна, грн.	Кількість, шт	Витрати
Ноутбук Lenovo IdeaPad [53]	13500	1	13500
Смарт каса [54]	13200	1	13200
Усилені стелажі [55]	4200	5	21000
Вітринні стелажі [55]	3400	4	13600
Всього	-	11	61300

(Джерело: побудовано автором на основі [53, 54, 55])

4. Реклама та просування магазину (зовнішня реклама, друковані матеріали, оголошення в соцмережах): 20 000 грн.

5. Ремонт приміщення 20000 грн середня ціна за підрахунками майстра.

Додатково, у таблиці 3.5 відображено загальні витрати на відкриття магазину.

Таблиця 3.5

Загальні витрати на відкриття торгівельної точки

Категорія витрат	Сума, тис. грн
Оренда приміщення	480,0
Заробітна плата працівників	360,0
Облаштування торгової точки	61,3
Реклама та просування	20,0
Ремонт приміщення	20,0
Загальні витрати	941,3

У ході стратегічного аналізу було проведено дослідження, що включає в себе аналіз залежності між кількістю продажів (X) та вартістю продажів (Y) для виявлення основних закономірностей, побудови регресійної моделі та прогнозу на 2025 рік. Метою цього аналізу є оцінка наявної тенденції, визначення точності моделі та побудова прогнозу.

Були розраховані основні статистичні показники, такі як середнє значення, медіана, середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт асиметрії. Проведений

регресійний аналіз дозволив визначити рівняння регресії та оцінити силу зв'язку між змінними за допомогою коефіцієнта кореляції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Регресійний аналіз даних ТОВ «Веллтекс-Україна»

Місяць	Кількість продажів, шт (X)	Вартість продаж, грн (Y)	$(X-\bar{X})$	$(Y-\bar{Y})$	$(X-\bar{X})^2$	$(Y-\bar{Y})^2$	$(X-\bar{X}) * (Y-\bar{Y})$
1	325	72520,50	-114,04	-51566,67	13006,21	2659121705,53	5880909,95
2	382	92285,32	-57,12	-31801,86	3263,24	1011358098,87	1816674,16
3	487	138371,39	48,04	14284,22	2307,38	204038905,29	686145,55
4	448	120053,88	8,68	-4033,29	75,26	16267452,67	-34989,69
5	383	96271,71	-55,88	-27815,46	3123,11	773700019,64	1554461,14
6	376	100413,68	-62,79	-23673,50	3943,18	560434468,74	1486572,11
7	398	114935,62	-41,44	-9151,55	1717,67	83750845,99	379283,95
8	460	125989,40	20,98	1902,23	439,96	3618483,28	39899,71
9	459	137281,86	19,52	13194,69	380,84	174099742,06	257497,17
10	427	120550,11	-11,87	-3537,06	141,01	12510825,58	42001,87
11	460	119487,78	20,51	-4599,39	420,46	21154416,98	-94311,56
12	456	131744,69	16,96	7657,52	287,48	58637618,21	129834,92
13	401	100017,42	-38,04	-24069,75	1447,41	579352982,05	915728,50
14	502	147271,74	62,96	23184,57	3963,36	537524173,40	1459589,49
15	492	126409,56	52,96	2322,39	2804,26	5393484,02	122982,54
16	492	128879,40	52,96	4792,23	2804,26	22965445,08	253773,45
17	412	113036,32	-27,04	-11050,85	731,42	122121339,44	298867,90
18	395	113392,65	-44,04	-10694,52	1939,94	114372810,01	471037,92
19	415	125267,75	-24,04	1180,58	578,15	1393763,40	-28386,73
20	443	129971,77	3,96	5884,60	15,64	34628488,56	23274,86
21	492	153582,72	52,96	29495,55	2804,26	869987326,44	1561943,13
22	491	173931,84	51,96	49844,67	2699,34	2484490885,14	2589690,54
23	503	172337,86	63,96	48250,69	4090,27	2328128850,95	3085883,21
Разом	-	-	-	-	52984,12	12679052131,33	22898364,10

Також було виконано регресійний аналіз, що дозволив визначити рівняння регресії та оцінити силу зв'язку між змінними за допомогою коефіцієнта кореляції (табл. 3.7).

Середнє значення кількості продажів склало 439,04, а середнє значення вартості продажів - 124087,17 грн. Середнє квадратичне відхилення для кількості продажів становить 47,99643038, для вартості - 23478,99351. Лінійний

коефіцієнт кореляції досягає значення 0,883, що підтверджує високий рівень прямого зв'язку між кількістю продажів та вартістю продажів. За результатами регресійного аналізу було побудовано рівняння регресії: $Y = -65656,61 + 432,17X$. Це рівняння дозволяє робити прогнози з середньою похибкою 6,61%.

Таблиця 3.7

Аналіз даних з регресійної таблиці

Показник	Значення
Середнє значення (X)	439,04
Середнє значення (Y)	124087,17
Середнє квадратичне відхилення (X)	47,99643038
Середнє квадратичне відхилення (Y)	23478,99351
Лінійний коефіцієнт кореляції	0,883462675
Рівняння регресії	$Y = -65656,61 + 432,17X$

На основі побудованої регресійної моделі було здійснено прогноз на 2025 рік. В таблиці 3.8, також зазначено, що при позитивних продажах, при зміні локації магазину, у висновку це призведе до збільшення прибутку на 20%.

Таблиця 3.8

Регресійний аналіз даних ТОВ «Веллтекс-Україна»

Місяць	Прогноз продаж для існуючого магазину, грн	Прогноз продаж для нового магазину, грн
січень 2025	91222,59	109467,108
лютий 2025	107645,20	129174,24
березень 2025	151294,79	181553,748
квітень 2025	146973,05	176367,66
травень 2025	146973,05	176367,66
червень 2025	112399,12	134878,944
липень 2025'	105052,16	126062,592
серпень 2025	113695,64	136434,768
вересень 2025	125796,51	150955,812
жовтень 2025	146973,05	176367,66
листопад 2025	146540,87	175849,044
грудень 2025	151726,96	182072,352
Всього	1546292,98	1855551,58

Прогноз показує, що мінімальні значення спостерігаються в липні - 105052,16 грн, тоді як максимальне значення прогнозу зафіксовано у грудні - 151726,96 грн. Прогноз на січень 2025 складає 91222,59 грн, а у лютому прогноз зростає до 107645,20 грн. Березень демонструє значне зростання до 151294,79 грн, після чого спостерігається стабільність на рівні 146973,05 грн у квітні та

травні. Червень показує зниження до 112399,12 грн, а в липні та серпні продажі залишаються на рівні 105052,16 грн і 113695,64 грн відповідно. У вересні прогнозовані продажі складають 125796,52 грн, а в жовтні та листопаді відзначається незначне зростання до 146973,05 грн і 146540,87 грн відповідно. Найвищі показники спостерігаються у грудні - 151726,96 грн.

З урахуванням третього стовпчика прогнозу, який враховує зміну локації магазину, спостерігається підвищення прогнозованих продажів. Наприклад, у січні прогнозується 109467,108 грн, у березні – 181553,748 грн, а максимальне значення зафіксовано в грудні – 182072,352 грн. Це демонструє потенціал зростання прибутку при реалізації зміни локації.

Аналіз сезонності вказує, що перші три місяці 2025 року демонструють підвищений попит, особливо в березні, що є піковим місяцем. Літні місяці (червень-серпень) показують зниження попиту, що може бути пов'язано зі спадом ділової активності. Друга половина року (жовтень-грудень) демонструє стабільно високі продажі, через підготовку до святкового сезону та поповнення запасів, щоб не було простою на святкові дні. Прогноз підтверджує циклічність сезонних коливань, де весняні та зимові місяці відзначаються найвищими піковими значеннями.

Таким чином, на основі побудованої регресійної моделі можна зробити висновок, що зміна локації магазину може збільшити прогнозовані продажі та загальний прибуток ТОВ «Веллтекс-Україна» на 20%. Для ефективного планування ресурсів, логістики та стратегій компанії слід враховувати сезонні зміни, тренди попиту та можливості, які відкриваються завдяки змінам у локації.

3.3 Оцінка заходів щодо формування стратегії розвитку на ТОВ «Веллтекс-Україна»

У зв'язку з цим, стратегічне планування повинно враховувати різні варіанти розвитку, які будуть визначені у наступних сценаріях. Аналіз сценаріїв дозволяє оцінити потенційні шляхи досягнення фінансової стійкості та ефективного

використання інвестицій компанією, враховуючи можливі зміни в ринковому середовищі та внутрішні фактори [56].

Наступний аналіз міститиме два основні сценарії, які будуть порівняні за ключовими показниками, включаючи дохід, витрати, інвестиції та окупність. Ці сценарії допоможуть визначити найефективніші стратегії для компанії в контексті аналізу ефективності.

Сценарій 1. Робота без змін. У першому сценарії підприємство зберігає поточну модель діяльності, яка включає функціонування п'яти існуючих торгових точок без розширення. За таких умов очікуваний дохід підприємства за 2025 рік становитиме 7 731,46 тис. грн. Цей сценарій демонструє стабільний розвиток компанії без значних капіталовкладень, але і без суттєвого прориву в доходах.

Сценарій 2. Розширення бізнесу. У другому сценарії компанія реалізує інвестиційний проект із відкриття нового магазину в центрі міста. Вартість впровадження становить 941,3 тис. грн, що включає витрати на оренду, облаштування, рекламу та оплату праці персоналу.

Зведений аналіз двох пропозицій наведено у табл. 3.9. Завдяки розташуванню у центральній частині міста прогнозується зростання як кількості продажів, так і середнього чека на новому рівні. При другому сценарію очікуваний річний дохід у 2025 році досягне 9 587,02 тис. грн, що на 1 855,55 тис. грн більше, ніж у першому варіанті. Таким чином, підприємство може значно підвищити свою частку ринку та зміцнити конкурентні позиції.

Таблиця 3.9

Порівняльний аналіз для оцінки запропонованих заходів

Показник	Сценарій 1	Сценарій 2
Кількість точок	5	6
Дохід за 2025 рік (тис. грн)	7 731,46	9 587,02
Приріст доходу	-	+1 855,55
Інвестиції	0	941,3

Аналіз ефективності інвестицій у відкриття нового магазину показує позитивні результати з точки зору окупності та рентабельності. Оцінка окупності інвестицій, розрахована за формулою (3.1).

$$P = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Річний дохід}} \quad (3.1)$$

$$P = \frac{941,3}{1855,55} = 0,507 \quad (3.1).$$

Перераховуючи це в місячний показник, $0,507 * 12 = 6,088$, ми отримуємо, що окупність становить приблизно 6,1 місяця. Це означає, що інвестиції будуть повністю відшкодовані через 6 місяців після запуску нового магазину.

Рентабельність інвестицій (ROI) також свідчить про високу ефективність вкладень. За розрахунком формули:

$$ROI = \frac{\text{Приріст доходу} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (3.2)$$

$$ROI = \frac{1855,55 - 941,3}{941,3} * 100\% = 97,1 \% \quad (3.2).$$

Це свідчить про те, що кожна гривня, інвестована в цей проєкт, принесе значний прибуток.

Середня собівартість за останній рік склала 70 681,5 грн на місяць, а за рік — 848 177,97 грн. Цей показник дозволяє оцінити витрати на підтримку операційної діяльності та порівняти їх із отриманими доходами.

Крім того, було розраховано показник рентабельності продажів (ROS), що характеризує відношення чистого прибутку до обсягу доходу. Формула :

$$ROS = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{Доходи}} * 100\% \quad (3.3)$$

$$\text{дала значення ROS} = \frac{1007,37}{1855,55} * 100\% = 54,29\% \quad (3.3).$$

Цей показник демонструє високий рівень ефективності у здійсненні операційної діяльності, підтверджуючи, що компанія функціонує прибутково.

Таким чином, проєкт із відкриття нового магазину має швидкий період окупності, високу рентабельність інвестицій, а також ефективні операційні витрати, що підтверджується позитивним значенням рентабельності продажів. Ці фактори надають впевненість у успішності стратегії компанії щодо розширення на ринку.

Показники конкурентоспроможності змінені відображені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка стратегічної сили компанії ТОВ "Веллтекс-Україна" щодо конкурентів по фурнітурі після впроваджених заходів

Показник	Вагомість критерію	Welltex		DA-TEX		Тексіка		Konstar	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ширина асортименту фурнітури	0,2	5	0,8	5	1,0	4	0,8	3	0,6
Якість матеріалів та довговічність	0,1	5	0,5	4	0,6	3	0,3	4	0,6
Конкурентність ціни	0,15	4	0,3	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Різноманітність кольорів	0,05	5	0,25	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Комплектність	0,1	4	0,5	3	0,4	2	0,3	4	0,4
Швидкість доставки	0,15	4	0,45	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Умови для оптової доставки	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Наявність спеціалізованих видів фурнітури	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Власне виробництво	0,05	2	0,05	3	0,15	0	0	5	0,25
Загальна оцінка	1		3,9		4,3		3,35		3,65

На основі даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ "Веллтекс-Україна" по фурнітурі з урахуванням 2-го сценарію (рис. 3.3).

Після впровадження заходів другого сценарію ТОВ «Веллтекс-Україна» демонструє суттєве покращення стратегічних показників, що позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність. Найбільш значущі зміни стосуються ширини асортименту, яка зросла з 4 до 5 балів. Це стало завдяки плану по розширенню товарної лінійки, що дозволить залучити більше клієнтів та краще задовольняти їхні потреби.

Конкурентність ціни покращилася з 3 до 4 балів завдяки утриманню стабільної ціни на ринку роздрібної торгівлі, що за оцінкою є меншою ніж в магазинах конкурентів. Це забезпечило більшу привабливість пропозицій на ринку. Швидкість доставки також зросла з 3 до 4, що стало результатом оптимізації логістичних процесів невеликих замовлень, які можуть робити робітники магазину-складу.

Комплектність товарів, яка раніше оцінювалася на 3 бали, покращилася до 4. Це може дати змогу запропонувати клієнтам повноцінні комплекти продукції, що підвищить довіру до компанії та збільшить обсяги продажів. Відкриття магазину не впливають на показник з умовами для оптової доставки, тому залишається незмінним.

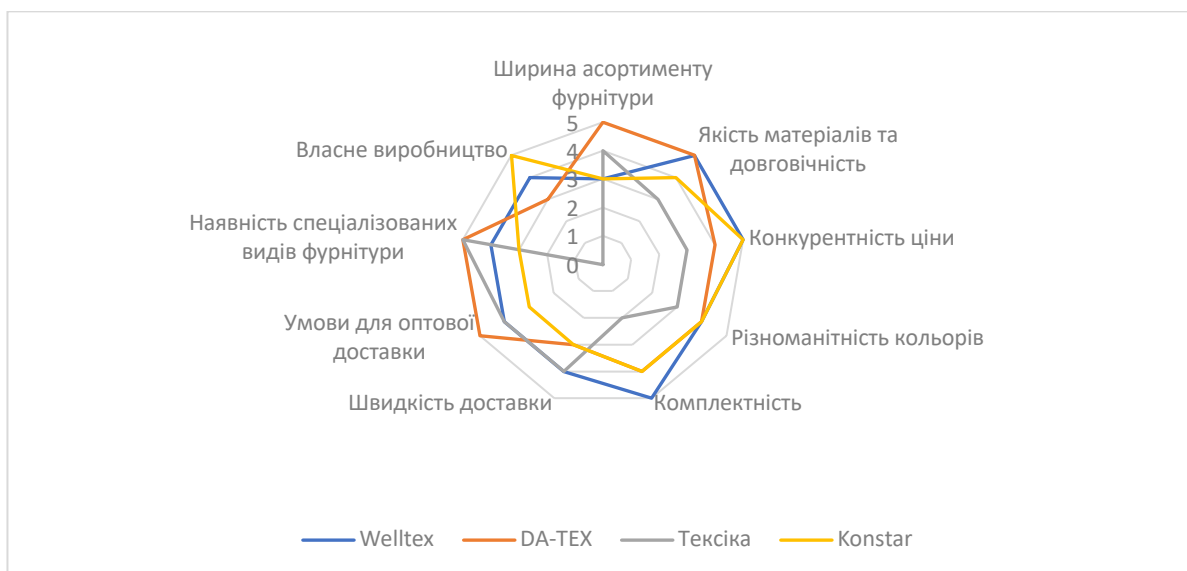


Рис. 3.3 Багатокутник конкурентоспроможності після впроваджених заходів
(Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.13)

Окремо варто зазначити, що компанія утримує позиції за якістю матеріалів та довговічністю на рівні 5 балів, що є важливим фактором збереження лояльності клієнтів. Проте власне виробництво, яке може зрости на фоні самореклами, збільшиться на нашу думки лише з 1 до 2 балів, залишається зоною для подальшого розвитку.

Загальні зміни значно покращили стратегічну силу компанії порівняно з основними конкурентами. Це підтверджує доцільність інвестицій у розширення та впровадження нових підходів до управління. Порівняння з попереднім багатокутником конкурентоспроможності демонструє позитивні зміни майже за всіма показниками, що свідчить про ефективність впроваджених заходів.

Висновки до третього розділу

Проведений комплексний аналіз стратегічної позиції та заходів для розвитку ТОВ «Веллтекс-Україна» дозволяє зробити такі висновки. Підприємство має потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій шляхом відкриття нового магазину з роздрібного продажу швейної фурнітури на існуючому ринку. Аналіз стратегій за матрицею Ансоффа свідчить, що така стратегія має найвищу ймовірність успіху серед інших варіантів, оскільки дозволяє максимально використовувати наявні ресурси та клієнтську базу.

Аналіз конкурентного середовища продемонстрував, що компанія посідає конкурентоспроможні позиції на ринку швейної фурнітури та обладнання, поступаючись лише провідним гравцям за окремими показниками, такими як власне виробництво та швидкість доставки. Впровадження заходів другого сценарію, відкриття нового магазину, сприяло суттєвому покращенню таких параметрів, як ширина асортименту, конкурентність ціни та швидкість доставки.

Регресійний аналіз і прогноз на 2025 рік підтвердили позитивний вплив зміни локації магазину на фінансові показники, а аналіз сезонності дозволив врахувати циклічність попиту для оптимізації ресурсів і логістики.

Інвестиційний проєкт із відкриття нового магазину вимагає значних витрат, але розрахунки підтверджують його доцільність. Очікується, що новий магазин забезпечить зростання доходу на 1 855,55 тис. грн на рік, а термін окупності інвестицій складе приблизно 6 місяців. Рентабельність інвестицій на рівні 97,1% свідчить про високу ефективність такого рішення.

Аналіз сезонних коливань показав, що найбільший попит спостерігається навесні та наприкінці року, що необхідно враховувати при плануванні діяльності. Зміна локації магазину дозволить збільшити прогнозовані продажі.

Таким чином, проведений аналіз стратегічної сили та ефективності заходів доводить правильність обраної стратегії розвитку та є перспективною. ТОВ «Веллтекс-Україна» має високий потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку через розширення асортименту, вдосконалення логістики, підвищення впізнаваності бренду та розвиток власного виробництва.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі виконано комплексний аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Веллтекс-Україна», а також розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності підприємства. Загальні висновки, сформовані за результатами досліджень, наступні.

Теоретичні аспекти стратегічного розвитку були ґрунтовно вивчені. Визначено, що стратегія розвитку є ключовим інструментом для досягнення цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Наголошено на необхідності гнучкого підходу до управління через сучасні виклики, такі як цифровізація, посилення конкуренції та зміна споживчих уподобань.

У результаті проведення всебічного аналізу ринку оптової та роздрібно́ї торгівлі в Україні встановлено, що галузь торгівлі відіграє ключову роль в економіці країни, охоплюючи 25,8% усіх діючих підприємств і забезпечуючи близько 15% ВВП. Основні учасники ринку — великі дистриб'ютори, які забезпечують постачання продукції до роздрібних мереж.

Роздрібна торгівля орієнтована на кінцевого споживача та демонструє зростаючу частку в структурі загального товарообігу — з 41,9% у 2018 році до 47,4% у 2023 році. Сектор активно інтегрує сучасні технології, де динамічний розвиток роздрібно́ї торгівлі та адаптація до змін споживчого попиту забезпечують стабільне зростання і конкурентоспроможність галузі на внутрішньому ринку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Веллтекс-Україна», SNW-аналіз показав наявність значного потенціалу для розвитку. Сильними сторонами є широкий асортимент продукції, стабільна фінансова база та ефективна система постачання. Водночас виявлено необхідність вдосконалення роботи у роздрібному сегменті.

Фінансово-господарська діяльність підприємства проаналізована з позиції ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Аналіз ліквідності показав перевищення нормативів усіх показників, що підтверджує здатність підприємства своєчасно покривати короткострокові зобов'язання. Хоча

коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився, він залишається в межах нормативного значення. Високий рівень забезпеченості реалізації робочим капіталом свідчить про фінансову стійкість.

Показники платоспроможності вказують на низький рівень залежності від зовнішнього фінансування, незважаючи на зниження коефіцієнта фінансової стійкості. Рентабельність власного капіталу та сукупного капіталу у 2023 році зросли до 15,7% і 18,2% відповідно, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Загалом, ТОВ «Веллтекс-Україна» забезпечує позитивну динаміку фінансових результатів, зберігаючи стабільність.

Оцінка асортименту продукції, за допомогою ABC - аналізу, показала успішну діяльність по вибору асортименту та потенціал для вдосконалення у роздрібній торгівлі. Розроблено рекомендації щодо адаптації асортименту під потреби роздрібних споживачів, маркетингових стратегій і каналів збуту.

Конкурентоспроможність підприємства проаналізована на основі порівняння з основними конкурентами. ТОВ «Веллтекс-Україна» має переваги перед конкурентами, як по фурнітурі так і по обладнанню. В основному має перевагу за ціною та якістю продукції, але поступається за швидкістю доставки та наявністю власного виробництва. Впровадження заходів другого сценарію, відкриття нового магазину, дозволило покращити асортимент, швидкість доставки і конкурентоспроможність цін, що вказує на позитивні зміни.

Розроблено інвестиційний проєкт для відкриття нового магазину в центрі міста, що дозволяє розширити діяльність компанії. Економічні розрахунки підтвердили доцільність проєкту, який забезпечує збільшення продажів, рентабельність інвестицій на рівні 97,1% і короткий термін окупності — 6,1 місяця.

Таким чином, поставлені завдання були виконані у повному обсязі. Розроблені стратегічні заходи є ефективними та відповідають сучасним викликам. Їх реалізація сприятиме стабільному розвитку ТОВ «Веллтекс-Україна», підвищенню конкурентоспроможності та задоволенню потреб клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капітаненко Н. П., Кравченко О. В. Особливості адміністративних проступків у сфері торгівлі. *Право і суспільство*. 2016. № 2, ч. 3. С. 198.
2. Стейнер Г., Майер Дж. Стратегічне управління: принципи и міжнародна практика. Пер. с англ. - К.: Міжнародні відношення. - 1998. - 352 с.
3. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій із дисципліни «Стратегія підприємства» для студ. спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання. Суми: СумДУ, 2016. 80 с.
4. Чабан В. О., Янковець Т. М. Бренд-менеджмент у стратегічному розвитку підприємства. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2022.
5. Chandler , A . D ., Jr . Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. - 455с.
6. Oliynyk L. V., Kuznietsova A. P. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 10.12.2024).
7. Стратегічне управління - Міщенко А.П.-1.1.2. Стратегія фірми: поняття, типи, особливості розробки. *Бібліотека українських підручників*. URL: https://westudents.com.ua/glavy/40961-112-strategya-frmi-ponyattya-tipi-osoblivost-rozrobki.html#google_vignette (дата звернення: 10.11.2024).
8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Україна : Наш Формат, 2019. 624 с.
9. Мінцберг Г. Школи стратегій: Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегій менеджменту. 2000. 336 с.
10. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // *Harvard business review*. - 1993. - N 71 (2). - P. 75.

11. Томпсон А. Стратегічний менеджмент. 12-те вид. Київ : ВД «Вільямс», 2006. 928 с.
12. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств. І.М.Бойчик. Інноваційна економіка. - 2013. - № 8 [46]. – С. 25-32.
13. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш – Харків:«Діса плюс», 2020. – 228 с.
14. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
15. Бойчик І. М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств. І. М. Бойчик. Інноваційна економіка. 2013. № 8 (46). С. 25–32.
16. Трояновська О. Б. Інвестування : Конспект лекцій для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, усіх форм навчання за напрямком 6.030504 «Економіка підприємства»). О. Б. Трояновська. - Х: ХНАМГ, 2009. - 118 с.
17. Класифікація стратегій підприємства. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5720701/page:7/> (дата звернення: 01.11.2024).
18. Класифікація стратегій підприємства. *managerhelp.org*. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-646-1.html> (дата звернення: 10.09.2024).
19. Сумец О.М. Основи операційного менеджменту : [підручник] . Сумец О.М. ; за ред. О.Л. Яременка. - К. : ВД „Професіонал”, 2005. - 416 с.
20. Пелих В. Види стратегій розвитку для малих підприємств. *CSSD*. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення: 14.10.2024).
21. Шевченко Н. Ю., Турлакова С. С., Латишева О. В. Корпоративні інформаційні ERP- та MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні

операційної ефективності підприємств. Вісник економічної науки України. 2022. No 2. С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_12.

22. Юшкевич О. Стратегія розвитку підприємства : конспект лекцій. Житомир, 2021.

23. Гудзь О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. 2018. С. 346–349.

24. Учасники проектів Вікімедіа. Корпоративна стратегія -Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_стратегія (дата звернення: 10.12.2024).

25. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учб. літ.», 2009. 440 с.

26. Василенко В.А. Діагностика сталого розвитку підприємств: монографія. В.А. Василенко. Київ : ЦУЛ, 2005. 142 с.

27. Грозний І.С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. 2012. Вип. 224. Т. XIII. С. 51–57.

28. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком промисловості регіону. URL: [Users/Sanya/Downloads/se_2016_2_15.pdf](#) (дата звернення 11.09.2024)

29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

30. Лагоцька Н. З., Мельник Ю. В. Міжнародний маркетинг : конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 71 с.

31. Лаврова Ю. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті : конспект лекцій. Харків : ХНАДУ, 2012. 227 с.

32. Князь С. В., Лучко Г. Й., Богів Я. С. Стратегії розвитку торговельних підприємств в умовах активізування інвестиційної діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 12.

33. Витратій А. Ю. Проблеми формування та розвитку систем мотивації та стимулювання персоналу промислових організацій - А.А. Ю. Витратій, Е. р. Козлова. Вісник МГОЙ. Серія "Економіка". - 2013. - No 1. - С. 31-35.

34. Бондаренко О. С. Маркетинг в умовах цифрової трансформації. Київ : Держ. торг, 2023. 234 с.

35. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг. екон. ун-т, 2023. 197 с.

36. Торговельне підприємство в системі ринкових відносин. *Херсонський державний університет*. URL: <http://surl.li/inyujs> (дата звернення: 11.10.2024).

37. Економічна теорія: політична економія : навч. посіб. ред. М. І. Зверякова. Одеса : Атлант, 2014. 338 с.

38. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 188 с.

39. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. *Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sr/obs_prod_i_zap_tovariv/arh_obs_pz_rt_2021_u.htm (дата звернення: 29.10.2024).

40. Господарський кодекс України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 07.11.2024).

41. Чернелевський Л. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : підручник. Київ, 2003. 313 с.

42. Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі (2005-2021). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm (дата звернення: 31.10.2024).

43. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL:

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/pidsumky-zovnishnoyi-torhivli-tovaramy-ukrayiny-u-i-kvartali> (дата звернення: 13.09.2024).

44. Очікування підприємств роздрібною торгівлі в 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. *ukrstat*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/torg/torg_Ikv_2024_u.pdf (дата звернення: 30.10.2024).

45. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. ред. О. Лотиш. Тернопіль : Екон. думка, 2019. 258 с.

46. Піскун А. В., Брагіна А. Аналіз галузі легкої промисловості за допомогою PEST-аналізу. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 5 (33). С. 256-266.

47. Головна. *Welltex - Швейне обладнання і фурнітура*. URL: https://welltex.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAjeW6BhBAEiwAdKltMifFPRlNms2abF7tWxlEbG8zIcpGvCOOTl1dZGCV_bY_LJqrEtCcFhoCQTYQAvD_BwE (дата звернення: 25.10.2024).

48. Піскун А. В. Економічна сутність фінансового результату підприємства. Наукові перспективи: журнал. 2023. № 2(32) 2023. 327-338 с.

49. ТОВ "Веллтекс-Україна". *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/33865525/ (дата звернення: 23.10.2024).

50. Що таке ABC-аналіз, як і для чого його проводити в категорійному менеджменті. *Pricer24*. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/shho-take-abs-analiz-yak-i-dlya-chogo-jogo-provoditi-v-kategorijnomu-menedzhmenti/> (дата звернення: 11.11.2024).

51. Матриця Ансоффа. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5720701/page:54/> (дата звернення: 16.11.2024).

52. Аренда приміщення. *Оголошення OLX.ua*. URL: <https://www.olx.ua/d/uk/obyavlenie/v-arendu-dva-fasadnyh-pomescheniya-na->

[pastera-pod-bank-apteka-](#)

[magazinIDWhvJF.html?isPreviewActive=0&sliderIndex=0](#) (дата звернення: 19.11.2024).

53. Ноутбук Lenovo IdeaPad. *comfy.ua*. URL: <http://surl.li/qxmfnhu> (дата звернення: 20.11.2024).

54. ПРРО, касовий апарат, банківський термінал в одному пристрої Смарт Каса. *Смарт Каса*. URL: <http://surl.li/zlapim> (дата звернення: 24.10.2024).

55. Посилені металеві поличні стелажі Мега купити, ціни в SSK. URL: <http://surl.li/tsbgda> (дата звернення: 14.11.2024).

56. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

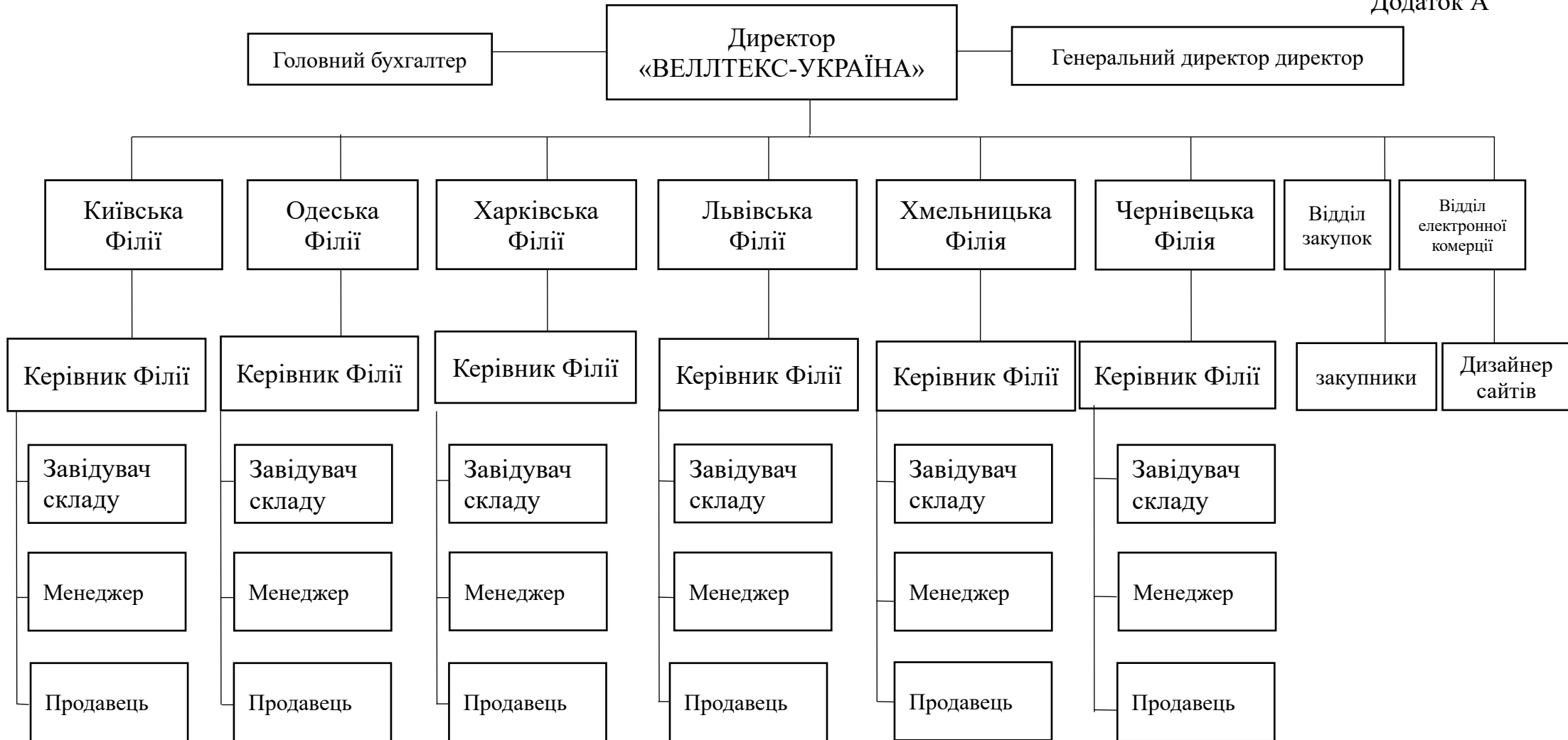


Рис. 2.9. Організаційна структура ТОВ «Веллтекс-Україна»