

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Кафедра менеджменту організацій**

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**

**на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства на  
роздрібному ринку продовольчих товарів»**

Виконавець:

студент центру заочної та  
вечірньої форми навчання

Павленко Анастасія Олександрівна \_\_\_\_\_

Науковий керівник:

к.е.н., професор

Кублікова Тетяна Борисівна \_\_\_\_\_

ОДЕСА – 2025

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми:** обґрунтована тим, що формування ефективної стратегії розвитку на роздрібному ринку продовольчих товарів є одним із ключових завдань для сучасних підприємств торгівлі. Це зумовлено високим рівнем конкуренції, зміною споживчих вподобань, стрімкою цифровізацією, а також необхідністю швидкої адаптації до нових економічних умов. Ринок продовольчих товарів, незважаючи на свою стабільність, демонструє високу динамічність та потребує гнучкого управлінського реагування.

У сучасних умовах підприємства роздрібної торгівлі стикаються з викликами, які потребують стратегічного мислення: це й зростаючі вимоги до якості сервісу, і конкуренція з боку онлайн-торгівлі, і необхідність дотримання принципів сталого розвитку. Саме тому актуальним є дослідження підходів до формування стратегій, що базуються не лише на внутрішніх ресурсах, а й враховують зовнішнє середовище.

**Мета дослідження:** дослідження теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку підприємства на роздрібному ринку продовольчих товарів.

### **Завдання дослідження:**

- Визначити сутність, види та особливості стратегічного управління розвитком підприємства;
- Проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» і його конкурентні позиції на роздрібному ринку продовольчих товарів;
- Розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства та оцінити їх ефективність.

**Об'єкт дослідження:** господарська діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами.

**Предмет дослідження:** процес формування та реалізації стратегії розвитку на роздрібному ринку продовольчих товарів.

**Методи дослідження:** в процесі написання роботи використано загальнонаукові та прикладні методи дослідження: аналіз і синтез літературних джерел, групування, порівняння, абстрагування, статистичні методи (горизонтальний і вертикальний аналізи), графічна візуалізація,

SNW-аналіз SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також елементи проектного підходу.

**Інформаційна база дослідження:** фінансова та статистична звітність ТОВ «АТБ-Маркет», офіційні джерела, аналітичні матеріали, публікації вітчизняних науковців, а також авторські узагальнення.

**Структура та обсяг роботи:** кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (47 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 83 сторінок. Основний зміст викладено на 75 сторінках. Робота містить 30 таблиць, 5 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства»** досліджено теоретичні основи стратегічного управління підприємством, сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства, сутність поняття стратегії розвитку підприємства, його види та механізм формування.

У другому розділі **«Розробка стратегії розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на роздрібному ринку продовольчих товарів»** надано організаційно-економічну характеристику підприємства, стратегічний аналіз його діяльності на роздрібному ринку продовольчих товарів, обґрунтовано стратегію розвитку та ефективність її впровадження.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Стратегія розвитку підприємства є довгостроковим планом дій, спрямованим на досягнення сталих конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування та забезпечення зростання в майбутньому. Її формування базується на комплексному аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів підприємства та прогнозуванні ринкових тенденцій. Вона визначає ключові напрями розвитку, ресурси та інструменти реалізації стратегічних цілей.

2. У сучасній управлінській науці виокремлено низку підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства. Основними критеріями виступають напрями діяльності, характер цілей, інтенсивність зростання, ступінь адаптивності до змін середовища, рівень конкуренції та стратегічні орієнтири бізнесу.

3. Механізм формування стратегії включає кілька взаємопов'язаних

етапів: підготовку аналітичної бази; визначення цілей і завдань; аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників; формування набору критеріїв; генерування альтернативних стратегій; вибір оптимального варіанту; реалізацію обраної стратегії; оцінювання її ефективності та внесення коригувань.

4. Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» засвідчив, що компанія є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі. Її конкурентні переваги формуються завдяки розгалуженій торговельній мережі, централізованому управлінню, ефективній логістиці, використанню ІТ-рішень, впровадженню власних торгових марок і ціновій політиці. Фінансові показники свідчать про стабільне зростання чистого доходу та прибутковості, проте виявлено низький рівень ліквідності та високу залежність від зовнішнього фінансування. Позитивною є динаміка рентабельності активів і власного капіталу у 2024 році, що свідчить про післякризове відновлення.

5. Результати стратегічного аналізу показали, що ТОВ «АТБ-Маркет» посідає провідні позиції завдяки масштабності діяльності, впізнаваності бренду та ціновій політиці. Проведений PEST-аналіз вказав на високий вплив технологічних факторів і водночас актуальність політичної та економічної стабільності для подальшого зростання. Результати SNW- та SWOT-аналізів підтвердили наявність сильних сторін: фінансова стійкість, автоматизація, стабільні відносини з постачальниками. Серед слабких місць — обмежена персоналізація обслуговування, плинність кадрів, недостатній рівень онлайн-сервісів. Попри високу конкуренцію в місті Одеса, підприємство зберігає конкурентоспроможність. Подальший розвиток доцільно пов'язати з цифровою трансформацією, покращенням сервісу та зміцненням кадрового потенціалу.

6. У роботі обґрунтовано стратегію розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», що включає ключові напрями вдосконалення:

- співпраця з платформою Glovo,
- автоматизація касових зон,
- модернізація системи мотивації персоналу.

Запропоновані заходи поєднують економічну вигоду з соціальною ефективністю, сприяють підвищенню прибутковості, скороченню витрат і зростанню задоволеності клієнтів і працівників. Партнерство з Glovo забезпечує вихід на ринок e-commerce з мінімальними витратами, каси самообслуговування — підвищення продуктивності, а нова система мотивації — стабільність персоналу. Стратегія має комплексний характер і спрямована на довгострокове посилення ринкових позицій.

7. Оцінка ефективності впровадженої стратегії показала її високу результативність. Сумарний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становив 7160 тис. грн при витратах 12390 тис. грн. Найвищу віддачу продемонстрував напрям виходу на онлайн-ринок. Результати експертного оцінювання засвідчили покращення показників у сфері онлайн-продажів, сервісного обслуговування, кадрової стабільності

та корпоративного іміджу. Поглиблений аналіз економічних показників ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті реалізації стратегії розвитку підтвердив стійке зростання фінансових результатів протягом аналізованого періоду. Динаміка доходів за чотири роки демонструє стабільність та розширення господарської діяльності. Розрахунки дисконтованих грошових потоків показали здатність компанії генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі з урахуванням впливу фактора часу. Чиста приведена вартість (NPV), що становить 1562,4 тис. грн, свідчить про привабливість обраної стратегії з точки зору інвестування. Індекс прибутковості на рівні 1,13 перевищує одиницю, що підтверджує доцільність реалізації проєкту, а перевищення внутрішньої норми дохідності (IRR) над коефіцієнтом дисконту вказує на високу ефективність капіталовкладень. Період окупності, який становить менше одного року, є свідченням швидкого повернення інвестицій та мінімізації ризиків.

Таким чином, обрана стратегія розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» є ефективною як з економічної, так і з управлінської точки зору. Вона має чітко виражений потенціал до масштабування в межах усієї торговельної мережі, створюючи надійне підґрунтя для подальшого сталого зростання підприємства.