

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

Кафедра менеджменту організацій

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

(підпис)
“ ____ ” грудня 2025 р.

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

на тему: **«Формування стратегії діяльності**
торгівельного підприємства»

Виконавець:

студент факультету менеджменту та
інформаційних технологій
Шматковський Андрій Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

Д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

Вступ	C.3
Розділ 1.	
Теоретичні основи стратегічного управління торгівельним підприємством	C.5
1.1. Управління торгівельними підприємствами в сучасних умовах	C.5
1.2 Стратегічне управління розвитком торгівельного підприємства	C.12
1.3 Процес формування стратегії торгівельного підприємства	C.18
Розділ 2	
Стратегічна діагностика діяльності торгівельного підприємства	C.27
2.1 Стратегічна діагностика зовнішнього середовища	C.27
2.2 Діагностика розвитку оптової торгівлі	C.34
2.3 Діагностика внутрішнього середовища торгівельного підприємства ТОВ «Югторг»	C.43
Розділ 3	
Обґрунтування стратегії діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Югторг»	C.54
3.1 Обґрунтування стратегічного напрямку розвитку торгівельного підприємства ТОВ «ЮГТОРГ»	C.54
3.2 Обґрунтування заходів щодо гнучкої системи знижок та підтримання цінової конкуренції	C.64
3.3 Обґрунтування рішень щодо складу стратегічних бізнес-партнерів	C.71
Висновки	C.76
Література	C.80

ВСТУП

Актуальність. У сучасних воєнних умовах та посилення конкурентного тиску особливої актуальності набуває необхідність підвищеної уваги до формування й ефективної реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства. Динамічність ринкового середовища, зміна структури споживчого попиту та активізація конкурентних взаємодій вимагають від підприємств не лише адаптивності, а й упровадження новітніх інструментів стратегічного управління. Постає потреба у запровадженні оновленого, більш гнучкого й системного підходу до процесу управління торговельним підприємством. Такий підхід має бути спрямований на вироблення обґрунтованих і раціональних управлінських рішень щодо його розвитку, узгодження та координації ключових напрямів діяльності, а також забезпечення високого рівня ефективності кінцевих результатів. Формування якісної стратегії забезпечує можливість окреслити оптимальну модель поведінки підприємства на ринку з урахуванням стану та прогнозованої динаміки зовнішнього середовища. Це визначає актуальність обраної теми дослідження.

Мета роботи: сформувати стратегічні напрями розвитку діяльності торговельного підприємства

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання:**

1. вивчити особливості стратегічного управління торговельним підприємством та основи формування його стратегії;
2. провести стратегічну діагностику зовнішнього середовища торговельного підприємства;
3. провести діагностику розвитку оптової торгівлі;
4. діагностика внутрішнього середовища торговельного підприємства ТОВ «Югторг»
5. обґрунтувати стратегічні напрями розвитку торговельного підприємства ТОВ «ЮГТОРГ»
6. обґрунтувати заходи щодо гнучкої системи знижок

7. обґрунтувати рішення щодо складу стратегічних бізнес-партнерів
Предметом дослідження є процес формування стратегії.

Об'єкт дослідження – торговельне підприємство ТОВ «Югторг».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, статистичного аналізу, ESFAS-аналіз, ABC-аналіз, матриця Ансоффа, матриця обрання стратегічного бізнес-партнера.

Наукова новизна:

- отримало подальшого розвитку формалізація оцінювання джерел стратегічного розвитку в моделі Ансоффа з урахуванням специфіки діяльності оптових торговельних підприємств, що надає можливість виокремити найбільш привабливі перспективи розвитку.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи нададуть можливість реалізувати стратегічні напрями розвитку.

Публікації.

Основні результати роботи опубліковані:

Кузнецова І.О., Шматковський А. М. Процесний підхід до стратегічного управління торговим підприємством: ітеративність як відповідь на виклики сучасності. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали сьомої міжнар. наук.–практ. конф., 16-17 жовтня 2025 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. Одеса. С.183-185

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Управління торгівельними підприємствами в сучасних умовах

Торгівля виступає специфічною формою підприємницької діяльності, що охоплює процеси купівлі-продажу товарів та надання супутніх послуг споживачам [27]. Як окрема галузь економіки вона інтегрує різноманітні організаційно-правові форми суб'єктів господарювання та індивідуальних підприємців, діяльність яких спрямована на забезпечення руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Торговельна сфера перебуває у постійному взаємозв'язку з іншими галузями, формуючи з ними систему економічних відносин.

Головна функція торгівлі полягає у задоволенні попиту населення на товари та послуги, формуванні високого рівня сервісу, а також забезпеченні дотримання прав і законних інтересів покупців під час обслуговування [27]. Товар розглядається як будь-який об'єкт, здатний задовольнити потребу чи інтерес споживача та запропонований на ринку для продажу або використання.

Поняття «торговельна діяльність» охоплює ініціативну та самостійну підприємницьку активність, пов'язану з операціями купівлі-продажу товарів широкого вжитку, виконанням робіт і наданням послуг у процесі обслуговування населення з метою отримання прибутку[1].

Термін «торговельне обслуговування» характеризує сукупність дій продавця, пов'язаних із організацією та виконанням договорів роздрібної купівлі-продажу, наданням допоміжних послуг покупцям, а також захистом їхніх споживчих прав [1].

У межах галузі виокремлюють оптову та роздрібну торгівлю.

Роздрібна торгівля - це мережа підприємств різних форм власності та діяльність фізичних осіб-підприємців, які реалізують товари безпосередньо кінцевому споживачеві та надають йому супутні послуги[19]. Оптова торгівля виконує функцію комерційного посередництва між виробниками та роздрібним сектором, забезпечуючи товаропостачання, складське обслуговування, маркетингові та інші професійні послуги[20].

Торговельна діяльність може здійснюватися як підприємствами, так і індивідуальними підприємцями, проте оптові та роздрібні структури мають відмінності у функціональному наповненні та механізмах організації процесів.

У практиці торгівлі застосовуються різні організаційні форми бізнесу, що базуються на приватній власності: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, змішані форми тощо. Офіційна державна реєстрація підприємства є обов'язковою умовою його легальної діяльності.

Роздрібна торговельна мережа - це сукупність підприємств, що функціонують у межах певної території або перебувають під єдиним управлінням. На її формування впливають такі чинники[25]:

- чисельність населення,
- функціональне зонування території,
- транспортна інфраструктура,
- розміщення промислових об'єктів та інші умови.

Рациональна структура мережі повинна забезпечувати [25]:

- ефективне використання торговельних площ шляхом формування оптимального набору типів підприємств;
- удосконалення асортиментної політики завдяки упровадженню сучасних форматів торгівлі;
- модернізацію торговельних процесів шляхом використання прогресивних методів продажу та організації додаткових сервісів.

У сучасній економічній системі, що характеризується переходом від ринку продавця до ринку покупця, роздрібна торгівля набуває нових

змістовних орієнтирів. Її діяльність спрямовується не лише на просте забезпечення населення необхідними товарами, а й на комплексне задоволення індивідуалізованих споживчих потреб. Це передбачає формування достатнього рівня товарного насичення внутрішнього ринку, підвищення якості торговельного обслуговування та скорочення часових витрат споживачів на здійснення покупок.

Таким чином, у центрі уваги торговельних підприємств опиняється сервісна складова, яка стає вагомим чинником конкурентної привабливості [3].

За умов посилення конкуренції на споживчому ринку підприємства роздрібно́ї торгівлі змушені шукати ефективні інструменти позиціонування та утримання конкурентних переваг. Одним із таких стратегічних механізмів виступає формування власного товарного профілю та впровадження процесів спеціалізації. Спеціалізація дозволяє суб'єктам господарювання чіткіше визначати ринкову нішу, оптимізувати асортиментну політику та більш повно відповідати потребам цільових груп споживачів.

У теоретико-методологічному аспекті спеціалізація розглядається як процес концентрації діяльності на відносно вузьких, визначених напрямках, окремих видах продукції або специфічних технологічних операціях [19]. Водночас її сутність проявляється і як результат такої концентрації, що знаходить відображення в підвищенні рівня професіоналізації торговельної діяльності, стабільності асортиментного наповнення та чіткому позиціонуванні підприємства. Концептуальні основи цього процесу науковці структурували у вигляді відповідної моделі (рис. 1.1), яка демонструє логіку формування спеціалізованої діяльності.

У сфері роздрібно́ї торгівлі спеціалізація виявляється на двох рівнях [19]:

1. на рівні роздрібних торговців - з урахуванням виду економічної діяльності, товарно-галузевої орієнтації та стратегічних цілей підприємства;

2. на рівні форматів магазинів - шляхом їх поділу на спеціалізовані, вузькоспеціалізовані, неспеціалізовані та універсальні.

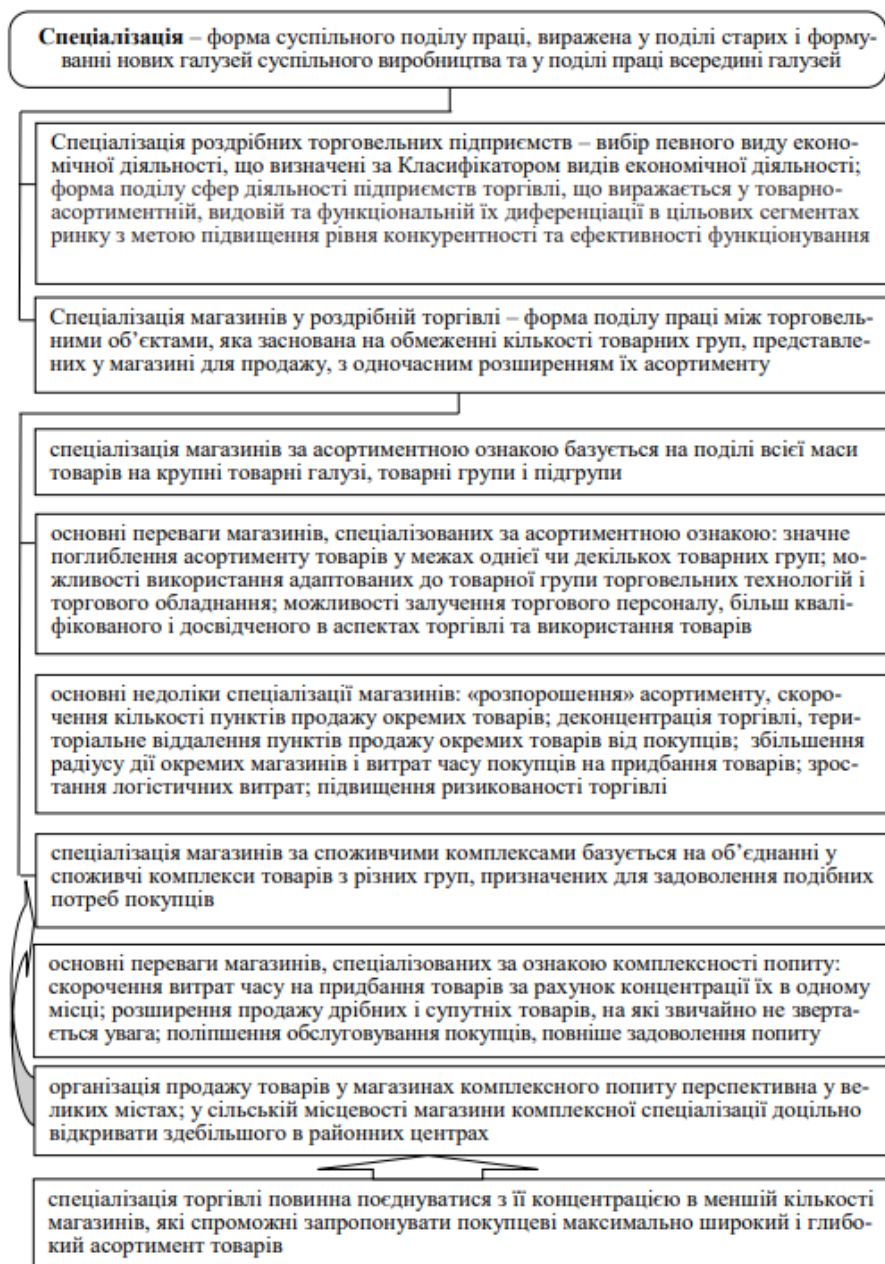


Рис. 1.1 Сутнісні основи спеціалізації в роздрібній торгівлі

Джерело: [19]

Розвиток спеціалізації може здійснюватися через уточнення товарного профілю, диференціацію асортименту та формування форматів магазинів залежно від ринкової потреби. Наприклад, продовольчі, непродовольчі, комбіновані або універсальні магазини здатні забезпечувати різний рівень

глибини та широти асортименту, що створює передумови для ефективнішого задоволення попиту та посилення конкурентної позиції підприємства.

У результаті спеціалізація виступає важливою складовою стратегічного розвитку роздрібних торговців, оскільки дозволяє інтегрувати асортиментну політику, сервісну спрямованість та ринкову диференціацію в цілісну систему управління торговельною діяльністю.

Оптова торгівля має свою специфіку.

Спеціалізовані оптові підприємства зазвичай здійснюють діяльність у межах порівняно вузького асортименту товарів. Оскільки їхня діяльність не орієнтована безпосередньо на кінцевого споживача, вони зазвичай пропонують обмежену кількість варіантів продукції, зосереджуючись переважно на одному чи двох типах товарів. Оптова торгівля може включати також забезпечення підприємств сировиною, матеріалами виробничого призначення та іншими товарами, що не використовуються для індивідуального споживання. Тобто оптова торгівля виступає ключовим елементом у системі закупівель підприємств.

Процес управління оптовою торгівлею науковці представляють у вигляді логічної моделі (Рис. 1.2)

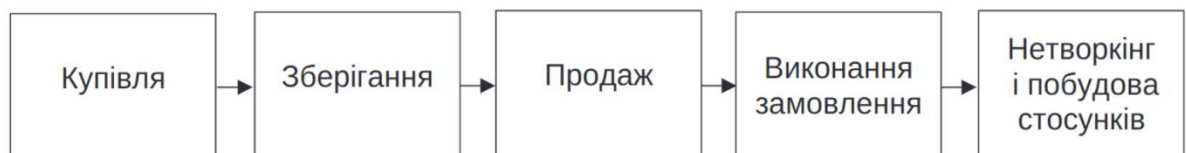


Рис. 1.2 Модель управління оптовою торгівлею

Джерело: [30]

На цій основі формується логічна структура оптової діяльності.

Першою фазою оптової торгівлі є закупівля продукції великими партіями. На цьому етапі оптове підприємство визначається з тим, які категорії товарів воно буде реалізовувати.

Після закупівлі продукція підлягає зберіганню на складах чи у спеціалізованих сховищах, що дає можливість оперативно реагувати на попит протягом усього року. Наявність потужностей для складування дозволяє зменшити витрати виробників, які завдяки цьому можуть зосередитися на основних процесах. Оптові підприємства працюють переважно у форматі B2B, тобто взаємодіють з іншими організаціями та бізнес-структурами.

Важливою складовою діяльності оптовика є формування системи маркетингової взаємодії, яка охоплює роботу з існуючими, потенційними та колишніми клієнтами. Ефективні оптові компанії забезпечують консультативну підтримку, надають інформацію про переваги співпраці та сприяють оптимізації витрат клієнтів, що підвищує їхню лояльність і стимулює зростання обсягів закупівель.

Процес виконання замовлень передбачає постачання товарів клієнтам, які здійснили оплату. Висока якість цього процесу є вирішальною, оскільки роздрібні продавці потребують стабільних поставок для підтримання товарних запасів на належному рівні. Для швидкої обробки замовлень оптовику необхідна розвинена логістична система та ефективний розподіл.

Підтримання партнерських зв'язків є безперервною фазою оптової діяльності. Оптові компанії встановлюють контакти з роздрібними мережами у відповідних товарних сегментах, пропонуючи вигідні умови постачання. Інструментарій залучення клієнтів включає різні заходи стимулювання збуту, рекламні кампанії та програми підтримки. Крім того, оптовик повинен підтримувати довгострокові й довірчі стосунки з виробниками, оскільки вони є ключовими учасниками логістичного ланцюга.

Необхідність функціонування оптової торгівлі в ринковій економіці підтверджена численними дослідженнями [30; 35] і пояснюється:

- оптовики забезпечують стабільність ланцюга поставок, що дозволяє підприємствам і споживачам своєчасно отримувати необхідні товари,

- виконують функцію посередника між виробниками та роздрібними реалізаторами, сприяючи прискоренню руху товарів до кінцевого покупця. За відсутності оптової ланки виробники були б змушені самостійно здійснювати реалізацію, що суттєво знизило б швидкість виходу продукції на ринок;
- співпраця з ефективними оптовими компаніями дозволяє підприємствам швидше охоплювати цільові сегменти;
- складські потужності оптових компаній забезпечують збереження товарів, запобігаючи псуванню та гарантують їхню доступність упродовж року.
- завдяки близькості складів до ринків збуту товари швидше потрапляють до роздрібних мереж та кінцевих споживачів.

Унікальна роль оптовика в ланцюгу постачання передбачає також надання виробникам інформації щодо тенденцій ринку та характеру споживчого попиту. Компетентні оптові компанії не лише фіксують зміни у поведінці покупців, але й забезпечують виробників глибокими аналітичними даними, які допомагають ефективніше позиціонувати продукцію та зміцнювати ринкові позиції.

Сучасний розвиток внутрішньої торгівлі характеризується тенденцією до інтегрування різних торговельних суб'єктів у єдині системи.

Зростає роль інтегрованих торговельних структур, зокрема мережевих форм організації бізнесу, які поєднують гнучкість ринкових механізмів із перевагами централізованого управління. Такий тип організації забезпечує синергію між великим і малим підприємництвом.

Посилення конкуренції стимулює розвиток інтеграційних процесів у галузі - від простих односпрямованих об'єднань до складних міжгалузевих систем, які реалізують горизонтальні та вертикальні форми співпраці.

Особливістю інтеграції у торгівлі є значна різноманітність підприємств та організацій, що зумовлено різногалузевою структурою торговельної сфери.

1.2 Стратегічне управління розвитком торговельного підприємства

Стратегічне управління розвитком організації являє собою комплексний механізм визначення та втілення перспективних напрямів діяльності компанії в динамічному бізнес-середовищі, який ґрунтується на раціональному використанні наявного потенціалу та можливостей підприємства [3]. Цей управлінський підхід представляє собою систематизовану методологію ухвалення рішень, завдяки якій компанія концентрує ресурси на формуванні конкурентних переваг, нарощуванні фінансових результатів та забезпеченні безперервного прогресивного розвитку.

Ключове призначення стратегічного управління полягає у створенні механізмів результативної адаптації організації до трансформацій бізнес-середовища, що надає їй інструментарій для розв'язання актуальних викликів, капіталізації нових перспектив та посилення ринкових позицій. Саме стратегічний підхід до управління формує фундамент перспективного зростання, адже уможливорює антиципацію економічних трендів та формування відповідних стратегічних відповідей.

Стратегічне управління розвитком організації характеризується низкою ключових особливостей [3; 21; 22]:

1. Перспективна орієнтація діяльності

Стратегічний менеджмент фокусується на реалізації організаційних амбіцій у середньо- та довготерміновій перспективі. Такий підхід передбачає створення стратегічних концепцій, які забезпечують компанії спроможність не лише справлятися з оперативними завданнями, але й гарантувати поступальний розвиток протягом майбутніх періодів.

2. Систематичний моніторинг зовнішнього оточення

Стратегічне управління інтегрує постійний аналіз трансформацій у бізнес-екосистемі підприємства, включаючи економічні тенденції, політичні процеси, технологічні інновації та соціокультурні зрушення. Це дозволяє

ідентифікувати потенційні загрози та перспективні можливості для організації.

3. Комплексність та взаємоузгодженість

Стратегічний менеджмент охоплює всі функціональні сфери діяльності компанії, що перебувають у тісному взаємозв'язку: фінансовий менеджмент, маркетингову діяльність, операційні процеси, управління персоналом та інші напрями. Стратегічні ініціативи мають бути органічно вбудовані у всі бізнес-процеси підприємства.

4. Динамічність та здатність до трансформації

За умов турбулентного зовнішнього середовища стратегічне керування має демонструвати спроможність оперативно пристосовуватися до нових реалій, відповідати на ринкові виклики, впроваджувати корективи у стратегічні плани для гарантування стабільного прогресу організації.

5. Цільова спрямованість

Усі стратегічні ініціативи мають орієнтуватися на досягнення чітко визначених цілей та вимірюваних результатів. Це може охоплювати зростання рентабельності діяльності, нарощування ринкової присутності, вдосконалення іміджу корпорації, експансію у нові географічні сегменти та інші стратегічні пріоритети.

6. Інноваційна спрямованість

Стратегічне управління потребує систематичного запровадження передових концепцій, технологічних рішень і управлінських методик для підтримання конкурентоспроможності підприємства в епоху глобалізації та перманентних ринкових трансформацій.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємства є багатовимірним процесом, що інтегрує аналітичну, прогностичну та управлінську складові діяльності організації. Його ефективна реалізація забезпечує підприємству можливість не лише виживати в конкурентному середовищі, але й досягати стійких конкурентних переваг та забезпечувати довгострокове процвітання.

Запровадження стратегічного управління створює підґрунтя для інтеграції процесів планування обсягів збуту продукції та її ринкового просування. Це досягається завдяки формуванню ефективної цінової політики, узгодженню внутрішніх можливостей підприємства з вимогами та динамікою зовнішнього середовища, а також реалізації комплексу заходів, спрямованих на забезпечення прибутковості та досягнення стратегічних цілей.

Водночас універсальної стратегії, яка б однаково підходила всім торговельним підприємствам, не існує. Кожен суб'єкт господарювання (незалежно від того, є він фізичною чи юридичною особою) може обирати з широкого спектра стратегічних альтернатив, класифікація яких представлена на Рис 1.3

Класифікація можливих стратегій підприємства	
Ознака	Види стратегій
За масштабом розробки	– загальна (генеральна) стратегія; – допоміжні (підтримуючі) стратегії
За напрямками діяльності	– маркетингова стратегія; – фінансова стратегія; – операційна (виробнича) стратегія; – інноваційна стратегія; – стратегія інших напрямів діяльності
За видами ресурсів	– стратегія формування та використання трудових ресурсів; – стратегія формування та використання матеріально-технічної бази; – стратегія формування власного капіталу; – стратегія залучення позичкового капіталу; – стратегія формування інших ресурсів
За функціональним принципом	– товарна стратегія; – стратегія взаємодії з ринками ресурсів; – стратегія управління прибутком; – стратегія управління активами; – стратегія інвестиційної діяльності; – стратегія стимулювання персоналу; – стратегія запобігання банкрутству тощо
За термінами реалізації	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові
За темпами розвитку	– стратегія скорочення масштабу діяльності; – стратегія збереження становища; – стратегія обмеженого зростання; – стратегія прискореного зростання
За способами забезпечення розвитку	– стратегія комбінування; – стратегія диверсифікаційного розвитку; – стратегія інтегрованого розвитку; – стратегія концентрованого розвитку
За стадією життєвого циклу підприємства	– стратегія на стадії «народження»; – стратегія на стадії «дитинство»; – стратегія на стадії «юність»; – стратегія на стадії «рання зрілість»; – стратегія на стадії «повна зрілість»; – стратегія на стадії «старіння»

Рис. 1.3 Класифікація стратегій підприємства [9; 20]

Попри те, що всі торговельні компанії функціонують у подібному середовищі, їхній вибір стратегічних орієнтирів залежить від унікальності ресурсів, ринкових позицій та цільових установок.

Важливим під час розробки стратегії є вибір альтернативи.

Категорія альтернативності посідає важливе місце не лише в теорії стратегічного менеджменту, але й у загальній управлінській практиці, відображаючи принцип множинності варіантів розвитку. За своєю сутністю стратегічна альтернатива представляє собою інструмент, що уможливорює реалізацію визначених організаційних цілей, подолання проблемних ситуацій або капіталізацію перспективних можливостей.

Дослідники пропонують різні концептуальні підходи до трактування стратегічних альтернатив. Одні науковці інтерпретують формування альтернативних стратегій як створення сукупності різноманітних способів досягнення поставленої мети через різні траєкторії розвитку [4]. Водночас важливо розмежовувати поняття портфеля альтернативних стратегій та портфеля бізнес-напрямів організації, оскільки це принципово різні управлінські конструкції.

Інший дослідницький підхід трактує стратегічні альтернативи як вектори дій у рамках фундаментальної стратегії компанії [23]. Окремі теоретики наголошують на необхідності забезпечення гнучкості стратегічних альтернатив, підкреслюючи, що навіть за наявності численних комбінацій вони мають гарантувати досягнення цільових орієнтирів [31].

Важливим аспектом є застереження щодо помилок прогнозованості при конструюванні стратегічних альтернатив, що пов'язані з обмеженістю можливостей передбачення трансформацій бізнес-середовища. Практичний інструментарій вибору стратегії може базуватися на матричному підході, що враховує інтенсивність ринкового зростання та конкурентне становище підприємства.

На сьогодні існує низка підходів до розробки стратегічних альтернатив. Основні загальні науково-методичні підходи до розробки стратегічних

альтернатив представлені на рис. 1.4

Назва підходу, автори	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Організаційний підхід (залежно від стилю управління) А. А. Томпсон, Ю.В. Бабанова	Виділяються чотири організаційні підходи до розробки стратегій: головний підхід, підхід делегування повноважень, сумісний підхід (поєднання перших двох) та ініціативний підхід.	Враховує особливості стилю управління і організаційної структури підприємства в процесі розробки стратегічних альтернатив	Акцентує увагу лише на організації процесу формування портфелю альтернатив на підприємстві та не пропонує конкретної методики розробки стратегічних альтернатив
SWOT - підхід (на підставі результатів SWOT – аналізу) Ф.Котлер, В.С. Кузнецов	Виділення чотирьох SWOT – альтернатив стратегій: стратегії використання можливостей зовнішнього середовища; стратегії усунення загроз зовнішнього середовища; стратегії використання сильних сторін; стратегії ліквідації слабких сторін підприємства	Враховує результати SWOT – аналізу, орієнтує стратегічні альтернативи на посилення сильних сторін і використання можливостей цільових ринків	Орієнтований на врахування при розробці стратегічних альтернатив лише особливостей ринкової позиції, можливостей та загроз цільових ринків.
Товарно – ринковий підхід (на підставі аналізу товарів і ринків) І. Ансофф, Майкова С.Е.	Розробка стратегічних альтернатив на підставі аналізу бізнес - портфелю підприємства (стратегічних бізнес – одиниць)	Враховує традиційні бізнес-одиниці, обґрунтовує необхідність створення нових бізнес-одиниць та виходу на нові цільові ринки	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими, базовими стратегіями розвитку стратегічних бізнес-одиниць підприємства
Підхід життєвого циклу (на підставі етапів життєвого циклу підприємства) Пономаренко В.С.	Розробка стратегічних альтернатив залежно від етапу життєвого циклу підприємства (зародження, становлення, ріст, рання зрілість, зрілість, старіння, припинення діяльності).	Врахування при розробці стратегічних альтернатив етапу життєвого циклу підприємства	Ототожнення стратегічних альтернатив з типовими стратегіями розвитку підприємства (оскільки для різних етапів життєвого циклу є типові стратегії розвитку)
Матричний підхід (на підставі влучання в певний квадрант матриці) А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд	Розробка стратегічних альтернатив на підставі матриці, що пов'язує темпи зростання ринку та силу конкурентної позиції. Підхід передбачає запропонування базових стратегій для кожного квадранту матриці.	Врахування при розробці стратегічних альтернатив темпів зростання ринку та сили конкурентної позиції на даному ринку.	Підхід спрямований не на розробку альтернатив, а на вибір базових стратегій. Не зрозуміло як визначаються межі між сильною та слабкою конкурентною позицією
Моделний підхід Г. Мінцберг, З.Є Шершньова	Запропонування трьох базових моделей розробки стратегій: планової, підприємницької “навчання на досвід”	Врахування трьох базових моделей розробки стратегій	Підхід не пропонує методики розробки стратегічних альтернатив.

Рис. 1.4 Характеристика основних підходів до розробки стратегічних альтернатив [2]

Проаналізувавши основні науково-методичні підходи до розробки стратегічних альтернатив можна визначити, що критеріями таких альтернатив є:

- критична значущість для функціонування підприємства
- формувальний вплив на ринкове позиціонування організації
- темпоральна тривалість процесу їх розробки
- високий ступінь невизначеності при виборі варіантів реалізації

Принципово важливим є розуміння, що стратегічні альтернативи не є синонімом типів стратегій. Фундаментальна відмінність полягає у тому, що базові стратегії призначені для реалізації різноспрямованих цілей організації, тоді як стратегічні альтернативи представляють різні шляхи досягнення єдиної мети.

Провідну роль у процесі формування стратегічних альтернатив відіграють чинники зовнішнього бізнес-середовища, зокрема [2]:

- Параметри споживчого попиту
- Інтенсивність конкурентного протистояння
- Макроекономічні умови господарювання
- Технологічні тренди та інновації
- Кон'юнктура ринкових сегментів
- Соціокультурні трансформації суспільства

Окрім зовнішніх детермінант, суттєвий вплив на конструювання стратегічних альтернатив справляють внутрішні параметри організації [13; 14; 32]:

- Масштаб діяльності підприємства та його ресурсна база
- Організаційно-правова конфігурація компанії
- Профіль діяльності та галузева спеціалізація
- Управлінський стиль керівництва та корпоративна культура

Не менш вагомими факторами, що детермінують розробку стратегічних альтернатив, виступають [13; 15; 32]:

- Цільові орієнтири організації та її місія

- Інтереси та стратегічні пріоритети топ-менеджменту
- Рівень залежності підприємства від факторів зовнішнього оточення
- Наявні зобов'язання та фінансова спроможність компанії
- Привабливість галузевого сегменту для діяльності
- Міра ризику, асоційованого з реалізацією кожного альтернативного сценарію стратегії.

Таким чином, процес формування стратегічних альтернатив є комплексним і багатофакторним, що вимагає врахування як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішніх організаційних можливостей. Ефективна розробка та вибір стратегічних альтернатив забезпечує підприємству гнучкість у досягненні поставлених цілей та адаптивність до змінного бізнес-середовища.

1.3 Процес формування стратегії торгівельного підприємства

Термін «стратегія» веде своє походження від давньогрецької мови, де слова "stratos" (що означає «військо», «армія») та "agos" (у значенні «веду», «керую») з'єдналися у композитне поняття "strategos" [24]. У класичній грецькій традиції це слово позначало полководця, воєначальника або військового командира, який очолює армію та керує військовими операціями. Відтак, у своєму історичному контексті поняття «стратегія» первісно інтерпретувалося як мистецтво воєнного командування, наука про ведення бойових дій, сукупність принципів та методів досягнення військової перемоги над супротивником.

Одним із найдавніших письмових свідчень застосування стратегічного мислення є давньокитайський військовий трактат «Мистецтво війни» авторства Сунь-Цзи, який датується приблизно V століттям до нашої ери. У цій фундаментальній праці викладено філософські та практичні принципи стратегічного планування, які пізніше знайшли застосування далеко за межами військової справи.

Ключові ідеї Сунь-Цзи про важливість попереднього планування, оцінки власних сил та слабкостей противника, гнучкості у виборі тактики, мінімізації прямого протистояння на користь маневрування резонують з сучасним розумінням корпоративної стратегії [26].

Перенесення стратегічного підходу із військової сфери у площину управління діловими організаціями відбулося поступово протягом XX століття. Перші зафіксовані приклади застосування елементів стратегічного мислення в управлінні підприємствами можна віднайти вже у 1920-1930-х роках, коли великі корпорації почали усвідомлювати необхідність довгострокового планування у відповідь на зростаючу складність ринкового середовища та посилення конкуренції.

Важливою віхою у формалізації стратегічного підходу стали дослідження, проведені наприкінці 1920-х років. Зокрема, починаючи з 1926 року концепція стратегії у бізнес-контексті стала асоціюватися переважно з ефективним управлінням організаційними ресурсами. Цей період ознаменувався відкриттям фахівцями Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group, BCG) феномену, який згодом отримав назву «ефект кривої досвіду» або «ефект масштабу виробництва» [13].

Емпіричні спостереження засвідчили, що при кожному подвоєнні кумулятивного обсягу виробництва відбувається систематичне зниження витрат на виробництво одиниці продукції приблизно на 20-30 відсотків. Це відкриття стало підґрунтям для розуміння стратегії як інструменту оптимізації використання ресурсів підприємства для досягнення економії від масштабу та формування довгострокової конкурентної переваги [14].

Стратегічне управління як самостійна галузь управлінської науки сформувалося на початку 1960-х років XX століття, знаменуючи парадигмальний зсув у розумінні природи корпоративного керівництва. Основоположниками цієї дисципліни справедливо вважаються американські теоретики менеджменту Ігор Ансофф та Альфред Чандлер, чії піонерські

праці заклали концептуальний фундамент сучасного стратегічного мислення у бізнесі.

Вчені-новатори суттєво розширили тлумачення стратегії, виходячи за межі простого управління ресурсами. Вони почали розглядати стратегію як багатовимірну концепцію, що охоплює не лише раціональне використання наявних активів, але й, що принципово важливо, коректне визначення напрямків діяльності підприємства на ринку, вибір цільових сегментів, позиціювання відносно конкурентів [1; 35]. У цей період стратегія дедалі частіше інтерпретувалася як комплексний, ретельно розроблений план досягнення домінуючого становища та перемоги над конкурентами шляхом координованого застосування різноманітних тактичних дій, організаційних заходів та використання унікальних компетенцій підприємства.

Альфред Чандлер, класик стратегічного планування та автор однієї з найвпливовіших піонерних робіт у галузі стратегічного управління, у своїй праці 1962 року запропонував визначення, яке стало парадигмальним для цілого покоління дослідників. Згідно з Чандлером, стратегія являє собою процес встановлення фундаментальних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття стратегічного курсу дій і раціонального розподілу наявних ресурсів, необхідних для успішного досягнення визначених цілей [33]. Ключовим процесом при виборі та розробленні стратегії дослідник називав раціональне, систематичне планування на основі аналітичного підходу. Це визначення відображає класичний, раціоналістичний погляд на природу стратегії підприємства, де домінує логіка формалізованого планування та послідовного виконання.

Чандлер також наголошував на взаємозв'язку між часовим горизонтом цілей та характером управлінських рішень: короткострокові цілі вимагають прийняття переважно тактичних, поточних рішень оперативного характеру, тоді як довгострокові цілі потребують стратегічних рішень, які визначають майбутнє підприємства [15]. Водночас він підкреслював, що у комплексній стратегії поряд із довгостроковими орієнтирами можуть і повинні бути

визначені короткострокові проміжні завдання, ефективно вирішення яких створює передумови та сприяє поступовому досягненню довгострокових стратегічних цілей організації.

Пітер Друкер, видатний теоретик менеджменту та управлінський філософ, пропонує більш динамічну та прагматичну інтерпретацію стратегії. Він визначає її як спосіб, інструмент, механізм трансформації абстрактної теорії бізнесу у конкретну практичну діяльність підприємства[8].

За Друкером, первинна мета практичної діяльності полягає у забезпеченні організації реальної можливості досягти бажаних результатів та реалізувати свої амбіції у принципово неконтрольованому, мінливому, часто ворожому зовнішньому середовищі[8]. Стратегія у цьому контексті виступає як когнітивний інструмент, який дозволяє організації усвідомлено, цілеспрямовано ідентифікувати, активно шукати та максимально використовувати на власну користь будь-які сприятливі збіги обставин, ринкові можливості, вікна можливостей[14].

Друкер також підкреслює критично важливу діагностичну функцію стратегії, стверджуючи, що стратегія являє собою найкращий, найбільш надійний спосіб емпіричної перевірки життєздатності та релевантності базової теорії бізнесу організації [8]. Якщо ретельно розроблена та послідовно впроваджувана стратегія систематично не забезпечує досягнення запланованих фінансово-економічних результатів та стратегічних цілей, то це слугує першою серйозною ознакою, тривожним сигналом того, що настав критичний момент для фундаментального перегляду базової теорії бізнесу, переосмислення конкурентної позиції та коригування стратегічного курсу.

Джон Чайлд пропонує лаконічне, але ємне визначення, характеризуючи стратегію як сукупність, систему фундаментальних або принципово важливих управлінських рішень, які стосуються стратегічних цілей підприємства та засобів їх досягнення, включаючи вибір методів конкуренції, розподіл ресурсів, формування організаційних структур [34].

Українські дослідники у галузі стратегічного менеджменту запропонували власні визначення, що відображають специфіку функціонування підприємств у вітчизняних ринкових умовах та інтегрують досягнення світової управлінської думки.

О.І. Ковтун інтерпретує стратегію як комплексний системний план, цілісну програму забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, що передбачає координацію всіх функціональних напрямків діяльності організації та узгодження зусиль різних підрозділів для реалізації єдиного стратегічного бачення [10].

М.М. Лепа визначає стратегію як детальний план управління підприємством, який спрямований одночасно на зміцнення конкурентних позицій підприємства у галузі, максимальне задоволення потреб та інтересів споживачів продукції або послуг, а також досягнення визначеної стратегічної мети організації з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів [18].

О.М. Тридід пропонує більш складне, багатовимірне визначення, характеризуючи стратегію як спосіб практичної реалізації підприємством своєї довгострокової місії та стратегічної мети [28]. Стратегія, за Тридідом, визначає модель поведінки підприємства у багатовимірному просторі ринкових параметрів та покликана вирішувати об'єктивні протиріччя двох типів: зовнішні протиріччя, що породжуються динамічною взаємодією підприємства з мінливим ринковим середовищем, та внутрішні протиріччя, зумовлені взаємодією різних компонентів самого підприємства (підрозділів, функцій, процесів), які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу розвитку.

О.Л. Трухан надає найбільш розгорнуте та філософськи насичене визначення, трактуючи стратегію як абстрактно-цільову та ціннісно-орієнтовану концепцію довгострокового розвитку бізнесу [29]. Ця концепція відображає когнітивну індикативну модель адаптивної, динамічної поведінки підприємства у принципово нестабільному, турбулентному та постійно мінливому ринковому середовищі. Стратегія реалізується на основі

структурованого планового процесу управління організаційними трансформаціями та змінами шляхом забезпечення гнучкої, динамічної відповідності, конгруентності між внутрішніми ресурсами, унікальними компетенціями організації та вимогами, викликами, можливостями її зовнішнього оточення.

Богатирьов А.М. наголошує у визначенні стратегії на тому, що вона визначає довгострокові напрями діяльності [5]. Цю ж точку зору розділяють Кузнецова І.О. та Карпенко Ю.В. [11].

Узагальнюючи різноманітні теоретичні підходи та практичний досвід застосування стратегічного управління, можна виокремити ключові функції та характеристики, які в сукупності розкривають багатогранну природу стратегії сучасного підприємства [26; 35]:

1. Цілепокладання та пріоритизація: Стратегія забезпечує чітке визначення пріоритетних напрямів та оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій, забезпечення стійкого зростання та гарантування виживання організації у довгостроковій перспективі через раціональну концентрацію обмежених організаційних зусиль на певних стратегічних пріоритетах.

2. Інтерфейс із зовнішнім середовищем: Стратегія виступає як основний механізм, спосіб встановлення, підтримання та оптимізації взаємодії підприємства з динамічним зовнішнім середовищем, включаючи ринки, конкурентів, споживачів, постачальників, регуляторів, суспільство.

3. Формування в умовах невизначеності: Стратегія неминуче формується на основі узагальненої, фрагментарної, неповної та недостатньо точної інформації про майбутнє, проте вона повинна постійно уточнюватися, коригуватися у процесі практичної діяльності, чому має сприяти добре налагоджений, ефективний механізм зворотного зв'язку, моніторингу реалізації стратегії та швидкого реагування на відхилення.

4. Системність та структурна складність: Внаслідок об'єктивно багатоцільового, поліфункціонального характеру діяльності сучасного

підприємства стратегія має складну багаторівневу внутрішню структуру, що актуалізує питання про необхідність формування цілісної системи взаємопов'язаних, ієрархічно організованих стратегій у вигляді так званого «стратегічного набору» або «стратегічної архітектури», що включає корпоративну, конкурентні, функціональні та операційні стратегії.

5. Основа для операційного планування: Стратегія служить концептуальним фундаментом, вихідною базою для розроблення деталізованих стратегічних планів, конкретних бізнес-проектів та цільових програм, які являють собою системну, структуровану характеристику векторів розвитку підприємства у середньо- та короткостроковій перспективі.

6. Інструмент інтеграції та синергії: Стратегія є потужним інструментом міжфункціональної інтеграції різноманітних видів діяльності підприємства, ефективним способом досягнення синергетичних ефектів через координацію зусиль різних підрозділів, узгодження функціональних стратегій, оптимізацію використання ресурсів на основі єдиного стратегічного бачення.

7. Драйвер організаційних змін: Стратегія є концептуальною основою для ініціювання, формування та послідовного проведення необхідних змін в організаційній структурі підприємства, системі управління, бізнес-процесах, корпоративній культурі; водночас стратегія становить основний змістовний елемент діяльності, фокус уваги вищого управлінського персоналу організації.

8. Фактор організаційної стабільності: Стратегія виступає як важливий фактор стабілізації внутрішньоорганізаційних відносин, створення атмосфери передбачуваності, формування спільного розуміння напрямку руху організації, що сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню організаційної згуртованості.

9. Система управлінського контролю: Стратегія уможливорює налагодження ефективної системи мотивації персоналу, комплексного контролю виконання, систематичного обліку результатів та аналітичного

оцінювання досягнень, виступаючи як еталон, стандарт, бенчмарк, який визначає параметри успішного розвитку організації та її результативність у досягненні стратегічних цілей.

Таким чином, концепція стратегії пройшла тривалий еволюційний шлях від простого військового мистецтва управління армією до складної багатофункціональної системи корпоративного управління, що інтегрує планування, організацію, мотивацію, контроль та адаптацію підприємства до динамічного ринкового середовища. Сучасне розуміння стратегії синтезує раціональні аналітичні підходи з визнанням невизначеності та необхідності гнучкості, поєднує довгострокове бачення з оперативною адаптивністю, інтегрує внутрішні ресурси організації з можливостями зовнішнього середовища для забезпечення сталого конкурентного успіху в умовах турбулентності та зростаючої складності бізнес-екосистем.

Найбільш розповсюдженим є підхід формування стратегії торговельного підприємства, який проходить поступово етапи від аналізу до формування моделей його розвитку (Рис. 1.5)

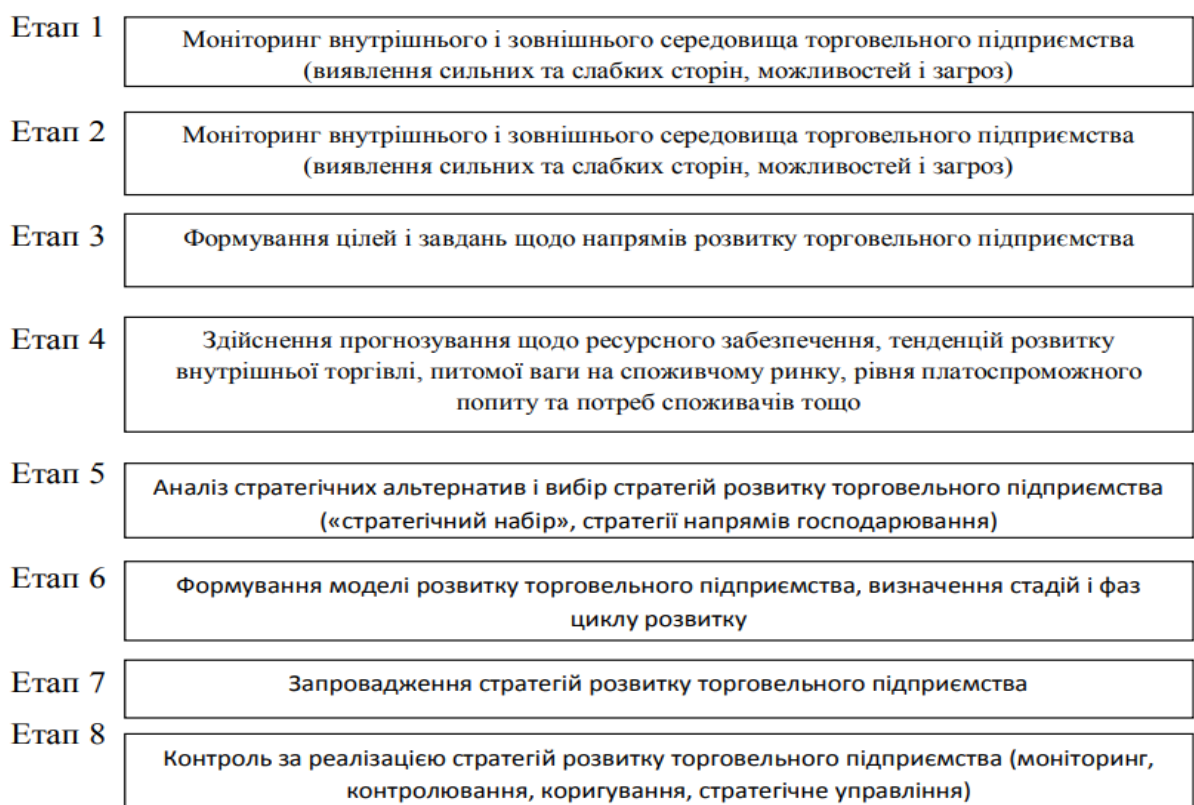


Рис. 1.5 Етапи формування стратегії торговельного підприємства [6]

Ми вважаємо за доцільне використати процесний підхід [12], який чітко враховує послідовність операцій формування стратегії. На засадах проведеного критичного аналізу щодо обрання стратегічних альтернатив, на наш погляд, доречно використати матрицю Ансофа, яка надає можливість шляхом ітеративного аналізу визначити найбільш прийнятну стратегічну альтернативу та реалізовувати її.

Модель формування стратегії представлено на Рис. 1.6

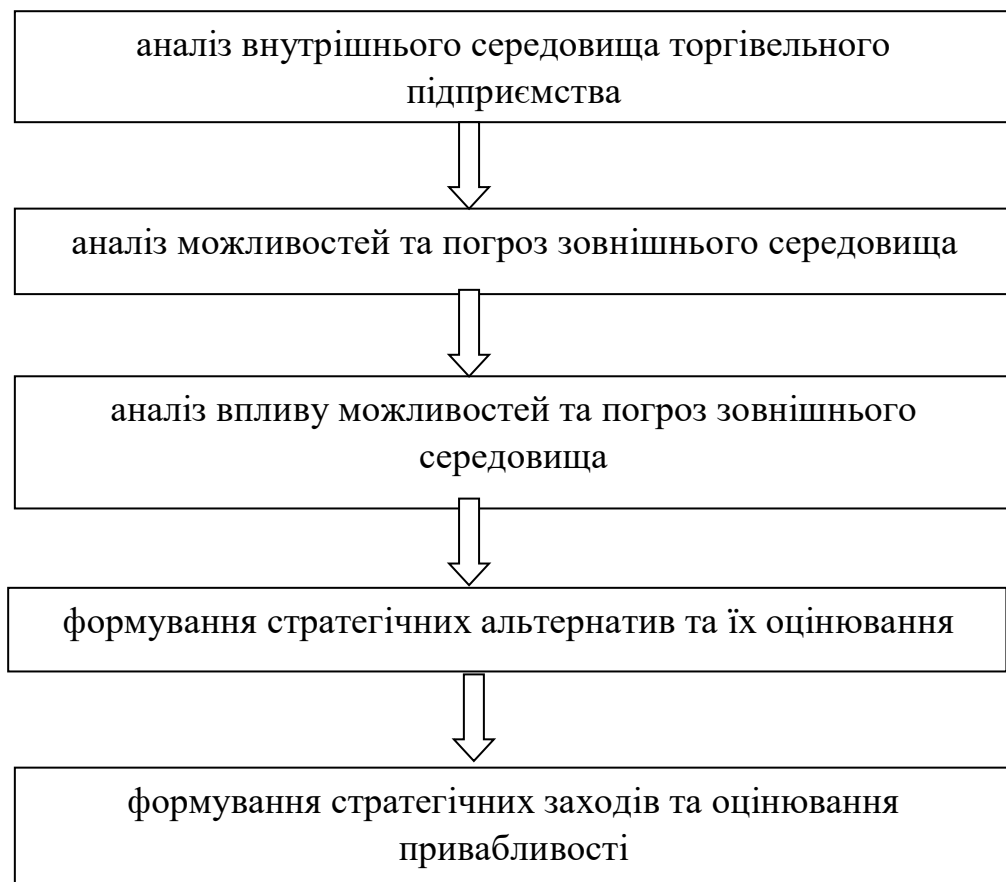


Рис. 1.6 Процес формування стратегії торгівельного підприємства
(Джерело: удосконалено автором на підставі [14])

Представлений процес послідовних операції буде основою для розробки стратегії торгівельного підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Стратегічна діагностика зовнішнього середовища

Оптова торгівля відіграє надзвичайно важливу роль у сучасній економіці, виступаючи проміжною, але стратегічною ланкою між виробником і кінцевим споживачем. Саме завдяки оптовим компаніям забезпечується безперервність руху товарів, ефективне функціонування логістичних процесів і стабільність ринкової пропозиції.

Оптовий торговець, як правило, виступає посередником, який закупає великі партії продукції безпосередньо у виробників, зберігає їх на складах і потім постачає роздрібним мережам або іншим бізнес-клієнтам. Це дозволяє виробникам зменшити власні складські запаси, зосередитися на виробничій діяльності та планувати випуск продукції з урахуванням стабільного попиту.

Торгівля є однією з провідних і найдинамічніших галузей національної економіки України. Вона відіграє ключову роль у формуванні внутрішнього валового продукту, створенні робочих місць та забезпеченні сталого функціонування ринку товарів і послуг.

За даними Державної служби статистики України, підприємства, що здійснюють діяльність у сфері торгівлі, становлять 36,7% від загальної кількості усіх суб'єктів господарювання. Це свідчить про домінування торговельного сектору у структурі українського бізнес-середовища. Водночас у торгівлі зайнято 25,8% усіх працюючих громадян, що підтверджує її значення як одного з основних джерел зайнятості населення.

Динаміку розвитку ринку оптової торгівлі в Україні найдоцільніше аналізувати через показники обсягів оптового товарообороту, який слугує ключовим маркером ділової активності у галузі.

Протягом передвоєнного періоду 2016–2021 років фіксувалося послідовне нарощування обсягів реалізації як в цілому, так і в розрізі продовольчого та непродовольчого асортименту. До 2021 року цей показник зріс у 3,19 рази порівняно з 2014 роком (Рис. 2.1).

У 2022 році внаслідок російської воєнної агресії проти України ця позитивна траєкторія була різко перервана. Протягом першого року повномасштабного вторгнення обсяги реалізації скоротилися практично вдвічі порівняно з попереднім періодом. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, і товарооборот продемонстрував відновлення на рівні 25 %. Ця позитивна тенденція зберіглася і в 2024 р.

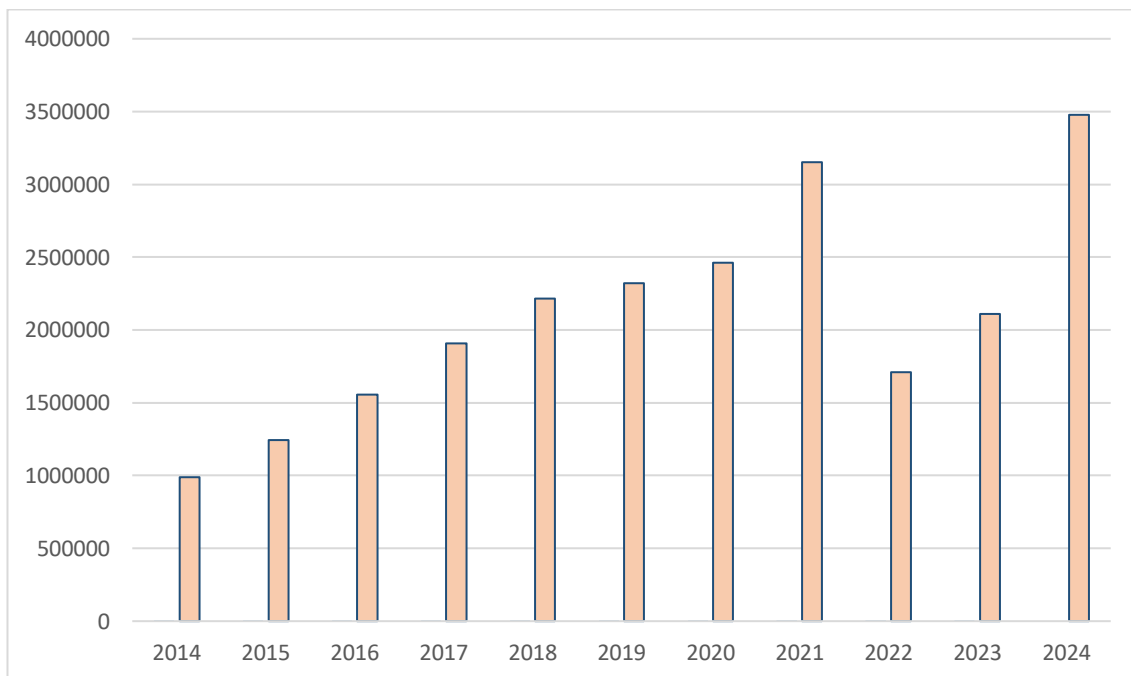


Рис. 2.1 Динаміка оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі, млн. грн. (Джерело: побудовано автором за даними [36])

Період воєнного стану став серйозним випробуванням для української економіки, однак навіть у складних умовах бізнес-середовище продовжувало розвиватися. За кількістю зареєстрованих юридичних осіб під час війни оптова та роздрібна торгівля. За цей час було зареєстровано 2083 нові юридичні особи, що свідчить про відносну стійкість та адаптивність цього сектору.

Загалом у перші п'ять місяців війни в Україні було зареєстровано 11 106 юридичних осіб, серед яких частка підприємств, що здійснюють діяльність у сфері торгівлі, становить 18,8%. Це свідчить про те, що навіть в умовах нестабільності торгівля залишається одним із найактивніших і найгнучкіших сегментів економіки.

Варто також зауважити, що індекс фізичного обсягу оптового товарообороту демонструє хвилюподібний характер, що є типовим для економічних процесів у кризові періоди. Коливання показників можуть бути зумовлені як змінами у споживчій поведінці, так і перебоями у логістичних ланцюгах та сезонними факторами.

Дослідження структурних змін у оптовому товарообороті виявляє трансформацію співвідношення між продовольчим і непродовольчим сегментами. Питома вага непродовольчих товарів у загальному обсязі збільшилася на 5,11 процентних пункти — з 80,3 % у 2014 році до 84,4 % у 2021 році (Рис. 2.2). У воєнний період частка товарообороту продовольчими товарами збільшилася, проте незначно.

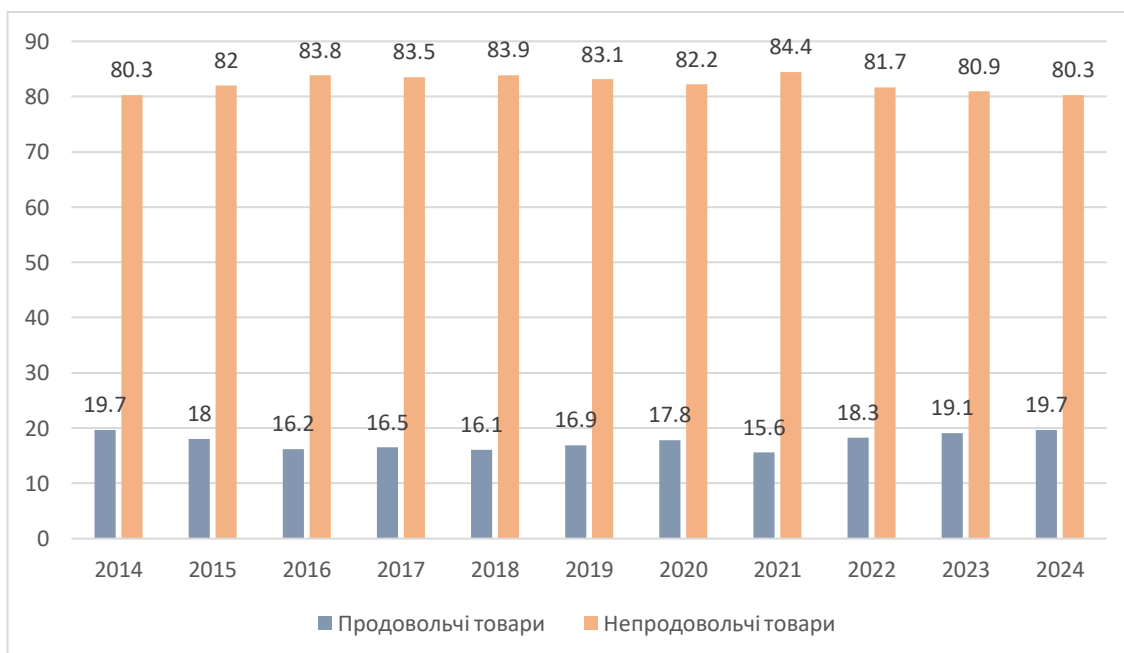


Рис. 2.2 Питома вага оптового товарообороту продовольчими та непродовольчими товарами, % (Джерело: побудовано автором за даними [36])

Статистичний аналіз засвідчує, що переважна більшість суб'єктів оптової торгівлі спеціалізується на непродовольчому асортименті. У товарній структурі непродовольчого оптового товарообороту провідні позиції традиційно належали паливно-енергетичним ресурсам та нафтопродуктам.

У передвоєнний період географічна концентрація оптового товарообороту характеризувалася значною нерівномірністю. Лідером була столиця: на Київ припадало 51,6 % від загального обсягу реалізації. Наступні позиції займали Дніпропетровська область з часткою 7,8 %, Київська область (5,9 %), Одеська область (5,1 %) та Львівська область (4,4 %).

У 2022 році, незважаючи на воєнний конфлікт та загальне скорочення товарообороту, найбільші обсяги реалізації зберігалися в Дніпропетровській, Київській, Одеській та Львівській областях (Рис. 2.3).

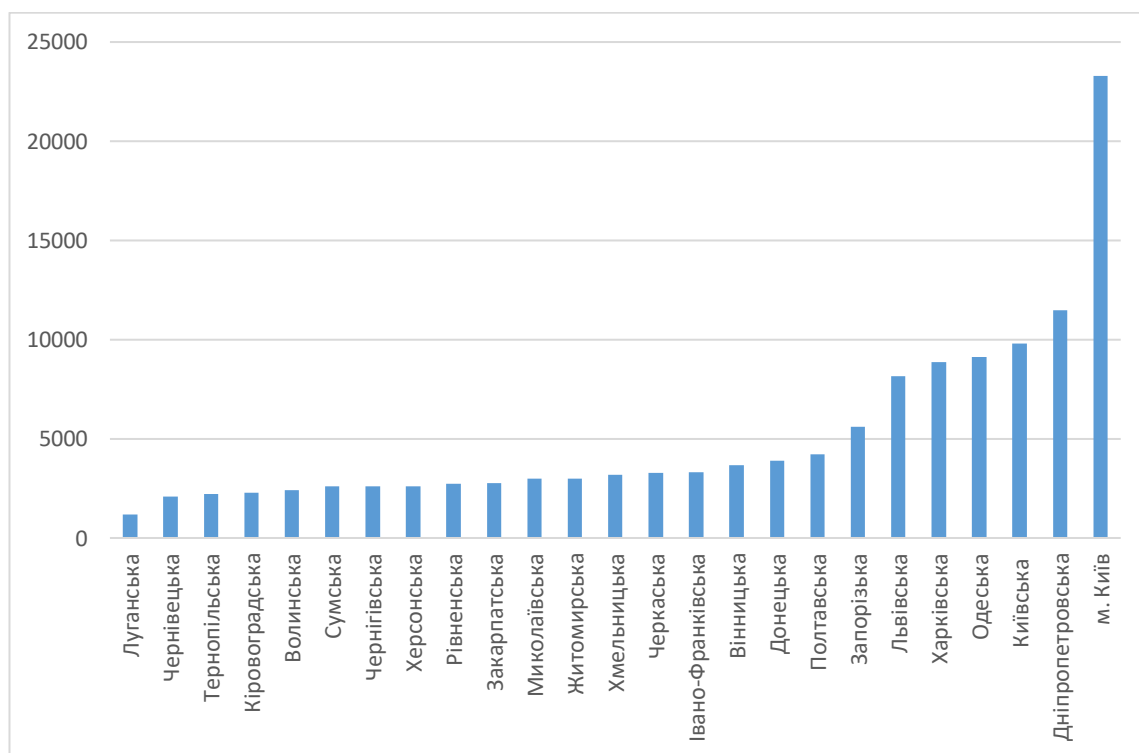


Рис. 2.3 Динаміка обсягів оптового товарообороту за регіонами України в 2022 р., млн. грн. (Джерело: побудовано автором за даними [36])

Така географічна диференціація обумовлена комплексом чинників, зокрема особливостями територіального розташування виробничих

потужностей, диференціацією купівельної спроможності населення регіонів та ступенем розвитку логістичної мережі.

З початком повномасштабного вторгнення росії у 2022 році економічна система України зазнала значних деструктивних впливів. Однією з найбільш уразливих стала торгівля. У воєнних умовах торговельний сектор зіткнувся з низкою критичних проблем, серед яких - руйнування логістичної інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів, зниження купівельної спроможності населення, обмеження фінансових можливостей підприємств і матеріальні збитки, завдані бойовими діями.

1. Порушення логістичних ланцюгів

Одним із найгостріших викликів для торговельних підприємств стали масштабні руйнування транспортної інфраструктури. За офіційними даними, станом на травень 2022 р. було пошкоджено 23 573 км автомобільних доріг, 289 автомобільних мостів, 6,3 тис. км залізничних колій і 41 залізничний міст [25]. Крім того, діяльність морських портів була фактично зупинена, що призвело до суттєвого скорочення обсягів зовнішньої торгівлі та ускладнило експортні й імпорتنі операції.

2. Труднощі із забезпеченням постачання товарів

До початку війни переважна частка професійних складських потужностей (приблизно 70–80%) розташовувалася у Київській області. Через активні бойові дії підприємства були змушені переміщати товарні запаси на захід України, де не вистачало в повній мірі складських приміщень. Така релокація призвела до порушення логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат і дефіциту складських приміщень. З міркувань безпеки частина компаній скоротила обсяги зберігання товарів, аби мінімізувати можливі втрати у випадку ворожих обстрілів.

3. Зниження споживчого попиту

Перші місяці війни характеризувалися різким зростанням попиту на продукти харчування. Згідно з даними торговельної мережі «Епіцентр», у березні–квітні 2022 року продажі продовольчих товарів зросли у 2,5 рази

порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Найбільший попит спостерігався на продукти тривалого зберігання. Водночас попит на непродовольчі групи товарів значно знизився. Падіння попиту безпосередньо пов'язане із зниженням купівельної спроможності населення, викликаним інфляцією, втратою робочих місць та загальною економічною невизначеністю.

4. Дефіцит трудових ресурсів

Війна спричинила значний відтік населення. За оцінками ООН, в перші місяці війни з України виїхало близько 5 млн осіб, а ще 7,7 млн стали внутрішньо переміщеними особами. Така ситуація спричинила дефіцит кадрів у сфері торгівлі, що й без того характеризується високою плинністю персоналу. Особливо відчутною нестача робочої сили стала у зв'язку з тим, що значну частину мігрантів становлять жінки, які традиційно займають важливе місце у торговельному секторі. Додатковим чинником є погіршення фінансового стану підприємств, які часто не можуть забезпечити повну виплату заробітної плати.

5. Обмежені фінансові ресурси

Серйозною проблемою для торговельних підприємств стала нестача оборотного капіталу та зниження інвестиційної активності. Висока собівартість оренди, транспортних послуг та енергоресурсів у поєднанні з падінням попиту ускладнили фінансову стабільність компаній.

6. Матеріальні збитки від військових дій

Багато підприємств зазнали значних матеріальних втрат - руйнувань магазинів, складів, торговельних центрів, а також втрати товарних запасів і основних засобів.

Проведений аналіз засвідчує, що торгівля є однією з ключових і найдинамічніших галузей національної економіки України, відіграючи важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, формуванні ВВП та створенні робочих місць. Значна частка торговельних підприємств у загальній структурі суб'єктів господарювання (36,7%) та високий рівень

зайнятості у цій сфері (25,8%) підтверджують її провідне місце в економічній системі держави.

У передвоєнний період (2016–2021 рр.) оптова торгівля демонструвала стійку позитивну динаміку розвитку, що виражалося у зростанні товарообороту більш ніж утричі порівняно з 2014 роком. Проте у 2022 році внаслідок повномасштабної військової агресії росії цей розвиток зазнав різкого спаду: обсяги реалізації скоротилися майже удвічі. Водночас у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення ринку, що свідчить про високу адаптивність та стійкість торговельного сектору.

Попри воєнні виклики, підприємницька активність у сфері торгівлі зберігається: під час війни зареєстровано понад дві тисячі нових юридичних осіб, а частка торговельних компаній серед усіх нових реєстрацій становить майже 19%. Це підтверджує здатність галузі до самовідновлення та гнучкого реагування на зовнішні загрози.

Разом із тим, діяльність торговельних підприємств у воєнних умовах супроводжується низкою критичних проблем:

- порушення логістичних ланцюгів через руйнування транспортної інфраструктури;
- труднощі з постачанням товарів і дефіцит складських потужностей;
- зниження споживчого попиту через падіння купівельної спроможності населення;
- дефіцит трудових ресурсів, зумовлений міграцією та мобілізацією працездатного населення;
- нестача фінансових ресурсів і зниження інвестиційної активності;
- значні матеріальні втрати від руйнування торговельних об'єктів.

Попри це, торговельний сектор демонструє помірну відновлюваність і продовжує залишатися одним із драйверів економічної стабілізації в Україні. Подальший розвиток галузі залежить від ефективності державної підтримки бізнесу, відновлення логістичної інфраструктури, стимулювання споживчого попиту та розширення цифрових каналів збуту.

Таким чином, торговельна галузь України зазнала глибоких структурних змін і втрат, проте демонструє поступову адаптацію до нових умов завдяки гнучкості бізнес-моделей, диверсифікації постачальників і зміщенню акцентів у бік внутрішнього ринку.

2.2 Діагностика розвитку оптової торгівлі

На підставі проведеного аналізу в попередньому підрозділі можна зробити наступні висновки щодо можливостей та погроз розвитку галузі оптової торгівлі.

До можливостей доречно віднести такі.

Оптова торгівля займає провідне місце в економічній системі держави, що обумовлює її розвиток.

Через важливість торгівлі та її швидкість товарообігу є можливості для впровадження міжнародних програм фінансової й інвестиційної підтримки у якості донорської допомоги на модернізацію інфраструктури, відбудову критичної інфраструктури. Такі програми будуть стимулювати попит на будівельні матеріали, обладнання, промислові товари та логістичні послуги, відкриття нових високомаржинальних ніш для оптових поставок. Надходження міжнародної фінансової допомоги та інвестицій безумовно залежить від прогнозів щодо закінчення війни.

Можливе для стимулювання розвитку торгівлі, зважаючи на її значення, впровадження регуляторних ініціатив для сприяння торгівлі (спрощення митних процедур, введення електронних декларацій). Така можливість може відбуватись поступово або стрибкоподібно у разі реформ. Це надасть скорочення часу проходження товарів, менші транзакційні витрати та скорочення кількості операцій з проблемами на митниці.

Значною можливістю покращення ситуації в торгівлі є розвиток технологічних трендів: цифрова трансформація та електронна торгівля. Такі зміни відбуваються внаслідок зростання попиту на впровадження хмарних

рішень, автоматизацію складського обліку (WMS) та B2B-платформ, а також зовнішній тиск ринку та клієнтів на швидку доставку, відстеження, електронний документообіг. Технологічні зміни мають позитивні зрушення, а саме: підвищення якості сервісу, скорочення операційних витрат, мінімізація людського фактору, підвищення прозорості та швидкості обробки замовлень, посилення конкурентних переваг через задоволення клієнтів, утворення бар'єру для слабше цифровізованих конкурентів.

Важливим фактором є переорієнтація ланцюгів постачання на ЄС. Динаміка фактору залежить від прискорення інтеграції українського бізнесу в європейські ринки, що вимагає переходу на стандарти ЄС (технічні, логістичні, митні). У такий спосіб отримаємо доступ до нових, більш надійних джерел постачання, розширення асортименту високоякісних товарів, потенціал для участі в реекспортних операціях.

Війна обумовлює ще одну можливість - розвиток спеціалізованої "безпечної" логістики. Її динаміка розвитку пов'язана із зростанням потреби у створенні надійної мережі невеликих, диверсифікованих регіональних складів (cross-docking) замість великих централізованих хабів. Це є можливістю інвестувати у "безпечну" логістичну інфраструктуру, яка гарантує стабільність постачання навіть в умовах кризових ситуацій, що є критичною конкурентною перевагою для оптових торговельних компаній.

І ще один фактор, пов'язаний із війною - заміщення втрачених ринкових ніш за рахунок вибуття з ринку компаній, що постраждали від війни або припинили діяльність. Тут відкривається можливість швидкого зайняття звільнених регіональних ринків, придбання складських потужностей за зниженими цінами, розширення клієнтської бази коштом колишніх конкурентів.

На підставі попереднього аналізу до факторів погроз доцільно віднести наступні.

В першу чергу, продовження високих безпекових ризиків. Цей фактор пов'язаний із збереженням або посиленням обстрілів, які несуть пряму

загрозу складській інфраструктурі, логістичним хабам та активам. Наслідками є збільшення страхових і логістичних витрат, ризик повної втрати товарних запасів і основних фондів, що веде до зростання собівартості та зниження маржинальності.

Значним по значущості у зв'язку із війною та геополітикою є руйнування та блокування логістичних ланцюгів. Це виявляється у непередбачуваних блокуваннях морських портів, ускладненні транскордонних перевезень та погіршенні стану внутрішньої дорожньої мережі. Наслідками є зростання термінів доставки, дефіцит імпортованих товарів, підвищення операційних витрат на пошук та впровадження альтернативних (дорожчих) маршрутів, що знижує конкурентоспроможність.

Значною погрозою є енергетична криза та блекаути. Це збереження високої ймовірності дефіциту електроенергії, що вимагає постійного використання автономних джерел живлення. Наслідком є значне зростання операційних витрат на закупівлю та обслуговування генераторів та палива, порушення роботи ІТ-систем та складів (особливо тих, що потребують температурного контролю).

Погіршення платоспроможності кінцевих споживачів через скорочення реальних доходів населення через інфляцію, безробіття та міграційні процеси. Наслідками є: зменшення обсягів оптових закупівель (особливо некритичних товарів), посилення цінової конкуренції, зростання ризику неплатежів з боку роздрібних клієнтів і дебіторської заборгованості.

Тінізація ринку та недобросовісна конкуренція через можливе зростання обсягів контрабанди або "сірого" імпорту через спрощення митних процедур або посилення контролю в прифронтових зонах. Наслідками є: створення нерівних конкурентних умов, що ускладнює продаж легальної, сертифікованої продукції та знижує загальну прибутковість.

Ще однією загрозою є посилення цінової конкуренції, що призведе до втрати доходів компаній.

Нестабільність робочої сили через безпекові ризики та мобілізацію, що призводить до нестачі робітників, особливо водіїв. Як наслідки: затримки постачань, зростання зарплатних витрат.

Для систематизації тенденцій розвитку ринку оптової торгівлі використаємо ESFAS-аналіз, або метод «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (external strategic factors analysis summary) (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ESFAS-аналіз факторів оптової торгівлі (Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів)

Можливості	Погрози
1. Оптова торгівля займає провідне місце в економічній системі держави, що обумовлює її розвиток 2. можливості для впровадження міжнародних програм фінансової й інвестиційної підтримки 3. впровадження регуляторних ініціатив для сприяння торгівлі (спрощення митних процедур, введення електронних декларацій) 4. розвиток технологічних трендів: цифрова трансформація та електронна торгівля. 5. переорієнтація ланцюгів постачання на ЄС 6. розвиток спеціалізованої "безпечної" логістики, що пов'язано із зростанням потреби у створенні надійної мережі невеликих, диверсифікованих регіональних складів (cross-docking) замість великих централізованих хабів 7. заміщення втрачених ринкових ніш за рахунок вибувших конкурентів	1. продовження високих безпекових ризиків, що пов'язано із збереженням або посиленням обстрілів, які несуть пряму загрозу складській інфраструктурі, логістичним хабам та активам 2. руйнування та блокування логістичних ланцюгів, що пов'язано із непередбачуваними блокуваннями морських портів, ускладненні транскордонних перевезень та погіршенні стану внутрішньої дорожньої мережі. 3. енергетична криза та блекаути. Це збереження високої ймовірності дефіциту електроенергії, що вимагає постійного використання автономних джерел живлення. 4. Погіршення платоспроможності кінцевих споживачів через скорочення реальних доходів населення через інфляцію, безробіття та міграційні процеси. 5. Тінізація ринку та недобросовісна конкуренція через можливе зростання обсягів контрабанди або "сірого" імпорту через спрощення митних процедур або зниження контролю в прифронтових зонах. 6. посилення цінової конкуренції

	7. нестабільність робочої сили через безпекові ризики та мобілізацію, що призводить до нестачі робітників, особливо водіїв.
--	---

Проведемо оцінювання визначених нами факторів і у такий спосіб завершемо ESFAS-аналіз (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Оцінювання факторів ESFAS-аналізу факторів оптової торгівлі

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
1. Оптова торгівля займає провідне місце в економічній системі держави, що обумовлює її стабільний розвиток	0,1	1	0,1
2. можливості для впровадження міжнародних програм фінансової й інвестиційної підтримки	0,1	0,5	0,05
3. впровадження регуляторних ініціатив для сприяння торгівлі (спрощення митних процедур, введення електронних декларацій)	0,15	1	0,15
4. розвиток технологічних трендів: цифрова трансформація та електронна торгівля.	0,2	3	0,6
5. переорієнтація ланцюгів постачання на ЄС	0,15	1,5	0,225
6. розвиток спеціалізованої "безпечної" логістики, що пов'язано із зростанням потреби у створенні надійної мережі невеликих, диверсифікованих регіональних складів (cross-docking) замість великих централізованих хабів	0,2	2	0,4
7. заміщення втрачених ринкових ніш за рахунок вибувших конкурентів	0,1	1,5	0,15
Сумарна оцінка	1		1,675
Загрози			
1. продовження високих безпекових ризиків, що пов'язано із збереженням або посиленням обстрілів, які несуть пряму загрозу складській інфраструктурі, логістичним хабам та активам	0,15	2,5	0,375
2. руйнування та блокування логістичних ланцюгів, що призводить до ускладнення перевезень та погіршення стану внутрішньої дорожньої мережі	0,15	2	0,3
3. енергетична криза та блекаути, що вимагає постійного використання автономних джерел живлення.	0,15	2,5	0,375
4. Погіршення платоспроможності кінцевих споживачів через скорочення реальних доходів населення через інфляцію, безробіття та міграційні процеси.	0,15	2	0,3
5. тінізація ринку та недобросовісна	0,05	1	0,05

конкуренція.			
6. посилення цінової конкуренції	0,2	3	0,6
7. нестабільність робочої сили через безпекові ризики та мобілізацію, що призводить до нестачі робітників, особливо водіїв	0,15	1,5	0,225
Сумарна оцінка	1	14,5	2,225

За результатами ESFAS-аналізу можна дійти висновку, що фактори загроз мають вищу оцінку за фактори можливостей. Найбільшу вагу з можливостей має «розвиток технологічних трендів: цифрова трансформація та електронна торгівля». Найбільшу вагу серед погроз має «посилення цінової конкуренції».

Для отримання більш детальних результатів використаємо інструмент матриці впливу можливостей та погроз. Застосування цього інструменту надасть змогу виявити найбільш привабливі ринкові перспективи та ідентифікувати найнебезпечніші ризики

Розроблена нами матриця впливу можливостей представлена нижче (Табл. 2.3).

За побудованою нами матрицею можливостей, яка враховує вірогідність та вплив на майбутній період, найбільш вагомими для підприємства є можливості:

- розвиток технологічних трендів: цифрова трансформація та електронна торгівля;
- розвиток спеціалізованої "безпечної" логістики, що пов'язано із зростанням потреби у створенні надійної мережі невеликих, диверсифікованих регіональних складів (cross-docking) замість великих централізованих хабів;

А також, з меншою вірогідністю:

- переорієнтація ланцюгів постачання на ЄС.

У жовтій зоні розташовані наступні можливості:

- можливості для впровадження міжнародних програм фінансової й інвестиційної підтримки;

- оптова торгівля займає провідне місце в економічній системі держави, що обумовлює її стабільний розвиток.

Таблиця 2.3

Матриця впливу можливостей в галузі оптової торгівлі

Вірогідність можливостей	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
Висока	4. розвиток технологічних трендів: цифрова трансформація та електронна торгівля.	6. розвиток спеціалізованої "безпечної" логістики, що пов'язано із зростанням потреби у створенні надійної мережі невеликих, диверсифікованих регіональних складів (cross-docking) замість великих централізованих хабів	
Середня	5. переорієнтація ланцюгів постачання на ЄС	3. впровадження регуляторних ініціатив для сприяння торгівлі (спрощення митних процедур, введення електронних декларацій) 7. заміщення втрачених ринкових ніш за рахунок вибувших конкурентів	2. можливості для впровадження міжнародних програм фінансової й інвестиційної підтримки
Низька			1. Оптова торгівля займає провідне місце в економічній системі держави, що обумовлює її стабільний розвиток

Розташування перелічених можливостей в жовтій зоні свідчить про їх малозначний вплив та необхідність спостерігати за їх розвитком.

Є низка можливостей, які потрапили в зелену зону, тобто ці можливості потребують уваги, щоб ними вчасно скористатися при змінні параметрів вірогідності або впливу:

- впровадження регуляторних ініціатив для сприяння торгівлі (спрощення митних процедур, введення електронних декларацій)
- заміщення втрачених ринкових ніш за рахунок вибувших конкурентів

Отже, в першу чергу необхідно звернути увагу на можливості розвитку технологічних трендів: цифрова трансформація та електронна торгівля.

Побудуємо матрицю впливу погроз (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця впливів погроз в галузі оптової торгівлі

Вірогідність реалізації погроз	Можливі наслідки			
	катастрофічні	критичний стан	важкий стан	«легкі забиття»
Висока	6. посилення цінової конкуренції	1. продовження високих безпекових ризиків, що пов'язано із збереженням або посиленням обстрілів, які несуть пряму загрозу складській інфраструктурі, логістичним хабам та активам	2. руйнування та блокування логістичних ланцюгів, що призводить до ускладнення перевезень та погіршення стану внутрішньої дорожньої мережі	
Середня	3. енергетична криза та блекаути, що вимагає постійного використання автономних джерел живлення.	4. Погіршення платоспроможності кінцевих споживачів через скорочення реальних доходів населення через інфляцію, безробіття та міграційні процеси.	7. нестабільність робочої сили через безпекові ризики та мобілізацію, що призводить до нестачі робітників, особливо водіїв	5. тінізація ринку та недобросовісна конкуренція.
Низька				

За матрицею впливу погроз, найбільшу небезпеку представляє погроза:

- посилення цінової конкуренції.

Також до червоної зони погроз, які мають значний вплив на розвиток підприємства:

- продовження високих безпекових ризиків, що пов'язано із збереженням або посиленням обстрілів, які несуть пряму загрозу складській інфраструктурі, логістичним хабам та активам;
- енергетична криза та блекаути, що вимагає постійного використання автономних джерел живлення;

Ці фактори свідчать про доцільність скористатися можливостями розвитку технологічних трендів: цифрової трансформації та електронної торгівлі.

Наступними за важливістю для підприємства є погрози, які потрапили у зелене поле:

- руйнування та блокування логістичних ланцюгів, що призводить до ускладнення перевезень та погіршення стану внутрішньої дорожньої мережі
- нестабільність робочої сили через безпекові ризики та мобілізацію, що призводить до нестачі робітників, особливо водіїв
- погіршення платоспроможності кінцевих споживачів через скорочення реальних доходів населення через інфляцію, безробіття та міграційні процеси.

Синя зона показує загрози. Які мають найменшу вірогідність та найменший вплив. Тобто в цій зоні розташовані погрози. Які потребують найменшої уваги. До них віднесено:

- тінізація ринку та недобросовісна конкуренція

Представлена матриця відображає специфічні погрози для галузі оптової торгівлі в умовах воєнного стану. Усі ідентифіковані погрози мають високу або середню ймовірність реалізації, що свідчить про надзвичайно складне операційне середовище.

Ми дійшли висновку, що на підприємство у найбільшій мірі впливають погрози пов'язані із посиленням цінової конкуренції, разом з тим є найбільші можливості щодо розвитку технологічних трендів: цифрової трансформації та електронної торгівлі.

2.3 Діагностика внутрішнього середовища торгівельного підприємства ТОВ «Югторг»

ТОВ «ТК «ЮГТОРГ» є вітчизняним підприємство, що спеціалізується на оптовій торгівлі комп'ютерною технікою, периферійним обладнанням та програмним забезпеченням. Юридична особа з кодом ЄДРПОУ 39332061 зареєстрована 1 серпня 2014 року; статутний капітал зазначається на рівні близько 1 600 тис. грн. Юридична адреса в реєстрах пов'язана з Одеською областю (Болградський р-н, с. Нова Іванівка), водночас компанія веде складську діяльність та В2В-продажі з Одеси (за адресою «7-й км Овідіопольської дороги» та платформа В2В/каталог товарів) (Табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Загальна характеристика ТОВ «ТК «ЮГТОРГ»

Характеристики	Описання
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю Торгова Компанія "ЮГТОРГ" (ТОВ ТК "ЮГТОРГ")
Код ЄДРПОУ	39332061
Дата заснування	01 серпня 2014 року
Статутний капітал	1 600 тис. грн
Керівник	Петков Сергій Анатолійович (керівник згідно статуту з 31.07.2014)
Юридична адреса	Україна, 68430, Одеська область, Болградський район, село Нова Іванівка, провулок Зарічний, будинок 8
Статус	Діюче підприємство, платник ПДВ
Система оподаткування	Загальна система оподаткування

Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є 46.51 «оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням». Також підприємство здійснює додаткові види діяльності (виробництво комп'ютерів/периферії, неспеціалізована оптова торгівля, логістичні/транспортні допоміжні послуги). Підприємство працює в моделі

оптового постачання для ритейлерів, монтажних організацій, інтернет-магазинів та партнерів по дропшипінгу.

ТОВ "Югторг" є постачальником товарів для опту та дропшипінгу, спеціалізуючись на широкому спектрі продукції. На підставі каталогів і оголошень на B2B-платформах, нами згруповано асортимент товарів, які продає підприємство:

1. Комп'ютерна техніка та периферія:

Комп'ютери та комплектуючі,

Настільні комп'ютери та системні блоки

Ноутбуки та їх комплектуючі

Периферійне устаткування (монітори, клавіатури, миші)

Комп'ютерні корпуси та системи охолодження

Аксесуари для комп'ютерів та ноутбуків:

USB-пристрої та флеш-накопичувачі

Килимки для миші

Веб-камери

Сумки та чохли для ноутбуків

Підставки для ноутбуків та охолоджуючі системи

2. Програмне забезпечення:

Ліцензійне програмне забезпечення для бізнесу

Операційні системи

Офісні пакети програм

Антивірусне програмне забезпечення

Спеціалізоване ПЗ для різних галузей

3. Електротовари та електрообладнання:

Джерела живлення та енергозабезпечення:

Акумуляторні батареї (АКБ)

Елементи живлення та батарейки різних типів

Powerbank (портативні зарядні пристрої)

Генератори електроенергії

Джерела безперебійного живлення (ІБП/UPS)

Адаптери живлення різних типів

Перфоровані блоки живлення

Кабельна продукція:

Кабелі HDMI, DVI, VGA, RCA

USB-кабелі різних типів (USB Type-A, Type-C, Micro-USB, Mini-USB)

Кабелі SATA для підключення накопичувачів

Кабелі живлення різної потужності

Аудіо та відео кабелі

Мережеві кабелі (Ethernet, патч-корди)

Волоконно-оптичні кабелі

Силові кабелі (зокрема під болт М8, мідні ПВ-3)

Коннектори та з'єднувальні елементи:

BNC-коннектори для відеосистем

Сетевые коннектори, модулі та роз'єми RJ-45

DC-коннектори різних діаметрів (наприклад, 5,5x2,5мм)

Роз'єми для комп'ютерної та аудіо-техніки

4. Мережеве обладнання та системи безпеки

Мережеве устаткування:

Маршрутизатори (роутери)

Комутатори (свічі)

Точки доступу Wi-Fi

Модеми та мережеві адаптери

Патч-панелі та кабельні системи

Системи безпеки:

ІР-камери відеоспостереження

Аналогові камери

DVR/NVR відеореєстратори

Домофони та відеодомофони

Датчики руху та сигналізації

5. Автомобільні товари

Автомобільні акумулятори

Автомобільна проводка, проводи, клеми та роз'єми

Автомобільні предохранители та перемикачі

Зарядні пристрої для електромобілів

Аксесуари для автотранспорту

6. Додаткові товарні групи

Годинники наручні та кишенькові

Канцелярські товари (ручки, блокноти фірмові)

Фірмова сувенірна продукція "ЮГТОРГ" (футболки, блокноти)

Ручні обжимні інструменти для мережевих кабелів

Освітлювальне обладнання

Конкурентами на ринку оптової торгівлі ТОВ «Югторг» є:

1. Група компаній "BRAIN", яка є лідером української дистриб'юції ІТ-продукції. Підприємство спеціалізується на дистрибуції комп'ютерів, комплектуючих та периферії. Воно провадить діяльність у загальнонаціональній мережі. Має найбільший асортимент (понад 100 000 SKU), прямі контракти з виробниками, розвинену логістику.

2. Компанія "ELKO Ukraine", яка працює на загальнонаціональному ринку та спеціалізується на дистрибуції ІТ, побутової техніки та електроніки. Має міжнародну мережу ELKO Group (балтійські країни, Північна Європа) і логістичні потужності. На сьогодні компанія є одним з ТОП-3 дистриб'юторів України.

3. Компанія "SKYLINE ELECTRONICS LTD" (Одеса), яка працює в південному регіоні на ринку оптової торгівлі комп'ютерами та електронікою. Компанія є прямим регіональним конкурентом, має довгострокові зв'язки з місцевим бізнесом

Порівняльна характеристика конкурентів представлена в таблиці (Табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Югторг»

Критерій	Югторг	BRAIN	ELKO Ukraine	Skyline Electronics
Асортимент	1600+ SKU	100000+ SKU	50000+ SKU	5000+ SKU
Географія	Південь України	Вся Україна	Вся Україна	Одеса
Цільовий сегмент	B2B опт	B2B дистриб'юція	B2B дистриб'юція	B2B/B2C
Дропшипінг	Є	Немає	Немає	Немає
Логістика	Локальна	Національна	Національна	Локальна

Підприємство стабільно розвивається. Про це свідчить збільшення доходів та прибутку (Рис. 2.4)

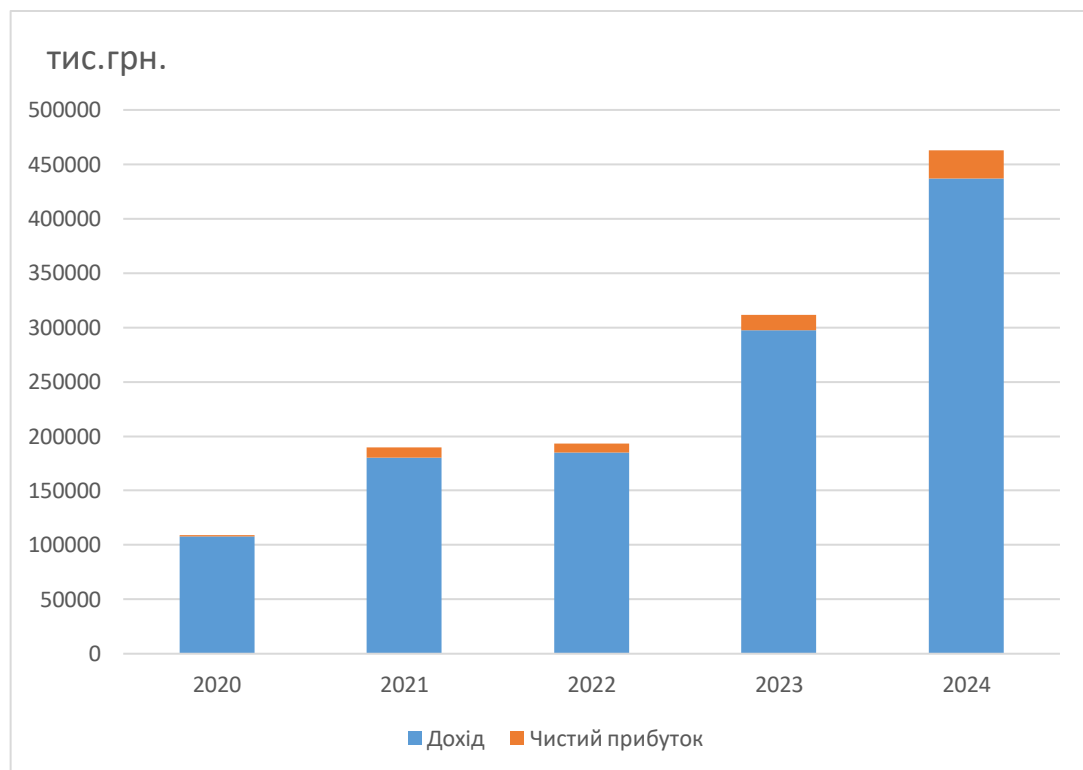


Рис. 2.4 Динаміка доходу від реалізації та прибутку ТОВ «Югторг»

Для проведення фінансового аналізу сформуємо за звітами підприємства вихідні дані (Табл. 2.7).

За вихідними даними аналізована компанія демонструє адаптивність до військових умов. Показники 2022 та 2023 років вказують на те, що підприємство збільшило доходи від реалізації товарів.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для фінансового аналізу торгівельного підприємства ТК
«ЮГТОРГ»

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	178 300,20	184 957,30	297 149,50	435 339,70
Чистий прибуток	2 092,70	1 890,92	14 964,20	14 476,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 891,50	1 896,07	20 655,70	25 439,30
Необоротні активи	1 533,00	708,5	20 389,10	20 656,90
Оборотні активи	54 465,60	157 392,94	163 960,30	275 819,40
Запаси	33 223,40	101 353,10	133 361,20	234 304,00
Дебіторська заборгованість	12 895,70	35 802,30	15 899,40	38 980,30
Грошові кошти	13	1 117,00	7 591,40	6 783,90
Власний капітал	24 366,40	43 514,60	64 397,80	90 107,30
Довгострокові зобов'язання	0	-	11 414,00	4 898,00
Поточні зобов'язання	31 631,80	114 586,80	108 537,50	201 470,80
Валюта балансу	55 998,60	158 101,40	184 349,40	296 476,30

Розрахунок показників короткострокової ліквідності, а саме коефіцієнтів поточної ліквідності, термінової ліквідності, абсолютної ліквідності та забезпечення реалізації робочим капіталом представлено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Показники короткострокової ліквідності торгівельного підприємства
ТК «ЮГТОРГ»

Показники	Формула для розрахунку	Рік			
		2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	1,72	1,37	1,51	1,36
Коефіцієнт термінової ліквідності	(ОА- З) / ПЗ	0,67	0,48	0,28	0,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК/ПЗ	0,0004	0,0097	0,0699	0,0336
Робочий капітал	ОА – ПЗ	22833,80	42806,14	55422,80	74348,60

де :
ОА - оборотні активи;

ПЗ - поточні зобов'язання;
З - запаси;
ГК- грошові та їх еквіваленти;
РК - робочий капітал;
ЧП - чистий прибуток від реалізації продукції.

Як видно за розрахованими даними, коефіцієнтів ліквідності та робочого капіталу підприємства за період 2021–2024 років виявляє тенденцію до зниження ліквідності на тлі значного зростання абсолютного розміру робочого капіталу.

Робочий капітал ТК «ЮГТОРГ» незважаючи на погіршення відносних показників ліквідності, неухильно зростає, збільшившись більш ніж у три рази: з 22 833,8 тис. грн. у 2021 році до 74 348,6 тис. грн. у 2024 році. Це підтверджує, що компанія значно розширила масштаби діяльності та збільшила інвестицію у свій оборотний капітал. Це є позитивним сигналом щодо виробничого потенціалу.

Отже, компанія перебуває у фазі розширення, про що свідчить показники короткострокової ліквідності. Однак, це розширення супроводжується погіршенням якості оборотних активів і зниженням ліквідності, особливо термінової. Це створює ризик фінансової стійкості в короткостроковій перспективі.

Розрахуємо показники довгострокової платоспроможності.

Таблиця 2.*

Показники довгострокової платоспроможності торгівельного підприємства ТК «ЮГТОРГ»

Показники	Формула для розрахунку	Рік			
		2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт власного капіталу	ВК/ВБ	0,435	0,275	0,349	0,303
де: ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу.					

За даними аналізу, коефіцієнт власного капіталу (фінансової автономії) підприємства демонструє загальну тенденцію до зменшення фінансової стійкості протягом 2021–2024 років, хоча і з позитивним відновленням у проміжному періоді.

У 2021 році показник становив 0,435, що означає, що 43,5% активів підприємства було профінансовано за рахунок власного капіталу, забезпечуючи досить високий рівень незалежності від зовнішніх джерел. Однак у 2022 році відбувся різкий спад коефіцієнта до 0,275. Таке падіння вказує на значне збільшення частки позикових коштів у фінансуванні активів, що було необхідно для стрімкого розширення діяльності (зростання валюти балансу).

В період 2023 року спостерігається істотне зростання коефіцієнта до 0,349. Цей позитивний стрибок свідчить про успішне реінвестування значного чистого прибутку, що дозволило компанії збільшити частку власного капіталу та зміцнити фінансову стійкість, частково подолавши залежність від позик, яка сформувалася у 2022 році.

Проте, у 2024 році коефіцієнт знову знизився до 0,304. Це свідчить про те, що, незважаючи на продовження зростання власного капіталу, темпи залучення позикових коштів знову випередили темпи накопичення власних.

Таким чином, компанія демонструє активну фінансову політику, яка передбачає швидке зростання, фінансоване в основному за рахунок залученого капіталу. Позитивний фактор 2023 року – успішне використання прибутку для покращення автономії – був частково нівельований у 2024 році. Хоча рівень автономії у 2024 році (30,4%) перевищує критичні значення (часто 25-30%), загальне падіння показника з 2021 року вказує на зростання фінансового ризику та залежності від кредиторів на тлі швидкого розширення.

Прибутковість діяльності підприємства визначають за показниками рентабельності власного та сукупного капіталу. Розрахунок цих показників представлений у таблиці 2.*.

Таблиця 2.*

Показники прибутковості ТК «ЮГТОРГ»

Показники	Формула для розрахунку	Рік			
		2021	2022	2023	2024
Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВК}) \times 100$	8,59%	4,35%	23,24%	16,07%
Рентабельність сукупного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВБ}) \times 100$	3,74%	1,20%	8,12%	4,88%
де ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу. ЧП- чистий прибуток					

За даними таблиці 2.*, у підприємства спостерігається різкий переломний момент у 2023 році, коли воно значно підвищило свою прибутковість та ефективність використання капіталу.

Рентабельність власного капіталу досягла пікового значення 23,24% у 2023 році, що є прямим доказом високої інвестиційної привабливості підприємства та ефективного використання коштів власників. Хоча у 2024 році показник знизився до 16,07% порівняно з цим піком, він залишається істотно вищим, ніж у 2021–2022 роках (8,59% та 4,35% відповідно). Така динаміка свідчить про загальне покращення фінансових результатів.

Рентабельність сукупного капіталу також зросла зі своїх мінімальних значень (1,20% у 2022 році) до 8,12% у 2023 році, а потім знизилася до 4,88% у 2024 році. Порівняння цих двох показників дозволяє оцінити вплив позикового капіталу (ефект фінансового важеля) на загальну ефективність. У 2024 році високе значення РВК (16,07%) при відносно нижчому РСК (4,88%) прямо свідчить про позитивний ефект фінансового важеля. Це означає, що залучений (позиковий) капітал використовується прибутково і збільшує дохідність для власників.

На підставі проведеного аналізу узагальнимо діагностику стану підприємства з використанням SNW-аналізу (Табл. 2.9)

Таблиця 2.9

SNW-аналіз ТОВ «ТК «ЮГТОРГ»»

Фактори	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)	Коментар
Фінансова стійкість та капітал	+			Підприємство має стійки показники фінансового зростання
Цінова політика:	+			Має гнучку цінову політику: конкурентні ціни для оптових покупців
Широта асортименту	+			Широкий асортимент: Понад 1600+ SKU в каталозі, від комп'ютерів до альтернативної енергетики
Дропшипінг-платформа:	+			Має унікальну послугу для інтернет-підприємців без необхідності складу
Географічне розташування		+		Одеса як логістичний хаб південного регіону та портове місто. Проте високий ризик виробничих активів
Досвід роботи на ринку	+			Знання південного ринку, встановлені зв'язки з регіональним бізнесом
Масштаб діяльності		+		У порівнянні з національними лідерами (BRAIN, ELKO) має обмежений масштаб
Регіональна присутність			+	Обмежена. Основна діяльність зосереджена на півдні
Кадровий потенціал			+	Військовий призов та міграція спричиняють дефіцит висококваліфікованих фахівців
Конкуренція з маркетплейсами			+	Зростання Rozetka, Amazon потребує адаптації стратегії
Логістика:		+		Необхідність розвитку власної складської мережі для швидшої доставки
Всього	5	3	3	-

Джерело: сформовано автором на основі власного аналізу

Таким чином, підприємство ТОВ "Югторг" має низку сильних сторін діяльності, пов'язаних з ключовими компетенціями оптової торгівлі. Воно є динамічним підприємством з потужним потенціалом зростання. Компанія займає міцну позицію в південному регіоні України, має диверсифікований асортимент та розвиває інноваційні бізнес-моделі (дропшипінг).

На підставі аналізу діяльності, можна сформувати місію та стратегічні цілі підприємства (Рис. 2.5)

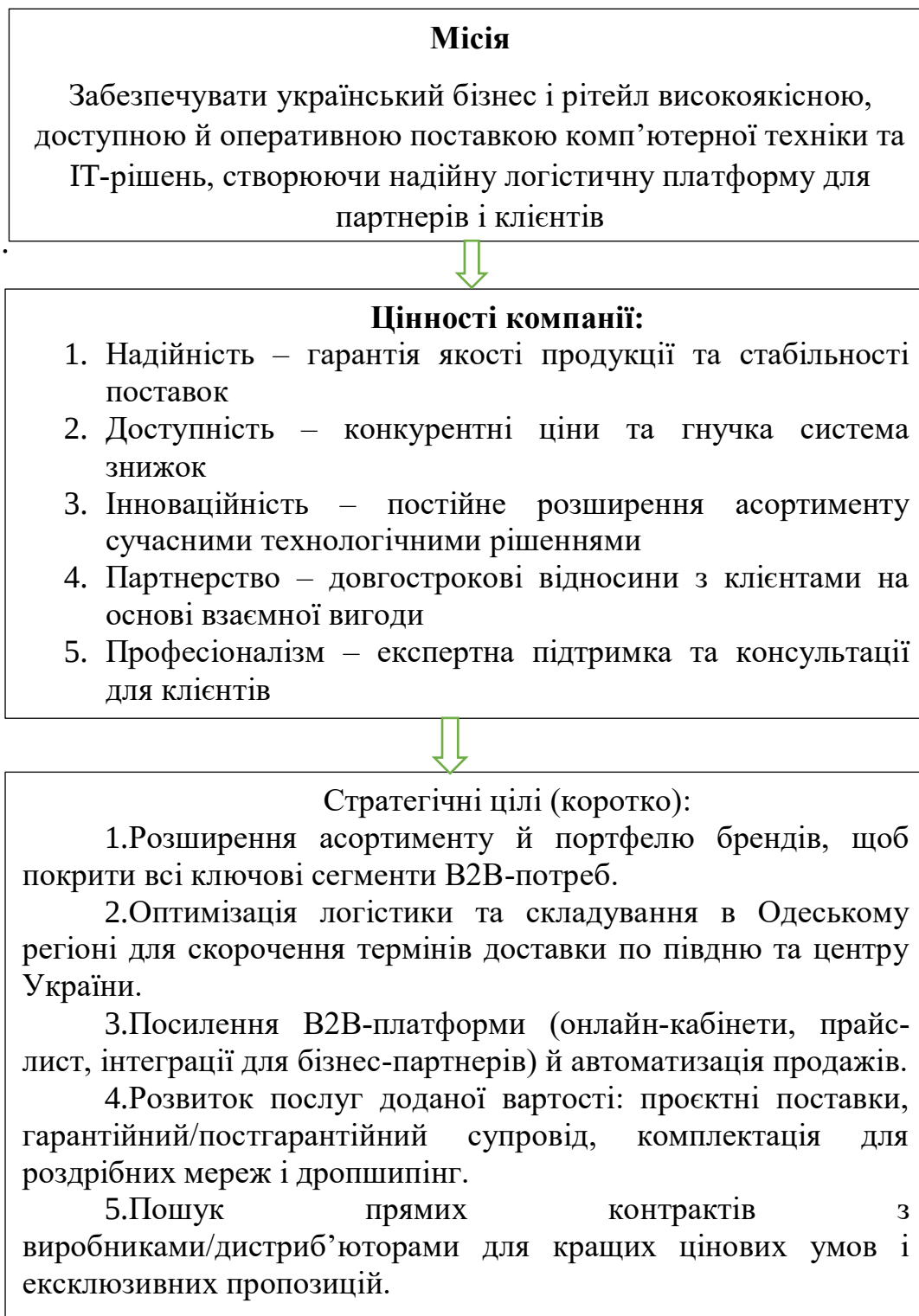


Рис. 2.5 місія торгівельного підприємства ТОВ «Югторг»

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮГТОРГ»

3.1 Обґрунтування стратегічного напрямку розвитку торгівельного підприємства ТОВ «ЮГТОРГ»

Використаємо інструмент Матриця Ансофа (Ansoff Matrix) для обґрунтування напрямів розвитку торгівельного підприємства. Матриця є класичним інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємству визначити напрями росту через систематичний аналіз комбінацій розвитку послуг і ринків. Модель базується на двох ключових параметрах: продуктовому виміру та ринковому виміру, що формують чотири базові стратегічні альтернативи зростання підприємства (Рис. 3.1).

	<i>Існуючі послуги підприємства з оптової торгівлі комп'ютерами, периферійним устаткуванням, акумуляторами, генераторами</i>	<i>Товари, які підприємство не продавало раніше, але планує (можливо: сонячні панелі, професійне серверне обладнання, послуги монтажу)</i>
Існуючі ринки: <i>ринок Одеської області (оптові покупці в Одеській області: роздрібні магазини, корпоративні клієнти, державні установи)</i>	Проникнення на ринок	Вдосконалення послуг
Нові ринки (Нові клієнти або географічні ринки (наприклад, ринки інших областей, прями продажі кінцевому споживачу, міжнародні ринки))	Розширення ринку	Диверсифікація

Рис. 3.1 Матриця Ансофа торгівельного підприємства ТОВ Югторг

Проведемо оцінювання можливості обрати одну з представлених на рис. 3.1 стратегій. Оцінку проведемо кожної стратегії за низкою параметрів, яким присвоюється лінгвістична оцінка: можлива, вірогідна або не можлива. За сумою лінгвістичних оцінок визначається пріоритетність стратегії.

Розглянемо шляхи проникнення або зростання бізнесу на існуючому ринку (існуючі ринки + існуючі послуги) тобто можливість реалізації *стратегії проникнення* (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінювання можливості реалізації стратегії проникнення торгівельного підприємства Югторг на ринку оптової торгівлі комп'ютерами, периферійним устаткуванням, акумуляторами, генераторами

Характеристики оцінювання	Оцінювання можливостей зростання ринку оптової торгівлі		
	можлива	вірогідна	не можлива
темп зростання ринку (рівень споживання комп'ютерів, периферійного устаткування, акумуляторів, генераторів)	має потенціал для зростання		
рівень зацікавленості споживачів в продукції (комп'ютери, периферійне устаткування, акумулятори, генератори)	високий		
унікальність торгівельних послуг підприємства у порівнянні з ключовими конкурентами			немає
можливості цінової конкуренції	висока		
можливості інтенсифікації маркетингових комунікацій		помірна	
можливості розширення партнерських мереж	висока		
можливості здійснення інвестицій		помірні	
Частка	0,58	0,28	0,14

Перш за все таке проникнення пов'язано із можливостями розширення ринку за рахунок збільшення темпів зростання. За оцінками фахівців ринок ПК та периферії буде зростати, але не «стрибоподібно», приблизно 3–5 % щороку, що відповідає необхідності оновлення даного устаткування та відповідає стабільному, помірному росту. Ринок енергетичного устаткування (генератори, акумулятори, UPS, зарядні станції) має потенціал для вищого

зростання, особливо в умовах підвищеної нестабільності енергопостачання. Тобто прогнозується помірне зростання з поступовим зсувом структури до енергетичного сегменту.

За проведеним оцінюванням (табл. 3.1) можливість стратегії проникнення достатньо висока.

Мета стратегії проникнення для ТОВ Югторг: наростити обсяги продажу шляхом залучення нових клієнтів з існуючої цільової аудиторії, збільшення частоти закупівель поточних клієнтів та переманювання клієнтів у конкурентів.

Дана стратегія має переваги, пов'язані з мінімальними витратами та мінімальними ризиками завдяки роботі у знайомому середовищі. Можливість використання існуючої дистрибуційної мережі, складських потужностей, логістичних каналів. Накопичений досвід роботи з продуктами та знання потреб клієнтів дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни.

Розглянемо можливості реалізації *стратегії розвитку ринку*, яка полягає в тому, щоб поширити послуги торгівельного підприємства на нових ринках.

Стратегія розвитку ринку передбачає виведення існуючих послуг з торгівлі на нові ринки, які можуть бути визначені географічно, демографічно або за новими сегментами споживачів.

Мета даної стратегії - зростання обсягів продажу через географічну експансію, освоєння нових клієнтських сегментів або використання нових каналів дистрибуції з існуючим продуктовим портфелем.

Напрямом географічного розширення може бути вихід за межі Одеської області в сусідні регіони: розширення географії діяльності на Миколаївську, Кіровоградську, Вінницьку області. Організація регіональних складів-хабів або партнерство з місцевими логістичними компаніями для забезпечення швидкої доставки. Також це може бути вихід на національний ринок через розвиток онлайн-продажів та власний інтернет-магазин з доставкою по всій Україні.

Стратегію можна реалізувати за рахунок диверсифікації клієнтської бази, а саме розширитися на державний сектор (через активну участь у електронних закупівлях для постачання комп'ютерної техніки лікарням, школам, університетам, військовим частинам, адміністративним установам); вийти на сегмент готелів, ресторанів, кафе з пропозицією POS-систем, планшетів для офіціантів, систем управління готелем, надійних систем безперебійного живлення для збереження даних.

Можна використати нові канали збуту, а саме запуск роздрібно-онлайн-торгівлі через маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, OLX) для продажу кінцевим споживачам з власних залишків або під замовлення.

Перевагою стратегії є диверсифікація географічних та сегментних ризиків, що зменшує залежність від економічної ситуації в одному регіоні або сегменті. Також перевагою є можливість використання надлишкових потужностей та знань без необхідності розробки нових продуктів. Економія на масштабі при збільшенні обсягів закупівель у постачальників.

Разом з тим значним ризиком є недостатнє знання специфіки нових ринків, що може призвести до стратегічних помилок.

Для оцінки даного напрямку проведемо відповідний аналіз (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінювання можливості реалізації стратегії розширення ринку за рахунок географічної експансії, освоєння нових клієнтських сегментів або використання нових каналів дистрибуції з існуючим продуктовим портфелем

Характеристики ринку	Оцінювання можливостей стратегії		
	можлива	вірогідна	не можлива
успіх підприємства в поточній діяльності	так		
Інтенсивність конкуренції за межами Одеської області		помірна	
Інтенсивність конкуренції на ринку он-лайн продажів		помірна	
сила вхідних бар'єрів на сегменті державного сектору			висока
сила вхідних бар'єрів на сегменті сектору готелів та ресторанів			висока
сили вхідних бар'єрів на каналі		помірна	

збуту маркет-плейс			
унікальність товару (в порівнянні з ключовими конкурентами нового ринку)		помірна	
можливості здійснення інвестицій для розширення ринку		помірна	
Частка	0,12	0,63	0,25

Отже, реалізація стратегії розширення є помірно привабливою.

Розглянемо можливість реалізації *стратегії вдосконалення послуг* на існуючому ринку. Така стратегія полягає в тому, щоб збільшити частку поточного ринку за рахунок розширення торгівлі супутними товарами. Вона передбачає торгівлю новими товарами для існуючої клієнтської бази на поточних ринках. Підприємство при цьому використовує встановлені канали дистрибуції та відносини.

Стратегія здійснюється з метою збільшення обсягів продажу через розширення продуктового портфеля завдяки задоволенню додаткових потреб існуючих клієнтів.

Для нашого підприємства це може бути:

1. розширення асортименту та продаж супутних товарів:

- розширення асортименту мережевого обладнання (маршрутизатори (роутери), комутатори (свічі), точки доступу Wi-Fi, мережеві кабелі та аксесуари);

- продаж систем відеоспостереження (ІР-камери, відеореєстратори, системи зберігання відеоданих);

- розширення лінійки обладнання для систем безперебійного живлення (UPS) від простих джерел до промислових систем резервного електропостачання;

- продаж серверів та систем зберігання даних (NAS-системи, серверне обладнання для малого та середнього бізнесу, рішення для організації хмарних сховищ даних).

2. Системні ІТ-рішення "під ключ". Тобто це може бути послуга інженірингу, коли пропонується комплектація повністю готових робочих

місць (ПК + монітор + периферія + програмне забезпечення), серверних рішень для малих підприємств, систем відеоконференцзв'язку для організацій. Послуга включає також надання послуг попереднього налаштування та преінсталяції програмного забезпечення перед передачею обладнання клієнту.

3. Сервісні та консалтингові послуги з технічної підтримки обладнання через організацію власного сервісного центру для надання гарантійного та післягарантійного обслуговування, експрес-заміни несправного обладнання, виїзного технічного обслуговування.

4. Спеціалізовані продукти для нішевих сегментів таких як:

-геймерське обладнання (високопродуктивні ПК, ігрові ноутбуки, спеціалізована периферія для розвиваючого сегменту кіберспортивних клубів та геймерів).

-обладнання для креативних індустрій (графічні станції, монітори з точною кольоропередачею, графічні планшети для дизайнерів, відеомонтажерів, архітекторів).

5. Опанування продажом сонячних панелей та систем автономного живлення: розширення лінійки генераторів додаванням систем альтернативної енергетики. Це можуть бути комплексні рішення генератор + інвертор + акумуляторна батарея + сонячні панелі для забезпечення повної енергетичної незалежності.

Стратегія вдосконалення послуг має переваги у використанні існуючих каналів дистрибуції та відносин з клієнтами, знижує витрати на маркетинг та дистрибуцію нових продуктів. Диверсифікація доходів зменшує залежність від окремих продуктових категорій. Разом з тим має ризик невдачі при виведенні продуктів, які не відповідають очікуванням клієнтів або не знаходять попиту.

Оцінювання стратегії вдосконалення послуг представлено в табл. 3.3

Оцінювання можливості реалізації стратегії вдосконалення послуг
торгівельного підприємства Югторг

Характеристики	Оцінювання можливостей реалізації стратегії		
	можлива	вірогідна	не можлива
темпи зростання ринків додаткових товарів		помірне	
інтенсивність галузевої конкуренції на ринку супутних товарів		помірна	
інтенсивність галузевої конкуренції на ринку інженірингових послуг		помірна	
Вхідні бар'єри для організації власного сервісного центру			високі
Вхідні бар'єри для організації власного сервісного центру			Високі
Вхідні бар'єри на ринку спеціалізованих продуктів для нішевих сегментів			Високі
Вхідні бар'єри на ринку сонячних панелей			Високі
можливість підтримувати широкий асортимент послуг			низька
зацікавленість споживача у нових послугах на існуючому ринку		помірна	
Частка	0	0,44	0,55

Отже, стратегія вдосконалення послуг є непривабливою.

Розглянемо можливість реалізації *стратегії диверсифікації*.

Стратегія диверсифікації полягає в тому, щоб забезпечити зростання підприємства за рахунок відкриття нових напрямків бізнесу на нових ринках. Стратегія диверсифікації є найбільш ризикованою, оскільки передбачає одночасний вихід з новими продуктами на нові ринки, що вимагає значних інвестицій, нових компетенцій, можливо зміни бізнес-моделі. Її метою є радикальне зниження бізнес-ризиків через розподіл між непов'язаними сферами діяльності.

Стратегію диверсифікації для нашого підприємства можна реалізувати:

1. Побудова нової бізнес-моделі системної інтеграції, яка надає комплексні послуги з проектування, впровадження та підтримки корпоративних ІТ-систем для бізнесу.

2. Побудова нової бізнес-моделі з організації власного виробництва або складання комп'ютерів з оптимальним співвідношенням ціна-якість та системою безперебійного живлення під приватною торговою маркою для нових ринків, де бренд ще не відомий.

3. Створення бізнесу з проектування та встановлення систем альтернативного енергопостачання (сонячні електростанції, вітрові установки) для бізнесу та приватних осіб.

Оцінювання можливості реалізації стратегії диверсифікації наведено нижче в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Оцінювання можливості реалізації стратегії диверсифікації
торгівельного підприємства Югторг

Характеристики	Оцінювання можливостей реалізації стратегії		
	можлива	вірогідна	не можлива
темпи зростання нових ринків		Помірні	
інвестиційні можливості підприємства		Помірні	
наявність необхідних компетенцій			Немає
привабливість нових послуг для споживачів		Помірна	
Частка	0	0,75	0,25

За результатами оцінювання стратегія диверсифікації є малопривабливою

Об'єднаємо результати проведеного оцінювання альтернативних стратегій розвитку за методикою І. Ансоффа (Табл. 3.5)

За результатами аналізу можна стверджувати, що можливість реалізації стратегічного напрямку:

- проникнення на ринок становить 58 %,
- розширення ринку – 12 %,
- вдосконалення послуг – 0 %,
- диверсифікація – 0 %.

Представимо проранжовані стратегічні напрями розвитку та їхній опис у вигляді табличної моделі 3.6.

Таблиця 3.5

Результати оцінювання джерел стратегічного розвитку торгівельного підприємства Югторг

Стратегії	Оцінювання можливостей стратегії			Результат оцінювання
	можлива	вірогідна	не можлива	
Проникнення на ринок	0,58	0,28	0,14	можлива
Розширення ринку	0,12	0,63	0,25	вірогідна
Вдосконалення послуг	0	0,44	0,55	не можлива
Диверсифікація	0	0,75	0,25	можлива

Таблиця 3.6

Опис результатів аналізу оцінювання джерел стратегічного розвитку торгівельного підприємства Югторг за матрицею І.Ансоффа

Стратегії	Результат оцінювання	Опис
Проникнення на ринок	Найбільш можлива (0,58)	Стратегія реалізується як зростання бізнесу на існуючому ринку з існуючими послугами за рахунок: 1. Цінової конкуренції та програми лояльності; 2. Удосконалення сервісу та логістики; 3. Інтенсифікації маркетингових комунікацій; 4. Розширення асортименту в межах існуючих категорій; 5. Формування партнерських мереж
Розширення ринку	Вірогідна (0,63)	Стратегію можна реалізувати шляхом географічного розширення (вихід за межі Одеської області в сусідні регіони), освоєння нових клієнтських сегментів (розширитися на державний сектор (через активну участь у електронних закупівлях для постачання комп'ютерної техніки лікарням, школам, університетам, військовим частинам, адміністративним установам); вийти на сегмент готелів, ресторанів, кафе з пропозицією POS-систем, планшетів для офіціантів, систем управління готелем, надійних систем безперебійного живлення для збереження даних), або використання нових каналів дистрибуції з існуючим продуктивним портфелем (запуск роздрібно-онлайн-торгівлі через маркетплейси

		(Rozetka, Prom.ua, OLX) для продажу кінцевим споживачам з власних залишків або під замовлення).
Диверсифікація	Вірогідна (0,75)	Стратегію можна реалізувати як побудову нової бізнес-моделі системної інтеграції, яка надає комплексні послуги з проектування, впровадження та підтримки корпоративних ІТ-систем для бізнесу; побудову нової бізнес-моделі з організації складання комп'ютерів з оптимальним співвідношенням ціна-якість; створення бізнесу з проектування та встановлення систем альтернативного енергопостачання (сонячні електростанції, вітрові установки) для бізнесу та приватних осіб.
Вдосконалення послуг	не можлива (0,55)	Стратегія реалізується як розширення асортименту та продаж супутних товарів (продаж систем відеоспостереження, віореєстраторів, системи зберігання відеоданих); впровадження послуг інженірингу, коли пропонується комплектація повністю готових робочих місць (ПК + монітор + периферія + програмне забезпечення), серверних рішень для малих підприємств, систем відеоконференцз'язку для організацій; сервісні та консалтингові послуги з технічної підтримки обладнання через організацію власного сервісного центру для надання гарантійного та післягарантійного обслуговування; продаж спеціалізованих продуктів для нішевих сегментів

Отже, за результатами оцінювання джерел стратегічного розвитку торговельного підприємства Югторг визначено, що найбільш привабливим є напрям проникнення на ринок. Заходи для реалізації даної стратегії представлені в таблиці 3.*

Таблиця 3.*

Тактики реалізації стратегії проникнення
торговельного підприємства Югторг

Заходи	Реалізація заходів
1. Цінова конкуренція та програми лояльності	Впровадження гнучкої системи знижок залежно від обсягу закупівель: прогресивні знижки для постійних клієнтів (3-5-7-10% залежно від річного обороту), сезонні акції на певні категорії товарів, спеціальні пропозиції для нових клієнтів (перша закупівля зі знижкою 5%). Створення програми накопичувальних бонусів, де клієнти отримують бонусні бали за кожну покупку, які можна

	обміняти на товари або додаткові знижки.
2. Формування стратегічних бізнес-партнерів	Обґрунтування обрання бізнес-партнерів. Налагодження стратегічного партнерства з системними інтеграторами, які потребують надійного постачальника обладнання для реалізації ІТ-проектів. Створення дилерської програми для малих роздрібних точок з вигідними умовами поставок, маркетинговою підтримкою, навчанням персоналу.
3. Удосконалення сервісу та логістики	Скорочення термінів доставки товарів клієнтам по Одеській області до наступного дня після замовлення, впровадження безкоштовної доставки для замовлень понад певну суму (наприклад, 50 000 грн), надання можливості терміново вчерашні замовлення за додаткову плату. Організація демонстраційного залу для огляду зразків обладнання потенційними клієнтами. Запровадження консультаційних послуг щодо підбору оптимальної конфігурації комп'ютерної техніки під потреби бізнесу клієнта.
4. Інтенсифікація маркетингових комунікацій	Активізація прямого маркетингу: регулярні email-розсилки з інформацією про нові надходження, акції, тренди ринку; персоналізовані комерційні пропозиції для ключових клієнтів. Розширення присутності у digital-каналах: таргетована реклама в Google Ads та соціальних мережах для залучення корпоративних клієнтів, SEO-оптимізація сайту для покращення видимості у пошукових системах. Участь у галузевих виставках та бізнес-форумах в Одесі для встановлення нових ділових контактів.
5. Розширення асортименту в межах існуючих категорій	Додавання нових брендів та моделей комп'ютерної техніки різних цінових сегментів для охоплення ширшого спектра клієнтських потреб. Включення до асортименту комплектуючих та витратних матеріалів (картриджі для принтерів, кабелі, перехідники), що створює додаткові можливості для перехресних продажів та збільшує середній чек.

3.2 Обґрунтування заходів щодо гнучкої системи знижок та підтримання цінової конкуренції

Для того щоб реалізувати програму лояльності для клієнтів і встановити знижки доречно провести аналіз клієнтів з використанням ABC-аналізу, який надає можливість розділити споживачів за рівнем їх внесення у дохід нашого підприємства. відповідно більшу суму знижок доречно встановлювати клієнтам, що надають підприємству можливість отримувати більший дохід.

Нами проведено розрахунок частки кожного покупця (назви фірм

змінено) в загальному обсязі реалізації продукції, проведено сортування даних за часткою реалізації та розраховано кумулятивну частку обсягів реалізації (Табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Результати розрахунків часток реалізації продукції клієнтам для проведення АВС-аналізу торгівельного підприємства «Югторг»

№	Клієнти	Обсяги реалізації, тис. грн.	Частка в обсязі реалізації продукції, %	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %
1	Південь	99579,17	22,8739	22,87
2	Ескадо	85523,35	19,6452	42,52
3	Зоря	55011,70	12,6365	55,16
4	Міст	23390,37	5,3729	60,53
5	Арсенал	18051,36	4,1465	64,67
6	Альфа	17868,95	4,1046	68,78
7	Софія	14800,68	3,3998	72,18
8	Альтаір	14321,37	3,2897	75,47
9	Сінево	10812,53	2,4837	77,95
10	Оліс	8658,04	1,9888	79,94
11	Навігатор	4632,45	1,0641	81,01
12	Технум	3955,06	0,9085	81,91
13	С-інжиніринг	3769,61	0,8659	82,78
14	Шляховик	3630,73	0,834	83,61
15	Партнер	3629,43	0,8337	84,45
16	Новатор	3514,06	0,8072	85,25
17	Мережа	3491,42	0,802	86,06
18	Форвард	3472,70	0,7977	86,85
19	Фарлеп	3426,12	0,787	87,64
20	Технолоджік	2899,80	0,6661	88,31
21	Роберт	2877,16	0,6609	88,97
22	Сіріус	2635,98	0,6055	89,57
23	Белогви	2317,75	0,5324	90,11
24	Канопус	2210,22	0,5077	90,61
25	Толіман	2073,96	0,4764	91,09
26	Велес	1976,01	0,4539	91,54
27	Тиса	1964,25	0,4512	92
28	Гефест	1962,95	0,4509	92,45
29	Гідропром	1927,25	0,4427	92,89
30	Сорочан	1835,83	0,4217	93,31
31	Арктур	1716,98	0,3944	93,71
32	Інтер'єр	1602,49	0,3681	94,07
33	Комфорт	1532,40	0,352	94,43
34	Стіл	1465,79	0,3367	94,76
35	Ягуар	1424,87	0,3273	95,09
36	Вега	1373,93	0,3156	95,41
37	Тефа	1358,70	0,3121	95,72
38	Капелла	1211,99	0,2784	96
39	Будова	1210,68	0,2781	96,27
40	Рігель	1128,40	0,2592	96,53

Продовження таблиці 3.6

№	Клієнти	Обсяги реалізації, тис. грн.	Частка в обсязі реалізації продукції, %	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %
41	Білдінг	920,31	0,2114	96,74
42	Кліар	823,23	0,1891	96,93
43	Канаш	821,49	0,1887	97,12
44	Квант	818,00	0,1879	97,31
45	Проціон	814,52	0,1871	97,5
46	Бетельгейзе	785,79	0,1805	97,68
47	Будмарин	679,57	0,1561	97,83
48	Ходор	648,22	0,1489	97,98
49	Мангов	612,09	0,1406	98,12
50	Акрукс	555,49	0,1276	98,25
51	Резон	487,58	0,112	98,36
52	Стивідор	464,07	0,1066	98,47
53	Десса	448,84	0,1031	98,57
54	Ріа	437,52	0,1005	98,67
55	Еліт	348,71	0,0801	98,75
56	Бакалов	338,26	0,0777	98,83
57	Євротермінал	313,44	0,072	98,9
58	Альдебаран	284,71	0,0654	98,97
59	Шелест	277,75	0,0638	99,03
60	Альянс	259,46	0,0596	99,09
61	Полакс	255,11	0,0586	99,15
62	Антарес	223,76	0,0514	99,2
63	Квітка	220,28	0,0506	99,25
64	Спіка	202,87	0,0466	99,3
65	Тефа	188,50	0,0433	99,34
66	Ойл	164,56	0,0378	99,38
67	Ренесанс	161,51	0,0371	99,42
68	Еко	155,85	0,0358	99,45
69	Поллукс	151,06	0,0347	99,49
70	Плутарх	144,10	0,0331	99,52
71	Формальгаут	143,23	0,0329	99,55
72	Аким	122,77	0,0282	99,58
73	Денеб	118,41	0,0272	99,61
74	Клімат	98,82	0,0227	99,63
75	Фермер	97,52	0,0224	99,65
76	Софинова	94,90	0,0218	99,68
77	Мімоза	94,03	0,0216	99,7
78	Велдмаркет	87,94	0,0202	99,72
79	Адепт	87,50	0,0201	99,74
80	Провайд	87,50	0,0201	99,76
81	Лаггар	83,59	0,0192	99,78
82	Комплект	79,23	0,0182	99,8
83	Берг	78,36	0,018	99,81
84	Будмережа	78,36	0,018	99,83

Продовження таблиці 3.6

№	Клієнти	Обсяги реалізації, тис. грн.	Частка в обсязі реалізації продукції, %	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %
85	Белобров	77,49	0,0178	99,85
86	Трансинвестсервис	69,65	0,016	99,86
87	Братута	65,74	0,0151	99,88
88	Регул	63,12	0,0145	99,89
89	Роко	57,03	0,0131	99,91
90	Сервіс	51,37	0,0118	99,92
91	Адара	47,45	0,0109	99,93
92	Шаула	45,71	0,0105	99,94
93	Кастор	39,62	0,0091	99,95
94	Автомеханік	38,75	0,0089	99,96
95	Конкордія	35,26	0,0081	99,97
96	Олімп	26,56	0,0061	99,97
97	Веселка	22,20	0,0051	99,98
98	Сапсан	17,41	0,004	99,98
99	Сіті	17,41	0,004	99,99
100	Менеджмент	16,11	0,0037	99,99
101	Беллатрікс	13,93	0,0032	99,99
102	Нарцис	13,06	0,003	100
103	Карго	7,40	0,0017	100
104	Альнілам	6,09	0,0014	100
105	Ковдра	4,35	0,001	100
	Всього	435 339,70	100	100

На основі отриманих результатів нами здійснено АВС-аналіз клієнтської бази торговельного підприємства. У процесі аналізу всі споживачі були згруповані відповідно до прийнятої пропорції розподілу:

75 : 15 : 10,

що дало змогу виокремити ключові сегменти за їхнім внеском у загальний обсяг реалізації.

Результати АВС-аналізу представлені в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Результати АВС-аналізу клієнтів
торгівельного підприємства «Югторг» за 2024 р.

№	Клієнти	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %	Група
1	Південь	22,87	A
2	Ескадо	42,52	A

Продовження таблиці 3.7

№	Клієнти	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %	Група
3	Зоря	55,16	A
4	Міст	60,53	A
5	Арсенал	64,67	A
6	Альфа	68,78	A
7	Софія	72,18	A
8	Альтаір	75,47	A
9	Сінево	77,95	B
10	Оліс	79,94	B
11	Навігатор	81,01	B
12	Технум	81,91	B
13	С-інжиніринг	82,78	B
14	Шляховик	83,61	B
15	Партнер	84,45	B
16	Новатор	85,25	B
17	Мережа	86,06	B
18	Форвард	86,85	B
19	Фарлеп	87,64	B
20	Технолоджік	88,31	B
21	Роберт	88,97	B
22	Сіріус	89,57	B
23	Белогви	90,11	B
24	Канопус	90,61	B
25	Толіман	91,09	B
26	Велес	91,54	C
27	Тиса	92	C
28	Гефест	92,45	C
29	Гідропром	92,89	C
30	Сорочан	93,31	C
31	Арктур	93,71	C
32	Інтер'єр	94,07	C
33	Комфорт	94,43	C
34	Стіл	94,76	C
35	Ягуар	95,09	C
36	Вега	95,41	C
37	Тефа	95,72	C
38	Капелла	96	C
39	Будова	96,27	C
40	Рігель	96,53	C
41	Білдінг	96,74	C
42	Кліар	96,93	C
43	Канаш	97,12	C
44	Квант	97,31	C
45	Проціон	97,5	C
46	Бетельгейзе	97,68	C
47	Будмарин	97,83	C
48	Ходор	97,98	C
49	Мангов	98,12	C

Продовження таблиці 3.7

№	Клієнти	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %	Група
50	Акрукс	98,25	C
51	Резон	98,36	C
52	Стивідор	98,47	C
53	Десса	98,57	C
54	Pia	98,67	C
55	Еліт	98,75	C
56	Бакалов	98,83	C
57	Євротермінал	98,9	C
58	Альдебаран	98,97	C
59	Шелест	99,03	C
60	Альянс	99,09	C
61	Полакс	99,15	C
62	Антарес	99,2	C
63	Квітка	99,25	C
64	Спіка	99,3	C
65	Тефа	99,34	C
66	Ойл	99,38	C
67	Ренесанс	99,42	C
68	Еко	99,45	C
69	Поллукс	99,49	C
70	Плутарх	99,52	C
71	Формальгаут	99,55	C
72	Аким	99,58	C
73	Денеб	99,61	C
74	Клімат	99,63	C
75	Фермер	99,65	C
76	Софинова	99,68	C
77	Мімоза	99,7	C
78	Велдмаркет	99,72	C
79	Адепт	99,74	C
80	Провайд	99,76	C
81	Лагтар	99,78	C
82	Комплект	99,8	C
83	Берг	99,81	C
84	Будмережа	99,83	C
85	Белобров	99,85	C
86	Трансинвестсервис	99,86	C
87	Братута	99,88	C
88	Регул	99,89	C
89	Роко	99,91	C
90	Сервіс	99,92	C
91	Адара	99,93	C
92	Шаула	99,94	C
93	Кастор	99,95	C
94	Автомеханік	99,96	C
95	Конкордія	99,97	C

96	Олімп	99,97	C
97	Веселка	99,98	C
98	Сапсан	99,98	C
99	Сіті	99,99	C
100	Менеджмент	99,99	C
101	Беллатрікс	99,99	C
102	Нарцис	100	C
103	Карго	100	C
104	Альнілам	100	C
105	Ковдра	100	C
	Всього	100,0	

Представимо результати ABC-аналізу клієнтів торговельного підприємства «Югторг» за 2024 р. (Рис. 3.2)

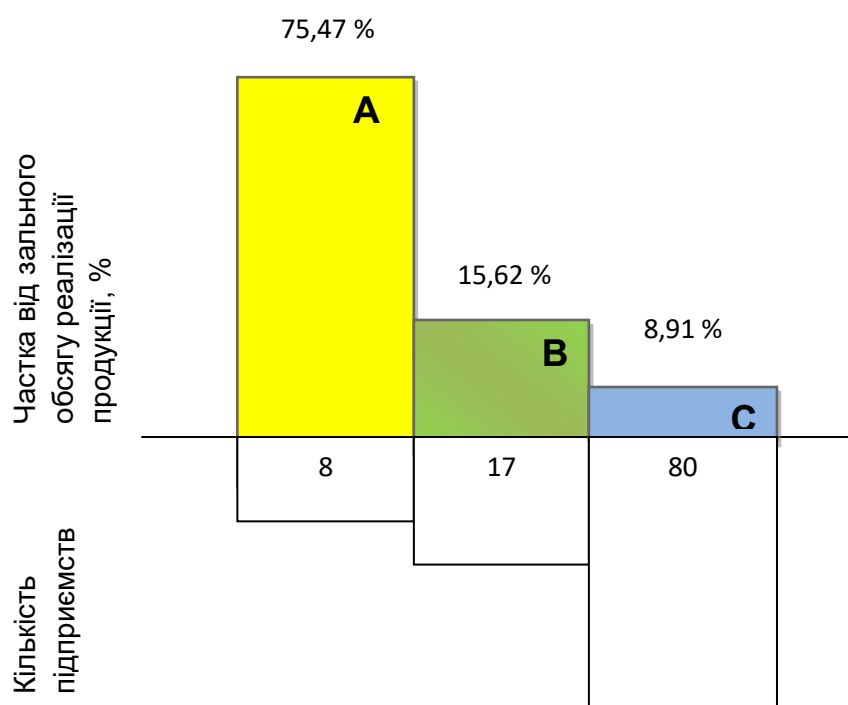


Рис. 3.2. Результати ABC-аналізу клієнтів торговельного підприємства «Югторг»

Результати проведеного ABC-аналізу дозволяють визначити нерівномірність формування торговельного обороту підприємства.

Зокрема, до категорії А увійшло лише 10 клієнтів, проте саме вони забезпечують переважну частку доходу - 75,47 % загального обороту. Група В є більш чисельною (17 підприємств), але її внесок помітно нижчий - 15,62

%). Найбільшою за кількістю є група С, до якої віднесено 78 клієнтів, однак їх дохід є мінімальним: лише 8,91 %.

Ми пропонуємо впровадити диференційовану модель взаємодії з клієнтською базою через застосування системи диференційованих знижок:

- найбільші знижки (7-8 %) встановити для клієнтів групи А;
- знижки в розмірі 5-7 % встановити для клієнтів групи В;
- для клієнтів групи С встановлювати знижки за умови придбання значної партії продукції.

Запровадження такої диференціації дозволить підвищити результативність управління клієнтськими відносинами.

3.3. Обґрунтування рішень щодо складу стратегічних бізнес-партнерів

Серед можливих стратегічних варіантів особливе значення на практиці має ухвалення рішення щодо попереднього аналізу потенційного бізнес-партнера. Обираючи компанію для співпраці, доцільно здійснити комплексну оцінку її спроможності забезпечити стабільні й довготривалі взаємовідносини. Залежно від якості такого рішення, торговельне підприємство може зіткнутися з різними наслідками:

- сформувати міцне стратегічне партнерство із надійним стратегічним партнером;
- обрати ненадійного контрагента та зазнати фінансових і репутаційних втрат;
- проігнорувати перспективного учасника ринку, який у майбутньому може стати впливовим лідером галузі. У такій ситуації залучити його до партнерства в подальшому буде значно складніше через зміну його ринкових позицій.

Для обрання стратегічних партнерів торговельного підприємства ми використали матричний метод, а саме матрицю оцінювання потенційних бізнес-партнерів [13].

Нами з використанням експертного методу було проведено оцінювання потенційних бізнес-партнерів: «Айстра», «Діантус» та «Жасмін». Характеристики кожного з перелічених потенційних бізнес-партнерів було оцінено за шкалою від – 5 до +5 (Табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінювання потенційних бізнес-партнерів торговельного підприємства
ТОВ «Югторг»

Характеристики	Оцінки бізнес-партнерів		
	«Астра»	«Діантус»	«Жасмін»
1. Вектор перспективи розвитку бізнес-партнера			
1.1 ефективність виконання поставлених цілей	5	3	-3
1.2 частка ринку бізнес-партнера	3	2	1
1.3 крива досвіду	3	4	2
1.4 ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	4	1	-3
1.5 сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	2	2	1
1.6 успішність реалізації стратегій	4	-3	-1
1.7 наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	4	-1	2
1.8 здібність до конкурентного упередження	2	1	4
2. Вектор ступінь надійності бізнес-партнера			
2.1 ділова репутація серед інвесторів	4	1	1
2.2 кредитна історія	5	-2	2
2.3 виконавча дисципліна за угодами	4	1	2
2.4 репутація на ринку клієнтів щодо виконання обов'язків та якості послуг	4	1	3
2.5 репутація на ринку постачальників щодо виконання обов'язків	3	1	2
2.6 використання нелегальних методів у своїй діяльності	0	-3	0
2.7 бізнес-досвід (кількість років в бізнесі)	2	1	-1
2.8 бізнес-репутація керівника	4	-2	2
2.9 фінансові можливості	1	-2	-1
2.10 співвідношення власного та запозиченого капіталу	1	-1	1

За методикою [13] нами проведено оцінювання показників векторів потенційних бізнес-партнерів. Розрахунки представлено в табл. 3.9

Таблиця 3.9

Оцінювання показників векторів потенційних бізнес-партнерів
торгівельного підприємства ТОВ «Югторг»

Характеристики	Нормалізована вага	Показники бізнес-партнерів					
		«Астра»		«Діантус»		«Жасмін»	
		оціночні показники	зважені оціночні показники	оціночні показники	зважені оціночні показники	оціночні показники	зважені оціночні показники
1. Вектор перспективи розвитку бізнес-партнера							
1.1 ефективність виконання поставлених цілей	0,374	5	1,870	3	1,122	-3	-1,122
1.2 частка ринку бізнес-партнера	0,270	3	0,810	2	0,540	1	0,270
1.3 крива досвіду	0,225	3	0,675	4	0,900	2	0,450
1.4 ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	0,099	4	0,396	1	0,099	-3	-0,297
1.5 сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	0,020	2	0,040	2	0,040	1	0,020
1.6 успішність реалізації стратегій	0,010	4	0,040	-3	-0,030	-1	-0,010
1.7 наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	0,003	4	0,012	-1	-0,003	2	0,006
1.8 здібність до конкурентного упередження	0,001	2	0,002	1	0,001	4	0,004
Всього		3,845		2,669		-0,679	
2. Вектор ступінь надійності бізнес-партнера							
2.1 ділова репутація серед інвесторів	0,274	4	1,096	1	0,274	1	0,274
2.2 кредитна історія	0,211	5	1,055	-3	-0,633	2	0,422
2.3 виконавча дисципліна за угодами	0,190	4	0,760	1	0,190	2	0,380
2.4 репутація на ринку клієнтів щодо виконання обов'язків та якості послуг	0,114	4	0,456	1	0,114	3	0,342
2.5 репутація на ринку постачальників щодо виконання обов'язків	0,082	3	0,246	1	0,082	2	0,164
2.6 використання нелегальних методів у своїй діяльності	0,059	0	0,000	-3	-0,177	0	0,000
2.7 бізнес-досвід (кількість років в бізнесі)	0,047	2	0,094	1	0,047	-1	-0,047

Продовження таблиці 3.9

Характеристики	Нормалізована вага	Показники бізнес-партнерів					
		«Астра»		«Діантус»		«Жасмін»	
		оціночні показник	зважені оціночні показник	оціночні показник	зважені оціночні показник	оціночні показник	зважені оціночні показник
2.8 бізнес-репутація керівника	0,012	4	0,048	-2	-0,024	2	0,024
2.9 фінансові можливості	0,006	1	0,006	-2	-0,012	-1	-0,006
2.10 співвідношення власного та запозиченого капіталу	0,004	1	0,004	-1	-0,004	1	0,004
Всього			3,765		-0,143		1,557

За результатами розрахунку побудуємо матрицю (Рис. 3.3)

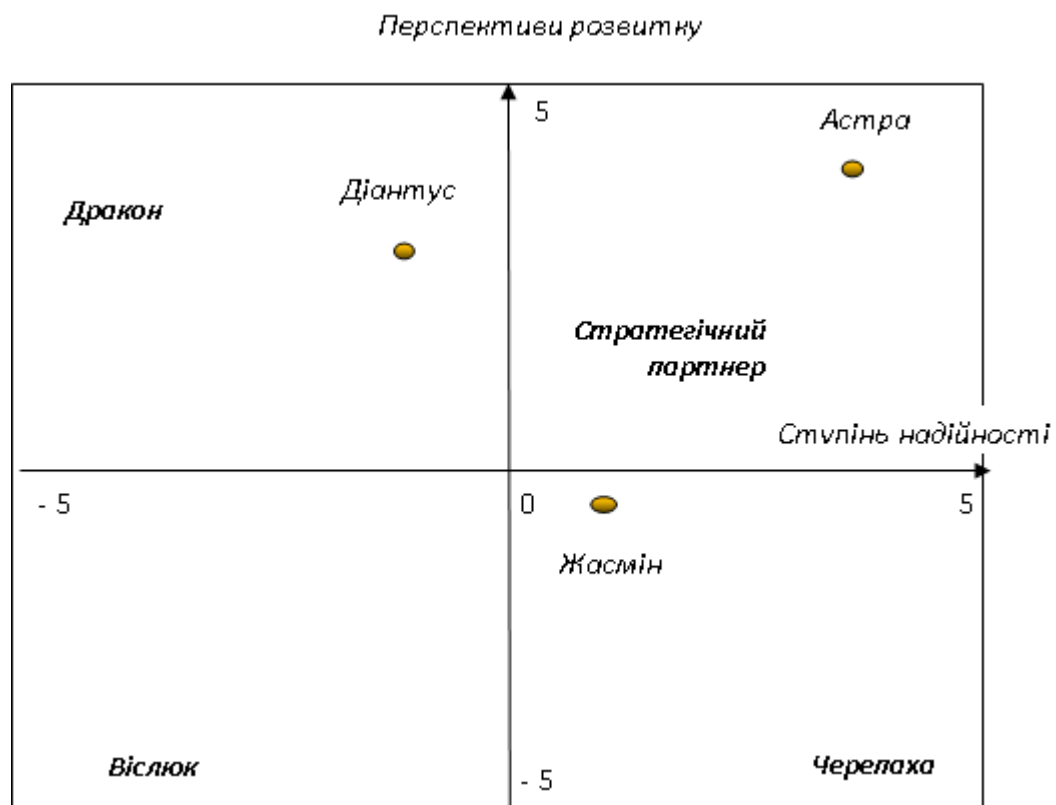


Рис. 3.3 Матриця потенційних бізнес-партнерів торгівельного підприємства ТОВ «Югторг»

Відповідно до методики [13] нами запропоновано управлінські рішення за кожним розглянутим потенційним бізнес-партнером (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Рішення стосовно бізнес-партнерів торговельного підприємства ТОВ
«Югторг»

Бізнес-партнери	Поле матриці	Можливі варіанти прийняття управлінських рішень
Астра	Стратегічний партнер	Потенційний діловий партнер характеризується значним рівнем надійності, а траєкторія його подальшого розвитку визначається експертами як виключно перспективна. Даний суб'єкт господарювання демонструє привабливість з точки зору встановлення взаємовигідних партнерських відносин, водночас вимагає систематичного моніторингу динаміки його результативності у стратегічному часовому горизонті.
Діантус	Дракон	Майбутній діловий партнер демонструє суттєвий потенціал зростання. Водночас аналіз параметрів його фінансової стійкості свідчить про підвищений рівень ризикованості такої співпраці. За цих обставин оптимальним є застосування стратегії збалансованого співвідношення між можливими ризиками та об'єктивною необхідністю диверсифікації партнерської мережі. Доцільно ініціювати договірні відносини з обмеженими обсягами комерційних операцій, включити до контракту посилені умови щодо термінів погашення дебіторської заборгованості та запровадити систематичний контроль динаміки показників платоспроможності партнера.
Жасмін	Черепаша	Майбутній діловий партнер характеризується обмеженим потенціалом. За таких умов раціональним є впровадження вираженої стратегії поступового нарощування обсягів співробітництва. Рекомендовано ініціювати контрактні відносини з помірними лімітами постачань та запровадити регулярний аналітичний моніторинг цього суб'єкта господарювання.

Таким чином, з використанням матриці обрання стратегічного партнера нами обґрунтовано вибір одного з 3х можливих бізнес-партнерів.

Комплексна оцінка потенційних бізнес-партнерів за критеріями надійності та перспективності дозволяє мінімізувати фінансові, репутаційні, операційні та стратегічні ризики. Інвестиції часу та ресурсів у процеси належної перевірки (due diligence) партнерів багаторазово окуповуються

через запобігання потенційним втратам та створення стійкого фундаменту для довгострокового розвитку торговельного підприємства.

Висновки:

1. оптова торгівля має ключову роль у ланцюгу постачання, що підтверджується її критичними функціями. Універсальної стратегії для всіх торговельних підприємств не існує. Стратегічний процес вимагає формування та вибору альтернатив - різних шляхів досягнення єдиної мети. На розробку альтернатив впливають як зовнішні чинники (параметри попиту, конкуренція, макроекономічні умови), так і внутрішні параметри (масштаб діяльності, ресурсна база, управлінський стиль). Для формування стратегії торговельного підприємства доречно використовувати процесний підхід з послідовними ітераціями, що починається з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, переходить до формування та оцінювання стратегічних альтернатив (наприклад, із застосуванням матриці Ансофа) і завершується розробкою конкретних стратегічних заходів.

2. За результатами аналізу зовнішнього середовища встановлено, що:

- торгівля є провідною і найдинамічнішою галуззю національної економіки України. Значна частка торговельних підприємств у загальній структурі суб'єктів господарювання (36,7%) та високий рівень зайнятості у цій сфері (25,8%) підтверджують її провідне місце в економічній системі держави.

- передвоєнний період оптова торгівля демонструвала стійку позитивну динаміку розвитку, що виражалось у зростанні товарообороту більш ніж утричі порівняно з 2014 роком. Внаслідок повномасштабної агресії у 2022 році обсяги реалізації скоротилися майже удвічі. Проте, у 2023–2024 рр. фіксується поступове відновлення ринку (на рівні 25% у 2023 р.), що свідчить про високу стійкість та адаптивність торговельного сектору.

- попри воєнні виклики, підприємницька активність у сфері торгівлі зберігається: під час війни зареєстровано понад дві тисячі нових юридичних

осіб, а частка торговельних компаній серед усіх нових реєстрацій становить майже 19%. Це підтверджує здатність галузі до самовідновлення та гнучкого реагування на зовнішні загрози.

Визначено, що діяльність торговельних підприємств у воєнних умовах супроводжується низкою критичних проблем:

- порушення логістичних ланцюгів через руйнування транспортної інфраструктури;
- труднощі з постачанням товарів і дефіцит складських потужностей;
- зниження споживчого попиту через падіння купівельної спроможності населення;
- дефіцит трудових ресурсів, зумовлений міграцією та мобілізацією працездатного населення;
- нестача фінансових ресурсів і зниження інвестиційної активності;
- значні матеріальні втрати від руйнування торговельних об'єктів.

Попри це, торговельний сектор демонструє помірну відновлюваність завдяки гнучкості бізнес-моделей.

3. За результатами ESFAS-аналізу факторів оптової торгівлі можна дійти висновку, що фактори загроз мають вищу оцінку за фактори можливостей. Найбільшу вагу з можливостей має «розвиток технологічних трендів: цифрова трансформація та електронна торгівля». Найбільшу вагу серед погроз має «посилення цінової конкуренції».

За побудованою матрицею можливостей, яка враховує вірогідність та вплив на майбутній період, встановлено, що найбільш вагомими для підприємства є можливості розвитку технологічних трендів, а саме - цифрова трансформація та електронна торгівля.

Матриця погроз відображає специфічні фактори для галузі оптової торгівлі в умовах воєнного стану. Усі ідентифіковані погрози мають високу або середню ймовірність реалізації, що свідчить про надзвичайно складне операційне середовище. У найбільшій мірі впливають погрози пов'язані із посиленням цінової конкуренції.

4. ТОВ «ТК «ЮГТОРГ» є вітчизняним підприємство, що спеціалізується на оптовій торгівлі комп'ютерною технікою, периферійним обладнанням та програмним забезпеченням. Підприємство стабільно розвивається, про що свідчить збільшення доходів та прибутку, а також задовільні фінансові показники. З використанням SNW-аналізу встановлено, що підприємство ТОВ "Югторг" має низку сильних сторін діяльності, пов'язаних з ключовими компетенціями оптової торгівлі. Воно є динамічним підприємством з потужним потенціалом зростання. Компанія займає міцну позицію в південному регіоні України, має диверсифікований асортимент та розвиває інноваційні бізнес-моделі (дропшипінг).

На підставі аналізу діяльності нами сформовано місію та стратегічні цілі підприємства.

5. З використанням матриці І. Ансоффа проведено оцінювання джерел стратегічного розвитку торговельного підприємства Югторг за 4ма альтернативними стратегіями. За кожною з них запропоновано можливі заходи, оцінено фактори які впливають на реалізацію альтернативного стратегічного напрямку з використанням матричного методу та лінгвістичних оцінок. Визначено, що найбільш привабливим є напрям проникнення на ринок. Його доцільно реалізувати з використанням таких заходів:

- цінова конкуренція та програми лояльності,
- удосконалення сервісу та логістики,
- інтенсифікація маркетингових комунікацій,
- розширення асортименту,
- формування та укріплення партнерських мереж.

6. З використанням ABC-аналізу визначено нерівномірність формування торговельного обороту підприємства. Найбільший дохід підприємству (75,47 % загального обороту) приносять 10 клієнтів з 105 проаналізованих. Найбільшою за кількістю є група С, до якої віднесено 78 клієнтів, проте вони приносять мінімальний дохід 8,91 %.

Ми пропонуємо впровадити диференційовану модель взаємодії з клієнтською базою через застосування системи знижок:

- найбільші знижки (7-8 %) встановити для клієнтів групи А;
- знижки в розмірі 5-7 % встановити для клієнтів групи В;
- для клієнтів групи С встановлювати знижки за умови придбання значної партії продукції.

Запровадження такої диференціації дозволить підвищити результативність управління клієнтськими відносинами та реалізувати більш гнучку програму лояльності для клієнтів.

7. Таким чином, з використанням матриці обрання стратегічного партнера нами обґрунтовано вибір одного з 3х можливих бізнес-партнерів. Комплексна оцінка потенційних бізнес-партнерів за критеріями надійності та перспективності дозволила мінімізувати фінансові, репутаційні, операційні та стратегічні ризики.

Література

1. Апопій В. В. Тенденції розвитку спеціалізації у роздрібній торгівлі України / В. В. Апопій, О. І. Шалева, Т. В. Гуштан // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 10. – Ч. 1. – С. 18-22
2. Алексеев С. Б. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ НА ПІДСТАВІ ЇЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ. Ефективна економіка № 5, 2014
3. Білоус, С., Трохименко, А., & Камінський, В. (2024). СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
4. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Мітрохіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 245с.
5. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. – Одеса:ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ, 2003. – 274с.
6. Гончарук Я. А. Внутрішня торгівля України: стан і сучасні тенденції розвитку. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Л.: ЛКА, 2011. Вип. 21. – 310-320 с.
7. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку // Чернігівський науковий часопис. – 2013. – № 1(4). – С. 49–58
8. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. КМ-Букс. 2020. 240 с.
9. 31) Забурмеха, Є.М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства [Текст] / Є. М. Забурмеха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5, т. 2. – С. 125-128.

10. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
11. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
12. Кузнецова І.О. Технологія управління як складова ключових здібностей підприємства // Інноваційні технології управління підприємством: (Монографія). За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 6-14
13. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.
14. Кузнецова І.О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2023. – № 5-6 (308-309) – С.120-127
15. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики // Вісник соціально-економічних досліджень. ОНЕУ. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150
16. Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану. Економіка та право. 2022. № 3. С. 106—114.
17. Кондратюк І. В. Професійні продажі / І. В. Кондратюк, М. Я. Малініна ; [за наук. ред. М. Г. Бойко]. – Івано-Франківськ : “Лілея НВ”, 2015.– 192 с
18. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием: [монография] / Н.Н. Лепа. НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. 186 с.
19. Міщук І.П. Сучасні проблеми та пріоритети діяльності торговельних підприємств. Підприємництво і торгівля. № 25. 2019. С. 5-14

20. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А.А. Мазаракі, Д.М. Тнеслінський, І.В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.
21. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>
22. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 101–105.
23. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємств в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий дім “ІНЖЕК”, 2023. – 328с.
24. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2012. 400 с.
25. Пашкуда, Т., & Афенді, А. (2022). НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
26. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економіка і суспільство. Випуск 15. 2018. С. 764-770
27. Статистика роздрібного товарообігу в Україні Мінфіна. Електронний ресурс: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>
28. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: [монографія] /О.М. Тридід. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
29. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. Вісник ЖДТУ: Економічні науки. 2010. № 1(51). С. 236–241.

30. Франів І.А., Кріль М.М. Огляд сучасних тенденцій розвитку спеціалізованої гуртової торгівлі в Україні. Економіка та суспільство. Випуск 45. 2022. С. 15-21
31. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник.- 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 699с.
32. Thompson A.A. Strategic management: Concepts and Cases / A.A. Thompson, A.J. Strickland. - 3rd ed. Plano, Tex: Business Publication, 1984.
33. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. 490 p
34. Child J. (1972) Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, *Sociology*. 6(3). pp. 1–22
35. Olha Balabash, Inna Kuznetsova, Inna Levytska, Svitlana Zaika, Tetyana Skrypko. Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants // *Independent journal of management & production (IJMP)*. Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214
36. Офіційний сайт Державно служби статистики. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>