МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

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

“___”_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:
«Формування стратегії розвитку торговельного підприємства»

Виконавець
студентка 44 групи ФМОІТ
Постика Анастасія Андріївна
(прізвище, ім’я, по батькові)
/підпис/

Науковий керівник
ст. викладач
(науковий ступінь, вчене звання)
Єсіна Ольга Геннадіївна
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА **5**

1.1 Сутність поняття «стратегія підприємства» 5

1.2. Особливості процесу формування стратегій розвитку підприємства…...10

1.3 Види стратегій розвитку підприємства 15

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІГМА» **22**

2.1. Визначення сучасних тенденцій торгівлі в Україні 22

2.2. Оцінка поточного стану ТОВ «СІГМА» 31

2.3. Розробка та обґрунтування рекомендацій щодо формування стратегія розвитку ТОВ «СІГМА» 36

ВИСНОВКИ 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою розробки дієвих стратегічних підходів, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на динамічні зміни ринку, підвищувати рівень клієнтського сервісу та вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси.

Торгівельний сектор в Україні відіграє важливу роль у структурі національної економіки, забезпечуючи працевлаштування, задовольняючи потреби споживачів та сприяючи економічному розвитку держави. Водночас сучасні умови господарювання характеризуються стрімкою цифровізацією, зростаючою конкуренцією, зміною споживчих переваг та зростанням стандартів якості. Це потребує від підприємств гнучкості, інноваційного підходу до ведення діяльності, ефективного управління товаропотоками, оновлення асортименту та стратегічного мислення, що разом формують основу їх конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку торговельних підприємств.

Завдання роботи:

- дослідити сутність поняття «стратегія підприємства» та особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства;
- визначити основні тенденції торговельної галузі України;
- проаналізувати поточний стан ТОВ «СІГМА»;
- сформувати стратегію розвитку підприємства та розробити заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є ТОВ «СІГМА».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи формування стратегії розвитку торговельних підприємств.

У роботі використано низку ***методів,*** що дозволили комплексно дослідити стратегічний розвиток торговельного підприємства. Методи критичного аналізу, аналізу та синтезу застосовувалися для визначення сутності поняття «стратегія розвитку», її складових, а також виявлення переваг

і проблем стратегічного управління. Систематизація, узагальнення, індукція та дедукція дали змогу побудувати логіку процесу формування стратегії. Зовнішнє середовище підприємства оцінено за методикою А. Дж. Томпсона, внутрішні сильні й слабкі сторони – через SNW-аналіз, а вибір стратегічного напрямку обґрунтовано на основі матрицею Ансоффа.

Інформаційною базою дослідження стали навчальні посібники, наукові праці українських та зарубіжних авторів, що стосуються стратегічного розвитку підприємств, а також монографії та статті з фахових видань. У роботі також використовувались офіційні статистичні дані Держстату України, фінансова звітність ТОВ «СІГМА», документи бухгалтерського обліку (первинного, аналітичного та синтетичного рівнів) і власні аналітичні розрахунки. Додатково було залучено інформацію з інтернет-ресурсів та сучасні статистичні методи аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність поняття «стратегія підприємства»

Термін «стратегія» має свої корені у військовій сфері, де він вперше набув змістового навантаження. Історично він позначав найвищий рівень військової майстерності, пов'язаний із дослідженням закономірностей та характеру

У перекладі з грецької мови «στρατηγία» (strategia) походить від «stratos»/армія і «ago»/вести, що в цілому означає мистецтво управління військами або полководницьку науку. У Стародавній Греції роль полководців була надзвичайно важливою. Вони приділяли значну увагу логістиці армії, а також ухваленню рішень щодо доцільності битви чи перемовин із політиками, народом чи дипломатами. Вже у V столітті до н. китайський філософ Сунь-Цзі у своєму трактаті «Мистецтво війни» використовував це поняття.

За часів Перікла (близько 450 р. до н.е.) «стратегія» почала асоціюватися з управлінськими навичками, такими як адміністрування, лідерство та ораторське мистецтво. У період правління Олександра Македонського (330 р. до н.е.) цей термін став уособленням здатності мобілізовувати ресурси та долати опір задля створення глобальної системи управління.

В епоху формування держав, зокрема Риму, стратегія означала планування та реалізацію політики держави або військово-політичного союзу країн з використанням усіх можливих засобів.

Наполеон Бонапарт застосовував це поняття для позначення підготовки до ефективного ведення бойових дій.

Сучасне розуміння стратегії у сфері бізнесу виникло лише у середині XX століття. У 1962 році економіст Альфред Чандлер-молодший у праці «Стратегія і структура» застосував цей термін до управління підприємствами. Він довів, що стратегія впливає на організаційну структуру, а зміни у

зовнішньому середовищі викликають появу нових стратегічних варіантів, які, у свою чергу, вимагають адаптації [1].

Термін «стратегія» увійшов до управлінської термінології у 1950-х роках, коли стало критично важливо своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [2]. Спершу поняття було не зовсім зрозумілим: словники дотримувалися традиційного військового значення. Багато підприємців і науковців сумнівалися у доцільності нового терміну, адже американська економіка десятиліттями розвивалася без явної потреби у «стратегіях».

Таким чином, на основі проведеного аналізу наукових джерел, присвячених стратегічному управлінню, можна стверджувати, що поняття «стратегія підприємства» трактується науковцями по-різному залежно від підходу, мети дослідження та практичного контексту.

Нами було узагальнено й систематизовано основні підходи до визначення поняття «стратегія підприємства», які умовно можна поділити на такі групи:

1. Цільовий підхід, згідно з яким стратегія розглядається як сукупність довгострокових цілей підприємства, орієнтованих на досягнення конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку. У цьому контексті стратегія визначає бажаний результат діяльності підприємства та основні напрями його досягнення.

2. Функціональний підхід, у межах якого стратегія трактується як узгоджена система рішень, що охоплює різні функціональні сфери підприємства: маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом тощо. Такий підхід підкреслює важливість комплексного підходу до формування стратегії.

3. Процесний підхід зосереджує увагу на стратегії як безперервному процесі прийняття рішень, що змінюються під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища. У цьому розумінні стратегія є динамічним механізмом адаптації підприємства до ринкових змін.

4. Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні та розподілі наявних ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних) з метою досягнення стратегічних цілей.

5. Конкурентний підхід, відповідно до якого стратегія визначається як інструмент забезпечення і підтримки конкурентних переваг підприємства на ринку. Основна увага приділяється аналізу конкурентного середовища та позиціонуванню підприємства відносно інших учасників ринку.

На основі вищезазначених підходів було побудовано узагальнюючу схему трактування поняття «стратегія підприємства» (рис. 1.1), яка дозволяє чітко визначити її змістовне навантаження з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

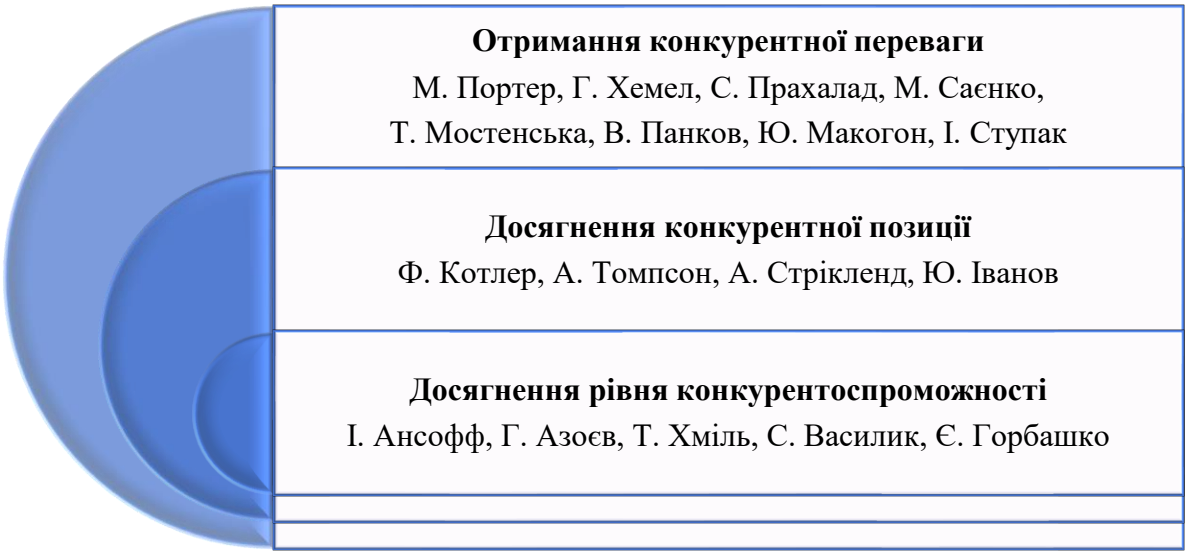


Рис. 1.1. Трактування поняття «стратегія підприємства»

Джерело: складено автором на основі [3-7]

Такий підхід до систематизації трактувань забезпечує глибше розуміння сутності стратегії та слугує основою для розробки ефективної стратегічної моделі управління підприємством.

Під час розробки стратегії підприємства зазвичай не визначаються чіткі, поетапні дії. Натомість формулюється загальний напрямок, у якому підприємство планує розвиватися. Це дозволяє зберегти стратегічну гнучкість

і забезпечити орієнтацію на довгострокове зростання та зміцнення конкурентних позицій. Тобто, стратегія задає курс, але не обмежує підприємство в деталях його проходження.

Крім того, стратегія розвитку підприємства фокусується не на теперішніх, а на майбутніх можливостях. Вона допомагає визначити найперспективніші напрями діяльності, у які доцільно інвестувати ресурси. Такий підхід дозволяє уникати хибних кроків, обираючи лише ті шляхи, що відповідають довгостроковим цілям підприємства, і виключати варіанти, які суперечать стратегічному курсу.

У випадку виникнення несподіваних або негативних зовнішніх обставин (наприклад, політична нестабільність, економічна криза, форс-мажори), стратегія може втратити свою актуальність. Тобто реалізація початково визначених напрямків розвитку стає неможливою або неефективною, і підприємство змушене коригувати свою поведінку, іноді навіть повністю змінювати стратегічний курс.

Під час створення стратегії підприємство не може володіти повною та абсолютно точною інформацією про всі зовнішні й внутрішні чинники. Тому рішення, які приймаються в межах стратегічного планування, базуються лише на наявних, але часто обмежених або орієнтовних даних. Це створює певний рівень невизначеності, який необхідно враховувати в управлінському процесі.

Стратегія не повинна бути статичною. У процесі її реалізації можуть з’являтися нові дані, змінюватися умови ринку або внутрішні ресурси підприємства. Тому важливо забезпечити механізми постійного моніторингу, оцінки ефективності та, за потреби, адаптації стратегії до нових умов. Гнучкість і здатність до перегляду початкових рішень є критично важливими для досягнення запланованих результатів.

Тобто, стратегії розвитку підприємства мають певні особливості або характеристики, які нами були узагальнені нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристики стратегії розвитку підприємства

Характеристика	Опис
Відсутність конкретних дій на етапі формування	Завершується визначенням загального напряму розвитку для забезпечення стабільного зростання та посилення позицій підприємства
Орієнтація на перспективні напрямки	Стратегія служить основою для створення проектів та методик пошуку, дозволяє зосередитись на перспективних напрямках та виключити несумісні можливості
Зміна актуальності у разі несприятливих подій	Необхідність реалізації стратегії зникає, якщо події розвиваються у небажаному для підприємства напрямку
Неповнота та неточність інформації	Неможливо врахувати всі можливості під час розробки, тому стратегічні рішення приймаються на основі обмежених даних
Потреба у зворотному зв'язку та гнучкості	У разі отримання нової, повної інформації може знадобитися перегляд початкової стратегії та її коригування

Джерело: узагальнено автором на основі [2,7-9]

До того ж стратегія підприємства має виконувати комплексне завдання – від формування унікальної пропозиції для ринку до забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності в умовах постійних змін (табл. 1.2).

Її ефективність залежить від здатності адаптуватися до зовнішніх викликів, використовувати наявні ресурси з максимальною віддачею та будувати стійкі взаємовідносини з клієнтами.

Таблиця 1.2

Основні завдання стратегії підприємства

Завдання	Сутність
Забезпечення конкурентоспроможності	Підприємство має підтримувати рівень якості продукції, сервісу, ціни, інновацій та інших факторів, що роблять його привабливим для споживачів у порівнянні з конкурентами.
Створення та утримання конкурентних переваг	Визначення унікальних характеристик продукту чи послуг, які важко копіювати конкурентам, та постійна робота над їх підтримкою, щоб залишатися лідером у своїй ніші.
Оптимізація використання ресурсів	Раціональне та ефективне розподілення матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів для максимального результату з мінімальними витратами.

Реагування на зміни в оточенні	Постійний моніторинг ринкових тенденцій, технологічних інновацій, дій конкурентів та потреб споживачів, а також оперативна адаптація стратегії відповідно до цих змін.
Максимізація ринкового впливу	Збільшення частки ринку, розширення географії продаж, покращення іміджу бренду та підвищення лояльності клієнтів.
Створення сталого партнерства з клієнтами	Розробка програм лояльності, персоналізація послуг, якісний сервіс та підтримка, що формують довготривалі взаємини з покупцями.
Максимізація прибутковості	Збільшення доходів за рахунок розумної цінової політики, оптимізації витрат та пошуку нових джерел прибутку.
Ефективна взаємодія з конкурентами	Вивчення та врахування стратегій конкурентів, пошук можливостей для кооперації чи мінімізації конфліктів, а також впровадження заходів, що підвищують власну конкурентну позицію.

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

Слід підкреслити, що правильно сформульовані стратегічні завдання дають змогу підприємству не лише виживати, а й активно розвиватися, посилюючи свої позиції на ринку.

Отже, стратегія розвитку підприємства полягає в обґрунтуванні перспективних напрямків діяльності на основі глибокого аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх ринкових викликів. Вона покликана забезпечити стабільне зростання, конкурентоспроможність і довгостроковий успіх бізнесу.

1.3. Особливості процесу формування стратегій розвитку підприємства

Незважаючи на наявність різних підходів до тлумачення поняття «стратегія підприємства», більшість дослідників погоджуються щодо основних процедур її формування та реалізації. Практика стратегічного управління зазвичай охоплює послідовну реалізацію кількох ключових етапів (рис. 1.2).

Перший етап передбачає оцінку ринкових умов, конкурентної ситуації, макроекономічних, політичних та соціальних чинників, що можуть вплинути на діяльність підприємства. На другий етапі оцінюються кадрові, фінансові, технологічні можливості та організаційну структуру підприємства.

Третій етап – це формування довгострокових орієнтирів, які відображають місію підприємства та забезпечують узгоджений розвиток. На четвертому етапі визначаються напрями діяльності, які дозволяють досягти поставлених цілей з урахуванням наявних ресурсів і зовнішніх обставин.



Рис.1.2. Етапи розробки стратегії

Джерело: побудовано автором на основі [6-9]

П’ятий етап – формування тактичних планів. Окреслюються конкретні заходи, терміни та ресурси для реалізації стратегії на практиці. На шостому етапі забезпечується постійне відстеження результатів, з можливістю адаптації стратегії відповідно до нових умов або інформації.

Ці етапи не є фіксованими – стратегічне планування має бути гнучким, здатним реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Стратегія підприємства часто має портфельний характер, що передбачає одночасну реалізацію кількох стратегічно важливих напрямків. Для кожного з них визначаються індивідуальні цілі та методи досягнення. Це дозволяє підвищити адаптивність бізнесу, краще використовувати ресурси та формувати конкурентні переваги. Важливо, щоб усі напрями були узгодженими між

собою, взаємодоповнювалися або створювали синергійний ефект, що підвищує загальну ефективність діяльності компанії.

Розробка ефективної стратегії неможлива без дотримання певних базових принципів, які визначають логіку, послідовність і результативність стратегічного планування. Ці принципи відображають узагальнені підходи, сформовані у наукових дослідженнях вітчизняних економістів, і є теоретичною та практичною основою для побудови конкурентоспроможної моделі діяльності підприємства. Вивчення та застосування таких принципів дозволяє підприємствам гнучко реагувати на виклики ринку, оптимізувати ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги.

На основі поглядів вітчизняних вчених щодо основних принципів розробки конкурентної стратегії підприємства нами було сформовано наступну таблицю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Базові принципи стратегічного планування

Принцип	Науковці			
	Л. В.Вербівська та І. В. Судук	П. Г. Клівець	О.Є. Гудзь, Т. М. Халімон	Н.Євтушенко, Т.А. Пільник
Адекватності		+		
Адаптивності та мобільності	+			+
Ієрархічності	+			
Обґрунтованості		+		
Стратегічності	+			
Системності	+		+	+
Прозорості		+		+
Комплексності	+		+	+
Логічності		+		
Збалансованості	+			+
Централізації прийняття рішень			+	
Інноваційності	+			+
Ефективності			+	
Гнучкість				+

Джерело: узагальнено автором на основі [6-9]

Розглянемо найбільш популярні принципи детальніше:

1. Принцип адаптивності та мобільності передбачає здатність стратегії до гнучкого реагування на зміни зовнішніх обставин. Підприємство має оперативно оновлювати стратегічні цілі, інструменти та напрями дій відповідно до нових викликів і можливостей.

2. Принцип системності означає, що стратегія є інтегрованою системою дій, яка враховує всі сфери діяльності підприємства. Вона повинна забезпечувати внутрішню узгодженість між цілями, ресурсами, можливостями та зовнішніми умовами.

3. Принцип прозорості забезпечує доступність і зрозумілість стратегії для всіх рівнів персоналу. Вона має бути чітко сформульованою, щоб кожен учасник процесу розумів своє місце й функцію у її реалізації.

4. Принцип комплексності означає всебічне охоплення всіх аспектів діяльності підприємства – від виробництва до маркетингу, фінансів, інновацій і персоналу. Стратегія повинна враховувати всі можливі впливи та взаємозв’язки.

5. Збалансованість передбачає узгодження між короткостроковими і довгостроковими інтересами, а також баланс між потребами різних стейкхолдерів: власників, працівників, клієнтів, держави тощо.

6. Принцип інноваційності підкреслює необхідність включення в стратегію нових технологій, підходів, бізнес-моделей, що створюють конкурентні переваги.

Як бачимо, дані принципи охоплюють як внутрішні аспекти (логіка побудови, системність, обґрунтованість), так і зовнішні вимоги (гнучкість, адаптивність, інноваційність). Їх застосування дає змогу підприємству не лише ефективно розподіляти ресурси та досягати стратегічних цілей, а й забезпечувати стабільне зростання навіть в умовах економічної нестабільності. Їх урахування в процесі формування стратегії дозволяє створити реалістичну, конкурентоспроможну та динамічну модель розвитку, орієнтовану на довготривалий успіх.

Далі перейдемо до аналізу основних компонент стратегії підприємства (рис. 1.3).



Рис.1.3. Основні компоненти стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [6-9]

Ці компоненти виступають важливими інструментами, що забезпечують узгоджене та ефективне досягнення стратегічних цілей:

- Тактика відображає оперативні дії та рішення, які реалізуються у короткостроковій перспективі. Вона спрямована на щоденне виконання конкретних завдань, що випливають із загальної стратегії.
- Політика встановлює загальні правила поведінки та рамки прийняття рішень на підприємстві, забезпечуючи цілісність та єдність дій усіх працівників у процесі реалізації стратегії.
- Процедури – це стандартизовані алгоритми виконання ключових операцій. Вони визначають, як саме мають відбуватися ті чи інші дії, сприяючи точності, повторюваності та ефективності процесів.
- Правила є конкретними інструкціями або нормами, які регламентують поведінку персоналу та визначають межі допустимих дій у межах організації.

У взаємозв’язку ці елементи функціонують наступним чином:

- стратегія задає напрямок розвитку;
- тактика – деталізує дії для реалізації цілей;
- політика – координує поведінку всередині організації;

- процедури – уніфікують виконання операцій;
- правила – підтримують дисципліну та регламентацію.

Разом вони формують організовану систему дій, що дозволяє підприємству ефективно впроваджувати стратегічні плани в реальну практику.

1.3. Види стратегій розвитку підприємства

Багатоманітність форм і напрямів підприємницької діяльності зумовлює появу різних класифікацій стратегій розвитку. Кожна з них має свої особливості, що залежать від індивідуальних характеристик підприємства. Типи стратегій, що визначаються в процесі розробки перспектив його розвитку та функціонування, поділяються за найбільш поширеними критеріями класифікації (рис. 1.4)

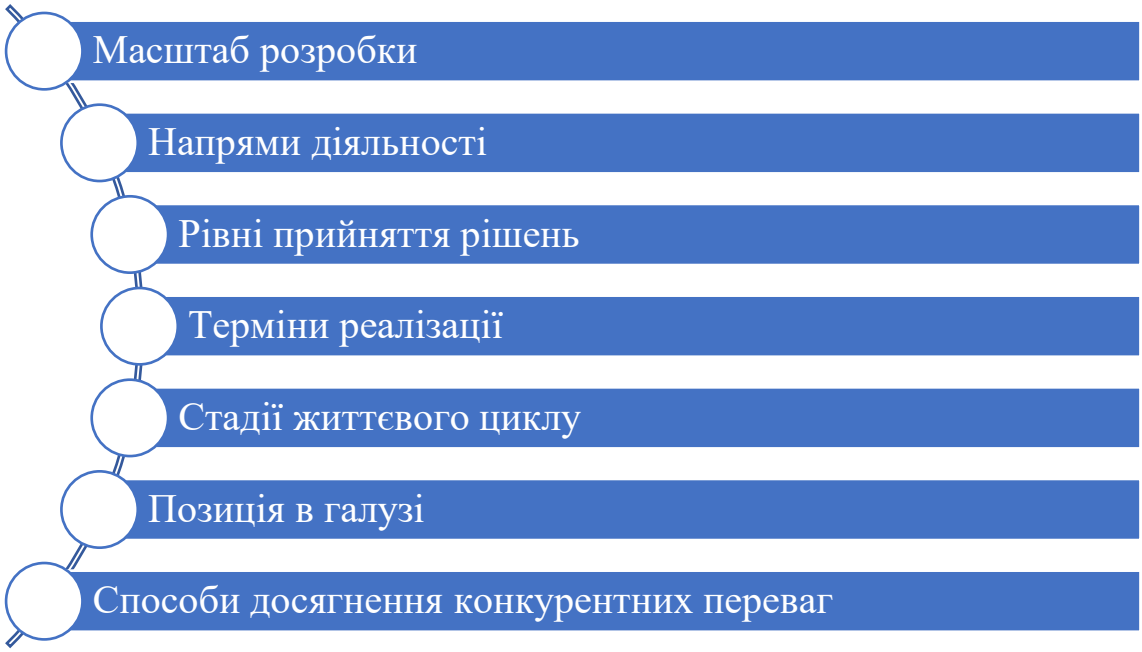


Рис.1.4. Ознаки класифікацій стратегій

Джерело: побудовано автором на основі [10-12]

Кожна ознака має свій рівень значущості та доцільності застосування, що може варіюватися в залежності від конкретного підприємства. Не існує універсальної стратегії, яка б однаково ефективно підходила для всіх

підприємств. Кожне підприємство формує унікальну стратегію, виходячи з власних внутрішніх ресурсів і впливу зовнішніх чинників.

Проте, попри індивідуальність, підприємства часто керуються типовими підходами, які дозволяють згрупувати стратегії за спільними ознаками, ризиками та завданнями (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Основні класифікації стратегій за науковими дослідженнями

Класифікаційна ознака	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	Корпоративна (портфельна); конкурентна (ділова); функціональні; операційні
За функціональними ознаками	Маркетингова; операційна; виробнича; фінансова; соціальна; екологічна; стратегія НДКПР
За напрямом розвитку підприємства	Зростання; скорочення; сполучення базових альтернатив; ліквідації (банкрутства); виживання (запобігання банкрутству; стабілізації
За конкурентною позицією на ринку	Лідерства; претендента; послідовника; новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Оптимальних витрат; лідерства за витратами; диференціації; фокусування
Залежно від виду диференціації	Товарної; сервісної; іміджевої; кадрової диференціації
За конкурентністю стратегій	Зростання; підтримки; реструктуризації; ліквідації

Джерело: зведено автором на основі [10-12]

Така систематизація допомагає обрати найбільш обґрунтований стратегічний напрям дій.

Але для здійснення повноцінного аналізу варто звернути увагу на найбільш поширені, практично підтверджені та широко описані у науковій літературі стратегії розвитку бізнесу, які називають базовими чи еталонними (рис. 1.5).

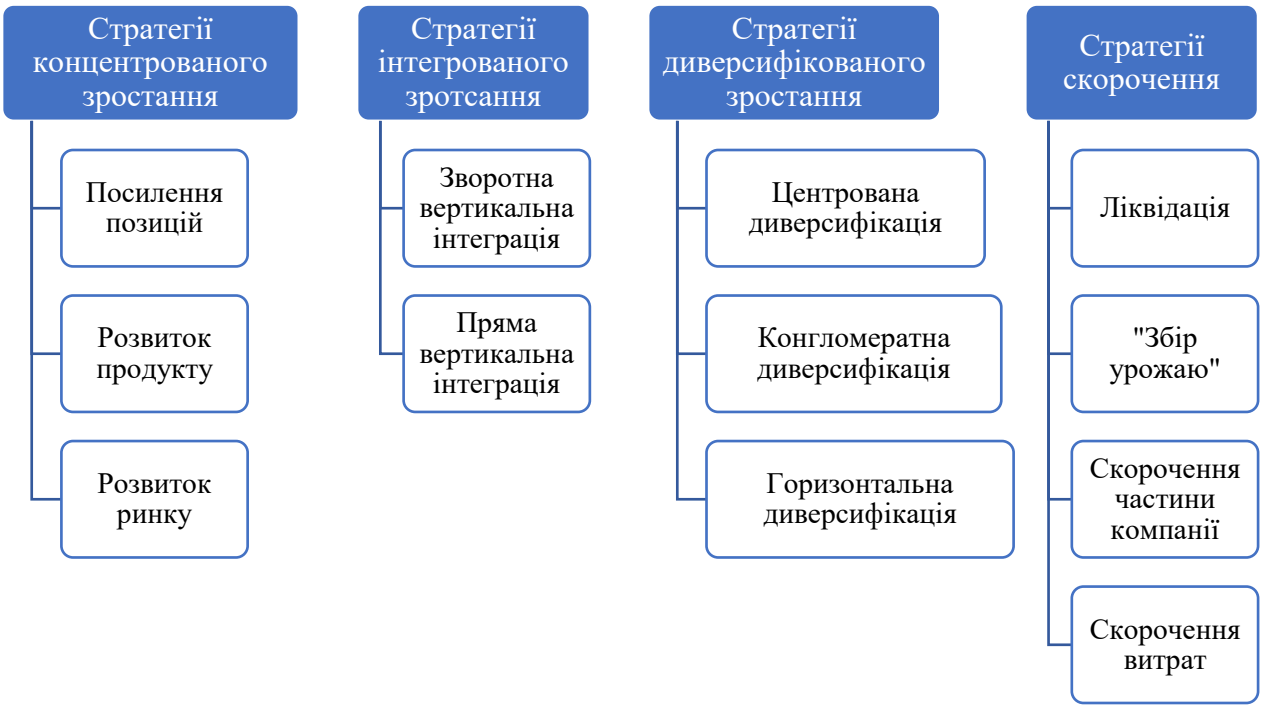


Рис. 1.5. Базові стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [13-15]

Першу категорію базових стратегій становлять стратегії *концентрованого зростання*, які передбачають зміни у продукті та/або на ринку. У межах цієї стратегії підприємство прагне удосконалити існуючий продукт чи розпочати випуск нового, залишаючись в межах тієї ж галузі. Одночасно ведеться пошук шляхів зміцнення позицій на вже наявному ринку або виходу на нові ринкові ніші.

До основних типів стратегій концентрованого зростання належать такі [13]:

1. Стратегія посилення позиції на ринку передбачає, що підприємство робить усе можливе для завоювання кращих позицій зі своїм продуктом на ринку.

2. Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

3. Стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок створення нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному ринку.

На відміну від концентрованого, *інтегроване зростання* пов'язане з розширенням підприємства, шляхом додавання нових структур. Ці стратегії доцільно застосовувати, якщо бізнес є сильним, не може реалізувати стратегії концентрованого зростання, але при цьому інтегроване зростання відповідає його довгостроковим цілям. Компанія може досягти інтегрованого зростання шляхом придбання інших компаній або розширення зсередини. В обох випадках змінюється її позиція всередині галузі.

Два основні типи стратегій інтегрованого зростання [14]:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка спрямована на зростання підприємства через придбання або посилення контролю над постачальниками. Підприємство може створювати власні дочірні структури для постачання або приєднувати вже існуючі компанії-постачальники. Це може значно знизити залежність від коливань цін на комплектуючі та вимог постачальників, а постачання, що раніше було центром витрат, може перетворитися на центр доходів.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виявляється у зростанні підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством та кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Цей тип інтеграції вигідний, особливо якщо посередницькі послуги є дорогими або мають низьку якість.

Стратегію диверсифікованого зростання підприємство впроваджує тоді, коли подальший розвиток у межах наявного ринку, з потоковим продуктом і в межах існуючої галузі стає неможливим або малоефективним.

До ключових факторів, що впливають на вибір цієї стратегії, належать:

- насичення ринку або зниження попиту на продукцію, що перебуває на етапі спаду життєвого циклу;

- необхідність залучення значних фінансових ресурсів у діючий бізнес, які доцільніше інвестувати в інші, більш прибуткові напрями;
- можливість досягнення синергетичного ефекту завдяки спільному використанню обладнання, матеріалів, комплектуючих тощо;
- обмеження, пов'язані з антимонопольним законодавством, що не дозволяє подальшого розширення в межах галузі;
- прагнення зменшити податкове навантаження;
- бажання полегшити вихід на міжнародні ринки;
- потреба у залученні нових кваліфікованих кадрів або ефективнішому використанні управлінського потенціалу чинної команди.

Виділимо основні різновиди стратегій диверсифікованого зростання [15]:

1. Стратегія центрованої диверсифікації передбачає розширення бізнесу, шляхом створення нових продуктів для вже освоєного ринку, використовуючи при цьому наявні виробничі потужності, технології та налагоджену систему збуту. Основний вид діяльності залишається в центрі, а нові напрями формуються на його основі.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації орієнтується на розширення присутності на існуючому ринку за рахунок виробництва нової продукції, яка не має технологічного зв'язку з основною, проте може бути цікавою тим самим споживачам.

3. Стратегія конгломератної диверсифікації передбачає вихід підприємства у зовсім нові напрямки бізнесу – як з погляду продукції, так і ринків збуту. Нові товари чи послуги не пов'язані з основною діяльністю ані технологічно, ані функціонально. Це одна з найскладніших стратегій, реалізація якої потребує високого рівня управлінської майстерності, достатнього фінансування, глибокого розуміння ринку та здатності адаптуватися до нових умов, зокрема сезонності попиту.

Слід зауважити, що *стратегії скорочення* застосовуються у випадках, коли підприємство свідомо згортає свою діяльність або окремі її напрямки. Існує чотири основні типи таких стратегій [13]:

1. Стратегія ліквідації підприємства є крайнім варіантом скорочення, що реалізується тоді, коли компанія більше не має змоги продовжувати свою діяльність і змушена повністю припинити існування.

2. Стратегія «збирання врожаю» передбачає відмову від довгострокових планів розвитку на користь отримання максимально можливого прибутку в короткі рядки. Її застосовують щодо бізнесів, які не мають перспектив, не підлягають вигідному продажу, але ще можуть принести дохід. Реалізація цієї стратегії включає скорочення витрат на персонал, закупівлі та інші операції, одночасно з розпродажем запасів продукції за максимальними цінами при поступовому згортанні виробництва.

3. Стратегія часткового скорочення полягає в закритті або продажу окремого підрозділу підприємства з метою стратегічного перегляду та звуження сфери діяльності. Найчастіше цю стратегію використовують диверсифіковані компанії, які прагнуть переорієнтувати ресурси на перспективні напрямки, що більше відповідають їх довгостроковим цілям.

4. Стратегія зниження витрат фокусується на виявленні та усуненні джерел надмірних витрат. Це, як правило, часовий або короткостроковий захід, спрямований на підвищення ефективності шляхом оптимізації витрат, підвищення продуктивності, скорочення штату, припинення випуску збиткової продукції та закриття нерентабельних виробничих потужностей. У разі загострення ситуації така стратегія може перерости в інші форми скорочення, включаючи продаж активів або структурних підрозділів.

При цьому «ідеальної» стратегії не існує, оскільки кожна має певні переваги та недоліки, які нами були зведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки базових стратегій розвитку підприємства

Категорія стратегії	Стратегія	Переваги	Недоліки
Концентрованого зростання	Посилення позицій на ринку	Поглиблення долі ринку; підвищення впізнаваності бренду	Обмеженість у масштабах зростання; залежність від одного ринку
	Розвиток ринку	Вихід на нові сегменти; зростання збуту	Ризики поганого знання нового ринку; потреба в адаптації стратегії
	Розвиток продукту	Оновлення асортименту; збереження лояльних клієнтів	Високі витрати на розробку; ризик невдачі нового продукту
Інтегроване зростання	Зворотна вертикальна інтеграція	Зменшення витрат; контроль над постачанням	Високі інвестиції; ризик конфлікту інтересів
	Пряма вертикальна інтеграція	Зростання прибутковості; покращення контролю за продажем	Витрати на логістику та інфраструктуру
Диверсифіковане зростання	Центрована диверсифікація	Використання наявних ресурсів; менші ризики	Обмежена інноваційність; можлива конкуренція між продуктами
	Горизонтальна диверсифікація	Приваблення нових споживачів; підвищення продаж	Відсутність технологічного зв'язку; потреба у нових компетенціях
	Конгломератна диверсифікація	Доступ до нових ринків; зменшення ризиків у разі падіння основного бізнесу	Високі витрати; складність управління; потреба у новій експертизі
Скорочення	Ліквідація підприємства	Зупинення збиткової діяльності; припинення витрат	Втрата активів; соціальні наслідки
	«Збирання врожаю»	швидке отримання доходів; мінімізація втрат	обмежений термін дії; руйнування бізнес-репутації
	Часткове скорочення	Зосередження на перспективних напрямках; вивільнення ресурсів	Можливі втрати компетенцій; негативний імідж
	Зниження витрат	Покращення ефективності; підвищення рентабельності	Ризик зниження якості; демотивація персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [16-19]

Таким чином, успішність стратегічного управління значною мірою залежить від всебічного аналізу та оцінки доступних стратегічних альтернатив. Ключовим елементом цього процесу є ретельне дослідження, спрямоване на обґрунтований вибір та розробку найефективнішої стратегії для підприємства.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІГМА»

2.1 Визначення сучасних тенденцій торгівлі в Україні

Статистичні дані свідчать, що сектор торгівлі нині домінує серед усіх видів економічної діяльності за кількістю діючих суб'єктів господарювання. Зокрема, за 2023 р. у групі «оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» нараховувалося близько 25 566 активних суб'єктів, що значно більше, ніж у промисловості (4 391) чи сільському господарстві (1 384) (рис. 2.1).

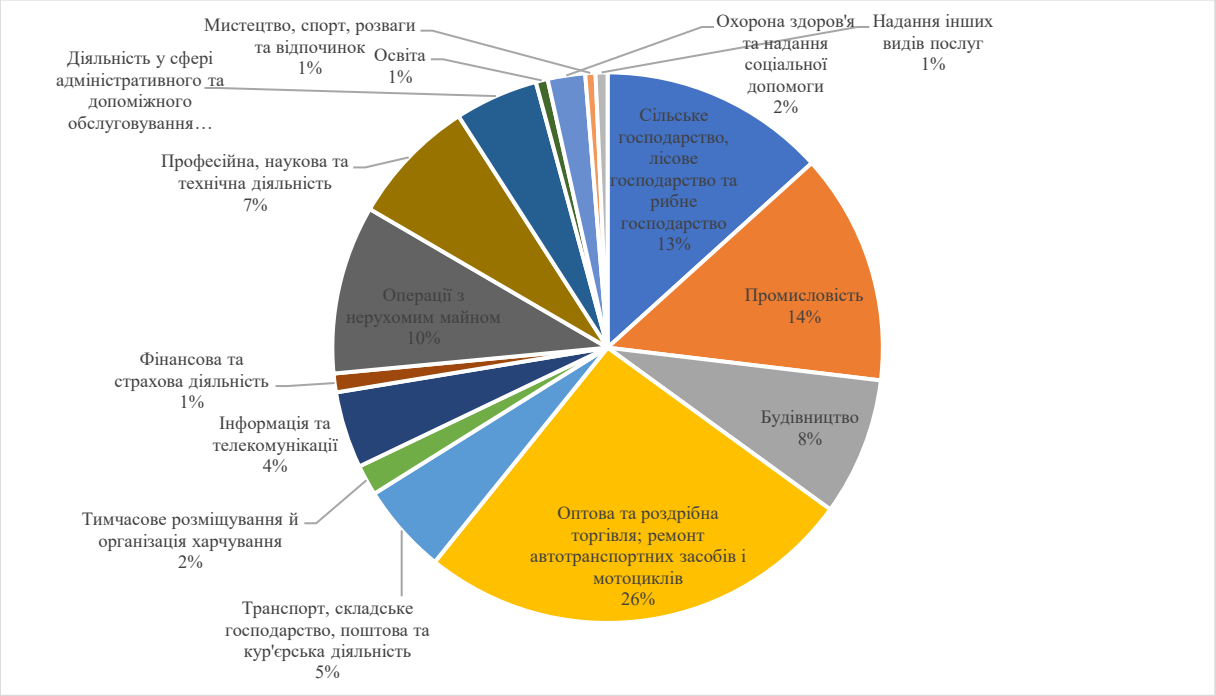


Рис. 2.1 Кількість діючих суб'єктів господарювання України у 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Це підкреслює роль торгівлі як важливої галузі для малого та середнього бізнесу, який гнучко реагує на споживчий попит. Натомість відносно невелика кількість підприємств працює у соціальних та творчих галузях.

Сектор торгівлі забезпечує близько 14 % ВВП України, що підкреслює її

важливість для економіки загалом.

Галузь офіційно поділяється на оптову і роздрібну торгівлю згідно з КВЕД, але в контексті подальшого аналізу ключовим є розуміння їхніх результатів (обсягу товарообороту та структури продажів) (рис. 2.2).

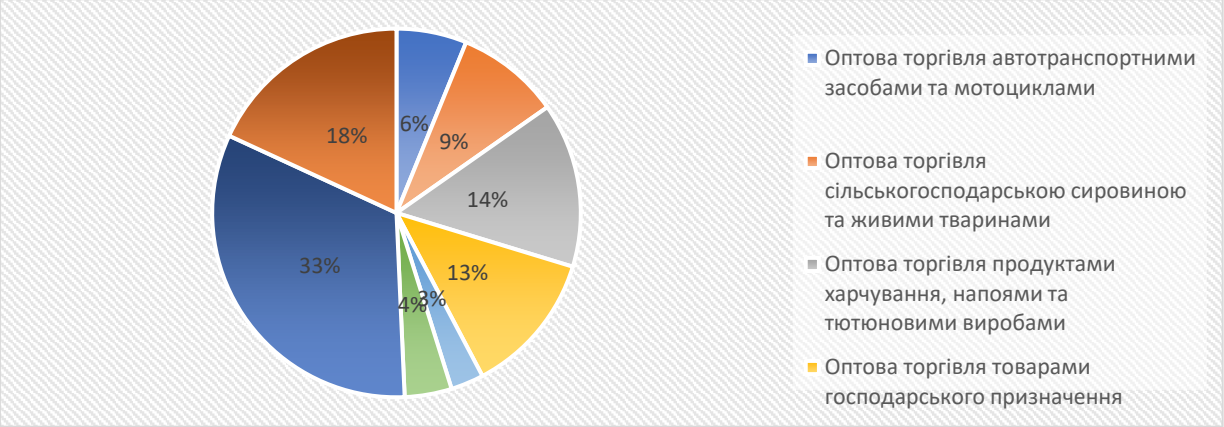


Рис. 2.2 Структура оптового товарообігу України за видами економічної діяльності в 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [20]

У 2023 р. обсяг роздрібного товарообороту України різко зріс і становив близько 1,8 трлн. Грн., що на 30,5 % більше, ніж у 2022 р. Значне зростання спостерігається і в реальному вираженні: після виключення впливу цін обсяг роздрібних продажів збільшився на 15,4 %. Слід зазначити, що понад половину роздрібних продажів у 2023 р. припадало на непродовольчі товари (товари тривалого користування), свідчачи про стійкий попит на промислові споживчі товари (рис.2.3).

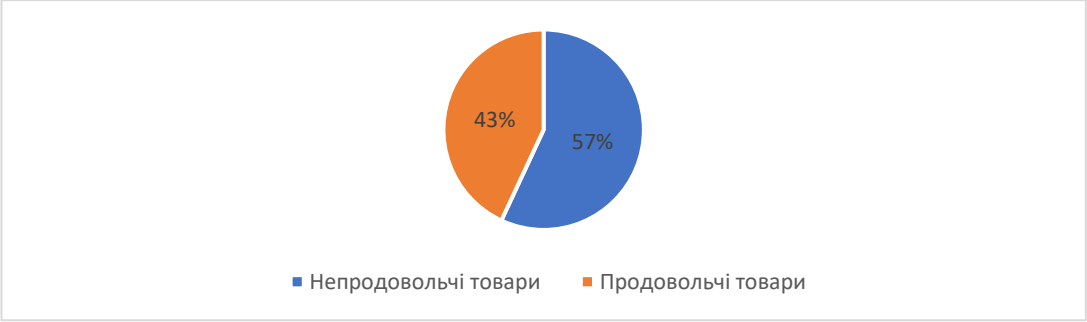


Рис. 2.3 Структура роздрібного товарообігу за товарними групами в 2023 р.,%

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Продовольчі товари становили меншу частку (близько 43 %), що вказує на помірне зростання споживання продуктів харчування і напоїв.

На макрорівні товарообіг характеризує сумарний обсяг продажу товарів від виробників до кінцевих споживачів. До 2021 р. загальний товарообіг торгівлі суттєво зростав, проте у 2022 р., під впливом воєнних дій, спостерігалося значне падіння. У 2023 р. товарооборот стабілізувався та повернувся до зростання. Очевидно, що структура товарообороту зміщується в бік роздрібної торгівлі: її частка у загальному обсязі поступово зростає, що відображає більш орієнтовану на споживача економічну кон'юнктуру.

Доцільно також проаналізувати обсяги оптового товарообігу в розрізі регіонів, згідно з останніми доступними даними за 2023 р. (рис. 2.4). Такий аналіз дає змогу виявити специфіку регіонального розвитку, нерівномірність розподілу обсягів торгівлі, а також оцінити економічний потенціал окремих областей.

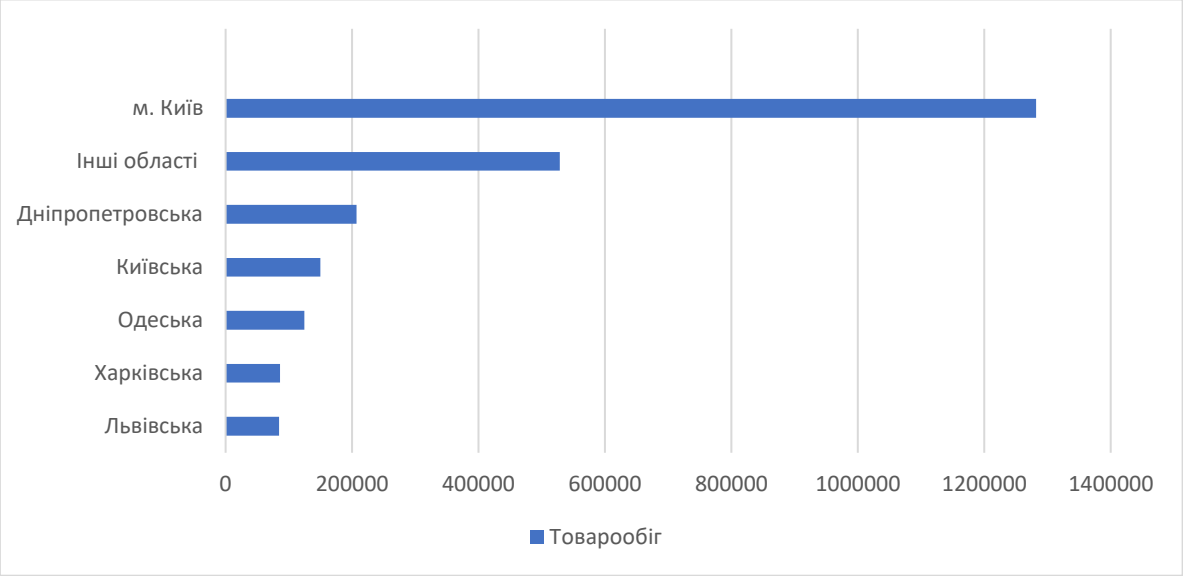


Рис. 2.4. Обсяги оптового товарообігу товарів по регіонах України в 2023 р., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Як видно з даних, у 2023 р. Київ залишався безумовним лідером та основним осередком ділової активності, забезпечуючи понад 50% загального

обсягу реалізації товарів як продовольчої, так і непродовольчої груп. Другу позицію за масштабами товарообігу посідає Дніпропетровська область, а третє місце належить Київській області з часткою 6,1%.

Варто також акцентувати увагу на територіальний розподіл роздрібної торгівлі, оскільки її обсяги суттєво відрізняються залежно від регіону, що наочно представлено на рис. 2.5.

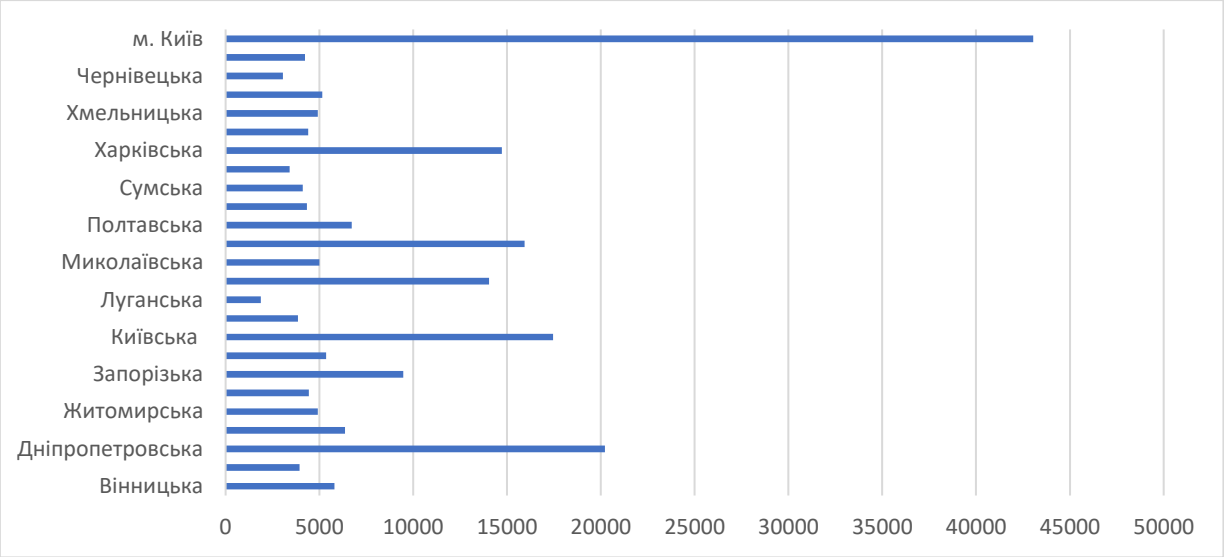


Рис.2.5. Оборот роздрібної торгівлі по регіонах у січні 2023 року, млн.грн.

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Найбільший обсяг роздрібного товарообігу у 2022 році зафіксовано в місті Києві, де суттєву частку становлять продажі, здійснені фізичними особами-підприємцями. Серед регіонів лідерами за обсягами виступають Дніпропетровська, Київська та Харківська області, де переважає торгівля, здійснена юридичними особами. В інших регіонах країни обсяги роздрібної торгівлі залишаються на помірному рівні та відносно рівномірно розподіляються між підприємцями-фізичними особами та юридичними особами.

Найнижчі показники спостерігаються в Чернівецькій, Сумській та Житомирській областях, де товарообіг обох категорій суб'єктів господарювання є мінімальним.

При аналізі торговельного сектора доцільно також враховувати географію імпортних поставок, оскільки значна частка товарів на внутрішньому ринку має іноземне походження (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

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

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

Джерело: розраховано автором на основі [20]

У першому кварталі 2023 р. основними країнами-постачальниками товарів в Україну стали Китай, Польща та Німеччина. Обсяги імпорту з цих держав свідчать про активне зовнішньоекономічне співробітництво та глибоку інтеграцію у глобальні ланцюги поставок.

Китай став головним експортером, забезпечивши Україну товарами на суму 2558 млн дол. США, що становить 16,5% загального імпорту. Це свідчить про суттєву залежність українського ринку від китайської продукції.

На другому місці опинилася Польща з обсягом імпорту 1571 млн. дол. США (10,1%), що підкреслює тісні економічні зв’язки між двома країнами. Третє місце посіла Німеччина з показником у 1130 млн дол. США (7,3%), що підтверджує стабільний попит на високоякісні німецькі товари серед українських споживачів.

Серед ключових торговельних партнерів України у першому кварталі 2023 року також варто відзначити Туреччину (7,2%), Сполучені Штати Америки (4,4%) та Болгарію (3,9%). Активна торгівля з цими країнами

свідчить про широку географію постачань та прагнення до збереження балансу між різними економічними регіонами.

До інших значущих імпортерів увійшли Словаччина, Індія, Швейцарія та Угорщина, обсяг поставок з яких коливався від 450 до 537 млн. доларів США, або від 2,9% до 3,5% у загальній структурі імпорту. Це демонструє тісну співпрацю України з різними країнами світу та її прагнення до диверсифікації джерел товарних поставок.

Таким чином, у 2023 році основними постачальниками продукції до України виступили як європейські сусіди, так і країни Азії та Північної Америки, що підтверджує багатовекторність зовнішньоекономічної політики України.

З метою глибшого розуміння стану торгівельної галузі доцільно проаналізувати прогнози роздрібних підприємств щодо зростання їхньої ділової активності у IV кварталі 2024 року, згідно з даними Державної служби статистики України (рис. 2.6) [20].

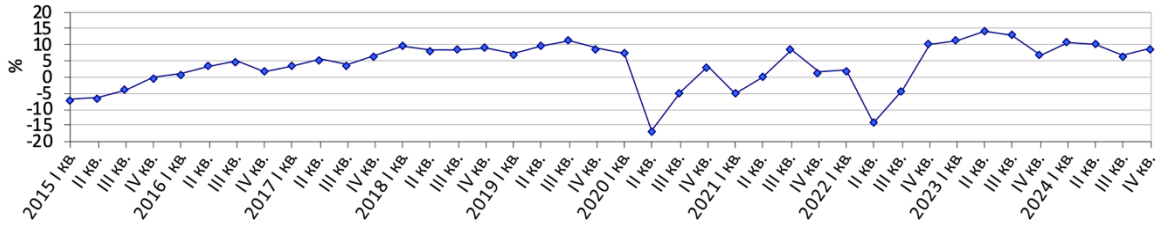


Рис.2.6. Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Графік ілюструє зміну індикатора ділової впевненості в роздрібній торгівлі з 2015 р.. Упродовж 2015 початку 2020 рр. спостерігалося поступове зростання цього показника до позитивних значень, що свідчить про зростання оптимізму серед представників роздрібного бізнесу. Однак на початку 2020 р. відбулося різке зниження індикатора, найімовірніше, через негативний вплив пандемії COVID-19.

Після початкового падіння індикатор поступово почав відновлюватися, однак упродовж 2021-2022 рр. спостерігалася нестабільність, що проявлялася у значних коливаннях значень. У 2023 р. показник сягнув нового максимуму, що свідчить про зростання ділової впевненості серед підприємств роздрібної торгівлі. У 2024 р. значення індикатора утримується на стабільному позитивному рівні, що демонструє відносну впевненість учасників ринку у майбутньому сектору.

У четвертому кварталі 2024 р. індекс бізнес-очікувань зріс на 2,4 відсоткових пункти порівняно з третім кварталом, досягнувши позначки +8,9%. Для його розрахунку використовуються сезонно скориговані балансовані оцінки: зокрема, фактичне зростання обсягу продажів у липні-вересні 2024 р. становило +17%, тоді як очікуваний приріст на IV квартал оцінюється на рівні +8% [21].

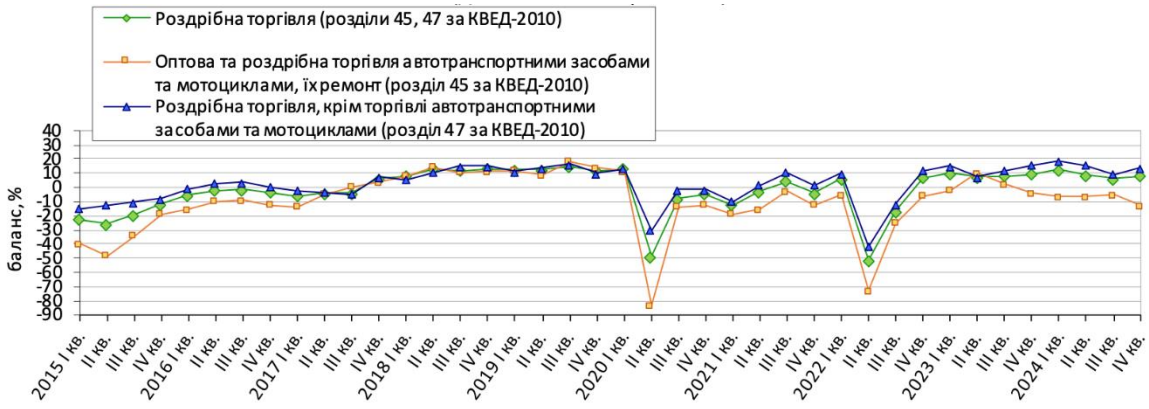


Рис. 2.7. Очікувані зміни обсягу продажу в роздрібній торгівлі

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Графік ілюструє очікувані зміни обсягів продажів (обороту) в роздрібній торгівлі України з 2015 р. до сьогодні, з поквартальним поділом даних. Загалом простежується схожість у динаміці очікувань серед різних сегментів роздрібної торгівлі, хоча темпи змін і стабільність варіюються залежно від напрямку діяльності.

До початку 2020 р. спостерігалося поступове зростання очікувань щодо обсягів продажу. Однак у всіх секторах відбувся різкий спад, що, ймовірно, пов’язано з впливом пандемії COVID-19. Згодом очікування почали поступово відновлюватися, хоча характер цього відновлення відрізняється за секторами. Найбільш значні коливання зафіксовано у сфері оптової та роздрібної торгівлі транспортними засобами, зокрема автомобілями та мотоциклами, де темпи відновлення виявилися менш стабільними.

Натомість роздрібна торгівля, за винятком сектора автотранспорту, демонструє найбільш сталі прогнози, з меншою волатильністю та вищим рівнем стабільності. Цей сегмент швидше відновився після первинного спаду і зберігає помірно оптимістичні очікування на майбутнє.

Таким чином, графік відображає загальний тренд поступового відновлення роздрібної торгівлі після кризових явищ, хоча й із різною динамікою в окремих її підсекторах.

Для оцінки привабливості торгівельної галузі використано методику А. Дж. Томпсона, яка дозволяє кількісно визначити вплив ключових факторів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Привабливість торгівельної галузі за А. Дж. Томпсоном

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

Джерело: побудовано автором самостійно

Як бачимо, оцінка поточного стану торговельної галузі свідчить про її високу інвестиційну привабливість – зведена оцінка становить 4,05. Серед найважливіших позитивних чинників можна виділити значні масштаби ринку та високий рівень конкуренції, які стимулюють розвиток і вдосконалення компаній. Водночас на фоні позитивних тенденцій зберігаються і певні виклики – насамперед це низькі прогнозовані темпи зростання та значні капіталовкладення, які необхідні для входу на ринок або його масштабування.

Загалом, роздрібна й оптова торгівля в Україні продовжує демонструвати позитивну динаміку: цей сектор охоплює 25,8 % усіх зареєстрованих суб'єктів господарювання. Його внесок у валовий внутрішній продукт країни наближається до 15 %, що свідчить про стратегічне значення галузі для національної економіки. Водночас зростання кількості іноземних компаній на українському ринку посилює конкуренцію, змушуючи місцевих виробників підвищувати якість, впроваджувати інновації та адаптуватися до сучасних вимог ринку.

Слід підкреслити, що в майбутньому ключовими напрямами розвитку роздрібної торгівлі є [23-26]:

1. Активне зростання інтернет-торгівлі, що стимулює модернізацію бізнес-моделей і впровадження онлайн-платформ у традиційні торгові формати.

2. Розвиток нових форматів торгівлі, зокрема багатофункціональних торговельних центрів та гібридних форматів, які поєднують роздріб, послуги та розваги.

3. Оптимізація роздрібної інфраструктури – спостерігається тенденція до скорочення малих торгових точок на користь великих мереж, що дозволяє підвищити операційну ефективність.

4. Коригування товарного асортименту, зростає частка товарів середнього і преміального сегментів, що відповідає зміненим запитам споживачів.

5. Посилення товарної спеціалізації, що проявляється в розвитку спеціалізованих магазинів середнього та великого формату, здатних краще задовольнити специфічні потреби клієнтів.

Таким чином, ринок роздрібної торгівлі України перебуває на етапі трансформації, де цифровізація, модернізація форматів і гнучкість в управлінні стають основними рушіями конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

2.2. Оцінка поточного стану ТОВ «СІГМА»

Відповідно до статутних документів, ключовим видом діяльності ТОВ «СІГМА» є оптова торгівля машинами та обладнанням для текстильної, швейної та трикотажної промисловості. Однак в останні роки компанія значно активізувала свою діяльність у сфері оптової торгівлі текстильними виробами.

Усі основні напрями діяльності згідно з КВЕД представлені нижче (рис. 2.8).

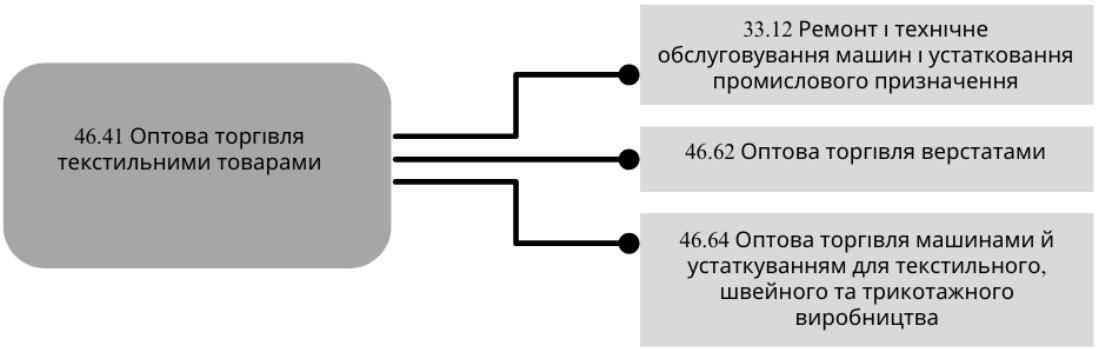


Рис. 2.8. Напрямки діяльності ТОВ «СІГМА»

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Підприємство виступає офіційним дистриб'ютором понад 20 провідних світових брендів, які спеціалізуються на виробництві обладнання та матеріалів для виготовлення якісної швейної продукції. В асортименті компанії представлені тільки перевірені товари від відомих і надійних виробників,

серед яких: Typical (швейні машини), Happy-Japan (інноваційне вишивальне обладнання), Type special (промислове обладнання), Silter (обладнання для волого-теплової обробки), Triumph (швейні голки), Slimtex (сучасні утеплювачі), Danelli (клейові матеріалі), Nitex (нитки).

Компанія має більше ніж 20 000 найменувань у своєму каталозі, що охоплюють:

- широкий вибір продуктивного швейного обладнання для підприємств будь-якого масштабу;
- сучасне вишивальне обладнання японського виробництва для різного типу користувачів;
- швейну фурнітуру всіх типів;
- клейові та прокладні матеріали для впровадження сучасних технологій у виробництво.

Розглянемо основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІГМА», що наведено в табл. 2.3.

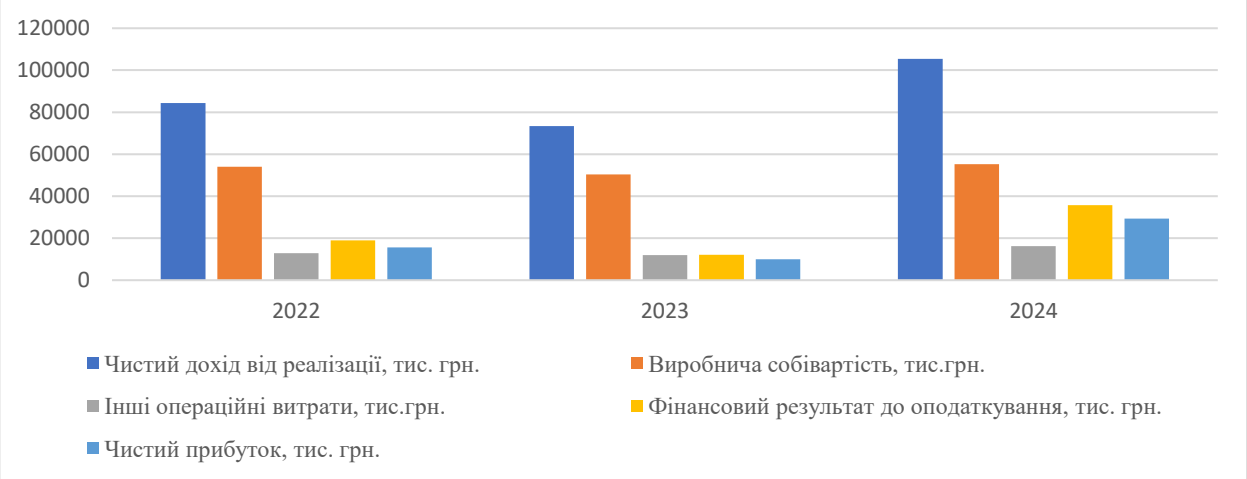


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «СІГМА»

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «СІГМА» за 2022-2024 рр. демонструє суттєве покращення фінансової стійкості підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс на 24,9%, а чистий прибуток – майже вдвічі (на 88,4%) порівняно з 2022 р. Незважаючи на незначне зростання виробничої

собівартості (лише на 2,1%), компанії вдалося істотно збільшити прибутковість, що свідчить про ефективне управління витратами та зростання обсягів реалізації.

Далі проаналізуємо показники ліквідності, які відображають здатність компанії своєчасно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «СІГМА»

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення 24/22
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	11,1	10,3	23,3	12,2
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	1,7	2,6	1,9	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,7	0,8	0,5	-0,2

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності свідчить про стабільну фінансову ситуацію підприємства та його здатність своєчасно покривати короткострокові зобов'язання. Усі ключові коефіцієнти перевищують нормативні значення, що свідчить про достатній запас ліквідних активів. Це дозволяє стверджувати, що підприємство має належний рівень платоспроможності та фінансової гнучкості для реагування на можливі ризики у короткостроковій перспективі.

Нижче розраховані показники платоспроможності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники платоспроможності ТОВ «СІГМА»

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення 24/21
Коефіцієнт фінансової стійкості	<1	0,103	0,114	0,049	-0,541
Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,996	0,898	0,953	-0,18

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Показники платоспроможності ТОВ «СІГМА» у 2022-2024 рр. свідчать про переважно стабільний фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт власного капіталу стабільно перевищує нормативне значення, що вказує на достатню частку власних коштів у структурі капіталу та низьку залежність від зовнішнього фінансування. Водночас зниження коефіцієнта фінансової стійкості у 2024 р. може свідчити про посилення залежності від зобов'язань. Однак загалом підприємство зберігає високий рівень платоспроможності, що дозволяє йому впевнено функціонувати на ринку.

Результати розрахунку показників рентабельності та статистика відхилень ТОВ «СІГМА» представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «СІГМА»

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення 24/22
Рентабельність власного капіталу, %	> 0	13,2	6,8	15,7	2,4
Рентабельність скупного капіталу, %	> 0	14,6	7,4	18,2	3,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз рентабельності ТОВ «СІГМА» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку ефективності використання як власного, так і сукупного капіталу. У 2024 р. рентабельність власного капіталу зросла до 15,7 %, а рентабельність сукупного капіталу – до 18,2 %, що перевищує рівень 2022 р. відповідно на 2,4 та 3,6 процентних пункти. Це вказує на підвищення прибутковості підприємства та ефективності управління ресурсами. Отже, ТОВ «СІГМА» демонструє стабільне зростання фінансової результативності.

Додатково зробимо оцінку внутрішнього середовища ТОВ «СІГМА» шляхом SNW-аналізу. Цей метод дозволяє визначити сильні, нейтральні та слабкі сторони компанії, що формують її внутрішній потенціал. Для кожного параметра внутрішньої діяльності підприємства було встановлено рівень

значущості за 10-бальною шкалою, що дозволяє надати комплексну характеристику ключових елементів організаційного середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SNW-аналіз ТОВ «СІГМА»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
Широкий асортимент швейного обладнання та супутніх товарів	7		
Раціоналізація логістичних процесів постачання	8		
Високий рівень якості продукції та її відповідність встановленим стандартам	9		
Різноманіття та надійність постачальницької бази		6	
Гнучкий підхід до формування цінової політики		5	
Надання кваліфікованого та оперативного обслуговування клієнтів	8		
Ефективне просування продукції на ринку			4
Застосування інноваційних технологій у сфері торгівлі		6	
Наявність продукції на складах у достатній кількості		6	
Налагоджені ділові стосунки з виробничими партнерами	8		
Приваблива цінова політика в умовах конкуренції		5	
Зручне географічне розташування магазинів	8		
Високий рівень впізнаваності бренду серед споживачів			4
Стабільна база постійних покупців	9		
Активна присутність у сфері електронної комерції	7		
Запровадження програм заохочення постійних клієнтів			3
Професійна підготовка та компетентність торгового персонал	7		

Джерело: побудовано автором самостійно

Аналіз показав, що підприємство має загалом сильну стратегічну позицію завдяки широкому асортименту, високій якості продукції, надійним партнерським відносинам і професійному обслуговуванню клієнтів.

Водночас виявлено нейтральні зони, які потребують покращення, зокрема логістика, ціноутворення, наявність товарів на складі та використання технологій.

Серед слабких сторін – низька ефективність маркетингу, слабка впізнаваність бренду та недосконаліть програм лояльності. Їх удосконалення сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку.

2.3. Розробка та обґрунтування рекомендацій щодо формування стратегія розвитку ТОВ «СІГМА»

Для оцінки стратегічних перспектив ТОВ «СІГМА» було застосовано матрицю Ансоффа, яка допомагає визначити потенційні напрямки подальшого розвитку підприємства. Цей інструмент ґрунтується на поєднанні нових та існуючих ринків і продуктів, що дозволяє виділити чотири основні стратегії зростання. Завдяки цьому компанія може чітко окреслити пріоритетні напрями діяльності для досягнення стабільного розвитку. Особливу увагу слід приділити задоволенню попиту на наявних ринках, розширенню асортименту й клієнтської бази, що є основою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення бізнес-стійкості.

Можливі стратегії розвитку для підприємства відображені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Стратегії розвитку ТОВ «СІГМА» за матрицею Ансоффа

Стратегія	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючий продукт	- Відкриття великого роздрібного магазину з метою залучення нових покупців. - Задоволення поточного попиту шляхом пропозиції широкого асортименту товарів і послуг. - Зміцнення конкурентних позицій завдяки унікальній товарній пропозиції.	-Доповнення асортименту відповідно до змін споживчого попиту. - Впровадження інновацій для модернізації існуючої продукції.
Новий продукт	-Розширення клієнтської бази через участь у галузевих виставках і заходах. - Активізація попиту на нові товари серед наявних клієнтів за допомогою рекламних кампаній.	-Освоєння нових ринків шляхом співпраці з онлайн-платформами. - Створення нових продуктів, орієнтованих на потреби нових споживачів.

Джерело: побудовано автором самостійно

Для подальшого розвитку ТОВ «СІГМА» було обрано саме стратегію проникнення на ринок, яка передбачає відкриття магазину з продажу наявного асортименту на вже освоєному ринку. Такий підхід, згідно з досвідом західного менеджменту, вважається найбільш перспективним, оскільки має найвищу ймовірність успіху близько 50%, що значно перевищує інші стратегії (33% для нового товару на старому ринку, 20% для старого товару на новому ринку, і лише 5% для нового товару на новому ринку) [27].

Таким чином, відкриття магазину на існуючому ринку з наявним товарним портфелем є найбільш доцільним напрямом розвитку.

Слід підкреслити, що в межах стратегічного аналізу діяльності ТОВ «СІГМА» було здійснено дослідження взаємозв'язку між кількістю проданих одиниць продукції та сумарною виручкою. На основі даних за 23 місяці було проаналізовано тенденції зміни обсягів продажу та їх вплив на загальний дохід.

Для цього використано методи описової статистики та лінійного регресійного аналізу. Основними показниками стали:

- Середня кількість продажів - близько 439 одиниць на місяць .
- Середнє значення виручки - приблизно 124 087 грн на місяць.
- Коефіцієнт кореляції 0,881, що свідчить про високий позитивний зв'язок між кількістю реалізованої продукції та доходом.
- Середнє відхилення значень виручки становить понад 23 тис. грн , що вказує на помітні коливання попиту протягом року.

На основі отриманої регресійної моделі було побудовано прогноз на 2025 рік, згідно з яким:

- загальний дохід за рік за збереження поточної локації магазину прогнозується на рівні 1,55 млн грн;
- у разі зміни локації (щоб потенційно підвищити продажі на 20%) дохід може зрости до 1,86 млн грн .

Отримані результати свідчать про доцільність перегляду локації магазину, оскільки це може забезпечити приріст доходів на близько 20% . Крім

того, аналіз сезонності дозволяє врахувати динаміку попиту для оптимального планування обсягів продажу та ресурсів компанії.

Реалізація даного проєкту потребує значних фінансових вкладень, які є необхідними для його успішного старту. Основні витрати включають оплату оренди, заробітну плату персоналу, облаштування торгового приміщення, рекламну підтримку, ремонтні роботи та інші супутні витрати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Витрати на обладнання магазину

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

Джерело: побудовано автором самостійно

Крім того, будуть ще додаткові витрати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Загальні витрати на відкриття торгівельної точки

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

Джерело: розраховано автором самостійно

З них:

1. Оренда приміщення на місяць складає 40 тис. грн.
2. В магазині працює 2 людини, заробітна плата кожного 12300 грн. + 22% єдиний соціальний внесок (ЄСВ).

3. Створення та розміщення зовнішньої реклами, друковані матеріали та різні пости/оголошення в соціальних мережах – додатково 20 тис. грн.
4. Підготовка приміщення (косметичний ремонт) – ще 20 тис. грн.

Для оцінки запропонованого заходу розглянемо два ключові сценарії розвитку, які будуть порівняні за основними економічними показниками: доходом, витратами, обсягом інвестицій та термінами окупності. Це дозволить оцінити ефективність кожного варіанту та обрати найбільш доцільну стратегію для компанії.

Сценарій 1. Збереження поточної моделі. Підприємство продовжує працювати в межах наявної структури, утримуючи п’ять діючих торгових точок без подальшого розширення. У цьому випадку очікуваний дохід у 2025 році становитиме 7 731,46 тис. грн. Такий підхід передбачає стабільну діяльність із мінімальними інвестиціями, проте не забезпечує значного приросту прибутку.

Сценарій 2. Розширення діяльності. Цей варіант передбачає реалізацію інвестиційного проєкту з відкриття нового магазину в центральній частині міста.

Порівняльні результати обох сценаріїв наведено в табл. 2.10. Завдяки вигідному розташуванню нового магазину прогнозується зростання обсягу продажів і середнього чека. Очікуваний дохід у 2025 році за другим сценарієм становитиме 9 587,02 тис. грн, що на 1 855,55 тис. грн перевищує показник першого варіанту. Це свідчить про потенціал розширення як ефективного інструменту підвищення ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз для оцінки запропонованих заходів

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

Аналіз інвестиційної привабливості відкриття нового магазину демонструє позитивні результати з точки зору термінів окупності та рівня рентабельності. Розрахунок показника окупності за формулою:

$$P = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Річний дохід}} \quad (2.1)$$

$$P = \frac{941,3}{1855,5} = 0,51$$

Тобто, інвестиції при відкритті нового магазину повернуться менше ніж за півроку, що свідчить про високу швидкість відшкодування вкладених коштів та низький рівень ризику.

Рентабельність інвестицій (ROI) також свідчить про високу ефективність вкладень:

$$ROI = \frac{\text{Приріст доходу} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (2.2)$$

$$ROI = \frac{1855,5 - 941,3}{941,3} * 100\% = 97,0\ \%$$

Майже удвоєна віддача на вкладені кошти демонструє високу ефективність інвестицій, що робить проект економічно вигідним і привабливим.

Середня собівартість за останній рік склала 70 681,5 грн. на місяць або 848,178 тис. грн. за рік, що дозволяє оцінити обсяг витрат на забезпечення основної діяльності та зіставити їх з доходами.

Використовуючи ці дані, нами було розраховано показник рентабельності продажів (ROS), що характеризує відношення чистого прибутку до обсягу доходу. Формула :

$$\text{ROS} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{Доходи}} * 100\% \quad (2.3)$$

$$\text{ROS} = \frac{1007,3}{1855,55} * 100\% = 54,0$$

Як бачимо, більше половини доходу залишається як чистий прибуток, що свідчить про високу прибутковість операційної діяльності компанії та ефективне управління витратами.

Загалом, усі проаналізовані показники підтверджують доцільність інвестицій у відкриття нового магазину та вказують на перспективність такого рішення для зміцнення ринкових позицій компанії.

ВИСНОВКИ

1.Визначено, що стратегія як поняття пройшла складний шлях еволюції – від військового мистецтва до ключового інструменту управління підприємством. У сучасному менеджменті вона виступає не просто планом дій, а гнучкою системою прийняття рішень, спрямованою на досягнення довгострокових цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг.

При цьому, формування стратегії розвитку підприємства є багатоступеневим процесом, що поєднує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, розробку тактичних дій і постійний моніторинг. Успішність цього процесу значною мірою залежить від дотримання базових принципів стратегічного планування, які забезпечують цілісність, гнучкість і адаптивність стратегії до змін ринкових умов. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно реалізовувати стратегічні завдання та забезпечувати стабільний розвиток.

Вивчення видів стратегій розвитку підприємства засвідчує, що жодна з них не є універсальною. Вибір конкретного стратегічного напряму залежить від внутрішнього потенціалу підприємства, стану зовнішнього середовища та цілей довгострокового розвитку. Розмаїття стратегій – від концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання до скорочення – дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкових умов. Використання класифікацій за різними критеріями дає змогу структурувати стратегічний вибір і підібрати найдоцільнішу модель розвитку. Успішність реалізації обраної стратегії залежить не лише від її типу, а й від глибини аналітичного підходу до її формування та адаптації до конкретної ситуації.

2.Визначено, що роздрібна та оптова торгівля в Україні демонструє стабільне зростання та відіграє важливу роль в економіці, забезпечуючи значну частку ВВП і охоплюючи понад чверть усіх суб’єктів господарювання. Водночас посилення конкуренції з боку іноземних компаній стимулює український бізнес до підвищення якості, впровадження інновацій та адаптації до нових умов. Сектор торгівлі поступово трансформується: ключовими

векторами розвитку стають цифровізація, розвиток нових форматів і спеціалізація торгівлі. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності галузі та її стійкого зростання у майбутньому.

3.ТОВ «СІГМА» займає впевнену позицію на ринку оптової торгівлі швейним обладнанням та текстильними матеріалами, виступаючи офіційним дистриб'ютором провідних міжнародних брендів. Компанія демонструє позитивну фінансову динаміку: за 2022-2024 рр. спостерігається зростання чистого доходу та прибутку, стабільні показники ліквідності та високий рівень платоспроможності. Також відзначається зростання рентабельності, що свідчить про ефективне управління ресурсами. SNW-аналіз підтвердив наявність сильних сторін підприємства, серед яких – якісний асортимент, професійний персонал, активна електронна комерція та стабільна клієнтська база. Водночас виявлено низку напрямів, які потребують вдосконалення, зокрема маркетинг, програми лояльності та посилення брендової впізнаваності.

Загалом, ТОВ «СІГМА» демонструє стійкий розвиток, має добрі передумови для зміцнення конкурентних переваг і розширення ринкової присутності завдяки стратегічному управлінню та орієнтації на інновації.

4.Застосування матриці Ансоффа дозволило визначити стратегічні напрями розвитку ТОВ «СІГМА», зокрема пріоритетну стратегію проникнення на існуючий ринок через відкриття нового роздрібного магазину з наявним асортиментом.

Інвестиційна оцінка нового проєкту відкриття магазину показала високу ефективність і швидку окупність (менше ніж за півроку), а також значну рентабельність інвестицій (ROI близько 97 %). Тобто, інвестиції у відкриття нового магазину не лише підтримають сталий розвиток ТОВ «СІГМА», а й створять умови для подальшого зростання прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Альфред Чандлер. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press.1990. 465 с.

2. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4 (40). С. 29-34

3. Mescon, Michael H. & Khedouri, Franklin & Albert, Michael(1988) Management. Addison-Wesley Educational Pub- lishers, Incorporated, 777 p.

4. Мінцберг Г., Куінн Дж.Б., Гошал С. Стратегічний процес.Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. К: Наукова думка. 2014. 688 с.

5. Chandler , A . D ., Jr . Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. - 455c.

6. Oliynyk L. V., Kuznietsova A. P. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118–126. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13

7. Чумак О.В., Соловйова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. № 3(89). с 78.

8. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА ТА НАУКА». Випуск 2 (35). 2023. С.289-294

9. Борисюк О. В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства . *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 23. 2018. с.160-164

10. Кузнецова І.О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5 (247). С. 95–105.

11. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С. 109–120

12. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9

13. Кобєлєва Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут". Серія: Економічні науки. 2022. № 1. С. 52–57. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.52

14. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. № 2 (25). С. 334344. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.334

15. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обгрунтування стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 334-340.

16. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.

17. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія). За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с

18. Залуцька Х. Я., Козик В. В., Сизон О. І.Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2020. Т. 4, № 1. С. 167-173

19. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55-58

20. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

21. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/pidsumky-zovnishnoyi-torhivli-tovaramy-ukrayiny-u-i-kvartali

22. Очікування підприємств роздрібної торгівлі в 2024 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. *ukrstat*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/torg/torg_Ikv_2024_u.pdf

23. Олійник Т. І., Іванова М. О. Розвиток рітейлу в Україні. Молодий вчений. 2024. Вип. № 1(125). С. 126-129. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1

24. Склярук І. П., Вовк Н. О. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69

25. Скрипник С. В., Костенко Ю. О., Курей О. А. Управлінський облік на підприємствах україни в умовах кризових явищ. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32

26. Степасюк Л. М., Старомінський В. Б. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого рітейлу. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20

27. Матриця Ансоффа. *StudFiles*. URL: https://studfile.net/preview/5720701/page:54/ (дата звернення: 01.05.2025).