

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“___” грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Формування стратегії розвитку торговельного підприємства
на засадах концепції безперервного вдосконалення»

Виконавець:

студент факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Машевський Віктор
Олександрович _____

Науковий керівник:

к.псих.н.
Осичка Олена
Василівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Підходи до встановлення сутності поняття стратегії розвитку	5
1.2. Основні класифікації стратегій розвитку підприємства	12
1.3. Концепції безперервного удосконалення в стратегії розвитку підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП «ПИЛИПЕНКО Р.А.»	27
2.1. Аналіз галузі торгівлі України	27
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ФОП «Пилипенко Р.А.»	39
2.3. Аналіз можливих напрямків розвитку ФОП «Пилипенко Р.А.»	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП «ПИЛИПЕНКО Р.А.»	53
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку ФОП «Пилипенко Р.А.»	53
3.2. Розробка заходів з реалізації стратегії розвитку ФОП «Пилипенко Р.А.»	57
3.3. Формалізація процесу відкриття нового магазину	64
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	74

ВСТУП

З початком повномасштабної військової агресії вітчизняні торговельні підприємства функціонують у стані постійної нестабільності, що зумовлена впливом таких кризових явищ, як рух міграційних потоків, порушення логістичних зв'язків, ускладнення загальнополітичних та соціальних процесів тощо. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління вже не забезпечують достатнього рівня адаптивності та стійкості підприємств. Саме тому особливої актуальності набуває впровадження концепції безперервного вдосконалення як основи формування стратегії розвитку торговельного підприємства. Формування стратегії розвитку на засадах безперервного вдосконалення дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, підвищувати рівень сервісу та зміцнювати свої ринкові позиції.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування стратегії розвитку підприємства та застосування отриманих знань для розробки стратегії розвитку торговельного підприємства. Основними завданнями, що встановлені та розв'язані в кваліфікаційній роботі, є:

- визначити основні класифікаційні підходи до стратегій розвитку підприємства;
- дослідити стадію життєвого циклу галузі торгівлі;
- обґрунтувати стратегію розвитку торговельного підприємства ФОП «Пилипенко Р.А.» та запропонувати заходи з її реалізації.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство з продажу жіночого одягу ФОП «Пилипенко Р.А.». Предметом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Методи дослідження, використані в кваліфікаційній роботі, охоплюють сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, застосовано: метод систематизації (для виділення основних класифікаційних підходів до стратегій розвитку підприємства); модель життєвого циклу галузі М. Портера (для визначення стадії розвитку галузі торгівлі); метод SWOT – аналізу (для

дослідження сильних та слабких сторін підприємства); метод формування карти стратегічних груп (для визначення конкурентної позиції підприємства); метод побудови дерева цілей (для ідентифікації та ієрархізації пріоритетних стратегічних цілей діяльності підприємства); метод оцінки інвестиційної привабливості проекту Європейського банку реконструкції та розвитку (для оцінки інвестиційної привабливості проекту відкриття магазину); інструментарій концепції «шість сигм», а саме SIPOC-аналізу, FMEA-аналізу та графік Гантта (для формалізації операцій проекту відкриття магазину).

Інформаційну базу дослідження становлять дані фінансово-господарської звітності ФОП «Пилипенко Р.А.», а також матеріали внутрішньої звітності підприємства. Теоретико-методологічні засади роботи сформовано на основі положень законодавчих і нормативно-правових актів України, а також результатів критичного аналізу сучасних наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема статей, монографій та інших фахових публікацій.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання запропонованих у дослідженні рекомендацій та розробок у процесі відкриття торговельного підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його функціонування, оптимізації внутрішніх процесів і покращенню техніко-економічних показників діяльності.

Наукова новизна: дістало подальшого розвитку:

методичний підхід щодо розробки проекту відкриття магазину одягу, який базується на сукупності формалізованих процедур, що ідентифікуються через такі інструменти концепції «шість сигм» як SIPOC-аналіз, FMEA-аналіз та графік Гантта.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей:

Осичка О.В., Карпенко Ю.В., Машевський В.О. Концепції безперервного удосконалення як основа стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VII міжнар. наук.–практ. конф.* (Одеса, 16-17 жовтня 2025 р.). Одеса: ОНЕУ, 2025. 182 с. (С. 70-71).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підходи до встановлення сутності поняття стратегії розвитку

В умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища для підприємств підвищується актуальність розробки стратегії розвитку, що адекватна до наявних змін. Стратегія розвитку буде вважатися успішною, якщо позиція підприємства на ринку зміцнюється, а підприємство залишається стійким, нівелюючи загрози та користуючись можливостями. Проте перш ніж розробити успішну стратегію розвитку, варто визначитися з її сутністю.

На сьогодні існує кілька підходів до розуміння сутності стратегії розвитку. Згідно з першим науковим підходом її тлумачать як план дій для досягнення ефективних результатів.

Даний науковий підхід поділяє автор [14, с.347], що описує стратегію розвитку як довгостроковий план дій, що має гнучкий та інноваційний характер, певний ступінь ризикованості, та забезпечує збільшення конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Для підвищення його обґрунтованості має бути проведено попереднє дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, врахований людський фактор (суб'єктивність розробників) та передбачені інвестиції. Стратегія розвитку визначає довгострокову перспективу діяльності підприємства на ринку та його позицію на ринку. Зазначається, що стратегія має бути гнучкою, оскільки за потреби до неї варто вносити корективи, які дозволять покращити результати. Автор розрізняє активні та пасивні стратегії розвитку, які обирає підприємство, виходячи з власних можливостей. Активні стратегії потребують більших витрат, оскільки передбачають пошук шляхів випередження конкурентів, впровадження інновацій, нової техніки та технологій, інтенсифікацію використання всіх видів ресурсів. Пасивні стратегії зосереджені більше на спостереженні за конкурентами, адаптації до їх дій, якщо виникає потреба. За своїм характером пасивні стратегії розвитку передбачають реакцію в окремих випадках, тобто є менш витратними.

На схожих позиціях знаходяться автори [28, с.198-199], що описують стратегію розвитку як процес розробки детального гнучкого стратегічного плану, в якому детально прописано цілі діяльності підприємства та напрямки розвитку. Авторами особливо підкреслюється адаптивний характер цього плану, що має передбачати можливість змін в результаті змін зовнішнього середовища. Такими негативними змінами дослідники називають обмеження доступу до ресурсів, загальний стан невизначеності зовнішнього середовища, підвищення рівня регулювання з боку держави, зниження платоспроможності споживачів, порушення ланцюгів постачання, невідповідність кількісного та якісного складу трудових ресурсів потребі в них тощо. Для підтримки обраної стратегії розвитку науковцями пропонується впровадження інновацій (створення нових продуктів, оптимізація процесів, розробка нових бізнес-моделей тощо), встановлення довготривалих партнерських зв'язків, що сприяє стабілізації відносин та формує нові перспективи для довготривалого співробітництва. Наявність постійного комунікаційного процесу з усіма зацікавленими особами також підвищує ефективність розробленої стратегії розвитку.

Грунтуючись на результатах власного дослідження науковці [7] пропонують тлумачити стратегію розвитку як сукупність продуманих цілей та завдань підприємства, що досягаються з використанням певного ресурсного потенціалу на підставі існуючих конкурентних позицій на ринку. Стратегія має забезпечувати прогресивний розвиток задля досягнення значних результатів, у т.ч. більш швидко за конкурентів реакцію на зміну зовнішнього середовища, появу можливостей та загроз, більш якісні та ґрунтовні засоби адаптації, наявність достатньої кількості ресурсів для досягнення запланованого. Стратегія розвитку ототожнюється науковцями з дорожньою картою, що вказує підприємству напрямок руху, пріоритетність пунктів призначення та терміни їзди. Сфокусуватися на головному та не допустити розпорошення зусиль – справжнє завдання стратегії розвитку. Його виконання надасть можливість легше, швидше та більш ефективно досягати встановлених цілей, більш оптимально використовувати наявні ресурси, поповнюючи їх за потребою.

В межах даного наукового підходу також працюють автори [6, с.32], що розглядають стратегію розвитку як план діяльності суб'єкта господарювання, що конкретизує довгострокові та короткострокові цілі, ґрунтується на певній конкурентній перевазі, містить завдання, виконання яких наближає до встановленої цілі. Науковцями відзначається вплив ризик-факторів на обрану стратегію розвитку, потребу її підтримки інвестиціями. Зменшити ризикованість стратегії розвитку можливо шляхом більш ретельного виконання етапу планування, що дозволить передбачити можливий стан зовнішнього середовища, зменшити кількість помилок прогнозування, невірною розуміння ризиків та їх вірогідності, неефективного розподілу ресурсів. Дослідники зазначають наступні необхідні характеристики стратегії розвитку, а саме:

- потребу підтримки інвестиціями;
- потребу врахування ризиків;
- чітку спрямованість на досягнення результатів;
- гнучкість та адаптивність;
- попередній аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія розвитку організації має супроводжувати її впродовж всього її життєвого циклу, адаптуючись та видозмінюючись відповідно до умов середовища, тобто одна стратегія має змінювати іншу, і процес цей є безперервним.

В межах другого наукового підходу стратегія розвитку розглядається як динамічна поведінка підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Так, науковці [9, с.124] зазначають, що стратегія розвитку є метастратегією організації, що описує її гнучку та адаптивну поведінку, та дозволяє підвищити ефективність її діяльності в умовах обмеженості ресурсів та мінливого зовнішнього середовища. Загалом вона містить певні правила, способи та механізми розвитку, що підвищують успішність функціонування. Фактично розвиток припускає незворотні зміни, спрямовані на отримання позитивних результатів, що ґрунтуються на дії внутрішньої самоорганізації операційної системи, тобто розвиток розглядається як спосіб збереження суб'єкта господарювання. Обґрунтована стратегія розвитку має бути орієнтована на довгострокові цілі,

економічні інтереси зацікавлених сторін, перш за все акціонерів підприємства, повинна мати гнучкий, адаптивний та безперервний характер для відповідності змінам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також має бути узгоджена з наявними ресурсами та внутрішніми можливостями організації; комплекс стратегічних рішень різних напрямків також повинен мати узгоджений характер.

В науковому джерелі [15, с.56] зазначається, що треба відрізняти стратегічне планування та розробку стратегії розвитку. Так, стратегічне планування полягає у розробці комплексу дій та завдань, встановлених на перспективу, що визначають бажану позицію підприємства. Стратегія розвитку є більш ширшим поняттям та тлумачиться як сукупність ефективних дій підприємства, визначених в довгостроковій перспективі на підставі інформації о тенденціях розвитку зовнішнього середовища, його факторах, на підставі спеціальних методів та інструментів. Розробка стратегії розвитку дозволяє підприємству швидко адаптуватися до можливих змін, спрогнозувати їх та підвищити ефективність запланованих заходів з реалізації стратегії. Автор також наголошує, що стратегія розвитку не може бути комплексом ізольованих управлінських рішень, вона має бути корельована з іншими стратегіями підприємства, а також відповідати внутрішнім можливостям організації. Як правило стратегія розвитку формується на засадах вибору певних критеріїв оптимізації, а також припускає формування альтернативних стратегій. Серед останніх здійснюється вибір найбільш доречної стратегії розвитку, виходячи зі внутрішнього стану підприємства та трендів зовнішнього середовища. Самі альтернативи можуть стосуватися залучення різних фінансових ресурсів, розробки різних способів усунення стратегічних загроз зовнішнього середовища, розробки різних методів посилення слабких сторін організації та способів використання її сильних сторін. Слід зауважити, що виконання стратегії розвитку має супроводжуватися її контролем в певних точках та коригуванні за потребою.

Авторка [26, с.75] описує стратегію розвитку як процес вирішення та виконання встановленого комплексу завдань, що спрямований на досягнення основних стратегічних цілей. Мінливість ситуації на ринку, поява нових технологій

та техніки вимагає від підприємства не просто спостерігати за ситуацією, а оцінюючи її динамічність, мати способи протидії можливим загрозам та засоби використання позитивних можливостей. Загальною метою розробки стратегії розвитку авторка вбачає виведення компанії на позиції лідера ринку, підвищення продуктивності діяльності, збільшення доходності, прибутковості діяльності та інших економічних показників. Також вона підкреслює потребу доведення стратегії розвитку (її цілей та завдань) до всіх структурних підрозділів організації, т.зв. розгортання (деталізацію) стратегії. В протилежному випадку стратегія розвитку залишиться нездійсненою.

Критичним для успішної розробки стратегії розвитку є системність, тобто використання в повному комплексі та на постійній основі всіх інструментів, певної методики та принципів. Ретельно розроблена стратегія фірми підвищує її обґрунтованість, зміцнює позицію компанії на ринку, дозволяє внести своєчасні зміни та коригування. Обрані та закріплені в стратегії напрями розвитку залежать від ряду факторів, зокрема перспективних цілей суб'єкту господарювання, потреб споживачів, технологій виробництва, що використовуються, внутрішніх ресурсів організації, позиції конкурентів та агресивності їх поведінки, політико-економічної ситуації в країні, НТП тощо. Врахування всього вищенаведеного в більшому або меншому ступені впливає на якість розробленої стратегії, тож має бути відбито в управлінських рішеннях, що приймаються, а згодом і знайти відображення в поведінці (діях) організації. Підприємство впродовж свого життєвого циклу може неодноразово змінювати стратегію розвитку, у т.ч. обирати інші напрями діяльності, виходити на нові географічні ринки, масштабувати, диверсифікувати або скорочувати діяльність, вводити в асортимент нову продукцію або послуги, оновлювати процеси та технології, проводити реструктуризацію шляхом злиття, поглинання або закриття підрозділів. Альтернативні стратегії розвитку мають обиратися відповідно до раніше встановлених стратегічних категорій та мають включати сукупність управлінських рішень, що регламентують поведінку (спосіб дій) підприємства у зовнішньому середовищі з урахуванням наявних ресурсів та

можливостей аутсорсингу, галузевих характеристик розвитку суб'єкта господарювання.

В науковому джерелі [36, с.322] підкреслюється, що стратегія розвитку зміцнює діяльність організації, оскільки змушує її рухатися відповідно до плану, в якому відбиваються і результати дослідження ринку, і фактори, що виступають обмеженнями для підприємства. Під стратегією розвитку науковці розуміють чіткі дії із встановлення та досягнення пріоритетів діяльності підприємства, що забезпечують його стале функціонування та досягнення конкурентних переваг. Наголошується також на прозорості стратегії розвитку та на її адресності: до виконавців доводяться стратегічні задачі, а також між ними розподіляється відповідальність. Менеджери, що приймають участь у розробці стратегії, повинні мати досвід, бути професіоналами, а також розуміти сутність прогнозування та планування. Вони мають порівнювати поточний стан підприємства та перспективи, яких воно має досягти, орієнтуючись на досягнення мети.

На формування стратегії розвитку, на думку авторів, впливає ряд факторів зовнішнього середовища, зокрема:

економічні фактори (рівень інфляції та безробіття, коливання валютних курсів та стабільність національної валюти, банківські відсотки за кредити, дефіцит бюджету, податки тощо);

соціально-культурні фактори (класова структура суспільства, рівень доходів та умови життя різних соціальних груп, традиції в релігії, активність профспілкових організацій в захисті прав робітників, наявність вільної робочої сили, суспільні цінності та настанови, рівень захисту прав споживачів, моральні настанови, розвиток соціальних інституцій тощо);

політичні фактори (активність політичних процесів в країні, вільні економічні зони, інвестиційна політика держави, підтримка окремих видів та напрямків бізнесу, антимонопольна політика, митна політика, державне регулювання цін, тарифів тощо);

виробничо-технологічні фактори (розвиток та ступінь новизни технології, техніко-технологічна відсталість від конкурентів, ступінь зношеності основних

фондів, способи передачі та обробки інформаційних масивів даних, можливості впровадження ноу-хау тощо).

Зведемо розглянуті нами тлумачення стратегії розвитку до порівняльної таблиці.

Таблиця 1.1

Визначення стратегії розвитку в інтерпретації різних авторів

Автор (дослідник)	Визначення стратегії розвитку
Стратегія розвитку як план дій для досягнення ефективних результатів	
Гудзь О.І.[14]	Стратегія розвитку – це довгостроковий план дій, що має гнучкий та інноваційний характер, певний ступінь ризикованості, та забезпечує збільшення конкурентоспроможності підприємства та його продукції
Оводов Д.А., Бондаренко В.М. [28]	Стратегія розвитку - це процес розробки детального гнучкого стратегічного плану, в якому детально прописано цілі діяльності підприємства та напрямки його розвитку
Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А.[7]	Стратегія розвитку - це сукупність продуманих цілей та завдань підприємства, що досягаються з використанням певного ресурсного потенціалу на підставі існуючих конкурентних позицій на ринку
Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [6]	Стратегія розвитку - це план діяльності суб'єкта господарювання, що конкретизує довгострокові та короткострокові цілі, ґрунтується на певній конкурентній перевазі, містить завдання, виконання яких наближає до встановленої цілі.
Стратегія розвитку як динамічна поведінка підприємства для підвищення ефективності його діяльності	
Василига С. М.[9]	Стратегія розвитку - це метастратегія організації, що описує її гнучку та адаптивну поведінку, та дозволяє підвищити ефективність її діяльності в умовах обмеженості ресурсів та мінливого зовнішнього середовища
Дем'яненко О. М. [15]	Стратегія розвитку – це сукупність ефективних дій підприємства, визначених в довгостроковій перспективі на підставі інформації о тенденціях розвитку зовнішнього середовища, його факторах, на підставі спеціальних методів та інструментів.
Маліношевська К. І. [26]	Стратегія розвитку - це процес вирішення та виконання встановленого комплексу завдань, що спрямований на досягнення основних стратегічних цілей.
Череп О.Г., Веремеєнко О.О. [36]	Стратегія розвитку - це чіткі дії із встановлення та досягнення пріоритетів діяльності підприємства, що забезпечують його стале функціонування та досягнення конкурентних переваг

За результатами проведеного аналізу більш доцільним вважаємо додержуватися другого наукового підходу та розуміти під стратегією розвитку

сукупність цілеспрямованих дій організації, що мають бути реалізовані в довгостроковому аспекті, та забезпечують в кінцевому висліді досягнення конкурентних переваг та укріплення ринкової позиції. Також слід відмітити, що представники першого підходу ототожнюють стратегію із стратегічним плануванням, звужуючі таким чином зміст поняття.

1.2. Основні класифікації стратегій розвитку підприємства

В науковій літературі часто піднімається питання вибору конкретного виду стратегії розвитку для підприємства, що вимагає ознайомлення з їх наявними класифікаціями. Останні відрізняються в різних наукових джерелах, що потребує їх дослідження.

В науковій доробці авторів [1] пропонується відрізнати стратегію розвитку в залежності від стадії розвитку галузі, що встановлюється за концепцією життєвого циклу галузі М. Портера. Відповідно виділяють стратегії розвитку на стадії впровадження, зростанні, зрілості та спаду.

На стадії впровадження підприємства мають виявляти високий рівень інноваційної активності: опановувати нові виробничі технології, упроваджувати сучасну техніку, наукові ідеї, здійснювати пошук удосконалених методів виробництва та загалом розвивати науково-дослідний напрям. Лише за таких умов підприємство зможе швидко збільшити свою ринкову частку, мінімізувати ризики, притаманні даному етапу, та знизити рівень невизначеності. Оскільки структура галузі та конкурентне середовище ще перебувають у процесі формування, проведення комплексного аналізу зовнішніх чинників є ускладненим, багато факторів вірогідного характеру. Водночас саме на цій стадії підприємство володіє найбільшим стратегічним простором і може обрати одну з двох ключових стратегічних орієнтацій: стратегію новатора, спрямовану на створення та підтримання стійкої конкурентної переваги, або стратегію послідовника, який аналізує досягнення новатора й формує власну пропозицію на основі подібних або вдосконалених характеристик продукту. Попри вищу ризиковість і значні інвестиційні потреби, стратегія новатора є більш перспективною з точки зору

формування суттєвої ринкової частки. Тобто підприємцю варто зіставити ризики та прибутковість вкладень.

Стадія зростання супроводжується динамічними змінами якості продукції, її вартості та рівня захищеності, що має бути враховано в стратегії розвитку підприємства. підприємство має активно нарощувати пропозицію продукту. На цьому етапі можливими є дві базові стратегічні позиції: стратегія лідера ринку, який визначає ключові параметри продукту й задає напрями розвитку галузі, або стратегія нападника, що передбачає ретельний аналіз конкурентів, ідентифікацію найбільш потенційно небезпечних гравців та їх слабких сторін, а також реалізацію вибіркового наступальних дій для розширення ринкової частки. Хоча позиції нападника поступаються лідеру за масштабом, вони потребують менших ресурсів для підтримання досягнутих результатів, та можуть бути обрані у випадку обмеженості ресурсів фірми.

На стадії зрілості, яка характеризується посиленням конкуренції та витісненням дрібних виробників, провідною є стратегія стабілізації. Вона передбачає оптимізацію ключових напрямів діяльності підприємства, удосконалення продуктового портфеля, розширення спектра послуг та активізацію маркетингових заходів. Збереження ринкової частки може забезпечуватися шляхом зниження цін для залучення додаткових споживачів, пошуком нових сфер застосування продукції або розширенням асортименту супутніх послуг. Часто конкуренція між підприємствами на цій стадії зміщується у бік додаткового сервісу. Також на цій стадії підприємства схильні до жорсткого контролю інвестицій і мінімізації зайвих витрат.

Для стадії спаду характерним є посилений контроль витрат і вибір між двома можливими стратегічними напрямками: стратегією скорочення, що передбачає виведення капіталу з галузі та його перенаправлення в більш перспективні сфери, або стратегією пошуку стійких ринкових сегментів, які включають групи споживачів з високою прихильністю до продукції підприємства та здатністю забезпечувати стабільні обсяги реалізації. Вибір стратегії проводиться шляхом порівняння її переваг та потенційних ризиків.

Автором [14, с.347-349] пропонується розділяти стратегії розвитку за ознакою способу поведінки підприємства на ринку. Відповідно за цією ознакою виділяють активні та пасивні стратегії. Активні стратегії автор ототожнює з швидкими діями організації у відповідь на зміну ситуацію у зовнішньому середовищі, у т.ч. зміну поведінки конкурентів. Така стратегія передбачає гнучкість та адаптивність внутрішніх процесів організації, раціональне та інтенсивне використання всіх видів ресурсів, інтенсивний інноваційний розвиток, у т.ч. новації в різних сферах діяльності підприємства. Загалом активні стратегії супроводжуються зростанням обсягів діяльності, зменшенням собівартості, зростанням ліквідності та фінансової стійкості, генерацією прибутку, розширенням діяльності. Активні стратегії мають високий ступінь ризику через високі витрати, активні знижки, масштабні інвестиції, потребу виходу на нові ринки чи вільні їх сегменти. Подібні стратегії реалізуються топ-менеджментом, схильним до ризикованих дій.

Пасивні стратегії за манерою поведінки є повільними, поступовими, такими, що полягають у повторенні дій конкурентів та лідерів ринку. Вони не є сталими, можуть змінюватися за потребою, переглядаються за результатами дій інших організацій. Позитивною рисою таких стратегій є їх менша ризикованість (низький або середній рівень ризику) та менша витратність. Інновації впроваджуються із запізненням, грошові кошти на них виділяються обмежено, сприймаються на середньому рівні. Підприємства з пасивною стратегією розвитку відслідковують, яким чином впроваджується нова продукція / технологія підприємствами – лідерами, а після її апробації – переймається вдалий досвід. Якщо активні стратегії розвитку більш притаманні організаціям на етапах впровадження та зростання життєвого циклу, як такі, що дозволяють зміцнити положення фірми на ринку, то пасивна стратегія може застосовуватися на всіх етапах. Загалом пасивна стратегія розвитку орієнтована на збереження ринкової частки шляхом копіювання дій конкурентів. Вона припускає впровадження заходів, що забезпечують рівномірне на поступове зростання доходів та прибутку, укріплення та підтримку фінансової рівноваги.

Автором [22, с.168] пропонується розглянути два основні класифікаційні підходи до стратегій розвитку – в залежності від спрямованості дії та за стилем розробки. В залежності від спрямованості дій відрізняють стабілізаційну стратегію, стратегію спостереження, програмно-орієнтовану стратегію та стратегію оптимізації. Стабілізаційна стратегія полягає в збереженні та підтримці на заздалегідь встановленому рівні (або близькому до нього) основних результатів діяльності. При цьому зовнішнє та внутрішнє середовище може змінюватися, але це не впливає на заплановані показники. Стратегія спостереження відповідає збереженню певного рівня показників організації в даний момент часу (достатньо неоднозначне тлумачення через чітке визначення часу дії стратегії). Для програмно-орієнтованої стратегії характерно збереження певної траєкторії зміни показників діяльності підприємства впродовж часу. Траєкторія зміни показників може бути різною, проте спосіб їх трансформування є відомим заздалегідь. Для стратегії оптимізації головною характеристикою є досягнення максимуму або мінімуму показників операційної системи впродовж визначеного часу. Наприклад, досягнення мінімуму витрат або максимуму прибутку та доходів.

Ще одна запропонована класифікація стратегій розвитку – за стилем розробки - передбачає відокремлення планової стратегії, стратегії підприємницького типу, стратегію, засновану на досвіді. Планова стратегія виписується зважено, усвідомлено та є результатом обдуманого розумового процесу топ-менеджменту. Як правило, вона є результатом колективного процесу обговорення, зважування всіх переваг та недоліків, обґрунтованого комплексу рішень. Стратегія підприємницького типу визначається на підставі інтуїтивних припущень менеджера-лідера, який має своє бачення ситуації, персональну думку, а також вміє аналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Часто стратегічні рішення, що приймаються в межах даної стратегії розвитку, приймаються напівсвідомо. Стратегія, що заснована на досвіді, ще має назву реактивної стратегії розвитку (орієнтованої на минуле). Вона формується поетапно, за певними етапами циклу, проте одночасно має адаптивний характер, тобто враховує зміну зовнішніх умов діяльності.

За способом забезпечення ефективності [16, с.156-157] стратегії розвитку поділяються на стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і його динамічне захоплення, стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку, стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші, стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі). Стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і його динамічне захоплення вимагають швидкості дій, інноваційного мислення, акценту на формування бар'єрів для конкурентів. Така стратегія передбачає впровадження чогось нового – продукту, технології тощо. Успіх такої стратегії полягає не лише у тому, щоб бути першим, а в тому, щоб закріпити свою перевагу до того, як конкуренти наздоженуть. Компанії, що її реалізують, самостійно встановлюють правила гри. Також вони мають можливість раніше за конкурентів отримати доступ до ресурсів, зокрема до дефіцитних. Інвестуючи значні кошти в створення інфраструктури та вдосконалення внутрішніх процесів, підприємство намагається захиститися від конкурентів патентами та авторськими знаками. Звісно, що організації з такими стратегіями розвитку ризикують через ще несформований попит, який є нестабільним. Стратегія є оптимальною для компаній-новаторів, а також для стратегії швидкого нарощення ринкової частки. Стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку (також відомі як стратегії блискавичного прориву) — це агресивні тактики, спрямовані на швидке захоплення ринку, випередження конкурентів та створення конкурентних бар'єрів до того, як інші гравці встигнуть відреагувати. Стратегія пошуку і захоплення ринкової ніші — це підхід, який передбачає виявлення вузького сегмента ринку з конкретними потребами, які ще не задовільнені (або погано задовільнені), і створення унікальної пропозиції саме для цієї аудиторії. Згадана стратегія розвитку зосереджена відносно чітко визначеної групи споживачів, підлаштована під їх запити, яка як правило, здійснюється в умовах менш інтенсивної конкуренції, з наявними вищими бар'єрами входу для масових гравців. Вона більше підходить для невеликих компаній з обмеженим ресурсом та стартапів. Стратегія зміни економічних характеристик продукту, ринку або галузі — це стратегія, яка полягає у трансформуванні правил гри, економіки витрат, ціноутворення, ланцюга створення

цінності або споживчого сприйняття. Така стратегія дозволяє компанії зламати статус-кво і створити нову конкурентну перевагу.

В наукових джерелах [35, 16] надано класифікацію стратегій розвитку за їх конкурентністю. Схожа класифікація розглянута в [22, с.169], тільки за іншою класифікаційною ознакою – за основою розвитку та характером змін, а також в [4, с.135] за ознакою невизначеності зовнішнього середовища. Відповідно видами стратегій розвитку в межах даної ознаки виділяють стратегію зростання, реструктуризації, підтримки, ліквідації та скорочення. На нашу думку, більш раціональною, та відповідною виділеним видам стратегій розвитку, є ознака класифікації – за характером змін.

Стратегія зростання є напрямом стратегічного розвитку компанії, що передбачає розширення обсягів діяльності, збільшення прибутку, частки ринку чи присутності на нових ринках. Метою такої стратегії є досягнення довгострокової стійкої переваги, збільшення цінності бізнесу та покращення конкурентних позицій. Даний вид стратегії розвитку передбачає збільшення кількості клієнтів, ринків, масштабування випуску продуктів тощо та реалізується тільки в умовах позитивної ринкової кон'юнктури. Стратегія розвитку передбачає зростання виручки та прибутку, а умовами її позитивної реалізації є здатність до масштабування, наявність інвестиційного ресурсу, гнучкість та адаптивність.

Стратегія підтримки є стратегією, яка передбачає утримання вже досягнутого рівня діяльності, позицій на ринку або конкурентних переваг без активного зростання чи масштабної експансії. Її основна мета - це стабільність, ефективне функціонування та захист позицій у вже сформованому сегменті ринку. Стратегія підтримки використовується як правило, на насичених ринках, в умовах нестабільності та невизначеності, недостатньої кількості ресурсів або обґрунтованих причин обмеження їх використання. Стратегія підтримки не є стратегією бездіяльності, вона - усвідомлений вибір стабільності, який дозволяє бізнесу ефективно функціонувати в умовах зрілого ринку, невизначеності чи обмежених ресурсів, вимагає ретельного управління витратами, сервісом і лояльністю клієнтів.

Стратегія реструктуризації передбачає радикальні зміни у структурі, бізнес-моделі, операційній діяльності або власності компанії з метою відновлення ефективності, прибутковості або життєздатності бізнесу. Зазвичай застосовується у випадках кризи, неефективності, змін ринку або необхідності стратегічного перезапуску. Вона є інструментом виживання або стратегічного оновлення бізнесу, дає змогу адаптуватися до нових умов, відмовитися від неефективних практик і сформувати нову основу для зростання та стійкості. Згадана стратегія розвитку є найбільш доречною в умовах, коли бізнес приносить збитки або є низькорентабельним, має борги, застарілу структуру управління, або коли бізнес готується до продажу.

Стратегія скорочення застосовується, коли організація стикається з фінансовими проблемами (погіршення фінансового стану організації), падінням попиту, високою конкуренцією або неефективністю певних напрямів діяльності. Вона спрямована на зменшення масштабів діяльності компанії з метою відновлення прибутковості, зниження витрат, виходу з кризового стану або фокусування на ключових напрямках бізнесу. Стратегію скорочення не варто розглядати як кінець бізнесу, а слід застосовувати як інструмент його збереження, оптимізації або підготовки до оновлення. При грамотному підході вона дозволяє компанії пережити кризу, відновити ефективність і вийти на новий рівень – зменшити витрати, сконцентруватися на більш перспективних напрямках розвитку, підвищити фінансову стійкість організації.

Стратегія ліквідації - це крайній тип стратегії скорочення, який передбачає повне припинення діяльності підприємства, його розформування, продаж активів та виведення з ринку. Зазвичай вона застосовується тоді, коли подальше існування компанії є економічно недоцільним або неможливим (основа – рішення власників, постанова суду, банкрутство тощо). Це не тимчасове рішення, а остаточна фаза існування бізнесу або його окремих структурних підрозділів шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства.

Розглянуті класифікаційні підходи до стратегії розвитку організації систематизуємо на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Класифікаційні підходи до стратегій розвитку організації (складено за [1, 4, 6, 14, 22, 16, 35])

Таким чином, найбільш вживаними та розповсюдженими є класифікаційні ознаки стратегій розвитку – за стадіями життєвого циклу галузі, за способом поведінки на ринку, за спрямованістю дії, за стилем розробки, за способом забезпечення ефективності та за характером змін. Вибір потрібної стратегії розвитку здійснюється з урахуванням поставлених цілей та змін зовнішнього середовища.

1.3. Концепції безперервного удосконалення в стратегії розвитку підприємства

В умовах відсутності грошових коштів, проте постійної потреби удосконалень операційної діяльності, підприємствам потрібно застосовувати сучасні методи та інструменти, що дозволять провести покращення без суттєвих фінансових зусиль. Такі методи та інструменти входять до складу концепцій безперервного удосконалення, серед яких найбільш відомими є Кайдзен, ощадливе виробництво, 6 сигма, теорія обмежень. Розглянемо їх більш детально.

Кайдзен (Kaizen) – концепція поліпшення чи безперервного удосконалення, що вперше згадувалася в п'ятдесяти роки минулого століття в Японії. Концепція передбачає впровадження організаційних змін, зменшення нераціональних витрат, підвищення якості та продуктивності продукції. Кожен робітник підприємства згідно з концепцією має професійно зростати на своєму робочому місці, що здійснюється на постійній основі та не потребує значних фінансових витрат [25, с.74]. Концепція передбачає вдосконалення всіх процесів, як основних, так і допоміжних. В результаті скорочуються витрати, укріплюється дисципліна, зростає продуктивність та якість продукції, зменшуються запаси, час простою обладнання, тривалість виробничого циклу.

Покращення всіх функцій бізнесу як основна характеристика концепції Кайдзен описується в джерелі [10]. Удосконалення процесів дозволяє зменшити витрати. Сама концепція вміщує творчий підхід, масове залучення персоналу в удосконалення (від пересічних робітників до керівного персоналу), плідну роботу в командах.

В науковому джерелі [13, с.67,70] прописується, що основою для технічних змін продукту (удосконалення технічних характеристик) є попередній аналіз очікувань споживачів, що дозволяє забезпечити для нього максимальну цінність. Зазначається, що Кайдзен дає основу для саморозвитку та самовдосконалення і окремих робітників, і корпорації в цілому. Унікальність концепції науковці вбачають в її універсальності (можна застосовувати на підприємстві будь-якої сфери діяльності та обсягів), поступовості, але неодмінності позитивних змін в компанії, низьких витратах на реалізацію, високої залученості персоналу в процеси покращення. Розгортання концепції в організації відбувається «зверху донизу», тобто спочатку основи її реалізації мають бути досягнуті топ-менеджментом та згодою доведені до окремих виробників. Також саме топ-менеджмент забезпечує успішну взаємодію між робітниками в організації.

Авторами [8] вказується, що в основі концепції Кайдзен часто використовується цикл Демінга (PDCA, Plan-Do-Check-Act), який передбачає планування, реалізацію, перегляд і коригування на постійній основі. Основним інструментарієм, що використовується в межах концепції, є: метод організації робочого простору, Гемба-кайдзен (як основа для пошуку проблемних аспектів безпосередньо на робочих місцях та робочих процесах), групи якості (робочі групи працівників для колективного пошуку удосконалень), Андон-система (система для візуального контролю протікання виробничого процесу задля швидкого виявлення порушень), Хошин управління (встановлення цілей компанії та контроль за їх виконанням) тощо. Останній інструмент дозволяє розгорнути цілі підприємства по всіх рівнях його ієрархії, забезпечуючи чітку послідовність виконання завдань та налагодження міжфункціональних зв'язків. Стратегічні цілі уточнюються для організації, деталізуються в поточних планах фірми та в персональних планах її робітників. Узгодження цілей та завдань відбувається на всіх рівнях, оскільки підрозділи мають взаємодіяти, а не конкурувати один з одним. Також працює принцип зворотного зв'язку в процесі реалізації покращень – кожна дія оцінюється з позицій її впливу на інші процеси та підрозділи, розуміння ключових факторів успіху компанії.

Ще одною концепцією безперервного вдосконалення вважають теорію обмежень Е. Голдратта. Теорія обмежень орієнтована на пошук та ліквідацію системних обмежень – т.зв. «вузьких місць», що не дозволяють повністю використовувати можливості організації. Сенс теорії обмежень полягає в тому, що удосконалити систему можливо лише шляхом «розширки» (ліквідації) вузьких місць, тобто шляхом опрацювання найбільш обмеженого ресурсу чи бізнес-процесу. Мова йде не лише про операційні процеси, а також про управлінські процеси. Якщо удосконалюється не «вузьке місце» процесу, то це не призведе до підвищення якості та продуктивності роботи системи [21, с.427-428].

Сама концепція безперервного удосконалення припускає формулювання цілі операційної системи, зокрема в довгостроковій перспективі. При цьому наголос робиться на самій слабкій ланці системи – найслабкіший ресурс диктує напрямок розвитку системи в цілому, тому система має концентруватися на збільшенні його пропускної здатності. Як тільки ліквідовано найслабкіше місце, система знову шукає «вузьке місце», тобто процес має ітераційний характер. Збільшення прибутку чи зменшення витрат – не ставиться основною ціллю розвитку, проте управлінські рішення, що приймаються, підвищують загальні економіко-фінансові показники результативності.

В концепції безперервного вдосконалення найбільш вживаними показниками успішності змін пропонувалися такі: швидкість, з якою система генерує доходи, сума інвестицій та величина операційних витрат. Швидкість створення доходів (грошових потоків) має значення, оскільки показує життєздатність операційної системи та перспективність подальшого витрачання коштів на розвиток окремих проектів та підприємства в цілому. Сума інвестицій – це їх величина, акумульована в операційній системі для її поступового розвитку. Інвестиції вкладаються не тільки в оновлення обладнання, технологій, ремонт і будівництво, але й в персонал, навчаючи його використанню певного інструментарію та методів. Операційні витрати представлені, головним чином, поточними витратами; цей показник зручний для оцінювання при одночасному використанні згенерованих грошових потоків.

Серед концепцій безперервного вдосконалення також виділяється філософія «шість сигма» - методологія, що має за мету покращення продуктивності та ефективності процесів підприємства. Шість сигма - це методологія управління якістю, яка базується на статистичному аналізі для виявлення та усунення дефектів у бізнес-процесах [33]. Її основна мета - покращити ефективність і задоволеність клієнтів, зменшивши варіативність і помилки в процесах. Будь-які процеси за своєю природою є варіативними. Варіації викликаються різними причинами – загальними та специфічними. Дослідження виду та причин варіацій надає підставу для їх усунення. Основною ідеєю концепції є зменшення варіативності операційного процесу до рівня 3,14 помилок на мільйон випадків [5, с.147]. Це означає, що процес має бути 99.99966% безпомилковим. Концепція по суті є підходом до аналізу та виявлення дефектів в процесах, що дозволяє не тільки підвищити якість продукції, але й підвищити їх продуктивність. Для оцінки ефективності впровадження «Шість сигма» встановлюються певні показники, зокрема показники кількості дефектів, відхилень від стандартів якості, показники споживчої лояльності, витрат на виробництво, логістику тощо. Також вимірюють час виконання процесів чи його зміну, витрати різних видів ресурсів, у т.ч. критичних, прибутковість, кількість завершених в строк проектів.

Попри доведену ефективність концепції «Шість сигма» вона потребує значних інвестиційних витрат, витрат часу та ресурсів для навчання персоналу, збору інформації, наголос на процеси, а не на виконавців. Крім того, методи концепції недостатньо повно враховують оригінальність процесів.

Основними етапами концепції «Шість сигма» відповідно до методології DMAIC є: D – define (визначити) проблему, цілі, вимоги клієнта; M – measure (виміряти) поточний процес, зібрати дані, A – analyze (аналізувати) знайти причини дефектів, I – Improve (покращити) розробити та впровадити рішення, C – Control (контролювати) підтримувати покращення.

Сама концепція дозволяє підприємству бути адаптованим до змін на ринку, що підвищує його стратегічну стійкість, створює системний підхід до вирішення проблем та сприяє зростанню прибутковості.

Концепція ощадливого виробництва є одною з сучасних філософій розвитку компанії, константами якої виступає зменшення непродуктивних витрат та спрямованість на постійне удосконалення. Загалом концепція спрямована на впровадження інновацій – більшої цінності для клієнта меншими зусиллями (з найменшими витратами) [34, с.183-184]. Передбачається поступове покращення всіх внутрішніх процесів підприємства, економне витрачання ресурсів та усунення втрат. Ощадливість ґрунтується на принципах, а саме: встановлення цінності для клієнта (що ним сприймається як цінність), обґрунтування потоку створення цінності (формування послідовності основних операцій), забезпечення руху потоку створення цінності, залучення в процес всіх підсистем підприємства та досягнення досконалості процесу (не зупинятися на досягнутому).

Для впровадження ощадливого виробництва залучають команду експертів, які працюють в різних сферах діяльності підприємства - технологів, логістів, маркетологів науковців тощо. Залучена команда проводить оцінювання поточного стану внутрішнього потенціалу компанії – обладнання, приміщень, персоналу тощо. Також оцінюється зовнішнє середовище. Впровадження елементів ощадливого виробництва має супроводжуватися посиленням комунікацій всередині організації, що зменшує опір змінам робітників. Самі робітники мають бути не лише поінформовані про впровадження нової концепції, але й навчені її інструментам. Перелік останніх може відрізнятися, отже слід звертати увагу на можливість інтеграції інструментів концепції в практику. Одним з таких інструментів є карта процесу створення цінності, що дозволяє виділити ті з них, що створюють цінність, а також ті, що такого не здійснюють (тобто які є неефективними та можуть бути усуненими). Ефективність впровадження ощадливого виробництва має бути оцінена за допомогою системи показників, у т.ч. індексу ощадливості. За величиною останнього та головне, за його динамікою приймається рішення про коригувальні дії.

Зведемо основну інформацію щодо сучасних концепцій безперервного удосконалення та способів застосування їх елементів / інструментів / методів в процесі розробки стратегії розвитку в таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Використання концепцій безперервного удосконалення в стратегії розвитку підприємства [5, 8, 10, 13, 21, 25]

Назва концепції	Сутність концепції	Способи застосування в процесі розробки стратегії розвитку
Кайдзен	Безперервне покращення всіх функцій бізнесу шляхом залучення персоналу компанії	Використання гуртків якості для пошуку «слабких місць» в реалізації стратегії, використання елементів системи «точно в строк» для планування роботи складів та логістики, пошук конкурентних переваг в сфері виробництва за методикою «нуль дефектів», формування стратегії, заснованої на інноваціях та постійному вдосконаленні, що забезпечує конкурентоспроможність
теорія обмежень Е. Голдратта	Удосконалення системи шляхом ліквідації вузьких місць, розширення найбільш обмеженого ресурсу чи бізнес-процесу	Використання методики для аналізу внутрішнього середовища організації з метою виявлення слабких місць, використання основних показників результативності як маркерів ефективності розробленої стратегії розвитку
шість сигма	Виявлення та усунення дефектів у бізнес-процесах на підставі статистичного аналізу з метою покращення ефективності і задоволеності клієнтів, зменшивши варіативність і помилки в процесах	Використання концепції для пошуку проблемних аспектів діяльності через варіативність процесу дозволяє підприємству бути адаптованим до змін на ринку, що підвищує його стратегічну стійкість, створює системний підхід до вирішення проблем та сприяє зростанню прибутковості
ощадливе виробництво	Зменшення непродуктивних витрат (муда) та спрямованість на постійне поступове удосконалення за рахунок їх видалення, що дозволяє підвищити цінність для клієнта	Концепція дозволяє визначити цінність для споживача та взяти її за основу операційного удосконалення, сконцентруватися на зменшенні витрат часу та ресурсів без погіршення якості. Визначення споживчої цінності формує перевагу на ринку, на підтримку якої спрямована стратегія розвитку. Інструментарій ощадливого виробництва дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, що підвищує динамічність стратегії розвитку

Таким чином, вибір концепції безперервного вдосконалення здійснюється вищим керівництвом за критеріями доцільності застосування, розуміння сутності та переваг концепції тощо, та знаходить відображення в стратегії розвитку підприємства. Будь-яка з розглянутих концепцій – ошадливе виробництво, шість сигма, кайдзен, теорія обмежень можуть знайти відображення як інтегроване рішення. В такому випадку загальний економічний ефект буде посилюватися за рахунок комплексної дії факторів – зниження втрат, усунення обмежень, концентрації на постійному удосконаленні та забезпеченні стабільності процесів.

Висновки до розділу.

Вважаємо доцільним розуміти під стратегією розвитку сукупність цілеспрямованих дій організації, що мають бути реалізовані в довгостроковому аспекті, та забезпечують в кінцевому висліді досягнення конкурентних переваг та укріплення ринкової позиції. Найбільш вживаними та розповсюдженими є класифікаційні ознаки стратегій розвитку – за стадіями життєвого циклу галузі, за способом поведінки на ринку, за спрямованістю дії, за стилем розробки, за способом забезпечення ефективності та за характером змін. Вибір потрібної стратегії розвитку здійснюється з урахуванням поставлених цілей та змін зовнішнього середовища.

Для формування більш обґрунтованої стратегії розвитку використовують сучасні концепції безперервного удосконалення, зокрема ошадливе виробництво, шість сигма, кайдзен, теорія обмежень. Вибір одної з них або впровадження інтегрованого рішення здійснюється вищим керівництвом за критеріями доцільності застосування, розуміння сутності та переваг концепції тощо, та знаходить відображення в стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП «ПИЛИПЕНКО Р.А.»

2.1. Аналіз галузі торгівлі України

Розробка стратегії розвитку підприємства тісно пов'язана зі стадією життєвого циклу галузі, її наповнення та основні характеристики визначаються нею. Для встановлення стадії розвитку галузі торгівлі України на нашу думку, доцільно скористатися концепцією життєвого циклу галузі М. Портера [2]. Відомий науковець відокремив стадії, що проходить галузь у своєму розвитку: впровадження, зростання, зрілість і спад. На кожній з даних стадій відбуваються відповідні зміни обсягів продажу, в поведінці покупців, товарах, технологіях, маркетингу тощо.

Для встановлення стадії розвитку галузі слід розглянути ознаки, за якими вона визначається, а саме: поведінку покупців продукції (послуг), зміни в товарах, характер конкурентних відносин на ринку, прибутки підприємств галузі та маркетингову діяльність, а також дослідити галузь торгівлі України на відповідність до цих ознак.

Поведінка покупців продукції (послуг). Перш за все, розглянемо динаміку обсягів продажу в роздрібній та оптовій торгівлі (табл. 2.1). Зокрема, можна побачити, що обсяги продажу в оптовій й роздрібній торгівлі мають тенденцію до зростання. Так, обсяги оптової торгівлі зростали в 2023 та 2024 рр. відповідно на 26,34% та 15,05%. Так само зростали обсяги продажу (товарообіг) в роздрібній торгівлі – на 27,49% та 20,72% у 2023 та 2024 р. відповідно. Зазначимо, що обсяги продажу за останній рік дещо «просіли», тобто їх зростання уповільнилося. Разом з тим більш несприятливим роком був 2022 р. (рік початку повномасштабного вторгнення), коли обсяги продажу впали на 21,29% в оптовій та 4,66% в роздрібній торгівлі.

Слід зазначити, що в оптовій торгівлі лєвова частка продажів припадає на середні підприємства (51,2%), і приблизно в рівних частках - на великі та малі (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів реалізації, млрд. грн. [19]

Рік	Оптова торгівля		Роздрібна торгівля	
	млрд.грн.	темп росту, %	млрд.грн.	темп росту, %
2010	1094,6	-	239,3	-
2011	1218,9	111,35	267,8	111,90
2012	1219,0	100,01	291,2	108,73
2013	1171,1	96,07	331,2	113,73
2014	1187,3	101,38	358,8	108,34
2015	1442,2	121,47	413,3	115,20
2016	1741,0	120,72	486,6	117,73
2017	2320,3	133,27	539,7	110,90
2018	2859,6	123,24	686,4	127,19
2019	2937,4	102,72	778,6	113,44
2020	2949,0	100,40	854,7	109,78
2021	3994,4	135,45	1051,5	123,02
2022	3144,1	78,71	1002,5	95,34
2023	3972,3	126,34	1278,1	127,49
2024	4570,0	115,05	1542,9	120,72

В роздрібній торгівлі ситуація дещо відрізняється: найбільша частка обсягів продажів припадає на великі підприємства (64,9%), а найменша – на малі підприємства.

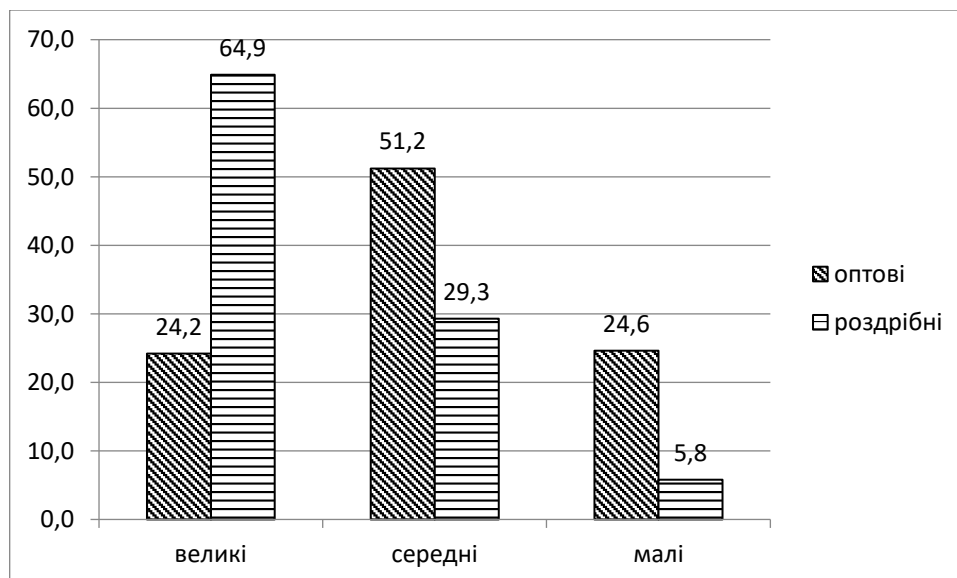


Рис. 2.1. Частка підприємств торгівлі різного розміру в обсягах продажу, % [19]

В оптовій торгівлі левову частку займає продаж непродовольчих товарів (коливається на рівні 80-84%), див. рис. 2.2.

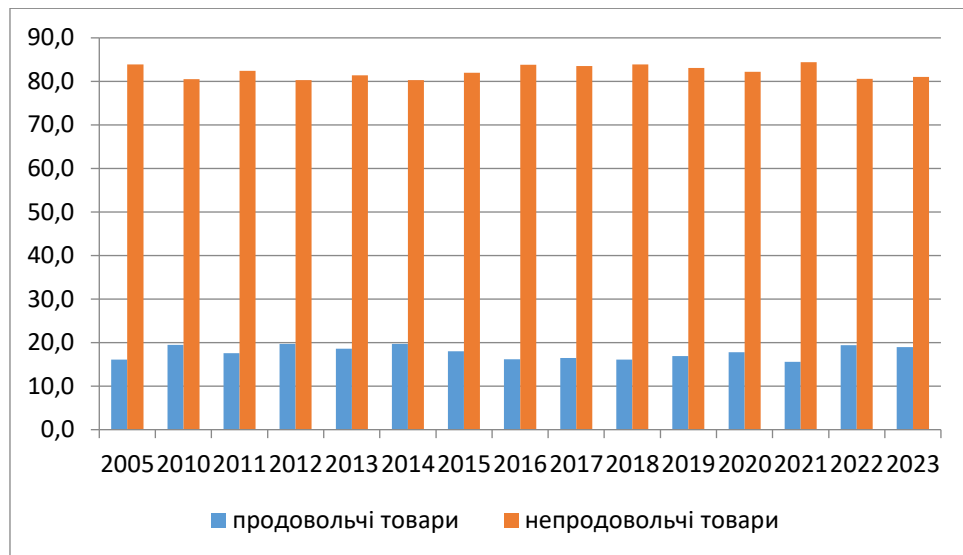


Рис. 2.2. Динаміка питомої ваги продажу продовольчих та непродовольчих товарів підприємствами оптової торгівлі, % [19, 27, с.31]

Слід зазначити, що за два останніх роки частка продовольчих товарів в оптовому товарообігу збільшилася до 19%, що частково пов'язано із здороженням даної групи товарів. Що стосується роздрібної торгівлі, то в обсягах продажу найбільша питома вага припадає на непродовольчі товари (рис. 2.3)

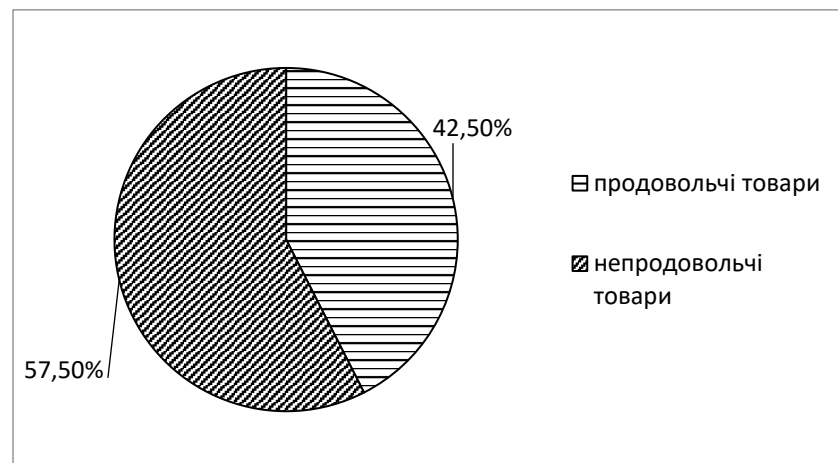


Рис. 2.3. Структура роздрібних продаж за видами товарів на 2024 р., % [11, с.52]

Зміни в товарах та послугах. Найбільшу питому вагу серед продовольчих товарів мають м'ясопродукти, алкоголь, хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, фрукти та овочі. Серед непродовольчих товарів найбільше купують автомобілі, одяг, побутову техніку, косметичні вироби, ліки та бензин [20, с.125-126].

Зазначимо, що за три роки повномасштабного вторгнення суттєвих зсувів в структурі роздрібного товарообігу не відбулося (див. рис. 2.4).

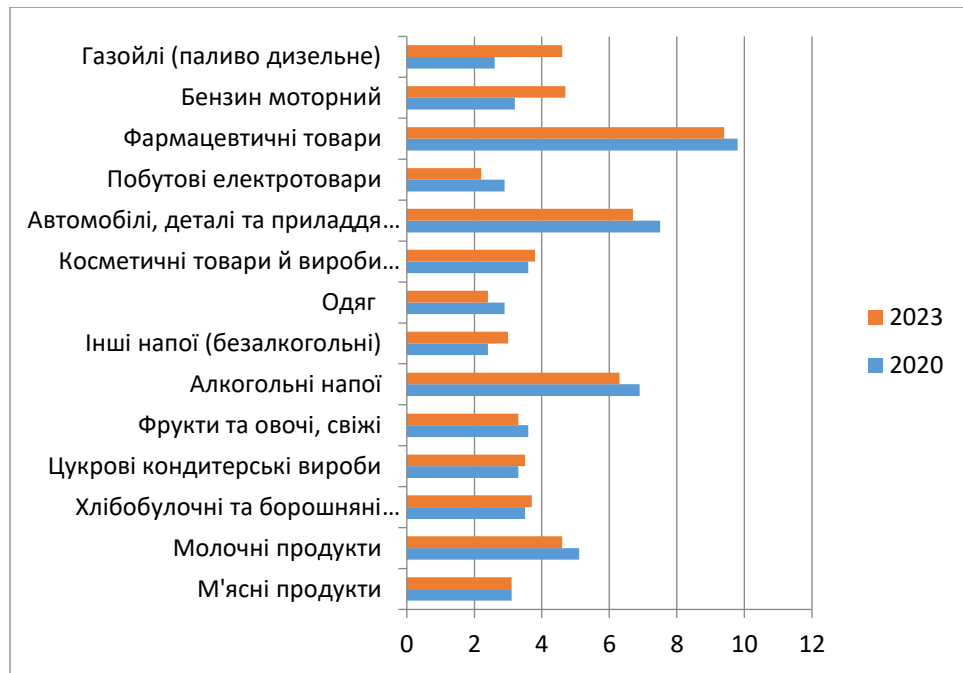


Рис. 2.4. Структура роздрібного товарообігу за товарами, % [19]

Виключення складає бензин моторний та дизельне паливо, по яких споживання зросло (зростання частки в 1,4-1,5 разів).

Що стосується структури оптового товарообігу, то вона також дещо змінилася (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура оптового товарообігу за товарами, % [19]

Товари	2020	2023	відхилення
Продовольчі товари	17,8	19,0	1,2
М'ясо та м'ясні продукти	1,7	1,8	0,1
Напої алкогольні	1,8	1,8	0,0
Вироби тютюнові, крім відходів тютюну	5,0	6,0	1,0
Непродовольчі товари	82,2	81,0	-1,2
Засоби автотранспортні легкові	3,1	3,7	0,6
Деталі та приладдя для засобів автотранспортних	2,1	2,8	0,7
Зернові	6,2	4,2	-2,0
Насіння і плоди олійних культур	1,9	2,0	0,1
Побутові електротовари та електронна апаратура побутового призначення	1,8	2,2	0,4
Продукти фармацевтичні основні та препарати фармацевтичні	7,2	7,7	0,5
Інформаційне та комунікаційне устаткування	1,4	3,0	1,6

1	2	3	4
Машини і устаткування сільськогосподарське, для добувної промисловості та будівництва, текстильного, швейного та трикотажного виробництва	1,4	1,5	0,1
Паливо моторне	10,9	12,1	1,2
Метали основні: залізо, чавун, сталь і феросплави	3,4	3,7	0,3
Інші будівельні матеріали	2,5	2,2	-0,3
Добрива, агрохімічна продукція	5,9	5,9	0,0

Так, вдвічі зросла частка продажу інформаційного та комунікаційного обладнання, збільшилася частка продажу моторного палива, скоротився продаж зернових.

Зміни в товарах та послугах торгівлі сьогодні визначаються змінами споживчої поведінки. Так, за результатами дослідження з початком повномасштабного вторгнення практично всі споживачі зіштовхнулися з зростанням цін в магазинах (рис. 5.4).

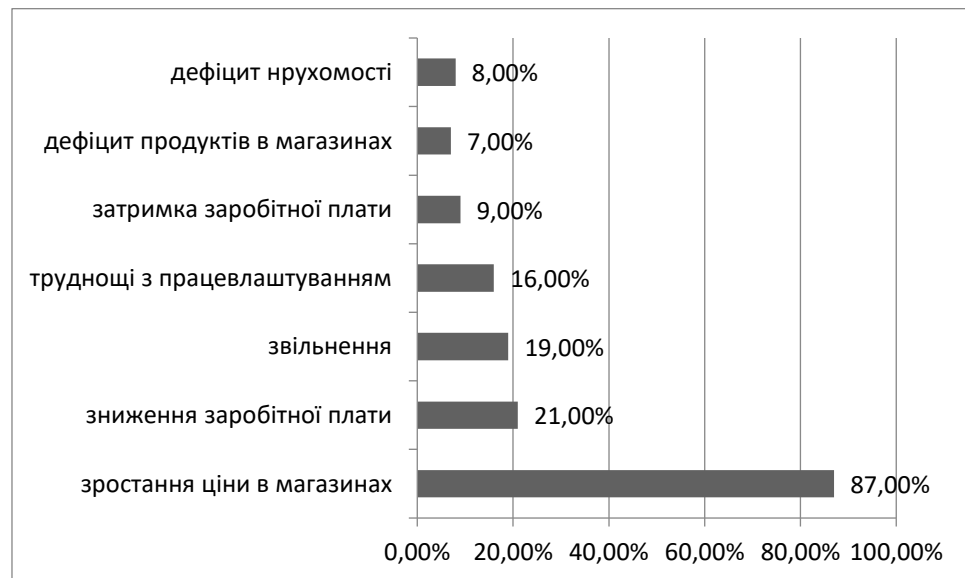


Рис. 5.4. Зміни, з якими зіштовхнулися споживачі під час військової агресії, % [32, с.73]

Як реакція на зміни – споживачі скоротили покупки товарів, що не є предметом першої потреби, а в деяких товарних категоріях переключилися на більш дешевий ціновий сегмент. Тобто фінансові настрої, а також очікування покупців визначали динаміку продажів в роздрібній торгівлі, і опосередковано – в оптовій торгівлі. Це вимагає від продавців оптимізації асортименту, пошуку нових

постачальників недорогих товарів, пошуку регіональних постачальників (більш привабливих за ціною), зміни програм лояльності.

Якщо раніше покупці більш уважно відносилися до вибору бренду, то під час військових дій зростає частка споживачів, що не приділяють увагу бренду (рис. 2.6).

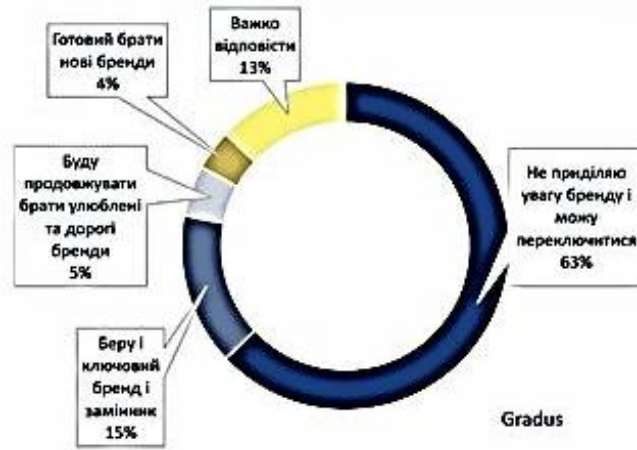


Рис. 2.6. Структура споживачів за відношенням до вибору брендованої продукції, % [37]

Оскільки споживання демонструє тенденцію зменшення лояльності до брендів, саме тому розвиваються власні торгові марки, але також спостерігається підтримка локального бренду.

Варто зазначити, що незважаючи на наявність несприятливих тенденцій в поведінці споживачів, більшість з них очікує позитивних змін в пропозиціях товарів в майбутньому (рис. 2.7).

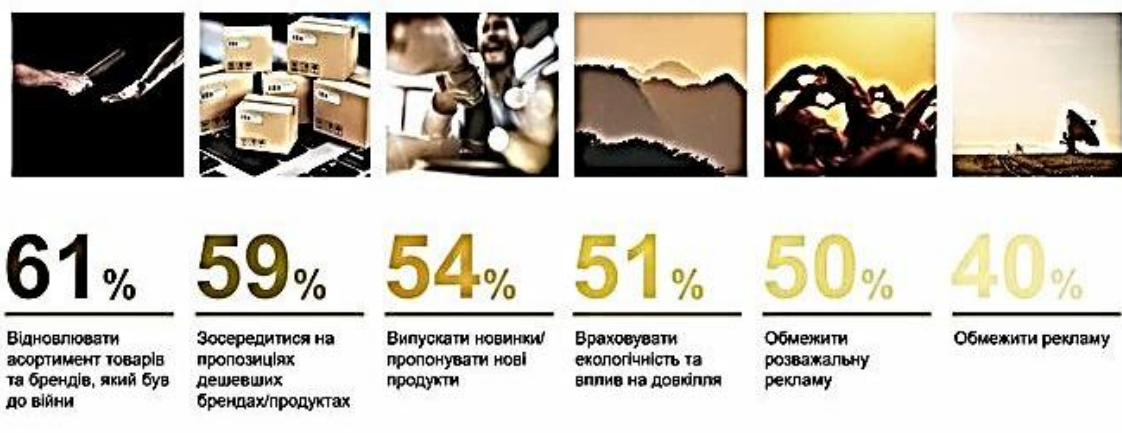


Рис. 2.7. Основні очікування споживачів від виробників / торговельних посередників, % [37]

Так, сподіваються відновити споживання 61% покупців, бажають спробувати новинки – 54% клієнтів. Проте 59% клієнтів вважають за потрібне зосередитися на пропозиції дешевих продуктів, що відбиває загальну тенденцію зміни поведінки споживачів.

Характер конкурентних відносин на ринку визначається, зокрема кількістю підприємств, що працюють на ринку, а також часткою, що вони займають. Щодо кількості підприємств варто зазначити, що вона змінюється нерівномірно (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість підприємств торгівлі в Україні [19]

Рік	Оптові підприємства		Роздрібні підприємства	
	кількість, од.	темپ росту, %	кількість, од.	темп росту, %
2010	80218	-	22237	-
2011	80975	100,94	22457	100,99
2012	75219	92,89	20444	91,04
2013	80716	107,31	20839	101,93
2014	69301	85,86	17111	82,11
2015	69279	99,97	16683	97,50
2016	61317	88,51	14077	84,38
2017	67256	109,69	14907	105,90
2018	70788	105,25	15060	101,03
2019	78003	110,19	15188	100,85
2020	76253	97,76	13717	90,31
2021	73715	96,67	14824	108,07
2022	51289	69,58	9931	66,99
2023	61132	119,19	11259	113,37
2024	53938	88,23	10611	94,24

Зазначимо, що найбільше скорочення кількості торговельних підприємств припало на 2022 р., а саме на 30,42% для оптових фірм та 33,01% для роздрібних магазинів. Після позитивної динаміки в 2023 р., кількість підприємств торгівлі в 2024 р. знову скоротилася: на 11,77% та 5,76% відповідно.

До топ-10 підприємств оптової торгівлі входять головним чином підприємства торгівлі тютюновими виробами, фармацевтичними товарами та паливом (табл. 2.4). Більш того, більшість підприємств з топ-10 демонструють зростання доходу від реалізації в 2024 р.

Таблиця 2.4

Топ-10 підприємств оптової торгівлі у 2025 р. [17]

Назва	Вид діяльності	Дохід від реалізації, млрд. грн.	Питома вага, %	Темп росту доходу від реалізації, %
ДЛ Солюшен м. Київ	Оптова торгівля тютюновими виробами	88,04	15,51	73,83
Окко-експрес, Львівська обл.	Оптова торгівля паливом	74.81	13,18	20.87 %
Оптіма-фарм м. Київ	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	69.50	12,24	22.50 %
БАДМ Дніпропетровська обл.	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	67.83	11,95	17.77
Філіп Морріс сейлз енд дистриб'юшн, м. Київ	Оптова торгівля тютюновими виробами	51.97	9,15	31.82
Петрол партнер Волинська обл.	Оптова торгівля паливом	49.09	8,65	1699.81
МХП Київська обл.	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	46.79	8,24	-10.32
АДМ Юкрейн, м. Київ	Оптова торгівля зерном	43.45	7,65	165.47
Укрпалетсистем Житомирська обл.	Оптова торгівля паливом	38.40	6,76	22.31
Метінвест-Смц, м. Київ	Неспеціалізована оптова торгівля	37.85	6,67	-7.04

Кількість (та питома вага) підприємств оптової торгівлі за їх видами за останні роки майже не змінилася: більшість підприємств за розміром відноситься до малих (їх відсоток варіюється в діапазоні 98-99%). Частка середніх підприємств не перевищувала 2% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Питома вага підприємств оптової торгівлі [19]

Рік	Питома вага підприємств оптової торгівлі, %		
	великих	середніх	малих
2010	0,0	1,3	98,7
2011	0,1	1,6	98,3
2012	0,1	1,7	98,2
2013	0,1	1,5	98,4
2014	0,0	1,1	98,9
2015	0,0	0,9	99,1
2016	0,0	1,0	99,0
2017	0,0	1,1	98,9
2018	0,0	1,2	98,8
2019	0,1	1,2	98,7
2020	0,1	1,2	98,7
2021	0,0	1,4	98,6
2022	0,1	1,3	98,6
2023	0,0	1,2	98,8

Оскільки найбільша частка обсягів реалізації припадає на середні підприємства та демонструє тенденцію до зростання, можна зробити висновок, що на фоні незмінної кількості середніх підприємств триває тенденція їх укрупнення (нарощення частки ринку).

Що стосується роздрібної торгівлі, то найбільш великі мережі за видом діяльності займаються торгівлею в неспеціалізованих магазинах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Топ-10 підприємств роздрібної торгівлі у 2025 р. [18]

Назва	Вид діяльності	Дохід від реалізації, млрд. грн.	Питома вага, %	Темп росту доходу від реалізації, %
АТБ-маркет Дніпропетровська обл.	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	208.91	39.47	15.36
Сільпо-фуд м. Київ	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	93.02	17.58	9.78
Аврора Полтавська обл.	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	37.98	7.18	40.60
Фора Київська обл.	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	34.95	6.6	18.51
Rozetka, м. Київ	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет	29.74	5.62	16.80
Novus, м. Київ	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	29.01	5.48	23.01
Metro м. Київ	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	28.75	5.43	12.52
EVA Дніпропетровська обл.	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	26.93	5.09	28.23
Varus Дніпропетровська обл.	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	20.02	3.78	14.33
Велика Кишеня м. Київ	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	19.92	3.76	16.10

Виключенням є Rozetka, що торгує за поштовим замовленням та через мережу інтернет. Зауважимо, що абсолютно всі великі роздрібні підприємства в 2025 р. збільшили виторг від 10 до 40%.

Якщо розглянути структуру поділу роздрібних підприємств на великі, середні та малі, то найбільшу питому вагу мають малі підприємства (рис. 2.8).

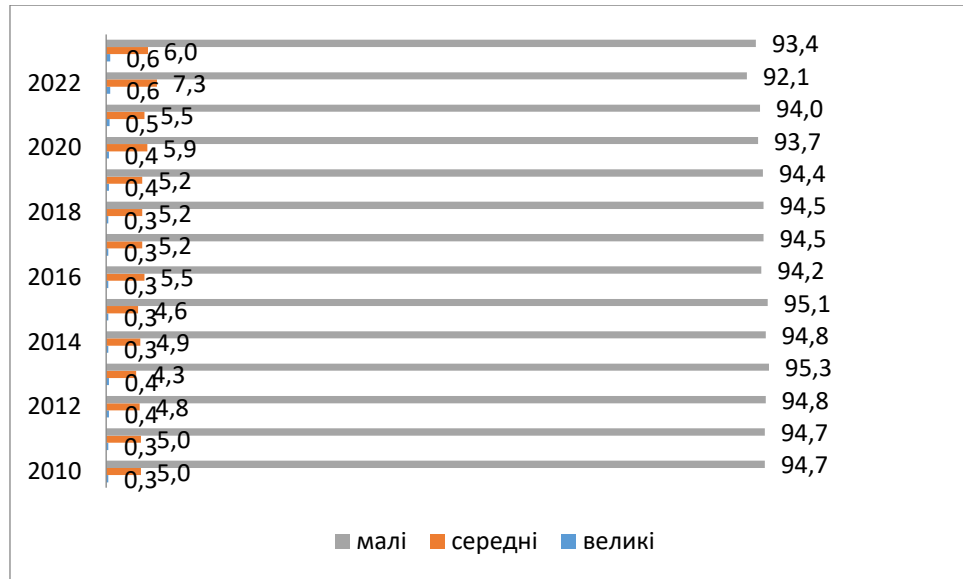


Рис. 2.8. Питома вага підприємств роздрібної торгівлі [19]

Найбільша частка обсягів реалізації припадає на великі підприємства, вона з роками зростає. Одночасно їх частка останні два роки складає 0,6%. Це означає, що на фоні незмінної кількості великих підприємств триває тенденція їх укрупнення.

Прибутки підприємств галузі торгівлі за останні роки динамічно змінювалися, про що свідчить зміна рентабельності операційної діяльності (рис. 2.9).

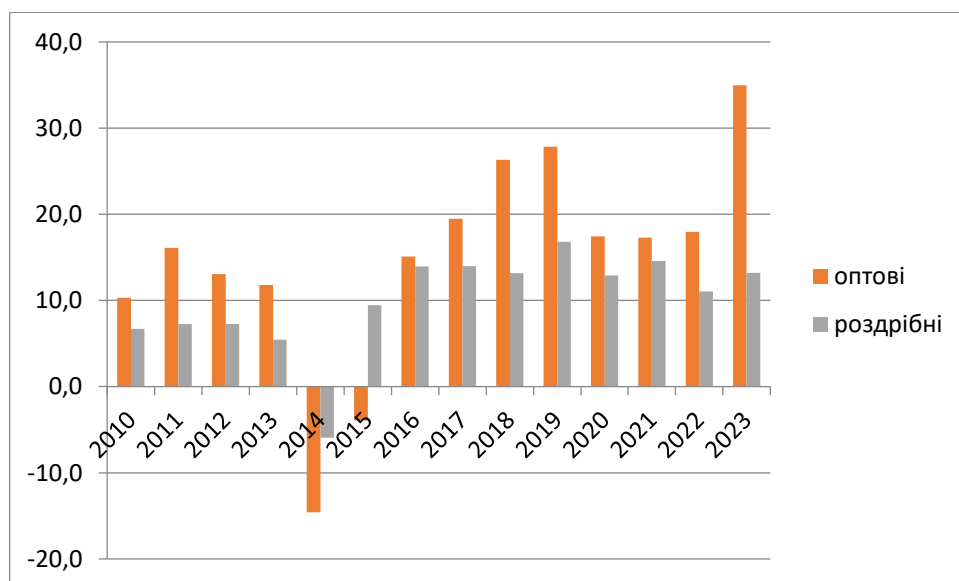


Рис. 2.9. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств торгівлі, %

Можна зазначити, що в 2020-2022 рр. рентабельність трималася на рівні 17-18% для оптових підприємств та 11-13% для роздрібних підприємств. Зауважимо, що в 2023 р. рентабельність зросла суттєво для оптових компаній (до 35%), і незначно для роздрібних підприємств (на 2,2%).

Питома вага збиткових підприємств в сфері торгівлі в 2023 р. знизилася та склала приблизно 24% (рис. 2.10).

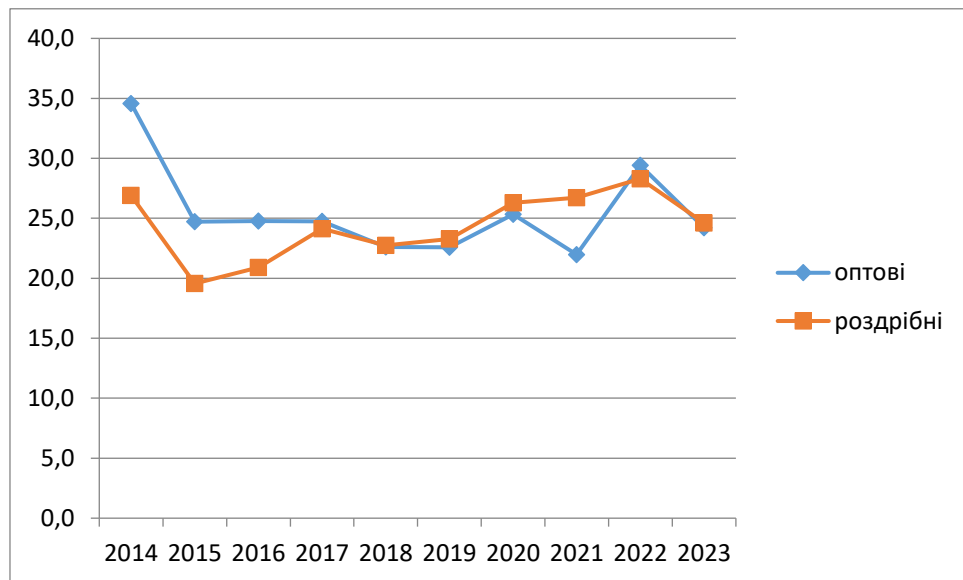


Рис. 2.10. Динаміка питомої ваги збиткових підприємств, % [19]

Слід зазначити, що у попередньому році питома вага збиткових підприємств була вищою.

Активність маркетингової діяльності визначається динамікою збутових витрат, а також іншими факторами, зокрема готовністю підприємств вкладатися в приватні торговельні марки, створювати та підтримувати свій власний сайт.

Так, свій власний сайт на початок повномасштабного вторгнення мали щонайменше 69% великих підприємств, 47,8% середніх та 30,5% малих підприємств [3, с.97]. Хоча частка малих підприємств, що має власний сайт, незначна, вона щороку зростає.

Якщо розглянути динаміку збутових витрат за останній рік для Топ-10 підприємств торгівлі, а також їх питому вагу в собівартості послуг, слід зазначити, що остання не є високою та коливається на рівні максимум 5-6% для оптових підприємств та є вищою, у 15-30% для роздрібних підприємств.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат на збут підприємств оптової та роздрібною торгівлі, у % від повної собівартості

Топ-10 підприємств роздрібною торгівлі	2023	2024	Топ-10 підприємств оптової торгівлі	2023	2024
АТБ-маркет	16,3	18,1	ДЛ Солюшен	2	2,1
Сільпо-фуд	32,6	32,3	Окко-експрес	1,3	1,2
Аврора	23	18	<u>Оптіма-фарм</u>	2,3	2,8
Фора	29,2	33,8	БАДМ	1,9	2,1
Rozetka	21,0	24,2	Філіп Морріс сейлз енд дистриб'юшн	0,7	0,5
Novus	24,1	23,9	Петрол партнер	0,8	1,0
Metro	16,7	17,0	МХП	3,1	4,9
EVA	21,5	25,2	АДМ Юкрейн	2,8	3,1
Varus	14,2	18,7	Укрпалетсистем	7,9	6,2
Велика Кишеня	18,3	15,6	Метінвест-Смц	2	2

Більш високі витрати на збут на роздрібних підприємствах пов'язані з особливостями заповнення ними звітності (до витрат на збут роздрібних підприємств включають і зарплату численного торговельного персоналу з відрахуваннями, і оплату оренди приміщень магазинів, їх ремонтів, обслуговування тощо). Проте слід зазначити, що витрати на збут є сталими, суттєвого зростання не відбувається.

Для визначення стадії життєвого циклу галузі торгівлі варто підсумувати результати дослідження за критеріями, а саме: поведінки покупців продукції (послуг); зміни в товарах та послугах; характеру конкурентних відносин; маркетингової діяльності; прибутковості (рентабельності) діяльності підприємств торгівлі.

Попередньо розглянувши ці критерії, можна визначити «життєвий цикл» галузі торгівлі (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Життєвий цикл галузі торгівлі України

Критерії	Стадії життєвого циклу							
	зародження	наявність критерію	зростання	наявність критерію	зрілість	наявність критерію	старіння	наявність критерію
темпи росту	високі	+	високі	+	стабільні		низькі	
зміни в товарах або послугах	невисока якість, вузький асортимент		задовільна якість, асортимент зростає	+	висока якість, постійний асортимент		неоднорідна якість, асортимент звужується	
прибутковість діяльності	нестача готівкових коштів, низькі прибутки		середній прибуток	+	багато готівкових коштів, мало боргів		мало готівки, низькі прибутки	
характер конкурентних відносин	незначна кількість конкурентів		збільшення кількості конкурентів в		поступове витіснення конкурентів з ринку	+	присутність на ринку тільки сильніших конкурентів	
маркетингова діяльність	витрати на збут, що зростають		стабільні витрати на збут	+	стабільні втрати на збут	+	незначні витрати на збут	
Кінцеве визначення стадії розвитку			+					

Так, за більшістю позицій нами встановлено, що галузь торгівлі знаходиться на стадії зростання у своєму розвитку. Це й визначатиме вибір стратегії розвитку, що реалізуються підприємствами торгівлі.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ФОП «Пилипенко Р.А.»

Компанія «Wear me», зайнята пошиттям стильного одягу для українських жінок, була створена ще в 2015 р. На сьогодні компанія займається офлайн-торгівлею, а також поступово розширює партнерську мережу магазинів з онлайн продажу одягу (на сьогодні їх більше 30 од. за всіма великими містами України, в деяких великих місцях – по кілька магазинів). Одним з таких партнерських магазинів є магазин в м. Київ (Григоренка пр-т, 24, м. Позняки), зареєстрований як ФОП «Пилипенко Р.А.».

Основним видом діяльності магазину за КВЕД є роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах. Іншими видами діяльності виступають:

- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах
- оптова торгівля одягом і взуттям
- організування конгресів і торговельних виставок
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Обсяги продажу продукції підприємства за період роботи (трохи більше двох років) склали (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка обсягів продажу підприємства у 2023-2025 рр.

Показники	2023*	2024	2025**
Обсяг продажу, тис. грн.	1124,49	3145,85	1407,63
Темп росту абс., тис. грн.	-	2021,36	-1738,22
Темп росту відн., %	-	279,8	44,7

* дані за 2 міс. 2023 р.

** дані за 10 міс. 2025 р.

Дані помісячної реалізації продукції показують, що вона не є рівномірною.

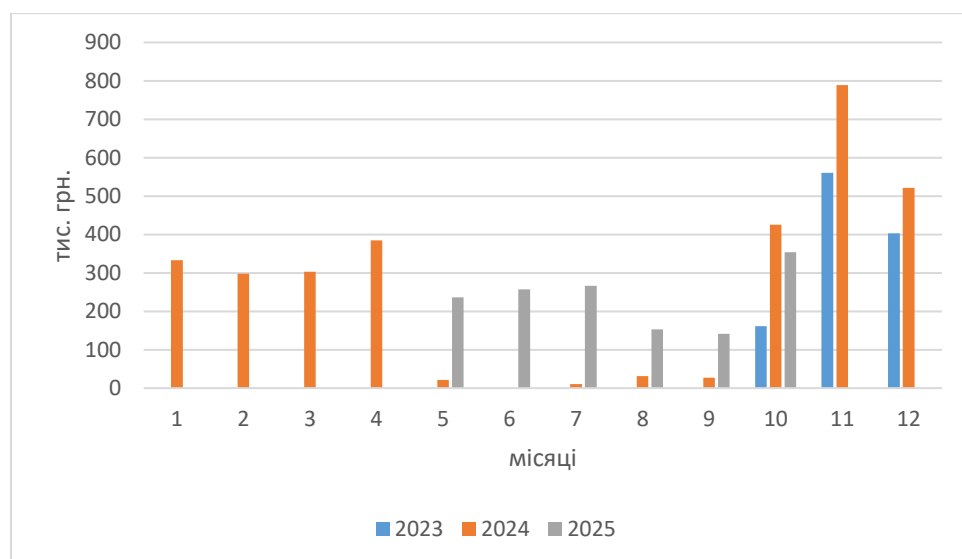


Рис. 2.11. Продаж продукції підприємства по місяцях, тис. грн.

Так, в 2024 р. найбільш проблемним з т.з. обсягів продажу став період з травня по вересень, в 2025 р. – з січня по квітень.

Розглянемо основні економічні показники підприємства за період функціонування (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Економічні показники діяльності підприємства за період роботи

Показники	2023*	2024	2025**	Темп росту, %	
				2024/2023	2025/2024
Дохід від реалізації, тис. грн.	1124,49	3300,44	1421,4	279,76	44,75
Чистий прибуток, тис. грн.	74,40	220,88	246,84	296,88	111,75
Загальна сума активів, тис. грн.	1108,2	1274,9	1937,7	115,04	152,0
Власний капітал, тис. грн.	1095,4	1273,6	1390,5	116,27	109,18
Запаси, тис. грн.	926,2	1027,2	890,7	110,90	86,71
Оборотні кошти, тис. грн.	1020,4	1092,9	1463,7	107,11	133,93
Фонд зарплати, тис. грн.	26,8	195,5	163,2	729,48	83,48
Чисельність, чол.	2	2	2	100,00	100,00
Середньомісячна зарплата працівника, грн.	6700	8145,8	8160	121,58	100,17

* підприємство почало працювати лише в жовтні 2023 р.;

** дані за 10 міс. 2025 р.

Зауважимо, що підприємство працює на ринку нещодавно, трохи більше двох років. За даний період підприємство наростило обсяг продажу більше ніж на 3 млн.грн. за рік (2024 р.), проте у 2025 р. відбулося деяке скорочення продажів. Якщо взяти інформацію за 10 міс. 2025 р. та порівняти з аналогічним періодом 2024 р. (1835,09 тис. грн., відповідно до рис. 2.10), то темп росту продажів за 10 міс. складе 77,5% (тобто скорочення складає 22,5%). Також позитивну тенденцію зростання показує чистий прибуток (+11,75% в 2025 р.), загальна сума активів (+52%). Загальна сума активів фінансується головним чином, за рахунок власного капіталу, величина якого поступово збільшується, а саме на 16,27% у 2024 р. та 9,18% у 2025 р. У 2025 р. зросла сума оборотних коштів, головним чином, за рахунок збільшення коштів на рахунку підприємства (+33,93%). Величина запасів в 2025 р. дещо скоротилася (на 13,29%).

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства. У його центрі перебуває дослідження фінансової звітності підприємства. Для оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємств промислового сектору застосовують різноманітні методичні підходи та моделі, серед яких найбільш поширеною є система аналітичних коефіцієнтів. Аналітичні показники, як правило, групують за ключовими напрямками фінансового аналізу, зокрема:

- аналіз ліквідності.

Показники даного блоку характеризують здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання. Методологічною основою їх розрахунку є порівняння величини оборотних активів із сумою короткострокових зобов'язань. Отримані коефіцієнти дають змогу оцінити ступінь забезпеченості підприємства оборотними засобами, необхідними для здійснення розрахунків з кредиторами за поточними операціями. Оскільки окремі складові оборотних активів відрізняються рівнем ліквідності, у практиці використовують декілька показників ліквідності.

- аналіз ефективності використання активів.

З позиції кругообігу капіталу діяльність підприємства є безперервним процесом трансформації одних видів активів в інші. Ефективність такої діяльності визначається тривалістю операційного циклу, що залежить від швидкості оборотності активів у їхніх окремих формах. За інших однакових умов прискорення оборотності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Відповідно, до ключових індикаторів цього напрямку належать показники оборотності запасів і дебіторської заборгованості.

- аналіз фінансової стійкості.

Показники фінансової стійкості дозволяють оцінити структуру джерел фінансування підприємства та динаміку їх співвідношення. Аналіз ґрунтується на розумінні того, що різні джерела капіталу відрізняються вартістю, доступністю, рівнем надійності та ризиковості. Відповідно, оцінювання фінансової стійкості спрямоване на визначення оптимальності структури капіталу та рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

- аналіз рентабельності.

Цей напрям орієнтований на вимірювання загальної ефективності інвестування в підприємство. На відміну від показників, що характеризують окремі види активів, тут оцінюють рентабельність капіталу в цілому. До основних індикаторів належать рентабельність сукупного капіталу та рентабельність власного капіталу, що відображають здатність підприємства генерувати прибуток на вкладені ресурси.

Проведемо фінансовий аналіз стану підприємства за 2023-2025 роки. Аналіз ліквідності проведемо за показниками:

- Коефіцієнт поточної ліквідності;
- Коефіцієнт термінової ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності;

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) розраховуємо як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = ОА / ПЗ \quad (2.1)$$

Розрахуємо даний показник:

за 2024 рік:

$$K_{пл} = 1092,9 / 1,3 = 840,7$$

Позитивним цей коефіцієнт вважається, коли перевищує 1.

Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл) розраховується як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (ЗП) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{тл} = (ОА - ЗП) / ПЗ \quad (2.2)$$

Розрахуємо даний показник:

за 2024 рік:

$$K_{тл} = (1092,9 - 1027,2) / 1,3 = 50,5$$

Показник термінової ліквідності, більший 0,8, свідчить про певну стабільність підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка) – це відношення суми грошових коштів (ГрК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_a = \text{ГрК/ПЗ} \quad (2.3)$$

Розрахуємо даний показник:

за 2024 рік:

$$K_{\text{абл}} = 65,7/1,3=50,5$$

Показник абсолютної ліквідності повинен бути вищим за 0,25, що свідчить про наявність у підприємства грошових коштів для сплати термінових боргів.

Зведемо розраховані нами показники до таблиці (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

Показники ліквідності підприємства

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення абс.	
					2024/ 2023р.	2025/ 2024р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	більше 1	79,7	840,7	2,67	+761	-814,2
Коефіцієнт термінової ліквідності	більше 0,8	7,4	50,5	1,05	+43,1	-36,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,25	7,4	50,5	1,05	+43,1	-36,2

За результатами розрахунку видно, що всі показники ліквідності відповідають нормативам. Рівність двох останніх показників вказує на те, що підприємство працює по передплаті, тому не має дебіторської заборгованості. Слід пам'ятати, що коефіцієнти ліквідності не можуть точно характеризувати фінансовий стан підприємства, оскільки вони характеризують ліквідність лише на дату складання балансу і не враховують терміни сплати боргів.

Проведемо аналіз ефективності використання активів. Показники ефективності використання активів визначають їх оборотність і характеризують швидкість їх перетворення на грошову форму, що безпосередньо впливає на платоспроможність і прибутковість підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів (K_{oa}) розраховуються як відношення суми продажу (ОП) до середньорічної суми активів (СА) підприємства.

$$K_{oa} = \text{ОП/СА} \quad (2.4)$$

Розрахуємо даний показник:

за 2024 рік:

$$Koa = 3300,44 / (1108,2 + 1274,9) / 2 = 2,77$$

за 2025 рік:

$$Koa = 1421,4 / (1274,9 + 1937,7) / 2 = 0,88$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коба) розраховуються як відношення суми продажу (ОП) до середньорічної суми оборотних активів (СОА) підприємства.

$$Koba = ОП / СОА \quad (2.5)$$

за 2024 рік:

$$Koba = 3300,44 / (1020,4 + 1092,9) / 2 = 3,12$$

за 2025 рік:

$$Koba = 1421,4 / (1092,9 + 1463,7) / 2 = 1,11$$

Зведемо визначені показники до табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання активів підприємства

Показники	Норматив	2024 р.	2025 р.	Відхилення абс.
Коефіцієнт оборотності активів	Щонайбільше, то краще	2,77	0,88	-1,89
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Щонайбільше, то краще	3,12	1,11	-2,01

Зазначимо, що на 2025 р. оборотність активів в цілому та оборотних коштів зокрема зменшилася практично втричі, що негативно характеризує діяльність підприємства.

Основними показниками фінансової стійкості є:

- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кст) розраховується як відношення позикового і власного капіталу (ВК). Він служить для встановлення співвідношення різноманітних способів фінансування підприємства, а також дає змогу порівняти величину капіталу, інвестованого власниками та позиченого у кредиторів.

$$Kст = (ДЗ + ПЗ) / ВК \quad (2.6)$$

де ДЗ – довгострокові зобов’язання;

ПЗ – поточні зобов’язання.

Розрахуємо даний показник:

за 2024 рік:

$$K_{ст} = (0 + 1,3) / 1273,6 = 0,001$$

Чим більше у підприємства є боргів, тим більше і нього є ризик. Нормальним вважається, якщо значення даного коефіцієнту не перевищує 0,5.

Коефіцієнт власного капіталу (Квлк) – це відношення суми власного капіталу (ВК) до загальної величини активів (А):

$$K_{влк} = ВК / А \quad (2.7)$$

Розрахуємо даний показник:

за 2024 рік:

$$K_{влк} = 1273,6 / 1274,9 = 0,99$$

Коефіцієнт показує частку активів, яку забезпечує власний капітал. Він є протилежним до коефіцієнту фінансової стійкості. Нормальним вважається його значення, більше за 0,5.

Зведемо показники фінансової стійкості у аналітичну таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	Норматив	2023	2024	2025	Відхилення абс.	
		р.	р.	р.	2024/2023	2025/2024
коефіцієнт фінансової стійкості	менше 0,5	0,01	0,001	0,39	-0,009	0,389
коефіцієнт власного капіталу	більше 0,5	0,99	0,99	0,72	0	-0,27

За результатами розрахунку можна стверджувати, що показники фінансової стійкості задовольняють нормативним значенням, хоча у 2025 р. у порівнянні з 2024 р. величина коефіцієнту власного капіталу незначно погіршилася.

Серед показників рентабельності діяльності підприємства найважливішими є два вимірники:

- рентабельність власного капіталу;

- рентабельність сукупного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (Рвк) оцінює ефективність використання капіталу власників. Він знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$Рвк = (ЧП / ВК) * 100 \quad (2.8)$$

Розрахуємо даний показник:

за 2024 рік:

$$Рвк = 220,88 / 1273,6 * 100 = 17,3\%$$

Рентабельність сукупного капіталу вказує на ефективність діяльності всього підприємства і розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ):

$$Рск = (ОП / ВБ) * 100 \quad (2.9)$$

Розрахуємо даний показник:

за 2024 рік:

$$Рск = 220,88 / 1274,9 * 100 = 17,32\%$$

Розраховані дані зведемо то таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення абс.	
				2024/2023	2025/2024
рентабельність власного капіталу	6,7	17,3	17,8	+10,6	+0,5
рентабельність сукупного капіталу	6,71	17,32	12,73	+10,61	-4,59

Аналізуючи дані показники можна сказати, що вони мають певні коливання. Зокрема, обидва показника зростають у 2024 р., а рентабельність сукупного капіталу в 2025 р. зменшується (що викликано зростанням суми активів).

Загальний висновок з фінансового аналізу: у цілому показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності свідчать про певну фінансову стабільність підприємства.

Виключення складають показники ефективності використання активів підприємства. Активи підприємства, у т.ч. і оборотні кошти, характеризуються недостатньою оборотністю. Даний показник демонструє тенденцію до зниження, що є негативним фактором.

2.3. Аналіз можливих напрямків розвитку ФОП «Пилипенко Р.А.»

В будь-якій з розглянутих в теоретичній частині концепцій безперервного удосконалення пропонується відштовхуватися у своєму розвитку від виявлення та усунення вузьких місць. Для їх встановлення пропонуємо провести SWOT – аналіз, якому передують складання матриці можливостей та матриці загроз. Перш за все, побудуємо матрицю можливостей (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Матриця можливостей

Вірогідність використання можливості	Вплив		
	сильний	помірний	незначний
Висока	<i>зростання клієнтського попиту на товари українського виробництва (локальні бренди)</i>	<i>більш жвавий розвиток дешевого цінового сегменту</i>	зростання прибутковості в галузі
Середня	<i>відновлення асортименту товарів та брендів, що був до війни</i>	<i>скорочення кількості конкурентів на ринку через війну</i>	зростання актуальності програм лояльності у споживачів
Низька		очікування товарів новинок в продажу	акцентування уваги на екологічності товарів

З матриці можливостей найбільш цінною є інформація щодо високої та середньої вірогідності використання можливостей. Так, вельми позитивною є тенденція зростання попиту на речі українського виробництва (т.зв. локальних брендів), а також відновлення довоєнного асортименту товарів та брендів. Більш помірний вплив матиме жвавий розвиток дешевого цінового сегменту, а також

скорочення кількості конкурентів, що пішли з ринку через активізацію військових дій.

Також проаналізуємо загрози, що негативно впливають на діяльність підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Матриця загроз

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	"легкий забій"
Висока			<i>зменшення споживання через скорочення кількості покупців</i>	погіршення ставлення до реклами, зокрема розважального характеру
Середня		<i>тенденція падіння доходів населення</i>	<i>скорочення покупки товарів, що не є предметом першої потреби</i>	
Низька	укрупнення торговельних підприємств за рахунок нарощення частки ринку		активізація дій лідерів ринку	повернення відомих брендів міжнародних компаній

З матриці загроз обираємо позиції, що можуть призвести до руйнування, критичного та важкого стану, а також мають високу та середню вірогідність реалізації загрози. Таких в нашій матриці три, а саме: зменшення споживання через скорочення кількості покупців (міграційний аспект), падіння доходів населення та часткова відмова від покупки товарів, що не є предметом першої потреби. Інші можливості та загрози можна виключити через їх низку вірогідність та незначний вплив на підприємство.

Розглянуті та обрані раніше можливості та загрози перенесемо в матрицю SWOT – аналізу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Матриця SWOT- аналізу ФОП «Пилипенко Р.А.» в стратегічній зоні
господарювання «послуги продажу одягу»

	Можливості <u>opportunities</u> O1. зростання клієнтського попиту на товари українського виробництва (локальні бренди) O2. більш жвавий розвиток дешевого цінового сегменту O3 відновлення асортименту товарів та брендів, що був до війни O4. скорочення кількості конкурентів на ринку через війну	Загрози <u>threats</u> T1. зменшення споживання через скорочення кількості покупців T2 тенденція падіння доходів населення T3. скорочення покупки товарів, що не є предметом першої потреби
Сильні сторони <u>strong</u> S1. Наявність локального виробника – постачальника одягу з доступними цінами S2. Розмірна сітка, адаптована під українських жінок S3. Оптимальне співвідношення ціна/якість S4. Можливість індивідуального замовлення S5. Достатність фінансових ресурсів	Використання можливості тенденції більш жвавого розвитку дешевого цінового сегменту, зростаючого попиту на товари українського виробництва можна забезпечити шляхом розширення пропозиції товарів повсякденного одягу (домашній одяг, футболки тощо)	Для зниження загрози тенденції падіння доходів населення використати сильну сторону «наявність локального виробника – постачальника одягу з доступними цінами». Оскільки підприємство володіє достатніми фінансовими ресурсами доцільною може бути розробка системи лояльності з накопиченням бонусів або знижками
Слабкі сторони <u>weak</u> W1. Недостатня відомість у клієнтів W2. Недостатньо широка товарна лінійка W3. Залежність від єдиного постачальника W4. Нерівномірність продажів впродовж року W5. Відсутність додаткових послуг	На тлі зростання популярності локальних брендів виділити товари домашнього одягу в окремий магазин білизни з товарами від різних вітчизняних виробників. Це дозволить розширити товарну лінійку, зменшити залежність від єдиного постачальника та позбутися сезонності продажів	На тлі падіння доходів населення та зменшення покупок запропонувати клієнтам гарантійний та недорогий післягарантійний ремонт купленого одягу в якості додаткової послуги

Джерело: складено автором

Перспективними напрямками розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу представляються: розширити пропозиції товарів повсякденного одягу (домашній одяг, футболки тощо), розробити систему лояльності з накопиченням

бонусів або знижками, виділити товари домашнього одягу в окремий магазин білизни з товарами від різних вітчизняних виробників, запропонувати клієнтам гарантійний та недорогий післягарантійний ремонт купленого одягу в якості додаткової послуги.

Підприємство має сильні сторони, потрібні для реалізації даного напрямку, а саме: українського виробника – постачальника одягу, звичної сітки українських розмірів для жінок, оптимального співвідношення ціни та якості, наявної можливості індивідуального замовлення та достатності фінансових ресурсів.

Висновки до розділу.

Обсяги продажу в оптовій й роздрібній торгівлі мають тенденцію до зростання, але за останній рік їх зростання уповільнилося. Динаміку продажів в торгівлі визначали фінансові настрої, а також очікування покупців, що на сьогодні часто переключаються на покупку більш дешевих товарів, а також товарів вітчизняних брендів. Це вимагає від продавців оптимізації асортименту, пошуку регіональних постачальників недорогих товарів, зміни програм лояльності. Встановлено, що галузь торгівлі знаходиться на стадії зростання у своєму розвитку. Це й визначатиме вибір стратегії розвитку, що реалізуються підприємствами торгівлі.

Проведення фінансового аналізу діяльності підприємства дозволило встановити: у цілому показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності свідчать про певну фінансову стабільність підприємства. Виключення складають показники ефективності використання активів підприємства. Активи підприємства, у т.ч. і оборотні кошти, характеризуються недостатньою оборотністю. Даний показник демонструє тенденцію до зниження, що є негативним фактором.

Перспективними напрямками розвитку підприємства, визначеними на основі SWOT-аналізу, є такі: розширення асортименту товарів повсякденного одягу (зокрема домашнього одягу, футболок та інших базових позицій); упровадження системи лояльності із механізмами накопичення бонусів або надання знижок постійним клієнтам; виокремлення групи товарів домашнього одягу в спеціалізований магазин білизни, який міститиме продукцію різних вітчизняних

виробників; запровадження додаткової послуги у вигляді гарантійного та доступного післягарантійного ремонту придбаного одягу. Для реалізації зазначених стратегічних напрямів підприємство має низку конкурентних переваг, серед яких: співпраця з українським виробником одягу, використання звичної для споживачів національної розмірної сітки для жінок, оптимальне співвідношення ціни та якості продукції, наявність опції індивідуального замовлення, а також достатній обсяг фінансових ресурсів, необхідних для впровадження запланованих заходів.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП «ПИЛИПЕНКО Р.А.»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку ФОП «Пилипенко Р.А.»

Формування стратегії розвитку в більшості наукових джерел описується як багатоетапний процес, що починається із аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, формування найбільш доречних стратегічних цілей, розробці відповідно до них комплексу альтернативних стратегій, вибору оптимальної стратегії шляхом зіставлення ризиків, результатів, витрат ресурсів тощо за альтернативними варіантами. Також процес включає етап реалізації шляхом формування комплексу заходів, та оцінку їх ефективності. Якщо заходи доводять свою ефективність, їх варто затвердити, а якщо ні – скасувати та переглянути.

На наш погляд, згадані етапи є обґрунтованими та логічно побудованими, проте їх слід уточнити для формування більш адекватної стратегії розвитку.

Так, вважаємо, що етап аналізу зовнішнього середовища має супроводжуватися не лише вивченням можливостей та загроз, але й дослідженням життєвого циклу галузі. В процесі розгляду класифікаційних підходів до стратегій розвитку підприємства в теоретичному розділі роботи нами були відокремлені стратегії розвитку за ознакою стадії життєвого циклу галузі. Це дозволить більш обґрунтовано формувати стратегічні цілі підприємства, що відбивається в побудові дерева цілей. Етап внутрішнього аналізу має бути доповнений обов'язковим виявленням слабких місць в діяльності підприємства із застосуванням SWOT-аналізу або концепцій безперервного вдосконалення, т.зв. «муда» або «вузьких місць» або елементів процесів, що не створюють цінність для клієнта тощо.

Для досягнення цілей з дерева цілей (деревоподібної діаграми) розроблюється сукупність альтернативних стратегій. Альтернативні стратегії мають бути спрямовані на досягнення розроблених цілей організації, проте можуть потребувати різних ресурсів, бути більш або менш ризикованими, вимагати залучення основних виконавців або шляхом передачі на аутсорсинг. Критерії

вибору стратегії можуть відрізнятися. Обрана стратегія реалізується шляхом формування системи заходів, перевірки їх доцільності та вибору та їх затвердження.

Послідовність розробки стратегії розвитку підприємства представимо у вигляді логічної послідовності (див. рис. 3.1).

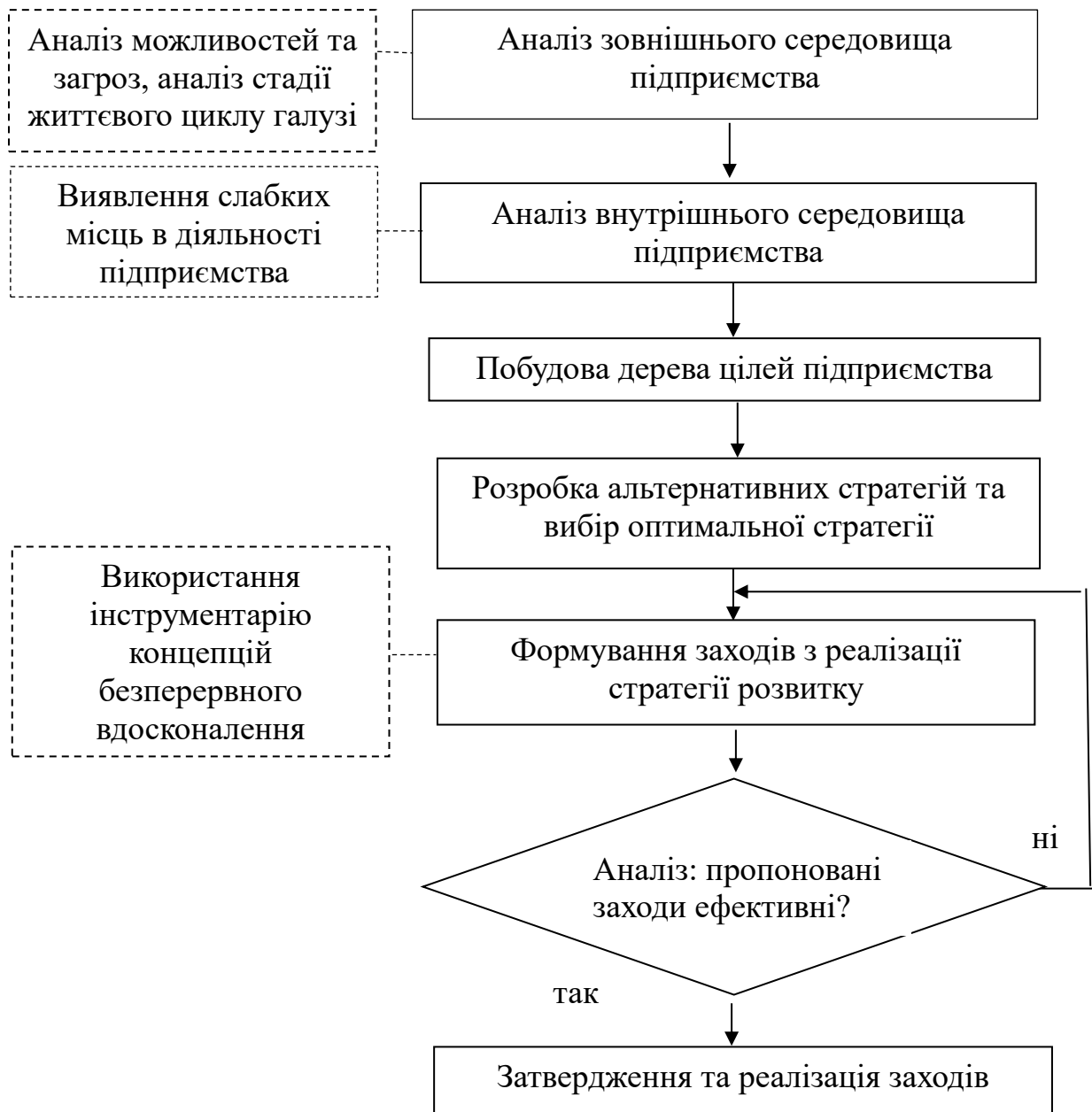


Рис. 3.1. Логічна схема формування стратегії розвитку підприємства

Розробимо стратегію розвитку підприємства роздрібної та оптової торгівлі у відповідності до представленої логічної схеми. За результатами аналізу галузі у відповідності до концепції життєвого циклу М. Портера, галузь торгівлі України знаходиться на стадії зростання.

Розробка стратегії розвитку відрізняється на різних етапах життєвого циклу галузі. Нами з'ясовано, що підприємства на стадії зростання можуть використати стратегію лідера або стратегію нападника. Стратегія лідера потребує значної кількості ресурсів та не може бути використана аналізованим підприємством. Більш доречним є використання стратегії нападника. Її загальний сенс – наступ на конкурентів з метою завоювання (збільшення) частки ринку, використовуючи слабкі місця конкурентів та їх прорахунки. Крім аналізу слабких місць суперників стратегія також передбачає швидке реагування на ринкові зміни шляхом запуску нових товарів або товарів удосконаленої якості, активне просування товарів шляхом зниження цін, проведення рекламних заходів, розширення торговельної мережі, а також завоювання «незахищених» сегментів ринку, на яких лідер не закріпився (або проігнорував, або недостатньо освоїв). У підсумку стратегія нападника дозволяє збільшити ринкову частку, використовуючи прорахунки лідера.

Далі необхідно сформулювати дерево цілей підприємства (рис. 3.2). Основною метою стратегії на стадії зростання є збільшення ринкової частки, що може бути реалізовано за рахунок удосконалення сервісу, реалізації маркетингових заходів, розширення асортименту та розвитку збутової мережі. Впровадження програми лояльності в межах удосконалення сервісу, на наш погляд, не дасть швидкого результату та може бути застосовано лише в перспективі. Підприємство ще мало часу працює на ринку та тільки набуло перших клієнтів. Організація післяпродажного сервісу, а саме ремонту одягу, що куплений в магазині, при виявленні певних недоліків в процесі носіння одягу, є ідеєю, що заслуговує на увагу. Крім того, у магазину завжди буде зворотний зв'язок з клієнтами стосовно проблем якості товару. Проте це питання потребує додаткових досліджень.

Реалізація маркетингових заходів, зокрема реклама магазину, перекривається рекламою в соціальних мережах та мережі Інтернет від виробника одягу (який не акцентує, в якому магазині мережі його варто придбати). Проте, доцільними можуть бути знижки на останні або сезонні товари, що дозволять вивільнити оборотні кошти для закупки нової колекції одягу.



Рис. 3.2. Дерево цілей ФОП «Пилипенко Р.А.»

Керуючись вибором стратегії нападника маємо зосередитися на завоюванні «незахищених» сегментів ринку, на яких лідер не закріпився. Тому більш актуальним є «Розширення окремих товарних категорій асортименту одягу» та «Введення в асортимент товарів нової групи товарів» - таких товарів, яких немає у конкурентів (або представлені в обмеженій кількості). Оскільки підприємство дещо обмежено існуючими торговельними площами та обсягами викладки поточного товару, то доцільним може бути представлення нового (або розширеного) асортименту товару в новому спеціалізованому магазині одягу. Відкриття типового магазину мережі у Києві (на Троєщині) як варіант розвитку не розглядаємо, оскільки на нашу думку в Києві вже достатньо представлена продукція «Wear me» в торговельній мережі.

Таким чином, нами обрано для ФОП «Пилипенко Р.А.» стратегію нападника, що дозволить збільшити ринкову частку, яка буде реалізована шляхом зниження розвитку збутової мережі та розширення асортименту. Розглядається можливість відкриття спеціалізованого магазину одягу з оновленням (розширенням) асортиментом. Пріоритетними будуть потреби нівелювання впливу єдиного постачальника, а також зменшення сезонності продажів за рахунок вибору більш сталих у продажу товарних категорій.

3.2. Розробка заходів з реалізації стратегії розвитку ФОП «Пилипенко Р.А.»

Встановимо товарну групу, яка буде продаватися в новому магазині. Але перш за все встановимо основних конкурентів магазину. Біля підприємства в безпосередній близькості є магазини жіночого одягу Vovk (вул. Анни Ахматової, 22), Cat Orange (вул. Княжий Затон, 2/30), Must Have (ТРЦ River Mall Дніпровська набережна, 10-14), One By One (Дніпровська набережна, 12), Chantale (ТЦ «Аркадія», Дніпровська набережна, 33), Byurse (вул. Срібнокільська, 3-Г). Використаємо карту стратегічних груп для того, щоб встановити основних конкурентів магазину. Порівняємо згадані магазини за кількістю асортиментних позицій та ціновою категорією (рис. 3.3).

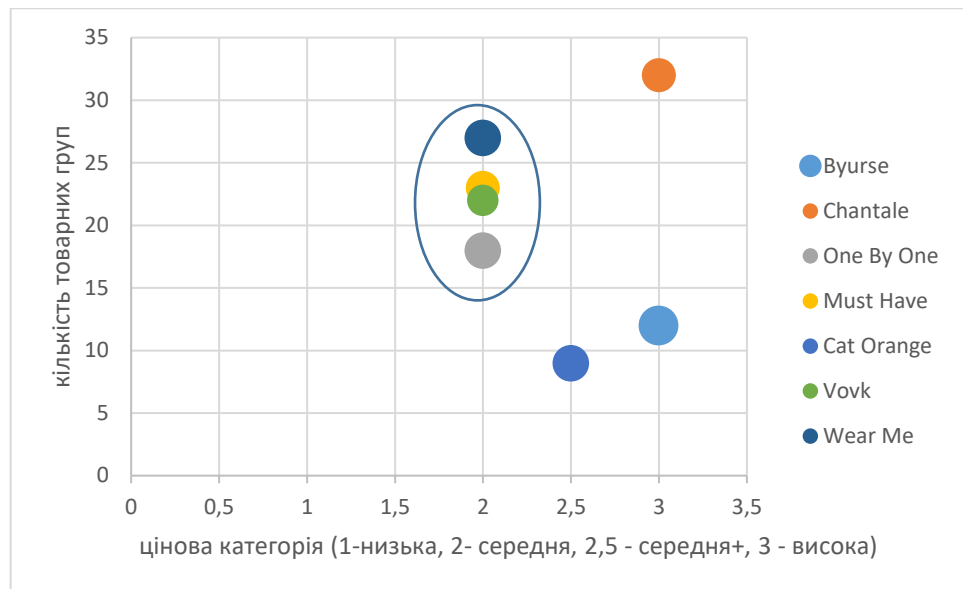


Рис. 3.3. Карта стратегічних груп магазинів жіночого одягу (локація м. Позняки, м. Київ)

З огляду на спільність цінової групи та кількість товарних груп основними конкурентами магазину є магазини Vovk, Must Have та One By One. Всі згадані магазини продають жіночий одяг вітчизняного виробництва, адаптований для українських жінок, мають широку збутову мережу.

Проаналізуємо товарний асортимент магазинів -конкурентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця асортименту магазинів-конкурентів

Категорія одягу	Must Have	VOVK	One By One
Сукні / Сарафани	Широкий вибір суконь (повсякденні, ділові, вечірні)	Достатній вибір суконь: міні, міди, жакет-сукні	Достатній вибір суконь: міні-сукні, сукні романтичні / базові
Спідниці	Спідниці та шорти в базовій колекції	Спідниці присутні в каталозі	Спідниці присутні в каталозі
Брюки / Штани	Класичні брюки, широкі штани, ділові костюми	Брюки різних фасонів у лінії	Прямі штани, джинси-банани і т.п
Костюми / Жакети	Жакети + костюми в діловому стилі	В асортименті: костюми, жакети, піджаки	В каталозі є жакети / піджаки / костюмні елементи
Базовий одяг (basic)	Базові футболки, сорочки, джемperi, лонгсліви	Є лінія “базового одягу”	Базові кофти, водолазки, свитшоти, футболки
Верхній одяг	Пальта, тренчі, пуховики та подібне	Пальта, куртки, тренчі, екошуби	Пальта, куртки, тренчі
В’язані вироби / Трикотаж	Светри, кардигани, джемperi	Трикотажні гольфи, светри	Кардигани, трикотажні сукні, светри
Білизна / Боді	(Менш фокусовано) — не дуже великий асортимент	Не основне — в каталозі не домінує	Боді та деяка білизна(обмежено)

1	2	3	4
Спортивний одяг / лосини	Обмежено — не “професійний” спортивний одяг, але базові речі є	Немає великої лінії спортивного одягу	Велосипедки, джогери, комбінезони
Комфортний домашній одяг	Мало	Представлений обмежено	Ні

З огляду на товарні групи основних конкурентів можна стверджувати, що в них не представлені (слабо представлені) домашній одяг та білизна. Тому пропонується відкрити магазин домашнього одягу та білизни, розширив та виділив окремо асортиментну групу домашнього одягу та додав нову асортименту групу білизни. Прорахуємо проект з відкриття нового магазину.

Визначимо інвестиційні витрати на відкриття магазину. Приміщення пропонується взяти в оренду, в тому ж самому районі (Київ, Дарницький район, ЖК Метро парк, вул. Кам'янська, 123), оренда фасадного приміщення 50 кв.м - 24 999 грн./міс.

Інвестиційні витрати в основні фонди включають витрати на ремонт приміщення, а також витрати на покупку й монтаж торговельного встаткування.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій в основні фонди виконується:

$$I_{\text{оф}} = \text{БМР} + I_{\text{об}} + I + \text{Д} - \text{Л} \quad (3.1)$$

БМР - вартість будівельно-монтажних робіт;

$I_{\text{об}}$ - інвестиції в покупку встаткування;

I - інші витрати (приблизно 5% від суми попередніх витрат)

Д - витрати на демонтаж старого (замінного) устаткування (приблизно 2% від його первісної вартості);

Л - дохід від продажу демонтованого встаткування.

Вартість будівельно-монтажних робіт визначається:

$$\text{БМР} = \text{Пл} * \text{Вб} \quad (3.2)$$

Пл - площа приміщення, що ремонтується (будується), кв.м

Вб - вартість кв.м. ремонту (будови) будинку.

Приміщення має площу 50 кв.м. Вартість ремонтних робіт – 150 у.о./кв.м.

Отже вартість ремонту складе:

$$50 * 150 * 42,3 = 317,3 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в покупку встаткування розраховуються:

$$I_{об} = C_0 + Tr + M_0 \quad (3.3)$$

C_0 - ціна закупівлі нового обладнання (оптово-відпускна ціна)

Tr - транспортно-складські витрати (приблизно 5% від ціни встаткування)

M_0 - вартість монтажних робіт (визначається укрупнено в розмірі до 10% від ціни встаткування)

Витрат на демонтаж, а також доходу від продажу демонтованого обладнання підприємство не має.

Далі необхідно визначити витрати на покупку торговельного обладнання – меблів та касового апарату. Список обладнання наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік торговельного обладнання для магазину

Найменування обладнання	Ціна, грн.	Кількість, од.	Сума, грн.
Стійка напольна торгова для одягу з регулюванням висоти	2250	3	6750
Стійка - вішалка для одягу подвійна хромована Книжка	5300	2	10600
Стелаж стійка гірка з полицями для одягу в магазин	14000	1	14000
Стійка напольна торгова для магазину білизни, аксесуарів	7350	1	7350
Стійка вішалка для спідньої білизни, шкарпеток, дитячого одягу напольна	9600	2	19200
Пристінна стійка з металу для магазину	14887	1	14887
Ресепшен. Адміністративна / касова стійка	2883	1	2883
Примірочна пристінна двомісна 1х2х2м	1400	1	1400
Стільчик - драбинка з відкидним щаблем для продавця	1050	1	1050
Пуфік-банкетка	750	4	3000
Відпарювач LT8 -2,5кВ	3500	1	3500
Дзеркало для магазину	1650	4	6600
Манекен жіночий безликий М6007-2	5880	2	11760
Електронне торгове касове обладнання для магазинів і кафе комплект POS-Smart	21000	1	21000
Ноутбук ASUS Chromebook CM14	12000	1	12000
Всього			135980

Всього вартість обладнання з урахуванням доставки то монтажу складе:

$$I_{об} = C_{о} + T_{р} + M_{о} = 135,98 * 1,1 * 1,05 = 157,1 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в основні фонди складуть:

$$I_{оф} = (317,3 + 157,1) * 1,05 = 498,12 \text{ тис. грн.}$$

де 1,05 – коефіцієнт, що враховує інші витрати.

Інвестиції в оборотні кошти представлені вартістю товару, призначеного для продажу (т.зв. створення вітрини), що за оцінками фахівців підприємства складе біля 1 млн. грн. Інших видів інвестицій в оборотні кошти не передбачається.

Інвестиції в маркетинг будуть пов'язані з рекламою магазину (соціальні мережі, флаєра, оформлення вивіски та банера-растяжки). Такі витрати керівництво оцінює на рівні 100 тис. грн.

Отже, загальна сума інвестицій з урахуванням 3% можливого зростання витрат (т.зв. фонд самострахування) складає:

$$(498,12 + 1000 + 100) * 1,03 = 1646 \text{ тис. грн.}$$

Виконаємо розрахунок поточних витрат магазину, які включають витрати на закупку товару, зарплату продавців, електроенергію, оренду, амортизацію тощо.

1. Перш за все, встановимо витрати на закупку товару, виходячи з того, що за добу магазин відвідує 13 осіб, середній чек складає 1200 грн., рівень торговельної націнки 35%. Тоді витрати на закупку товару на місяць складуть:

$$13 \text{ осіб} * 1,2 \text{ тис. грн.} * 30 \text{ днів} * 0,65 = 304,2 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{За рік: } 304,2 * 12 \text{ міс.} = 3650,4 \text{ тис. грн.}$$

2. Визначимо витрати з заробітної плати. Планується винайняти двох продавців з заробітною платою 8,5 тис. грн./міс. Також тимчасово планується, щоб менеджер діючого магазину виконував управлінські функції відносно нового магазину з доплатою 4 тис. грн./міс.

$$\text{Відповідно витрати на рік складуть: } 2 * 12 * 8,5 + 4 * 12 = 252 \text{ тис. грн.}$$

3. Витрати на електроенергію визначаються з розрахунку 9,5 грн./КВт-год. Споживання магазином електроенергії складає 400 КВт/міс. в середньому.

$$\text{Тоді витрати енергії на місяць: } 9,5 * 400 = 3,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Витрати на рік: } 3,8 * 12 \text{ міс.} = 45,6 \text{ тис. грн.}$$

4. Амортизація устаткування. Амортизацію розраховуємо прямолінійним методом. Амортизаційні відрахування на рік:

$$AB = BO/CC \text{ (3.4)}$$

де BO – вартість обладнання, грн.

CC – строк служби, років.

Термін служби касового обладнання – 2 роки, меблів – 4 роки, комп'ютера та відпарювача – 5 років.

$$AB = 15,5/5 + 21/2 + 99,48/4 = 38,47 \text{ тис. грн. на рік}$$

5. Податок єдиний для ФОП 2 групи складає 4160 грн./міс.

Відповідно на рік витрати складуть:

$$4,16 \cdot 12 = 49,92 \text{ тис. грн.}$$

6. Орендні витрати на приміщення магазину складають 25 тис. грн., що за рік дорівнює: $25 \cdot 12 = 300$ тис. грн.

7. Витрати на рекламу та маркетинг (соцмережі, знижки на продукцію) плануємо в розмірі 20 тис. грн./міс, що за рік складе:

$$20 \cdot 12 = 240 \text{ тис. грн.}$$

8. Інші витрати: 6 тис. грн. на рік.

Складемо кошторис поточних витрат магазину (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Кошторис поточних витрат магазину

Статті витрат	Сума за міс., тис. грн.	Сума за рік, тис. грн.
1. Витрати на закупку товару	304,2	3650,4
2. Заробітна плата персоналу	21	252
3. Витрати на електроенергію	3,8	45,6
4. Амортизація обладнання	3,21	38,47
5. Єдиний податок	4,16	49,92
6. Орендні витрати	25	300
7. Витрати на рекламу та маркетинг	20	240
8. Накладні витрати	0,5	6
Всього	381,87	4582,39

Далі необхідно зіставити поточні витрати магазину з його доходами. Останні визначаються на підставі раніше наведених даних щодо відвідуваності клієнтів (13 осіб/добу) та середнього чеку (1,2 тис. грн.).

Дохід за місяць складе: $13 \text{ осіб} * 1,2 \text{ тис. грн.} * 30 \text{ осіб} = 468 \text{ тис. грн.}$

Доход за рік: $468 * 12 \text{ міс.} = 5616 \text{ тис. грн.}$

На другий рік реалізації проекту планується збільшення доходу.

Далі нам необхідно зіставити прогнозовані доходи, і відповідні поточні витрати по роках. Для цього виконується розрахунок грошового потоку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок грошових потоків, тис. грн.

Показники	1-й рік	2-й рік
1. Доход від реалізації	5616	6318
2. Поточні витрати, у т.ч.:	4582,39	5038,69
2.1. Амортизаційні відрахування	38,47	38,47
3. Прибуток до оподатковування	1033,61	1279,31
4. Чистий прибуток	1033,61	1279,31
5. Чисті грошові надходження	1072,08	1317,78
6. Коефіцієнт дисконтування	0,813	0,661
7. Приведені чисті грошові надходження	871,61	871,03
8. Сумарні приведені чисті грошові надходження	871,61	1742,64

У плані грошових потоків відображається надходження коштів (дохід від реалізації) та поточні витрати. На їх підставі визначаються чисті грошові надходження, що визначаються за формулою:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{А} \quad (3.5)$$

де ЧП – чистий прибуток;

А – амортизаційні відрахування.

Ставка дисконту взята в розрахунках – 23%.

Ми отримали позитивні грошові потоки, що є позитивною характеристикою проекту, але треба порівняти доходи з проекту з інвестиційними витратами.

Оцінимо інвестиційну привабливість проекту за допомогою показників:

- чистий приведений дохід.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I \quad (3.6)$$

де $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих протягом n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$\text{ЧПД} = 1742,64 - 1646 = 96,64 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД позитивний, отже прибутковість підприємства підвищується, і проект можна вважати прийнятим.

- індекс доходності:

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (3.7)$$

$$I_d = 1742,64 / 1646 = 1,06. \text{ } I_d \text{ більше } 1, \text{ отже проект приймається.}$$

- строк окупності інвестицій:

$$CO = \frac{I}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}} \quad (3.8)$$

де $\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за

період часу, прийнятий у розрахунках.

$$CO = 1646 / (1742,64 / 2 \text{ роки}) = 1,89 \text{ року.}$$

Отже, за всіма показниками, проект відкриття магазину є інвестиційно привабливим.

3.3. Формалізація процесу відкриття нового магазину

Для формалізації процесу впровадження проекту відкриття магазину, встановлення логічної послідовності його здійснення, інформації щодо можливих ризиків та шляхів їх нівелювання, а також основних термінів реалізації проекту, пропонуємо скористатися інструментарієм концепції «шість сигм» та розробити:

- SIPOC аналіз
- FMEA-аналіз.
- графік Гантта проекту відкриття магазину.

З метою визначення ключових етапів процесу відкриття нового магазину, ідентифікації постачальників та їхнього внеску у цей процес, а також встановлення кола клієнтів і результатів діяльності, було здійснено SIPOC-аналіз (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers). Даний метод дає змогу комплексно оцінити масштаб та структуру процесу, виявити основні групи зацікавлених сторін, уточнити їхні потреби й очікування, а також визначити результати процесу – як заплановані, так і потенційно ненавмисні. Окрім цього, SIPOC-аналіз сприяє кращому розумінню ролі кожного учасника процесу та взаємозв'язків між його складовими елементами. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Елементи SIPOC-аналізу процесу відкриття магазину одягу

<i>Постачальник / Suppliers</i>	<i>Вхід / Inputs</i>	<i>Процес / Process</i>	<i>Вихід / Outputs</i>	<i>Клієнт / Customers</i>
1	2	3	4	5
Власник, інвестор	Інформація	Затвердження комерційної ідеї	Рішення	Менеджер магазину
Ріелторська фірма	Приміщення для оренди	Вибір локації для оренди приміщення	Договір оренди	Власник, інвестор
Консалтингова фірма/менеджер підприємства	Інформація	Аналіз найближчих конкурентів	Конкурентний аналіз	Власник, інвестор
Дизайнер	Варіанти дизайн-проектів	Розробка планування та дизайну	Затверджений дизайн інтер'єру	Менеджер магазину, власник
Менеджер підприємства	Перелік схвалених постачальників	Вибір постачальників товарів	Рішення, договори поставки	Власник, інвестор
Будівельно-ремонтна фірма	Будівельні матеріали, послуги	Проведення ремонтних робіт	Відремонтоване приміщення	Менеджер магазину, власник
Менеджер підприємства	Перелік схвалених постачальників	Вибір обладнання	Рішення, договори поставки	Власник, інвестор
HR-агенції	Кандидати на вакансії	Підбір та навчання персоналу	Сформований штат	Менеджер магазину
Державні органи	Дозвільні документи	Отримання дозволів та реєстрація	Легалізована діяльність	Держава / регулятори, власник
Постачальники торгового обладнання	Торговельне обладнання	Облаштування торгового залу	Встановлене торговельне обладнання	Менеджер магазину, власник
Постачальники товарів	Товарний асортимент	Закупівля та викладка товарів	Викладені на полицях товари	Клієнти

1	2	3	4	5
ІТ-постачальники	Касові системи, ПЗ	Налаштування облікових систем	Інформаційна підтримка відкриття	Продавці магазину, менеджер
Рекламна агенція	Рекламні матеріали	Маркетингова кампанія відкриття	Інформаційна підтримка відкриття	Потенційні клієнти
Персонал магазину, постачальники товарів	Асортимент товарів, інформаційні послуги	Урочисте відкриття магазину	Задоволена потреба	Клієнти

За допомогою SIPOC - аналізу нами чітко окреслено початок та кінець проекту відповідно до методології «шість сигм», можна зрозуміти зв'язки між різними учасниками процесу та забезпечити їх комунікацію.

Для встановлення операцій процесу відкриття магазину, які можуть бути «вузьким місцем» та пов'язані з великою кількістю відмов, нами було використано FMEA-аналіз (ще один інструмент концепції «шість сигм»). Він дозволяє оцінити пріоритети, а також ризик можливих відмов на кожній операції (табл. 3.6). Відповідно до таблиці аналізуються вид відмов на кожній операції, наслідки відмови (якщо вона трапиться), а також їх виявлення. Найбільший бал (за п'ятибальною шкалою) отримують операції, за якими висока вірогідність виникнення відмови, суттєві наслідки виникнення відмови з точки зору замовника, а також висока вірогідність виявлення відмови власними силами.

За допомогою FMEA – аналізу нами для кожній операції розраховано число пріоритетності ризику (Risk Priority Number - RPN), що є індексом для виміру ступені важливості для складових карти FMEA. Число пріоритетності ризику визначається як добуток вірогідності виникнення потенційної небезпеки відмови, виявлення значущості наслідків відмови з позицій клієнта та вірогідності виявлення відмови власними силами:

$$RPN = O * S * D \quad (3.9)$$

де O - вірогідності виникнення потенційної небезпеки відмови;

S - значущість наслідків відмови з позицій клієнта;

D - вірогідність виявлення відмови власними силами.

Таблиця 3.6

FMEA-аналіз процесу відкриття магазину одягу

Роботи або операції	Поява відмови		Наслідки відмови		Виявлення відмов		Число пріоритетності ризику RPN
	Вид відмов	Ймовірність виникнення відмови	Наслідки потенційної відмови	Значущість наслідків відмови з позицій замовника	Методи контролю (самоконтролю)	Ймовірності виявлення відмови власними силами	
Затвердження комерційної ідеї	Комерційна ідея недостатньо економічно обґрунтована, містить непрораховані елементи	4	Банкрутство, закриття магазину, зростання витрат, не передбачених бюджетом	5	Детальний аналіз обґрунтування бізнес-ідеї фахівцями, створення фонду самострахування	4	80
Вибір локації для оренди приміщення	Низький трафік клієнтів	4	Низькі продажі	4	Аналіз прохідності, дослідження цільової аудиторії	5	80
Аналіз найближчих конкурентів	Ігнорування ключових гравців, неповні або застарілі дані щодо конкурентів, помилки в аналізі цін	5	Неконкурентні рішення, неадекватне позиціонування, низькі продажі	4	Оновлення аналізу, моніторинг цін, повторна оцінка роботи найближчих магазинів-конкурентів	5	100
Розробка планування та дизайну	Невдала навігація по магазину, погане освітлення, незручні примірочні	2	Зниження продажів, скарги клієнтів, високий відсоток відмов від покупки	4	Тестування плану з персоналом, тестове моделювання руху, перевірка світлотехнічних розрахунків	5	40
Вибір постачальників товарів	Обмежений асортимент, несвоєчасні поставки, низька якість товару	2	Зниження продажів, втрата клієнтів, надходження скарг	5	Повторна перевірка постачальника, аналіз якості товарів - зразків	5	50
Проведення ремонтних робіт	Неякісний ремонт, затримка термінів завершення ремонту, перевитрата коштів на ремонт	3	Затримка відкриття магазину, зростання бюджету проекту	4	Повторна перевірка ремонтно-будівельної фірми, кошторису робіт, створення фонду самострахування	5	60
Вибір обладнання	Неякісне обладнання, швидко виходить з ладу, поставлене не в комплекті або невчасно	2	Часті ремонти, неможливість ефективно розмістити товар, відкладення відкриття магазину	3	Повторна перевірка постачальника, аналіз якості обладнання	5	30

1	2	3	4	5	6	7	8
Підбір та навчання персоналу	Низька якість обслуговування клієнтів	3	Втрата клієнтів, скарги, зниження продажів	5	Використання фахівців для відбору персоналу, встановлення випробувального терміну	3	45
Отримання дозволів та реєстрація	Затримка отримання дозволів пожежної інспекції, СЕС, помилки в заповненні документів, невчасна їх подача	1	Призупинення робіт, штрафи, проблеми з контролюючими органами	5	Використання фахових консультацій / юридичного супроводу, повторна перевірка підготовлених документів та термінів їх подання	5	25
Облаштування торгового залу	Пошкодження обладнання під час монтажу, затримка монтажу, некоректне встановлення	2	Нестійкість конструкції, поломки, додаткові витрати на ремонт / заміну, відкладання відкриття магазину	4	Використання фахівців для монтажу, перевірка технічних параметрів обладнання та зіставлення з розмірами приміщення	3	24
Закупівля та викладка товарів	Затримка поставок, поставка залежаних залишків, неефективна викладка товару в залі	1	Відкладання відкриття магазину, зниження продажів	5	Впровадження тестових закупок, аналіз модних тенденцій, використання стандартів мерчендайзингу	5	25
Налаштування облікових систем	Збої в роботі каси, неможливість проведення розрахункових операцій	1	Зупинка продажів, неможливість подання звітної документації	5	Тестування системи до запуску, обслуговування у перевірених ІТ-фахівців	5	25
Маркетингова кампанія відкриття	Неефективно обрані рекламні носії, слабе охоплення кола потенційних покупців, замала сума бюджету	4	Низька відвідуваність магазину, низькі обсяги продажу	5	Використання фахівців для розробки маркетингової компанії	3	60
Урочисте відкриття магазину	Технічні збої під час заходу, погане планування заходу, низька/занадто велика відвідуваність	3	Менші продажі, дискомфорт для гостей, хаос в залі, повільне обслуговування, наступне зниження відвідуваності	4	Детальне планування заходу, перевірка техніки, наявності достатньої кількості акційних товарів, розробка запасного плану	5	60

За величиною числа пріоритетності ризику визначають операції, які потрібно удосконалювати в першу чергу. Відповідно до табл. 3.6 такими операціями є «Аналіз найближчих конкурентів», «Затвердження комерційної ідеї» та «Вибір локації для оренди приміщення». Отже, опрацюванню вищезначених операцій має бути приділена найбільша увага.

У процесі планування проекту для його успішної реалізації критично важливо забезпечити координованість виконання різних етапів та дотримання встановлених термінів. Одним із ефективних інструментів для цього є такий інструмент методології «шість сигм» як графік Ганта, який дозволяє: контролювати строки виконання кожного етапу; наочно відображати послідовність та взаємозв'язки між різними роботами; встановлювати загальний термін реалізації проекту. Діаграма Ганта є своєрідною гістограмою, на якій завдання та підзавдання проекту розміщуються відповідно до часу їх виконання. Вона дозволяє чітко бачити, які роботи можуть виконуватися паралельно, а які — тільки послідовно, що сприяє оптимізації планування та управління ресурсами проекту.

Інформація щодо термінів реалізації проекту відкриття магазину представлена в табл. 3.7, а сам графік Ганта – в табл. 3.8.

Таблиця 3.7

Дані щодо термінів реалізації проекту відкриття магазину одягу

Найменування операції	Позначення операції	Найближча попередня операція	Термін виконання, днів.
Затвердження комерційної ідеї	1	-	2
Вибір локації для оренди приміщення	2	1	3
Аналіз найближчих конкурентів	3	1,2	2
Розробка планування та дизайну	4	2,3	2
Вибір постачальників товарів	5	1	3
Проведення ремонтних робіт	6	4	7
Вибір обладнання	7	4	2
Підбір та навчання персоналу	8	2	7
Отримання дозволів та реєстрація	9	2	10
Облаштування торгового залу	10	6,7	1
Закупівля та викладка товарів	11	5, 8,10	2
Налаштування облікових систем	12	9	1
Маркетингова кампанія відкриття	13	11	1
Урочисте відкриття магазину	14	12,13	1

Таблиця 3.8

Графік Гантта проекту відкриття магазину одягу

опер ації	дні																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					

Пояснення: 1 -Затвердження комерційної ідеї; 2 - Вибір локації для оренди приміщення; 3 - Аналіз найближчих конкурентів; 4 - Розробка планування та дизайну; 5 - Вибір постачальників товарів; 6 - Проведення ремонтних робіт; 7 - Вибір обладнання; 8 - Підбір та навчання персоналу; 9 - Отримання дозволів та реєстрація; 10 - Облаштування торгового залу; 11 - Закупівля та викладка товарів; 12 - Налаштування облікових систем; 13 - Маркетингова кампанія відкриття; 14 - Урочисте відкриття магазину

Побудований графік Ганта дозволяє встановити граничний термін виконання проекту з відкриття магазину одягу, а саме: проект буде реалізовано за 21 день. Він також дозволяє встановити, коли відбувається кожен етап відкриття; які роботи можна виконувати одночасно; які етапи є обов'язковими перед відкриттям магазину.

Висновки до розділу. Було обґрунтовано вибір стратегії нападника, яку рекомендовано застосовувати підприємству на стадії зростання галузі. Згадана стратегія дозволяє збільшити ринкову частку, використовуючи прорахунки лідера. Для її реалізації рекомендовано відкрити магазин домашнього одягу та білизни, розширив та виділив окремо асортиментну групу домашнього одягу та додав нову асортиментну групу білизни. Пропозиції надано з огляду на те, що дані товарні групи не представлені (слабо представлені) в асортименті основних конкурентів магазину. За всіма показниками, проект відкриття магазину є інвестиційно привабливим і окупиться в період до двох років. Для формалізації процесу відкриття магазину було застосовано інструментарій одної з концепцій безперервного вдосконалення, а саме – концепції «шість сигм». Завдяки інструментам SIPOC – аналізу, FMEA-аналізу та графіку Ганта деталізовано процес відкриття магазину, встановлено логічну послідовність його здійснення, виявлено основну інформацію щодо можливих ризиків та шляхів їх нівелювання, а також визначено основні терміни реалізації проекту.

ВИСНОВКИ

На підставі досліджень, проведених в кваліфікаційній роботі магістра, було зроблено такі висновки:

1. Стратегія розвитку є сукупністю цілеспрямованих дій організації, що мають бути реалізовані в довгостроковому аспекті, та забезпечують в кінцевому висліді досягнення конкурентних переваг та укріплення ринкової позиції. Найбільш вживаними та розповсюдженими є класифікаційні ознаки стратегій розвитку – за стадіями життєвого циклу галузі, за способом поведінки на ринку, за спрямованістю дії, за стилем розробки, за способом забезпечення ефективності та за характером змін. Вибір потрібної стратегії розвитку здійснюється з урахуванням поставлених цілей та змін зовнішнього середовища.

2. Обсяги продажу в оптовій й роздрібній торгівлі мають тенденцію до зростання, але за останній рік їх зростання уповільнилося. Динаміку продажів в торгівлі визначали фінансові настрої, а також очікування покупців, що на сьогодні часто переключаються на покупку більш дешевих товарів, а також товарів вітчизняних брендів. Це вимагає від продавців оптимізації асортименту, пошуку регіональних постачальників недорогих товарів, зміни програм лояльності. Встановлено, що галузь торгівлі знаходиться на стадії зростання життєвого циклу, що визначатиме вибір стратегії розвитку, яку доцільно реалізувати підприємствам торгівлі.

3. Для досліджуваного торговельного підприємства обґрунтовано вибір стратегії нападника на стадії зростання галузі. Згадана стратегія дозволяє збільшити ринкову частку, використовуючи прорахунки лідера. Для її реалізації рекомендовано відкрити магазин домашнього одягу та білизни, розширив та виділив окремо асортиментну групу домашнього одягу та додав нову асортиментну групу білизни. Пропозиції надано з огляду на те, що дані товарні групи не представлені (слабо представлені) в асортименті основних конкурентів магазину. За всіма показниками, проект відкриття магазину є інвестиційно привабливим і окупиться в період до двох років. Для формалізації процесу відкриття магазину

було застосовано інструментарій одної з концепцій безперервного вдосконалення, а саме – концепції «шість сигм». Завдяки інструментам SIPOC – аналізу, FMEA-аналізу та графіку Ганта деталізовано процес відкриття магазину, встановлено логічну послідовність його здійснення, виявлено основну інформацію щодо можливих ризиків та шляхів їх нівелювання, а також визначено основні терміни реалізації проекту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P)*. 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280
2. Porter M. E. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press, 1980. 422 p.
3. Андріїшина О. О., Шаповал В. А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник*. 2022. №2. С. 92-103.
4. Баланович А.М. Сучасні напрями класифікації стратегій розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №19. 2017. С. 134-137.
5. Білоус-Сергєєва С. Оцінка та підвищення ефективності застосування методів Six Sigma в управлінні якістю продукції чи послуг. *Економіка і організація управління*. №4(52). 2023. С. 145-152.
6. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. №21. 2021. С. 31-34.
7. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. №56. 2023. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031>
8. Вальтер Е. Кайдзен: принципи, методи і важливість для компаній. *Management. Якість ведення бізнесу*. <https://www.management.com.ua/qm/qm278.html>
9. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. 2020. С.121-125.
10. Гірна О. Б. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. №54. 2023. <https://surl.li/pkrisi>
11. Городняк І.В., Гнатів Ю.П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. №187. 2023. С.49-54.

12. Гречкосій, І. Д., Осичка, О. В. Ясинська, С. Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним оздоровленням сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С. 74–87.
13. Громцева О.В., Стрюков В.В. Перспективи застосування методики «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. № 1 (91). 2020. С. 66-74.
14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. №18. 2018. С. 346-352.
15. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект ХХІ*. 2018. № 3. С. 55-58.
16. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. №2. 2023. С. 152-160.
17. Індекс Опендатабота. Найкращі підприємства України 2025. Оптова торгівля. <https://opendatabot.ua/c/index/wholesale%20trade>
18. Індекс Опендатабота. Найкращі підприємства України 2025. Роздрібна торгівля. <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade>
19. Інформація статистичного характеру щодо розвитку підприємств торгівлі. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 120–127.
21. Кеба Д. А. Теорія обмежень (за Голдраттом): еволюція та становлення. *Актуальні проблеми економіки*. №5 (287). 2025. С.423-433.
22. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №12. Ч. 1. 2017. С. 167-171.
23. Кузнецова І. О. Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* : Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

24. Кузнецова І.О. Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект. Монографія. Одеса: Атлант, 2012. 209 с.
25. Кучерук Г.Ю., Соловей С.М., Тирсенко А.М. Філософія kaizen – ефективний шлях підвищення результативності логістичного управління за сучасних умов господарювання. *Сталий розвиток економіки*. №2. 2019. С. 70-78.
26. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №41. 2022. С. 74-78.
27. Міценко Н. Г., Міщук І. П., Лило Б. Б. Торгівля в системі задоволення потреб населення в умовах нестабільної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. №80. 2024. С. 22-34.
28. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету*. №1(63). 2024. С.194-200.
29. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Технології прийняття управлінських рішень щодо залучення клієнтів підприємств сфери послуг. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 199-225
30. Осичка О.В., Абрамова Д.В. Трансформаційне лідерство: основні принципи та стратегії розвитку. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XXII Міжнар. наук.-практ. конф. ОНЕУ, 25-26 квітня 2024 р. Одеса, с.73-76*
31. Осичка О.В., Кореновська К.А. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю приладобудівних підприємств. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: зб. мат. XXII Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 квітня 2024 р., Одеса, с.76-80.*
32. Полях С. С. Особливості зміни поведінки споживачів на ринку в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9-10. 2022. С. 69-76.
33. Сливчук А. Л., Другов О.О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій. *Економіка та суспільство*. №68. 2024. <https://surl.li/crhzpl>

34. Сорокун Ю. С. Механізм управління діяльністю транспортних підприємств на засадах концепції ощадливого виробництва. *Проблеми економіки*. № 2 (56). 2023. С. 182-189.
35. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
36. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (277). 2024. С.320-325.
37. Як змінилася споживча поведінка українців. Дніпропетровське інвестиційне агентство. <https://surl.li/cnqvvet>