

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

Кафедра менеджменту організацій

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

(підпис)

“08” січня 2024 р.

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

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

Виконавець:

студент факультету менеджменту та
інформаційних технологій

Вегержинська Владислава Денисівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

Д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства»	5
1.2. Види та елементи стратегії розвитку підприємства	10
1.3. Особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ ТОВ "БРОКАРД-УКРАЇНА"	25
2.1. Тенденції розвитку торгівлі в Україні	25
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Броккард-Україна»	32
2.3. Визначення стратегічної позиції ТОВ "Броккард-Україна"	43
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ "БРОКАРД-УКРАЇНА"	51
3.1. Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Броккард-Україна» на основі збалансованої системи показників	51
3.2. Обґрунтування заходів з удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Броккард-Україна» методом нечітких множин	56
3.3. Оцінювання ефективності заходів з удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Броккард-Україна»	64
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Значимість торгівлі у економіці країни обумовлюється тим, що вона є двигуном економічного розвитку, сприяючи зростанню виробництва, розширенню ринків та створенню нових можливостей для підприємств. На сьогодні, проблеми у сфері торгівлі викликані складним економічним станом, соціальною та політичною не стабільністю у країні, спричинені війною. Це все негативно впливає на показники діяльності підприємств, та загалом знижує їх стійкість у довгостроковій перспективі. У таких умовах особливої актуальності набувають питання формування стратегії розвитку торгівельних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження основ формування стратегії розвитку підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у процесі розробки заходів з формування стратегії розвитку ТОВ "Брокард-Україна".

Завдання дослідження:

дослідити сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства;

Визначення стратегічної позиції ТОВ "Брокард-Україна";

надати рекомендації щодо Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Брокард-Україна» на основі збалансованої системи показників;

провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ТОВ "Брокард-Україна".

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичного підходу формування стратегії розвитку підприємства, що на відміну від існуючих враховує невизначеність і різноманітність показників, згрупованих на основі системи збалансованих показників, та дозволяє за допомогою інструментарію теорії нечітких множин оцінити ефективність стратегії розвитку.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є роботи українських та зарубіжних науковців, навчальні підручники, монографії, матеріали нормативних документів, наукові статті. Аналітичний розділ роботи побудований на основі внутрішньої документації підприємства, а саме: Статуту підприємства, форми фінансової і статистичної звітності, внутрішніх положень підприємства. У роботі використані офіційна інформація Держкомстату України та дані статистичної та фінансової звітності підприємств роздрібної торгівлі, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для формування стратегії розвитку торгівельних підприємств.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод абстрагування - для уточнення сутності поняття «результативність»; SWOT-аналізу - для визначення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства; система збалансованих показників – для визначення, вимірювання та удосконалення ключових аспектів діяльності підприємства; стратегічна карта BSC – формування стратегії розвитку; теорії нечітких множин– для оцінювання ефективності стратегії розвитку.

Основні результати роботи опубліковані:

Вегеджинська В. Д. Теоретичні засади управління розвитком підприємства в сучасних умовах // В. Д. Вегеджинська – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали VII студентської конференції, листопад 2023 р. – Одеса, ОНЕУ, 2023. – С. 21-24.

ВИСНОВКИ

За результатами TEMPLES+I-аналізу було встановлено, що у поточному аналізованому періоді сума чинників макросередовища має негативний вплив. При цьому важливо виділити такі фактори як, зниження реальних доходів населення, зростаюча інфляція, спад економічної активності, військова агресія.

Серед позитивних факторів важливо виділити: поширення систем автоматизації управління запасами, розвиненість програм лояльності, розвиток онлайн-платформ для оптових та роздрібних закупівель для бізнесу. За результатами TEMPLES+ I-аналізу можна прослідкувати очікувану позитивну динаміку у зміні факторів у майбутньому періоді. Що у перспективі матиме позитивний вплив на діяльність підприємства.

Виділено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, проведено їх оцінювання. За результатами оцінювання побудовано вектор стратегічного розвитку ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА». Вектор спрямованості перебуває в секторі ST (загрози/сильні сторони). Це говорить про те, сьогодні ТОВ «БРОКАРД-УКРАЇНА» володіє базисом сильних сторін, які переважають слабкі сторони. Заходи мають бути направлені на подолання загроз зовнішнього середовища за рахунок реалізації внутрішнього потенціалу розвитку.

На основі методології BSC було сформовано стратегічна карта BSC ТОВ «Брокард-Україна» та деталізовано перелік показників розвитку підприємства. Розроблена система збалансованих показників BSC ТОВ «Брокард-Україна» дозволила встановити зв'язок між стратегією ТОВ «Брокард-Україна» та конкретними показниками розвитку, встановлено причинно-наслідкові зв'язки між цілями розвитку.

З використанням методу нечітких множин проведено дослідження, що дозволило визначити слабкі місця стратегії розвитку підприємства, якими виявилися внутрішні бізнес-процеси (0,340 – низький рівень) та навчання і зростання (0,353 – низький рівень), поряд з цим фінанси оцінено у 0,38 б., що

межує між низьким та середнім рівнем розвитку складової. Усунення встановлених слабких сторін потребують розробки відповідних управлінських рішень з метою формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

З метою формування стратегії розвитку розроблено програму заходів, направлену на удосконалення асортиментної політики, скорочення тривалості циклу, підвищення культури обслуговування, підвищення мотивації працівників.

Проведено оцінювання ефективності реалізації запропонованих заходів, за результатами розрахунків встановлено, що інтегральний показник ефективності стратегії розвитку ТОВ «Брокард-Україна» після реалізації заходів становитиме - 0,68, що у відповідності до шкали Харінгтона відповідає високому рівню. Це свідчить про ефективність і доцільність реалізації заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Алексєєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2012. - № 3. - С. 71-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_3_12
2. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2019. – № 5, С. 31-43
3. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
4. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : «Професіонал», 2009. - 256 с.
5. Буднік М. М. Визначення змісту поняття "стратегія фінансового зростання підприємства" [Електронний ресурс] / М. М. Буднік, Р. С. Сорочан // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 3(1). - С. 120-125. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirprp_2015_3\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirprp_2015_3(1)_25)
6. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2019. Вип. Ч. 1. С. 62-68
7. Горобчук І. С. Аналіз підходів до визначення поняття "інтеграційна стратегія підприємства" [Електронний ресурс] / І. С. Горобчук // Молодий вчений. - 2015. - № 10(1). - С. 110-114. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_10\(1\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_10(1)_27)

8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346-352.
9. Дарміць Р.З., Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства// НЛТУ У-ни. – 2010. – Вип. 20.12. – С.153-160.
10. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с.
11. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.
12. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
13. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37
14. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2010. – 406 с.
15. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343-347.
16. Красношاپка В. В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Красношاپка, В. О. Кружилко. // Ефективна економіка. - 2016. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_37

17. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125
18. Кузнецова, І. О., Балабаш, О. С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.137-150](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.137-150)
19. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
20. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297-303.
21. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять "результативність" і "ефективність" діяльності підприємства та методологія їх оцінки [Електронний ресурс] / В. М. Ковтуненко // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 10. - С. 93-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_10_21
22. Ковтуненко К. В. Стратегія підприємства: визначення та особливості її формування [Електронний ресурс] / К. В. Ковтуненко, Д. В. Скоморохін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2014. - № 4. - С. 70-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2014_4_12
23. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень., Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
24. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. - 248 с.

25. Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
26. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академ, видав; 2003. - 416 с.
27. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.
28. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
29. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Наш Формат. 2018. 408 с.
30. Основи управління : підручник / під ред. Г.Л. Таукача і В.П. Дубоноса. - К. : Вища пік., 1989. - 303 с.
31. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
32. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. - Х. : «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.
33. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76-84.
34. Прищепа Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Електронний ресурс] / Н. П. Прищепа, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 4. - С. 88-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_4_15
35. Савко О. Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. Я. Савко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні

відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 8(2). - С. 79-82. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8\(2\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8(2)_21)

36. Семчук Ж. В. Параметри якості продукції та їх вплив на результативність підприємства [Електронний ресурс] / Ж. В. Семчук // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2011. - Вип. 7. - С. 19-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2011_7_7

37. Серебrenиков В. М. Економіко-математичний аналіз впливу інвестицій на результативність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Серебrenиков, Т. М. Берідзе, А. В. Череп, З. П. Бараник, Н. В. Лохман, Ю. О. Швець // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2020. - № 4. - С. 287–294. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2020_4_32

38. Смуgлякова В. С. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії "стратегія підприємства" [Електронний ресурс] / В. С. Смуgлякова // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 14-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_8

39. Станьковська І.М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації / І.М. Станьковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку. - 2013. - № 77. – С. 67-73.

40. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.

41. Сучасні технології управління: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320с.

42. Тебенко В. М. Взаємозв'язок категорій "ефективність" та "результативність" господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Тебенко // Збірник наукових праць Таврійського державного

агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 3. - С. 7-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_3

43. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

44. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І.О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д.О. Хетагурова, та інш.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.

45. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догайдайло. – Х.: ИНЖЭК, 2005. – 144 с.

46. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А.Н. Тищенко и др.-Х.: Инжэк, 2007. – 375 с.

47. Трут О. О. Концептуальні підходи до визначення наукових категорій "результативність" та "ефективність" [Електронний ресурс] / О. О. Трут // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 9. - С. 73-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_9_17

48. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Т.М. Хміль, С. К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2004. – 136 с.

49. Чижишин О. І. Результативність підприємства як наслідок збалансованості показників контролінгу [Електронний ресурс] / О. І. Чижишин // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2019. - № 6. - С. 21-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_6_5

50. Ansoff H.I. (1981). Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex

51. Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I, Zaika S., Skrypko T.. Strategic Management of the Enterprise: Analysis of Sectoral Determinants.

Independent Journal of Management & Production. Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>

52. 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 №3. P.262-280 <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1537>

53. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

54. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 p.

55. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova, Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

56. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*, pp. 7674-7684. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>

57. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario

Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.arem.76.3.25681

58. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. - New York: Free press, 1985. –658 p.

59. Thompson A. et al. Crafting &executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.

60. Suárez-Gargallo C., Zaragoza-Sáez P. A comprehensive bibliometric study 4. of the balanced scorecard // Evaluation and Program Planning. 2023. (97). C. 102256. Zeynallı E. Səmərəliliyin maliyyə göstəricilərinin qiymətləndirilməsi // 5. Journal of Science and Innovative Technologies. 2021. № 16.