

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Управління стратегічним розвитком торгівельного підприємства
в умовах конкуренції

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0760-еп
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
(код і назва спеціальності)
біржова діяльність»

освітньої програми «Економіка підприємства та
(код і назва освітньої програми)
управління бізнесом»

спеціалізації
(код і назва спеціалізації)

Ю.В. Ренан

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
підприємництва та фінансів, доцент, к.е.н.

Дробишева О.О.

Рецензент професор кафедри інформаційної
економіки, підприємництва та фінансів,
професор, д.е.н.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Коваленко О.В.

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код і назва спеціальності)

Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф.

Глушчевський В.В.

«___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ренан Юнії Вячеславовні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління стратегічним розвитком торговельного підприємства в умовах конкуренції

керівник роботи Дробишева Олена Олегівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 975-с

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавча та нормативна-правова база. Публічна фінансова звітність підприємства, що розглядається в роботі. Літературні джерела. Фахові періодичні видання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Теоретична частина. Теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства в умовах конкуренції

Аналітична частина. Аналіз системи стратегічного розвитку ТОВ «Омега»

Проектна частина. Удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «стратегія підприємства». Рис. 1.2. Типологія стратегій розвитку підприємства. Рис.1.3. Етапи формування системи стратегічного розвитку підприємства.

Табл. 1.1. Фактори розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Рис. 1.4. Матриця БКГ.

Рис.1.5. Матриця МакКінсі. Рис. 1.6. Матриця АДЛ. Рис.2.1. Фактори вибору мережі «VARUS» згідно опитування. Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «ОМЕГА». Табл. 2.1.

Основні економічні показники ТОВ «ОМЕГА». Рис.2.3. Товарообіг підприємства на 1м2, млн. грн. Табл. 2.3. Показники використання обігових коштів ТОВ «ОМЕГА». Табл. 2.4. Найсприятливіші

умови праці серед представників ритейлерів роздрібної торгівлі. Рис. 2.5. Показник чисельності

персоналу на ТОВ «Омега». Табл. 2.5 Основні категорії витрат ТОВ «ОМЕГА». Табл. 2.6. Показники рентабельності на ТОВ «Омега». Рис. 2.7. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Омега». Рис.2.8. Стратегічний аналіз бізнес-портфелю компанії. Табл. 2.7. PEST-аналіз ТОВ «Омега». Табл. 2.8. Оцінка конкурентоспроможності VARUS на ринку Київського регіону. Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності VARUS. Табл. 3.1. Обсяги оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі за видами економічної діяльності за 9 місяців 2019-2021 років, млн. грн. Рис. 3.1. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств України за видами економічної діяльності за 9 місяців 2019-2021 років, млн. грн. Рис. 3.2. Стратегічні цілі ТОВ «Омега». Табл. 3.2 Розподіл оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі по регіонах за 9 місяців 2020-2021 рр. Табл. 3.3. Обсяги роздрібного товарообороту підприємств по регіонах за 9 місяців 2020-2021 років. Табл. 3.4. Варіанти стратегії загарбника для ТОВ «Омега». Рис.3.3. Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість торговельної галузі з позиції підприємства ТОВ «Омега». Табл. 3.5 Прогнозні показники діяльності ТОВ «Омега» в процесі реалізації стратегії розвитку до 2023 року

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Дробишева О.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	02.09	02.09
2	<i>Дробишева О.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	05.10	05.10
3	<i>Дробишева О.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	02.11	02.11

7. Дата видачі завдання 02.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Дослідження теоретико-методологічних засад з теми, що досліджується</i>	20.09.2021	<i>виконано</i>
2	<i>Огляд літературних джерел з теми, що досліджується</i>	02.10.2021	<i>виконано</i>
3	<i>Збір даних та дослідження звітної документації ТОВ «Омега»</i>	08.10.2020	<i>виконано</i>
4	<i>Аналіз ефективності управління стратегічним розвитком торговельного підприємства</i>	05.11.2021	<i>виконано</i>
5	<i>Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стратегічним розвитком ТОВ «Омега»</i>	20.11.2021	<i>виконано</i>

Студент _____
(підпис)

Ю.В. Ренан
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

О.О. Дробишева
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

О.О. Дробишева
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ренан Ю.В. Управління стратегічним розвитком торгівельного підприємства в умовах конкуренції.

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник Дробішева О.О. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2021.

Розглянуто теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства в умовах конкуренції. Проаналізовано проблеми, пов'язані із формуванням системи управління стратегічним розвитком торгівельного підприємства. Досліджено ефективність управління стратегічним розвитком ТОВ «Омега». Запропоновано напрями вдосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ, РЕСУРС, ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ, ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ

ABSTRACT

Renan Yu.V. Strategic development management of commercial enterprise in competition conditions.

Qualification final work for obtaining a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities, supervisor Drobysheva O.O. Engineering Educational and Scientific Institute im. Yu.M. Potebni of Zaporizhia National University. Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2021.

Theoretical aspects of management of strategic development of the enterprise in the conditions of competition are considered. The problems related to

the formation of the management system of strategic development of a commercial enterprise are analyzed. The effectiveness of strategic development management of Llp «Omega» has been studied. The directions of improvement of the management system of strategic development of the enterprise are offered.

Keywords: STRATEGY, ENTERPRISE DEVELOPMENT, EXTERNAL ENVIRONMENT, ENTERPRISE STRATEGY, MANAGEMENT, RESOURCE, ATTRACTION OF RESOURCES, STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT, ECONOMIC EFFECT

АННОТАЦИЯ

Ренан Ю.В. Управление стратегическим развитием торгового предприятия в условиях конкуренции.

Квалификационная выпускная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 076 – Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность, научный руководитель Дробышева А.О. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни Запорожского национального университета. Кафедра информационной экономики, предпринимательства и финансов, 2021.

Рассмотрены теоретические аспекты управления стратегическим развитием предприятия в условиях конкуренции. Проанализированы проблемы, связанные с формированием системы управления стратегическим развитием торгового предприятия. Исследована эффективность управления стратегическим развитием ООО «Омега». Предложены направления усовершенствования системы управления стратегическим развитием предприятия.

Ключевые слова: СТРАТЕГИЯ, РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, РЕСУРС, ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	10
1.1. Сутність та головні орієнтири управління стратегічним розвитком підприємства	10
1.2. Підходи до формування системи стратегічного розвитку підприємства	22
1.3. Методичні основи оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства	29
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ОМЕГА»	41
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Омега»	41
2.2. Оцінка показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Омега»	48
2.3. Аналіз ефективності управління стратегічним розвитком торговельного підприємства	56
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	69
3.1. Стратегія розвитку торговельного підприємства ТОВ «Омега» у 2020-2023 роках	69
3.2. Коригування напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Омега»	76
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо управління стратегічним розвитком підприємства	86
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103

ВСТУП

Для будь-якого підприємства надзвичайно важливою задачею виступає можливість постійно розвиватися, незважаючи на всі несприятливі впливи зовнішніх чинників, з якими доводиться стикатися у процесі господарювання та станом внутрішнього середовища підприємства.

Особливо гостро постає це завдання в умовах посилення глобалізаційних процесів, наслідком яких є відкриття вітчизняних ринків і доступ вітчизняних товаровиробників до міжнародних ринків, що супроводжуються загостренням конкуренції, необхідністю адаптації до світових стандартів якості продукції. Визначення напряму розвитку є передумовою тривалого та конкурентоспроможного функціонування торгівельних підприємств.

Проблеми визначення стратегічного розвитку на мікрорівні присвячено чимало публікацій. Серед вчених, які досліджували проблеми розвитку підприємства, слід відзначити доробок Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона. Проблеми управління стратегічним розвитком підприємства досліджували також українські науковці: О. Алимов, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Є. Кузьмін, В. Немцов, В. Пономаренко, З. Шершньова. Обґрунтування системи стратегічного розвитку торгівельного підприємства потребує ретельного дослідження як в теоретичному, так і в методичному аспектах.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення системи стратегічного розвитку торгівельного підприємства, а також систематизація теоретичних основ, методичних підходів та оцінки ефективності управління стратегічним розвитком. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розглянути сутність та основні орієнтири управління стратегічним розвитком підприємства в умовах конкуренції
- дослідити підходи до формування системи стратегічного розвитку підприємства;

- дослідити методичні основи оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- визначити ефективність управління стратегічним розвитком торговельного підприємства ТОВ «Омега»;
- запропонувати зміни у системі стратегічного розвитку ТОВ «Омега»;
- економічно обґрунтувати запропоновані зміни щодо стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком торговельного підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи дослідження об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають особливості розробки стратегії розвитку торговельного підприємства, а саме: метод системного підходу, метод узагальнення, методи аналізу даних, методи статистичного та математичного аналізу. У роботі для наочності аналітичного матеріалу було використано графічний і табличний методи.

Інформаційною базою роботи є наукові публікації періодичних видань, праці українських та зарубіжних дослідників, відкрита інформація про компанію, а також консолідована фінансова та інша звітність, що відображає господарську діяльність підприємства ТОВ «Омега». Результати дослідження можуть бути впроваджені на підприємстві для вирішення проблем його розвитку на сучасному етапі функціонування. Запропоновані в роботі висновки й пропозиції, що мають прикладний характер, можуть бути застосовані на торговельних підприємствах аналогічного типу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:
удосконалено:

– теоретичні засади управління стратегічним розвитком торгівельного підприємства як процесу за допомогою якого провадиться довгострокове управління підприємством, виокремлюються специфічні цілі діяльності, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови;

отримало подальший розвиток:

– система заходів, що дозволяє вдосконалити управління стратегічним розвитком торгівельного підприємства, сформувати ефективну систему стратегічного розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у практичну діяльність торгівельних підприємств України. Апробація результатів дослідження було здійснено на міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону» (м. Запоріжжя, 2021 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань та додатків. Робота викладена на 103 сторінках машинописного тексту, містить 14 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність та головні орієнтири управління стратегічним розвитком підприємства

Для підприємств, які функціонують в умовах зростаючої невизначеності і динамічності зовнішнього середовища, одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності є системний розвиток. У зв'язку з цим управління розвитком підприємства є важливою умовою ефективного функціонування вітчизняних підприємств.

Високий рівень конкуренції та економічної глобалізації, поява нових технологій – лише три з багатьох факторів, які підштовхують підприємства до змін та оновлення процесів, які засновані на безперервних впровадженнях інновацій [1].

Незважаючи на розміри підприємств, їх організаційно-правову форму, вони кожного дня стикаються з новими проблемами, які становлять серйозну загрозу функціонуванню підприємства та мобілізації капіталу. Труднощі збереження інтелектуального капіталу і зміни технології є елементами, які змушують керівництво підприємства бути готовим та мати здатність мотивувати людей для досягнення постійного оновлення, тобто до організаційних змін.

Організаційні зміни – це здатність адаптуватися до різних трансформацій, впливів зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Коли виникають потреби у змінах, підприємство повинно сформулювати набір завдань, щоб спробувати звести до мінімуму вплив чинників як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Як правило, зміни на підприємствах стосуються чотирьох складових: структури,

технологій, персоналу та культури. В першу чергу зміни впливають на стиль і культуру, стратегію та організаційну структуру.

Визначають п'ять фаз впровадження організаційних змін на підприємстві:

- 1) визначення потреби у змінах;
- 2) діагностика поточної ситуації;
- 3) планування змін;
- 4) впровадження змін;
- 5) моніторинг та оцінка змін та процесу їх впровадження [1].

Для ефективного функціонування підприємства в нинішніх умовах динамічного і швидкоплинного середовища господарювання, в довгостроковому періоді виходить на перший план вимога розробки нових підходів до управління підприємством. На сьогодні у світовій практиці таким інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є стратегічний менеджмент. Становлення стратегічного управління на підприємствах стикається з низкою методологічних труднощів, одна з яких – вибір ефективної стратегії розвитку підприємства [4, с. 122].

Впровадження системи стратегічного розвитку підприємства як нового інструменту управління стратегічним розвитком підприємства вимагає усвідомлення економічного змісту даної категорії. Важливу роль в цьому процесі відводиться вивченню зарубіжної теорії та практики, оскільки вітчизняні вчені-економісти розпочали розробку даного питання лише з 90-х років ХХ століття.

На основі аналізу літературних джерел було виділено ряд визначень категорії «стратегічного розвитку підприємства». Основою цього лежить стратегія підприємства. Слід погодитися з Дж. Міддлтоном, який відзначає, що «визначення стратегії завжди пов'язані з вибором напрямку для розвитку діяльності організації і напрямом цього руху» [5, с. 5]. Було з'ясовано, що в науковій спільноті загалом існує три підходи до розуміння стратегії, які наведено на рисунку 1.1.

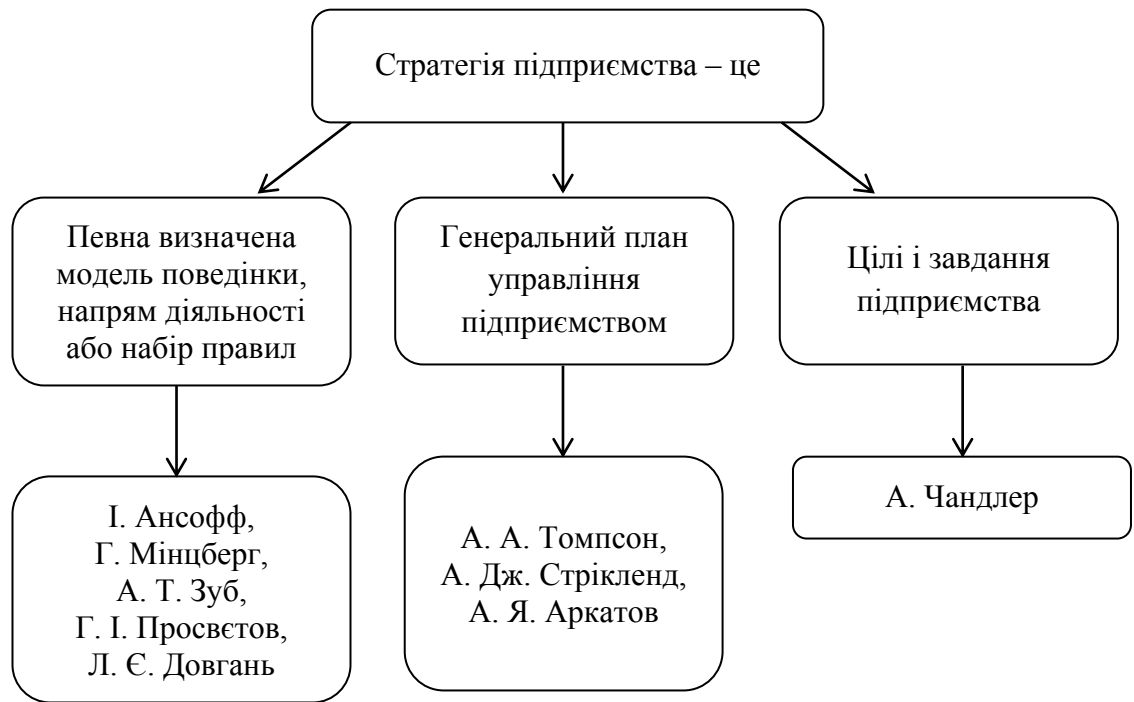


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «стратегія підприємства»

[6, 7, 8, 11, 9, 10]

І. Ансофф [6], А.Т. Зуб [7], Л.Є. Довгань [8], Г.І. Просветов [11] визначають, що стратегія підприємства це певна визначена модель поведінки або ж напрямок діяльності, який має привести до бажаного результату. І. Ансофф вважає, що стратегія є набором правил для прийняття рішень. Г.І. Просветов розширює визначення розумінням того, що правила мають бути встановлені на тривалий період часу і враховувати альтернативні варіанти, ринкову ситуацію.

А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд А. Я. Аркатов [9] у своїх роботах стверджують, що стратегія перш за все – це певний генеральний план управління підприємством. Він має призвести до задоволення споживачів і досягнення компанією власних цілей.

А. Чандлер [10] у своїй роботі «Стратегічний менеджмент» говорить про те, що стратегія має встановлювати цілі і завдання підприємства. Крім того при формуванні стратегії мають враховуватись наявні ресурси та їх розподіл між напрямками діяльності.

Всі вищерозглянуті визначення визначають стратегію підприємства лише з одного боку. Тобто кожен автор окреслює лише один аспект даного поняття. На нашу думку доцільно визначати стратегію підприємства, як комплексну категорію. Тобто, стратегія підприємства – це, з одного боку, певна модель мислення і набір правил для прийняття управлінських рішень, притаманних керівництву підприємства, а також модель його поведінки на ринку, що формується цими чинниками. З іншого боку, стратегія встановлює основні цілі діяльності підприємства та окреслює коло необхідних ресурсів. Крім того, вищенаведені два аспекти мають матеріальне втілення у вигляді стратегічного плану підприємства, тобто певного документу, що фіксує положення стратегії.

Необхідно визначити, що стратегію окремі автори ототожнюють із стратегією розвитку підприємства.

Герасимчук В.Г. визначає стратегічний розвиток як такий, що забезпечує стійке функціонування підприємства у довгостроковій перспективі на основі першочергового врахування впливу зовнішніх факторів [12].

Калініченко Ю. вбачає процес стратегічного розвитку у підготовці наявних ресурсів до майбутніх можливостей [13]. В цій діяльності, на думку автора, необхідно спиратись на методи стратегічного аналізу і розроблені стратегічні плани. Головною ж метою є забезпечення швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища.

Цогла О.О. визначає стратегічний розвиток як постійний процес, який характеризується постійним пересунення горизонту стратегічних цілей по мірі досягнення попередніх [14]. Тобто процес реалізації стратегії і формування нової по суті є процесом стратегічного розвитку компанії.

Велика Є.Г. визначає розвиток економіко-виробничої системи як процес переходу систему у новий, більш якісний стан за рахунок ускладнення структури і складу, нарощування потенціалу і збільшення здатності протидіяти впливу зовнішнього середовища. Стратегічний же

розвиток є обраною довгостроковою моделлю дій, яку має реалізовувати підприємство для досягнення власних цілей [15]. Тобто стратегічний розвиток ототожнюється з поняттям стратегії підприємства взагалі.

Шохов А. визначає стратегію розвитку як складові діяльності суб'єкта (самого суб'єкта, а також умов, ресурсів, цілей, мотивів, результатів, процедур та інструментів) [16].

Окремими авторами стратегія розвитку підприємства розглядається як розробка певного плану, керуючись яким, в сукупності з формалізованими процедурами, будується модель майбутнього підприємства. Обов'язковою умовою повинен бути процес переходу з чинного стану підприємства до передбачуваної моделі.

Можна зробити висновок, що стратегічний розвиток розуміють як безперервний процес. Цей процес має забезпечити адаптивність підприємства до зовнішніх умов, його конкурентоздатність за рахунок переходу на якісно новий рівень функціонування.

Для визначення поняття стратегії розвитку підприємства розглянемо види стратегій за наступними класифікаційними ознаками: за рівнем управління, за стадіями життєвого циклу організації, за характером поведінки на ринку та за способом досягнення конкурентних переваг.

За рівнем прийняття стратегічних рішень або за ієрархією управління прийнято виділяти 4 рівня стратегій: корпоративну, ділову (або бізнес-стратегію), функціональні та операційні стратегії. Слід зазначити, що для моно-продуктового підприємства корпоративна та бізнес-стратегії однакові.

Корпоративна стратегія визначає організацію в цілому. Тобто в якому напрямку буде розвиватись компанія, визначає загальні підходи і принципи діяльності. [12, с.28]. Бізнес-стратегія є наступним рівнем управління і розробляється для конкретного напрямку діяльності.

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингова стратегія, інвестиційна та фінансова стратегії тощо. Операційні стратегії – це вузькі

стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, які не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, окремих цехів, бригад тощо [17, с.28].

За характером змін, що відбуваються стратегії прийнято розподіляти на стратегії росту, стабілізації та скорочення.

Стратегії росту зазвичай обирають молоді підприємства, які прагнуть у найкоротші строки зайняти позицію лідера. Існує три варіанти росту: концентрований, інтегрований та диверсифікований ріст. Концентрований ріст заснований на можливостях ефективного росту на базі концентрації та спеціалізації компанії. Зазвичай це стратегії поліпшень, розвитку ринку і продуктивних інновацій. Інтегрований ріст направлений на взяття під контроль етапів виробництва та реалізації продукції, зменшення конкуренції, покращення якості продукції та зниження її собівартості, а також посилення позиції підприємства в галузі. Диверсифікований ріст пов'язаний з проникненням у нові галузі. Це може бути обумовлено стагнацією основного ринку, бажанням розподілити ризики між напрямками діяльності або отриманні конкурентних переваг внаслідок використання ефекту синергії від різних видів діяльності.

Стратегію стабілізації іноді ще називають стратегією помірному росту. Така стратегія притаманна організаціям, що вже пройшли стадію росту і бажають закріпитися на зайнятих позиціях [20, с.193].

Стратегія скорочення обирається у випадку, коли необхідна перебудова організації, оптимізація її діяльності. Дана стратегія також обирається, коли компанія планує завершити свою діяльність.

За характером взаємодії з зовнішнім середовищем виділяють наступальні та оборонні стратегії. Наступальні стратегії використовують компанії, які прагнуть поліпшити свої позиції на ринку. Оборонні ж стратегії призначені для захисту вже зайнятої позиції [17].

За способом досягнення конкурентних М. Портер виділив три наступні стратегії [22, с. 73]:

1. Лідерство за витратами.
2. Диференціація.
3. Фокусування.

Стратегія лідерства за видатками була популярна у 70-х роках минулого століття. Головна мета – витрати нижчі, ніж у конкурентів. Дана стратегія також дозволяє отримати цінові конкурентні переваги [22, с.73-75].

Наступна стратегія розвитку – це диференціація продукту чи послуги, які надає підприємство. Тобто створення такого продукту чи послуги, які б були унікальними на ринку. Досягнути цього можна у різними шляхами: за технологією, за рівнем престижу бренду, за функціональними можливостями, за рівнем обслуговування, за дилерською мережею чи за іншими параметрами. Дана стратегія, в разі успішної її реалізації, дає стійкі конкурентні переваги, засновані на лояльності споживачів [22, с.76].

Останній варіант, стратегія фокусування передбачає зосередження уваги на певному сегменті ринку, виді продукції чи групі споживачів. В основі цієї стратегії лежить припущення, що фірма з її допомогою здатна переслідувати вузьку стратегічну мету з більшою ефективністю або продуктивністю, ніж конкуренти, що діють на більш широкому просторі [22, с.77-78].

Враховуючи визначення стратегічного розвитку як такого, що призводить до якісних змін внаслідок реалізації стратегії, можна сказати, що стратегія розвитку може бути як стратегією диверсифікації, інтеграції, так і стратегія скорочення.

При розробці стратегії підприємство може дотримуватись різних принципів, різної послідовності дій та логіки. Тобто, підприємство може обирати серед різних варіантів стратегічного управління. Зазвичай, такий вибір робиться несвідомо, спираючись на власний світогляд і досвід.

Під стратегічним управлінням розуміється реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними

можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [23].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються [6].

Узагальнюючи погляди вчених-економістів [15, 24, 25] на головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства, її можна визначити за допомогою стратегічного мислення, яка виражається в таких рисах її застосування:

– взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації, що можна визначити як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з вище перелічених підходів не дає можливості досягти потрібних результатів, а поєднання тріади підходів дозволяє досягти ефекту синергії і забезпечити ефективний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;

– визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробляти відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відмінні одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

– необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та сформуванню послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

– прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

– застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.

Зазначимо, що наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають можливість визначити найбільш вагомні складові.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;
- 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;
- 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей [23].

Саме совокупність різних видів стратегій організації лежить в основі управління стратегічним розвитком. У загальному виді класифікація стратегій представлені на рисунку 1.2.

Корпоративні (портфельні) стратегії визначають загальний вектор розвитку організації. Бізнес-стратегії або стратегії ділові створені для

забезпечення успішної діяльності організації в одній специфічній сфері бізнесу. Стратегії функціонального типу конкретизують окремі деталі в загальному плані розвитку бізнесу і розробляються для кожного структурованого підрозділу. Операційні стратегії орієнтовані на конкретизацію стратегічних підходів і ініціатив.



Рис. 1.2. Типологія стратегій розвитку підприємства [12]

Стратегічний розвиток втілює в себе стратегічне планування і стратегічне управління. Найважливішим завданням стратегічного розвитку виступає зміцнення і розвиток внутрішнього потенціалу підприємства, підтримання стратегічної спроможності не тільки до виживання, а й до успішного функціонування в умовах конкурентного середовища.

Об'єктом стратегічного управління виступають підприємства, організації, установи, функціональні зони і стратегічні господарські підрозділи. Як предмет стратегічного управління прийнято виділяти широке коло проблем і їх рішень, пов'язаних як з внутрішніми, так і з зовнішніми чинниками функціонування організації [26, с.117].

Основними елементами системи управління стратегічним розвитком є:

1. Місія управління – основне призначення підприємства, чітко виражена причина його існування, на основі якої розробляється дерево цілей підприємства.

2. Конкурентні переваги. Найбільш важливо при розробці стратегії відповісти на питання: як вести конкурентну боротьбу? Мета стратегії може виражатися в досягненні рівня задоволення потреб, що перевищує той, який може досягти конкурент, і створенні завдяки цьому такого становища для своєї організації, яке забезпечить їй норму прибутку вище середньогалузевого рівня. Створення конкурентних переваг тісно пов'язане з вибором ринків збуту і відповідною диференціацією продукції. Крім того, конкурентні переваги можуть впливати і на структуру інвестицій.

3. Організація бізнесу характеризується способом поділу організації на більш дрібні підрозділи. Структура багатьох органів пов'язана з диференціацією видів продукції, що випускається або їх груп, покупців або ринків.

4. Продукція – це товари і послуги, які підприємство пропонує покупцям на ринку. Для того щоб визначити, наскільки пропонована продукція відповідає структурі запитів покупців, необхідно з'ясувати, чи робилися в недавньому минулому організацією спроби перевірити, наскільки її продукція відповідає потребам покупців.

5. Ринки є сферу обміну товарами. Межі їх визначаються не тільки географією, а й особливостями застосування або використання продукції.

6. Ресурси охоплюють як інвестиції, так і поточні витрати. Інвестиції, як правило, направляються на здійснення фінансової підтримки стратегії, дозволяючи, таким чином судити про переважаючих ціннісних орієнтирах організації. Витрати коштів на розвиток ринків, навчання персоналу та інші види нематеріального забезпечення теж можна розглядати як інвестиції.

7. Структурні зміни, тобто придбання або продаж компаній, - важливий показник філософії стратегічного менеджменту організації. Ініціативи, які передбачають структурні зміни, рідко виникають на рівні підприємства. Структурні зміни передбачають істотне поліпшення майбутнього організації.

8. Програми розвитку, націлені на розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності і т.д., – частина загальної

інвестиційної програми. Існуючі в організаціях плани досліджень і розробок є результатом стратегічної політики та диктуються розвитком технології або потребами ринку.

9. Культура і компетентність управління є індикаторами стратегії. Завжди слід знати, наскільки ефективний менеджмент і особливо як стимулюється або карається підприємливість. Рівень домагань організації зазвичай визначається адміністрацією, але при цьому бажано, щоб він був схвалений усіма провідними виконавцями.

Умовно предметна область стратегічного планування та управління може бути розділена на три основні групи [15]:

- проблеми, напряду пов'язані з генеральними цілями компанії;
- проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом компанії, який необхідний для досягнення цілей, але наразі є у недостатньому об'ємі або відсутній зовсім;
- проблеми, пов'язані з невідконтрольними факторами зовнішньої середовища.

Головний орієнтир управління розвитком підприємства – забезпечення його довгострокової життєздатності. Надійність, стійкість, живучість, та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти діяльності підприємства.

Стратегічне планування і стратегічний контроль є найважливішими елементами управління розвитком підприємства. При цьому стратегічне планування слід розглядати як здатність передбачити будь-які зміни, які можуть виникнути в майбутньому і вміти з ними справлятися. Підприємство не може усунути ризики в своїй діяльності, а також зовнішні впливи, але воно здатне знижувати їх і мінімізувати пов'язані з ними втрати за допомогою різних засобів, у тому числі за допомогою ефективного прогнозування та планування.

Логічно завершальним процесом управління стратегічного розвитку виступає стратегічний контроль. Він орієнтований на визначення ступеня

досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку та оцінку його ефективності [27, с. 47-51].

Отже, управління стратегічним розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання або вмілого антикризового управління і розвитком тощо.

1.2. Підходи до формування системи стратегічного розвитку підприємства

В даний час не існує єдиного підходу до управління розвитком підприємства. В загальному вигляді механізм управління розвитком підприємства включає наступні елементи [2, с.74]:

1. Оцінка процесів, що здійснюються на підприємстві, з метою забезпечення його сталого розвитку.
2. Вибір альтернативного стратегічного напрямку розвитку підприємства.
3. Визначення додаткових пріоритетів розвитку.
4. Оцінка напрямків розвитку підприємства з позиції його стійкості.

Управління системою стратегічного розвитком підприємства являє собою набір взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення максимального економічного, соціального, екологічного ефекту, за допомогою створення удосконаленого механізму управління у сфері фінансів, виробництва, маркетингу, соціальній, а також екологічній сферах, на основі систематичного аналізу стану підприємства з урахуванням впливу мінливого зовнішнього середовища [28 ,с. 80].

Зовнішнє середовище поділяють на мікро- та макросередовище. Чинники макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємства, але вони сприяють чи дестабілізують діяльність представників всієї промисловості або окремої галузі. Виключенням можуть стати ті підприємства, які досягли такого рівня сталого розвитку, що здатні протистояти середнім коливанням ззовні або взагалі їх не відчувати. Тому головним завданням керівництва є постійний моніторинг економічних, соціальних, політико-правових, технологічних, екологічних подій, які можуть здійснювати вплив на стан галузі та функціонування підприємства.

Розробка системи стратегічного розвитку в рамках визначеного механізму, має ґрунтуватися на результатах комплексної діагностики внутрішнього стану підприємства та його відносин із мінливим середовищем на предмет відповідності принципам стратегічного розвитку. Обов'язковими інструментами реалізації стратегії, які визначають специфічні особливості механізму, виступають складання планів на основі збалансованості внутрішніх показників; організаційна структура, налаштована на ефективне досягнення поставленої мети; система мотивації персоналу, функцією якої є залучення працівників до активної реалізації системи стратегічного розвитку; управління відносинами із зацікавленими групами, як ключова особливість обраного напрямку.

Механізм управління системою стратегічного розвитком підприємства включає такі елементи [7]:

- оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з погляду його стратегічного розвитку;
- вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства □ визначення додаткових тактичних пріоритетів системи стратегічного розвитку;
- оцінка стратегічного й тактичного напрямків розвитку з позиції його стабільності на ринку;

– розроблення системи заходів щодо вдосконалення механізму управління стратегічним розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів (цілей).

Управління стратегічним розвитком підприємств повинно базуватися на довгострокових цілях, які можуть бути визначені шляхом розробки та реалізації системи стратегічного розвитку підприємств. Окрім того, завдання, що стоять перед управлінням підприємством на засадах системи стратегічного розвитку, повинні бути досяжними, вимірювальними, логічними і структурованими, що вимагає здійснення науково-прикладних досліджень, активізації співпраці науково-дослідних установ, особливо тих, які переймаються питаннями екології та збереження навколишнього середовища.

Система стратегічного розвитку підприємств – це [29]:

– по-перше, визначення основних довгострокових місії та цілей підприємств, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення;

– по-друге, правила взаємовідносин підприємств і з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правил встановлення рівноваги між власними внутрішніми чинниками;

– по-третє, дії, необхідні для досягнення місії та встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємств;

– по-четверте, комплексні плани діяльності підприємств, які розробляються на основі творчих науково обґрунтованих підходів і визначається для досягнення довгострокових цілей підприємств та промисловості в цілому.

Стратегія є засобом досягнення цілей підприємства, а реалізація системи стратегічного розвитку підприємства – це складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі дослідження і врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, а також динамічних причинно-

наслідкових зв'язків між підприємством та зовнішнім мінливим середовищем [30].

Система стратегічного розвитку підприємства у мінливому середовищі слід розглядати як план дій для досягнення довгострокових цілей в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. Динамічний стратегічний розвиток підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність, спланованість і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною особливістю динамічного розвитку підприємства є те, що на кожному етапі розвитку відбувається закріплення якісних змін, поліпшень на основі циклічного відтворення постійної системи функцій підприємства, що складає зміст процесу його функціонування. Забезпечення системи стратегічного розвитку підприємства потребує розробки та реалізації плану стратегії. Процес формування системи стратегічного розвитку належить до розряду управлінських процесів і реалізується поетапно [31].

Розробка системи стратегічного розвитку підприємств (ССРП) здійснюється послідовно та складається з семи етапів (рис.1.3).

Проведення оцінки впливу системи стратегічного розвитку на функціонування підприємства необхідне для визначення мети, економічної дієздатності підприємства. Оцінювання здійснюється за принципами обліку економічної, виробничої, соціальної та екологічної підсистем підприємства. Обрання мети здійснюється за принципом пріоритетності, тобто у визначенні наявних ресурсів розвитку підприємства, згідно яких в майбутньому будуть здійснюватися розробки рекомендацій для підвищення довгострокового розвитку. Розробка системи сталого розвитку підприємства ґрунтується на виборі варіантів досягнення цілей враховуючи їх розмір, актуальність та наявність необхідних ресурсів для їх реалізації [32].



Рис.1.3. Етапи формування системи стратегічного розвитку підприємства [33]

Слідом за формуванням системи стратегічного розвитку необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, його зміни та провести факторний аналіз впливу системи на досягнення визначеного рівня стратегічного розвитку підприємства (табл. 1.1).

Практична реалізація концепції стратегічного розвитку підприємства потребує визначення пріоритетів, які б враховували економічні інтереси.

Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища часто використовують такі методи, як PEST і SWOT-аналізи.

Таблиця 1.1

Фактори розвитку підприємства в умовах мінливого середовища

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Загальноекономічні: <ul style="list-style-type: none"> - зростання обсягу національного доходу; - зниження рівня інфляції; - стабільність податкової системи; - зростання реальних доходів; - зниження рівня безробіття. 	Операційні фактори: <ul style="list-style-type: none"> - ефективний маркетинг; - ефективна структура поточних витрат; - високий рівень використання основних фондів; - достатній рівень страхових запасів; - диверсифікований асортимент продукції.
Ринкові фактори: <ul style="list-style-type: none"> - зростання ємкості внутрішнього ринку; - зростання попиту; - зростання активності фондового ринку; - стабільність валютного ринку. 	Інвестиційні фактори: <ul style="list-style-type: none"> - ефективний фондовий портфель; - раціональне використання інвестиційних ресурсів; - досягнення запланованої обсягів прибутку; - ефективний інвестиційний менеджмент.
Інші фактори: <ul style="list-style-type: none"> - політична стабільність; - позитивні демографічні тенденції. 	Фінансові фактори: <ul style="list-style-type: none"> - ефективна фінансова стратегія; - ліквідна структура активів; - зростання рентабельності власного капіталу; - зниження фінансових ризиків.

Необхідно виділити фактори, які слід враховувати в розвитку торгівельного підприємства та в розробці його стратегії розвитку. До них відносять наступні [20]:

- процеси глобалізації світових ринків;
- зростання конкуренції;
- підвищення вимог до продукції;
- інформаційно-комунікаційне середовище.

Розвиток глобалізації ринків підвищує рівень конкуренції між підприємствами. Якщо раніше підприємства конкурували тільки в рамках національних ринків – в середині країни, то зараз таких обмежень немає. Конкурентна боротьба проходить як усередині країни, так і на всіх ринках світу, для споживачів все меншу роль грає місце виробництва придбаного товару. Товар, вироблений в Китаї, може успішно конкурувати з товарами,

виробленими в країнах західної Європи, Євросоюзі, США. На передній план висуваються наступні вимоги споживачів до товарів [35]:

- оптимальне співвідношення ціни і якості;
- дилерська мережа з обслуговування продукції;
- гарантована якість та безпека товарів;
- популярність продукту на глобальних ринках;
- інноваційні рішення.

Тенденції розвитку ринків дозволили споживачам обирати необхідний товар із заданими характеристиками і властивостями. З впровадженням Інтернет-технологій в торгівлю у кінцевого споживача з'явилося безліч інструментів для проведення аналізу характеристик властивостей товару, що купується, технології, в зв'язку з чим фактор дослідження ринку і маркетинг повинні займати важливе місце в стратегії розвитку [36].

На основі сформульованих місії та цілей, результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, формулюються варіанти розвитку підприємства. Для вибору серед множини варіантів використовують різні методи, як аналітичні, так і експертні. Часто для портфельного аналізу на корпоративному рівні застосовують матричні методи [7].

Тому при виборі стратегії в умовах конкуренції визначається пріоритетний стратегічний напрямок, в рамках якого буде сформована відповідна програма заходів, які зорієнтовані на досягнення визначених цілей та пріоритетів розвитку. В якості критеріїв вибору можуть виступати конкурентні переваги, фінансові можливості, відповідність стратегії пріоритетним напрямкам діяльності підприємства, його потенційним можливостям та факторам зовнішнього середовища, оцінка ступеню ризику тощо.

Після вибору одного з варіантів складають починається процес декомпонування. Стратегію розкладають на елементи, зазвичай за функціональною логікою. Таким чином створюється стратегічний набір

підприємства, який виражається за допомогою стратегічного плану – документа, який містить в собі опис стратегії та порядок її реалізації.

Останнім і найголовнішим етапом є реалізація стратегії. В процесі реалізації стратегії має бути забезпечений контроль та оцінювання проміжних результатів. Крім того може виникнути так звана «стратегічна прогалина» – непередбачені раніше обставини. Для недопущення негативних наслідків підприємство має оперативно реагувати на зміни, що стає можливим при наявності системи зворотного зв'язку [28].

Таким чином, правильно обраний напрямок стратегії є результатом і, в той же час, ефективною системою стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки дозволяє мобілізувати використання наявного потенціалу підприємства в визначених напрямках, що є основою його конкурентоспроможності.

1.3. Методичні основи оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства

В основу побудови системи оцінювання ефективності стратегічного розвитку підприємства покладена концепція, яка враховує особливості діяльності підприємства та його положення на ринку і стан зовнішнього середовища.

Оцінка стратегічного розвитку є заключним етапом розробки стратегії і триває на всіх етапах її реалізації. Наразі не існує універсальної системи оцінки ефективності стратегічного розвитку підприємства та управління ним. Першою значною перешкодою до створення єдиної концепції оцінки ефективності управління стратегічного розвитку є відсутність загальноприйнятого поняття «стратегічний розвиток» та його ролі в управлінні діяльністю підприємства. Як вже зазначалось, існує 3 підходи до визначення стратегії та 10 шкіл розуміння місця стратегії в управлінні підприємством. Другим аспектом, що ускладнює оцінку ефективності

стратегічного розвитку є те, що стратегія конкретного підприємства є унікальною. Отже, кожна компанія має самостійно обирати методи та затверджувати стандарти оцінки.

В найбільш загальному вигляді можна виділити два напрямки оцінки ефективності управління стратегічного розвитку [8]:

– оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності та послідовності для організації;

– порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Так, одну з методик оцінки ефективності стратегії підприємства розроблено С.А. Сироткіним та Н.Р. Кельчевською.

Для оцінки управління стратегічного розвитку підприємства запропоновано використовувати наступні показники.

Загальна ефективність корпоративної стратегії (E_{kc}) буде розраховуватись за формулою (1.1):

$$E_{kc} = \frac{\sum EE\phi_{kcj} * v^j}{\sum CB_j * v^j} \quad (1.1)$$

де $\sum EE\phi_{kcj}$ – економічний (комерційний) ефект корпоративної стратегії на j -му кроці її реалізації;

$\sum CB_j$ – стратегічні витрати на реалізацію стратегії, що здійснені на j -му кроці її реалізації;

v^j – коефіцієнт дисконтування на j -му кроці реалізації стратегії.

Даний показник має бути більше 1, тобто кожна гривня стратегічних витрат має принести в наслідок реалізації стратегії більше 1 гривні прибутку. Даний показник необхідно розраховувати для кожного визначеного кроку реалізації стратегії. Стратегія розвитку вважається ефективною, якщо на всіх етапах її реалізації загальна ефективність корпоративної стратегії більше одиниці.

Для визначення економічної ефективності стратегії можна розрахувати такі показники, як інтегральний економічний ефект (ІЕЕ) та індекс віддачі стратегічних витрат ($ІВ_{св}$).

Інтегральний економічний ефект визначається як сума економічних ефектів за звітні періоди реалізації стратегії розвитку, дисконтовані на момент початку її реалізації (формула 1.2). За економічною сутністю даний показник фактично є розрахунком чистої приведеної вартості, проте не для одного проекту, а для всієї стратегії в цілому. Ефективною стратегією визначено вважати, якщо інтегральний економічний ефект більше нуля.

$$ІЕЕ = \sum_{j=1}^T EE\phi_{ксj} * v^j \quad (1.2).$$

T – тривалість розрахункового періоду.

Індекс віддачі стратегічних витрат характеризує відносну віддачу здійснених стратегічних витрат та розраховується за формулою (1.3):

$$ІВ_{св} = 1 + \frac{ІЕЕ}{\sum_{j=1}^T СВ_j * v^j} \quad (1.3).$$

Корпоративна стратегія вважається ефективною лише за умови, що $ІВ_{св}$ більше одиниці. З економічної точки зору це означає, що стратегія є ефективною, якщо стратегічні витрати окупляться більше одного разу за період реалізації стратегії.

Наступним поширеним підходом до оцінки ефективності управління стратегічним розвитком є матричні методи. Вагомим аргументом щодо застосування цієї групи методів є те, що вони дають базові рекомендації стратегічного вибору на основі отриманих даних. Серед матричних методів виділяють наступні найпоширеніші:

- Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- Матриця МакКінсі;

– Матриця АДЛ.

Одним з перших ефективних матричних методів для оцінки стратегічного розвитку була матриця БКГ, яка є інструментом портфельного аналізу. Наявні бізнеси в ній позиціонуються в двовимірній системі координат. Визначальними критеріями є відносна частка ринку (вісь абсцис) та темп росту ринку (вісь ординат). Окремі бізнеси чи стратегічні зони господарювання (СЗГ) зображаються на матриці колами з центрами в точці перетину відповідних координат, що визначають темп росту ринку та відносну ринкову частку даного бізнесу [24]. Бізнес-одиниця може опинитися в одному з чотирьох секторів, які прийнято називати «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки». Приклад матриці БКГ наведено на рисунку 1.4.

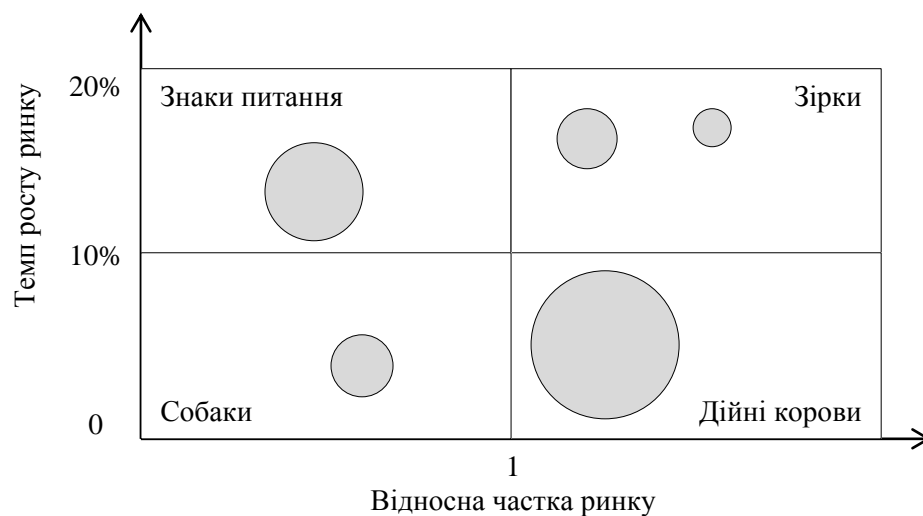


Рис. 1.4. Матриця БКГ

«Собаками» називають ті СЗГ, які мають малу відносну частку на ринку, що повільно розвивається. До «знаків питання» відносять ті СЗГ, що конкурують на перспективних ринках, проте поки що мають незначну ринкову частку. «Знаки питання» можуть перетворитися на зірок або собак [24].

«Зірки» представляють собою висококонкурентний бізнес на ринку, що швидко розвивається. Зазвичай вони вимагають значних інвестицій для збереження своєї позиції. З розвитком, «зірки» перетворюються на «дійних корів», тобто на висококонкурентний бізнес на зрілому ринку. Доходи від «дійних корів» є джерелом фінансування «зірок» та «знаків питання» [24].

Матриця БКГ приваблива простотою свого застосування, проте не є достатньо об'єктивною, оскільки будується лише за двома параметрами.

Недоліки матриці БКГ були усунуті в матриці McKinsey, яка будується на основі комплексних показників: рівня конкурентоспроможності СЗГ та привабливості ринку.

Крім того в матриці МакКінсі вводяться середні позиції, що розширює кількість можливих позицій СЗГ до 9 комірок (рис. 1.5).

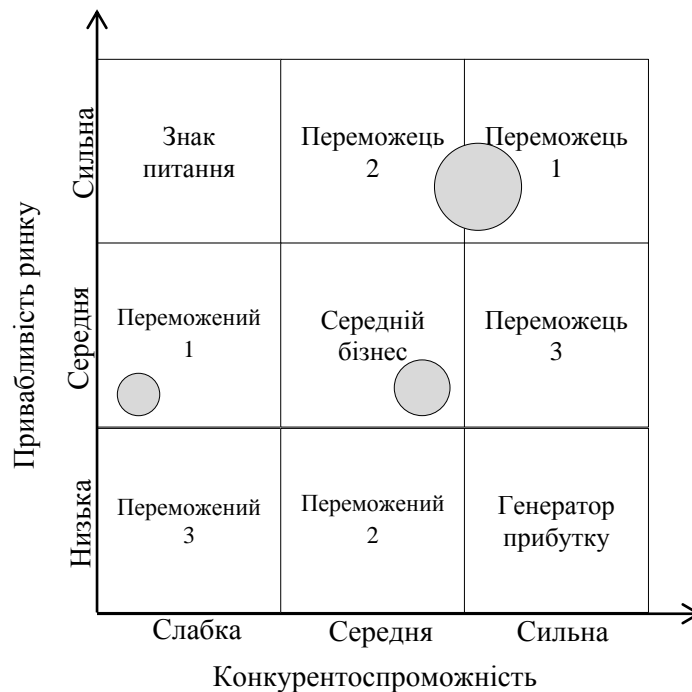


Рис.1.5. Матриця МакКінсі

Привабливість ринку є агрегованим показником, що враховує наступні фактори: розмір та ємність ринку, темп росту ринку, динаміка цін, рівень конкуренції на ринку, вхідні та вихідні бар'єри тощо. При розрахунку рівня конкурентоспроможності враховують наступні фактори: частка продажів

компанії, відносна частка ринку, широта асортименту, рівень рентабельності, наявні технології та інші [35].

Розглянемо позиції матриці:

– Переможець 1 - найвищий ступінь привабливості ринку і відносно сильні конкурентні переваги. Стратегія націлена на захист положення шляхом додаткових інвестицій.

– Переможець 2 - високий ступінь привабливості ринку і середній рівень відносних переваг організації. Стратегічним завданням організації є, визначення слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій.

– Переможець 3 - середня ринкова привабливість, але явні переваги на ринку. Для такої організації необхідно, перш за все визначити привабливі сегменти для інвестування.

– Переможений 1 - характерна середня привабливість ринку і низький рівень відносних переваг на ринку. Доцільно відшукати можливості поліпшення становища в областях з низьким ризиком, а в крайній ситуації - покинути ринок.

– Переможений 2 - низька привабливість ринку і середній рівень відносних переваг. Доцільно зниження ризику, захист бізнесу в найбільш прибуткових галузях ринку, а при нагоді продаж бізнесу.

– Переможений 3 - низька привабливість ринку і низький рівень відносних переваг організації в даному бізнесі. У такому положенні слід отримувати максимальний прибуток, утриматися від інвестицій, або виходити з даного виду бізнесу.

Види бізнесу, що потрапляють в три клітини, розташовані вздовж діагоналі, називають «прикордонними».

– Знак питання характеризується незначними конкурентними перевагами, але привабливим ринком. Можливі наступні рішення: розвиток СЗГ в напрямку посилення переваг або виділення ніші на ринку і

інвестування в її розвиток. У разі, якщо ці види нерациональні, слід реалізувати стратегію виходу з даної СЗГ.

- Середній бізнес характеризується середньою привабливістю ринку і середніми конкурентними перевагами. Таке положення визначає обережну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки в прибуткові і найменш ризиковані заходи.

- Генератор прибутку характеризуються низьким рівнем привабливості ринку і високим рівнем відносних переваг СЗГ [15].

До переваг матриці МакКінсі слід віднести її гнучкість, оскільки використовуються агреговані показники. Крім того наявні проміжні позиції, що більш повно характеризує портфель бізнесів компанії. Недоліком є те, що хоча й матриця надає ряд стратегічних рекомендацій, немає вказівки щодо їх пріоритетності. Також важливо відзначити суб'єктивізм оцінки факторів, що впливають на конкурентоспроможність бізнес-одиниці та привабливість ринку.

Матриця Артура Д. Літла на відміну від матриці БКГ будується на двох змінних, що відображають зрілість сектора (життєвий цикл галузі) і положення по відношенню до конкурентів. Експертні оцінки, що показують зрілість сектора і положення по відношенню до конкурентів, на основі прийнятого Артуром Д. Літлом евристичного положення визначають спрямованість діяльності підприємства, форм його економічної діяльності [24].

Концепція життєвого циклу заснована на існуванні у всіх технологій і товарів декількох фаз їх присутності на ринку, а саме [38]:

- Зародження - бурхливий період становлення галузі, коли кілька компаній, прагнучі до захоплення лідерства конкурують між собою;

- Прискорення зростання - період, коли конкуренти, що залишилися на ринку, пожинають плоди своєї перемоги. У цей період попит звичайно зростає, випереджаючи пропозицію;

- Уповільнення зростання - період, коли з'являються перші ознаки

насиченості попиту і пропозиція починає випереджати попит;

- Зрілість - відрізок часу, на якому досягнуто насичення попиту і є значні надлишкові потужності;

- Загасання - зниження обсягу попиту (іноді до нуля), зумовлює довготривалими демографічними та економічними умовами (такими, як темп зростання валового національного продукту або народонаселення) і темпом старіння або зменшення споживання продукту.

Основне теоретичне положення матриці АДЛ полягає в тому, що окремо взятий вид бізнесу будь-якої компанії може перебувати на одній з описаних вище стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати відповідно саме з цією стадією.

Оскільки аналіз за допомогою даної матриці проводиться за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне положення на ринку, то, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу щодо інших. Вид бізнесу, при цьому, може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку.

Кожен вид бізнесу в даному випадку аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та його конкурентне становище всередині неї.

Поєднання двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п'яти конкурентних позицій – становлять матрицю АДЛ.

Матриця складається з 20 комірок, в яких може позиціонуватися СЗГ. Крім того виділяються 3 зони: природний розвиток, відбір та відмова від продукції (рис. 1.6).

Підхід АДЛ особливо корисний для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл продукту досить короткий і де бізнес може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосувати необхідну стратегію. Однак модель АДЛ обмежена тільки тими стратегіями, в яких Ви не намагаєтесь змінити життєвий цикл, тому механічне слідування моделі АДЛ не дає можливості

розробити стратегію, що враховує ситуацію такої зміни. Крім того, теоретичною передумовою підходу АДЛ є умова фрагментарною конкуренції в галузі на стадії зародження, що не завжди відповідає практиці.

Проаналізувавши можливі підходи до аналізу ефективності стратегії слід зазначити, що якісна та комплексна оцінка можлива лише за поєднання різних методів оцінки.

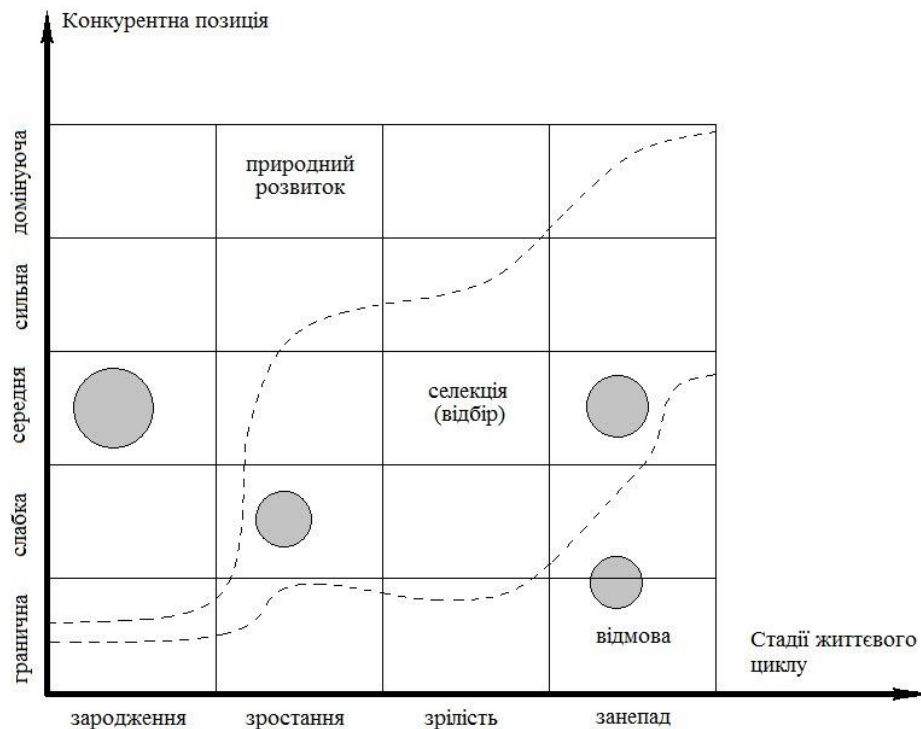


Рис. 1.6. Матриця АДЛ

Розглянуті методичні основи оцінки управління стратегічного розвитку підприємств дозволяють не тільки оцінити стратегію на етапі розробки, але й дати оцінку чинній стратегії. Отже, можна зробити висновок про ефективність стратегії та чи існує необхідність зміни стратегії розвитку, оскільки чинна не дозволяє досягти поставлених результатів і умовах інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 1

Управління стратегічним розвитком підприємства – це управлінський процес, за допомогою якого можливе провадження довгострокового управління підприємством, виокремлення перспективних цілей діяльності. Цей процес включає не лише певну кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань: визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації; перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання; розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів; реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно; оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

Стратегічне планування і стратегічний контроль є найважливішим елементами управління розвитком підприємства. При цьому стратегічне планування слід розглядати як здатність передбачити будь-які зміни, які можуть виникнути в майбутньому і вміти з ними справлятися. Підприємство не може усунути ризики в своїй діяльності, а також зовнішні впливи, але воно здатне знижувати їх і мінімізувати пов'язані з ними втрати за допомогою різних засобів, у тому числі за допомогою ефективного прогнозування та планування.

Логічно завершальним процесом управління стратегічного розвитку виступає стратегічний контроль. Він орієнтований на визначення ступеня досягнення поставлених цілей стратегічного розвитку та оцінку його ефективності.

Отже, управління стратегічним розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання або вмілого антикризового управління і розвитком тощо.

В процесі управління стратегічним розвитком підприємств виникає потреба в його оцінці, вірогідність й адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Оцінка стратегічного розвитку є заключним етапом її розробки і триває на всіх етапах реалізації.

В найбільш загальному вигляді можна виділити два напрямки оцінки ефективності управління стратегічного розвитку:

- оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності та послідовності для організації;
- порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Для оцінки управління стратегічного розвитку підприємства використовуються наступні показники: загальна ефективність стратегії розвитку підприємства, її інтегральний економічний ефект та індекс віддачі стратегічних витрат.

Поширеним підходом до оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства є матричні методи. Вагомим аргументом щодо застосування цієї групи методів є те, що вони дають базові рекомендації стратегічного вибору на основі отриманих даних. Серед матричних методів виділяють наступні найпоширеніші:

- Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- Матриця МакКінсі;

– Матриця АДЛ.

Оцінки управління стратегічного розвитку підприємства дозволяє не тільки оцінити стратегію на етапі розробки, але й дати оцінку чинній стратегії. На основі результатів оцінки можливо зробити висновок про ефективність стратегії та чи існує необхідність зміни стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ОМЕГА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Омега»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА» (ТОВ «ОМЕГА») було створено у 2005 році, незважаючи на те, що офіційно перший супермаркет був відкритий у 2003 році. Компанія ТОВ «Омега» має код згідно ЄДРПОУ – 30982361, приватну форму власності (КФВ – 10) та код організаційно-правової форми господарювання – 240 Товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична адреса компанії – 49041, м. Дніпро, вул. Панікахи, 15. Керівником підприємства станом на кінець 2020 року є Безуглий Володимир Анатолійович.

Мережу супермаркетів VARUS на ринку продуктової роздрібною торгівлі України розвиває компанія ТОВ «Омега»[59].

Компанія ТОВ «Омега» має такі особливості:

- головний офіс знаходиться в м. Дніпро, також створений Київський філіал. Інші регіони керуються лише з Дніпра;

- асортимент «VARUS» налічує близько 27500 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Ключовою перевагою мережі «VARUS» є власне виробництво;

- кількість співробітників – близько 8600 чоловік;

- охоплює такі міста як Київ, Дніпро, Бровари, Вишгород, Долинська, Запоріжжя, Кам'янське, Кривий Ріг, Марганець, Нікополь, Новомосковськ, Павлоград, Першотравенськ;

- загальна торговельна площа мережі супермаркетів «VARUS» становить близько 88 607 кв. м.[39].

Офіційний сайт ТОВ «ОМЕГА» формує місію компанії таким чином[39]:

- ми даємо людям сервіс і якість, щоб вони жили краще!
- наші клієнти — це наш довгостроковий актив;
- наші магазини — це місце, де ми зустрічаємо наших покупців;
- наші співробітники — це наш безцінний капітал. Для нас важливо дотримуватися правил!

Цінностями компанії є:

- ставтеся до людей так, як ви хочете, щоб вони ставилися до Вас;
- повага до особистості;
- чесність, довіра, прозорість, простота, надійність;
- прагнення до досконалості.

Історія компанії почалася з відкриття супермаркетів «VARUS» в 2003 році. Перший магазин був відкритий в Дніпропетровську в ТЦ «TERRA» за адресою: вул. Панікахи, 15.

З 2006 року почалася реалізація плану по створенню мережі супермаркетів європейського рівня з єдиною концепцією бренду.

До кінця 2010 року мережа «VARUS» поповнилась шістьма торговими об'єктами і почала випускати продукцію під ВТМ «Вигода»[39]. У серпні 2012 року на полицях магазинів з'явилася ВТМ – «VARTO». У жовтні 2012 року асортимент ВТМ зріс до 42 позицій.

У 2013-2014 роках «VARUS» входить в ТОП-10 роздрібних мереж України за обсягом товарообігу [39].

У 2015 році вперше «VARUS» з'явився в м. Київ, було відкрито 13 супермаркетів.

У 2019 році з'явилися нові ВТМ такі як:

- «Чиста ВигоДА» в економ-категорії non-food;
- «Домашній кошик» - ринок в супермаркеті.

У 2015- 2017 роках «VARUS» отримав нагороду Retail Awards «Краща мережа продуктових супермаркетів Дніпра». В цей період відкрито три нових супермаркети в Запоріжжі та Києві [39].

Принципами компанії є:

- відкриті двері менеджерів для співробітників на всіх рівнях;
- ми відкриті для будь-яких ідей і пропозицій від співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і світового досвіду;
- кожен запит клієнта не залишиться без відповіді;
- потреби клієнтів задають вектор нашого розвитку;
- постійні інновації та вдосконалення процесів для того, щоб поліпшити сервіс, продуктивність, якість, а також сприйняття магазинів нашими клієнтами.

Аналіз основних показників діяльності ВТМ ТОВ «ОМЕГА» показав, що в 2016 році мережа збільшила асортимент ВТМ «Вигода», Varto і «Чиста Вигода» більш ніж на 130 позицій [40]. Частка ВТМ в товарообігу мережі супермаркетів «VARUS» в грошовому еквіваленті становить понад 10%.

У 2017 році відбувся запуск програми лояльності «VARUS PĒRFECT», нової довгострокової бонусної програми.

Участь у програмі дає покупцю можливість:

- накопичувати бонуси за кожну покупку;
- використовувати бонуси для часткового або повного розрахунку за товари у мережі магазинів «VARUS»
- створювати грошовий рахунок для оплати майбутніх покупок;
- об'єднувати картки для зручного користування загальними бонусами і грошовим рахунком;
- отримувати вигідні пропозиції та привілеї.

Основними факторами вибору мережі «VARUS» для здійснення покупок покупців згідно з опитування (рис.2.1), проведеного представниками ТОВ «ОМЕГА» в 2019 році.



Рис.2.1. Фактори вибору мережі «VARUS» згідно опитування [40]

Більшість покупців приходять за покупками у супермаркет регулярно. Це може говорити про те, що покупці надають перевагу невеликим закупівлям на 1-2 дні.

Кадрова політика ТОВ «ОМЕГА» має важливе значення. В цьому бізнесі процесу підбору персоналу надається особлива увага, бо кадри вирішують все [41, с.6-11].

ТОВ «ОМЕГА» працює на загальній системі оподаткування.

Податком на доходи оподатковується чистий дохід, тобто різниця між загальним оподатковуваним доходом (виручкою в грошовій та негрошовій формі) та документально підтвердженими витратами, пов'язаними з господарською діяльністю підприємця.

Отже, ТОВ «ОМЕГА» сплачує 20% ПДВ та 18% податку на прибуток підприємства, згідно із чинним законодавством [42].

Організаційна структура управління підприємством – основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та

інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо.

Організаційна структура ТОВ «ОМЕГА» має структуру, що представлена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «ОМЕГА»

Керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персоналу тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Система управління підприємством є лінійною і складається з двох рівнів: вищого органу управління товариства та виконавчого органу товариства.

Вищим органом управління товариства є Загальні збори його учасників. Вони складаються з учасників або призначених ними представників.

Виконавчий орган товариства – Генеральний директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства. Директор вирішує усі питання діяльності товариства, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Загальні збори учасників можуть прийняти

рішення про передання частини прав, що їм належить, до компетенції Генерального директора. Генеральний директор підзвітний загальним зборам учасників і організовує виконання їх рішень.

ТОВ «Омега» у кожному регіоні має основних конкурентів, що втримують лідируючі позиції: «Сільпо», «АТБ», «Ашан», «NOVUS». Також існують дрібні супермаркети «Делві», «Dmart», магазини біля дому та ринки.

Основним конкурентом у всіх регіонах є «Сільпо». Мережа супермаркетів з'явилась вже у 1998 році. Станом на кінець 2020 року має 239 супермаркетів, що представлені у 61 місті України. Місія компанії: Робити Гостей щасливими. Більшість інновацій компаній є новинками у сфері ритейлу. У 2006 році з'явилась бонусна система «Власний рахунок». Також «Сільпо» впровадило у свою практику тематичні магазини, що збільшують кількість клієнтів та привернуло увагу споживачів. Основними особливостями є:

- власний імпорт (багатий асортимент);
- проект «Вторинна сировина» – соціальне направлення компанії зі збору та переробці вторинної сировини для збереження екології;
- проект «Герої мого дня» (флешмоб вдячності – історії людей, які щоденною працею підтримують побут і повсякденне життя країни під час карантину);
- кав'ярні, кафе на території супермаркету;
- перші каси самообслуговування [48].

Мобільний додаток «Сільпо» з'явився пізніше, ніж у компанії «VARUS», саме у цьому сегменті компанія стала лідером. Також пізніше з'явилась доставка продуктів додому завдяки колоборації з іншими компаніями доставки.

Другий конкурент – «АТБ-маркет» – найбільша мережа супермаркетів в Україні. Компанія була заснована в 1993 році. «АТБ» має понад 1000 магазинів в 279 населених пунктах 24 областей України та має дуже швидкі темпи розвитку та розширення. Сильною стороною компанії є мінімізація

витрат на логістику і рекламу, це дозволяє встановити низьку ціну на товар. Також у 2020 році компанія представила на полицях магазину імпортовані товари, що привернуло увагу покупців.

«АТБ» не має інноваційного розвитку, також відсутні стандарти обслуговування. Основна ціль : швидко обслуговувати клієнта. Місія компанії: забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами [45].

Основною цілю стратегії компанії є створення великої кількості магазинів для легкої доступності.

«Ашан» – французька мережа супермаркетів, що була створена у 1961 році, але в Україні з 2007 року. Компанія представлена лише у 8 великих містах України: Київ, Дніпро, Одеса, Львів, Кривий Ріг, Запоріжжя, Чернівці, Харків. Основною цілю є покращувати купівельну спроможність своїх клієнтів. Магазины представлені у вигляді великих гіпермаркетів, що мають великий асортимент продуктових та непродуктових сегментів ринку.

Місія «Ашан»: пропонувати все більшій кількості покупців більш широкий асортимент товарів за низькими цінами.

Компанія надає доставку продуктів, а також має власні стандарти обслуговування. Також однією з сильних сторін є асортимент, що включає в себе товари для дому, меблі, техніку та одяг [46].

«NOVUS» – компанія конкурент, що представлена у Київському регіоні та північній частині України. Мережа супермаркетів з'явилась у 2009 році і є однією з молодих компаній. На кінець 2020 року існує 5 супермаркетів.

Компанія «NOVUS» має схожу стратегію загарбника і основним методом розширення є поглинання конкурентів. Місією компанії є: Зробити покупку зручною, доступною та корисною для кожного покупця [47].

Інші представники роздрібного ритейлу не є лідерами у основних сегментах, тому не представляють значну конкуренцію компанії «VARUS».

2.2. Оцінка показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Омега»

На підставі звітних даних ТОВ «Омега», а також матеріалів мережі Інтернет було проаналізовано основні економічні показники підприємства та складено таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТОВ «ОМЕГА»

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, %		
						2018/2017 роки	2019/2018 роки	2020/2019 роки
1.	Товарообіг, млн. грн.	5430	6422	8200	12520	17,8	28,1	54
2.	Торгові площі, тис кв. м	63,0	73,3	76,1	76,1	1,6	3,8	-
3.	Кількість торгових точок	36	49	59	78	36,1	20,4	32,2
4.	Кількість покупців млн. осіб / міс.	5,2	6,8	7,2	7,8	30,0	5,0	8,0
5.	Чисельність персоналу	3700	5000	6700	8600	35,1	34,0	8,4
6.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	550000	712600	820400	886000	29,5	15,1	7,9
7.	Середньорічні залишки обігових коштів, млн. грн.	1110	1425,2	1625,8	1790,5	28,3	14,0	10,1
8.	Собівартість реалізованих товарів млн. грн.	3801	4431	5658	8764	16,5	27,6	54,8
9.	Адміністративні витрати млн. грн.	21,8	42,3	63	86	94	48,9	36,5
10.	Витрати на збут	836	1076	1318	2335	28,7	22,4	77,1
11.	Чистий прибуток тис. грн.	1300	1130	1000	н/д	8,6	8,8	н/д

Аналіз обсягів і динаміки роздрібного товарообігу торгового підприємства починається з вивчення динаміки його обсягу.

У процесі аналізу роздрібного товарообігу доцільно визначити його зміну як у вартісному, так і в натуральному вираженні. Аналіз роздрібного товарообігу слід проводити не тільки за загальним обсягом, але і в розрізі окремих товарних груп, тобто по асортиментній структурі. Основний фактор успішного розвитку товарообігу – забезпеченість торгового підприємства товарними ресурсами та їх раціональне використання.

Загальними показниками ефективності використання основних фондів є фондоддача — продаж продукції на 1 гривню основних засобів.

В роздрібному торговому бізнесі узагальнюючим показником ефективності вважається показник товарообігу, що проходиться на 1 м² площі. Результати розрахунків представимо в таблиці 2.2 та проведемо аналіз використання основних фондів [39].

Таблиця 2.2

Показники використання основних фондів і торгових площ
ТОВ «ОМЕГА»

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, %		
						2018/ 2017 роки	2019/ 2018 роки	2020/ 2019 роки
1.	Фондоддача грн.	9,9	9,01	9,9	14,3	7,1	7,9	4,4
2.	Обсяг продажів на 1м ² торгової площі	2873,0	2920,4	3591,7	5484,01	1,6	2,2	5,2

На підставі отриманих значень даного показника представимо результати наочно рисунку 2.3. Як видно, з рисунку, показник має позитивну тенденцію, що свідчить про ефективну діяльність ТОВ «ОМЕГА» протягом досліджуваного періоду.

За даними таблиці 2.3 проаналізуємо ефективність використання обігових коштів на підприємстві. В торгівлі з цією метою використовуються такий показник як коефіцієнт оборотності обігових коштів (К_о).



Рис.2.3. Товарообіг підприємства на 1м2, млн. грн.

Коефіцієнт оборотності (K_o) — це кількість оборотів обігових коштів за період, який аналізується. Цей коефіцієнт характеризує розмір обсягу виручки від реалізації в розрахунку на одну гривню оборотних коштів.

Результати розрахунків зведемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Показники використання обігових коштів ТОВ «ОМЕГА»

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення Відносно, %		
					2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019
Оборотність обігових коштів, днів.	76	81	73	52	6,6	9,0	7,1
Оборотність обігових коштів, днів.	4,8	4,5	5	6,9	8,3	8,9	3,8
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті.	20,4	22,1	19,8	14,3	8,3	8,9	7,2

За даними таблиці 2.3 можна зробити такі висновки: оборотність обігових коштів в порівняльному періоді 2018/2017 рр. збільшилась, коефіцієнт оборотності обігових коштів зменшився на 8,3 %, коефіцієнт

завантаження коштів в обороті змінився також на 8,3%. А в порівняльному періоді 2019/2018 рр. оборотність обігових коштів зменшилась на 9%, коефіцієнт оборотності обігових коштів змінився на 8,9 %, коефіцієнт завантаження коштів в обороті змінився також на 8,9 % в негативному плані. А в порівняльному періоді 2020/2019 рр. оборотність обігових коштів зменшилась на 7.1%, коефіцієнт оборотності обігових коштів змінився на 3,8 %, коефіцієнт завантаження коштів в обороті змінився також на 7,2 % в негативному плані.

На рисунку 2.4 представлено показники використання обігових коштів підприємства за досліджуваний період.

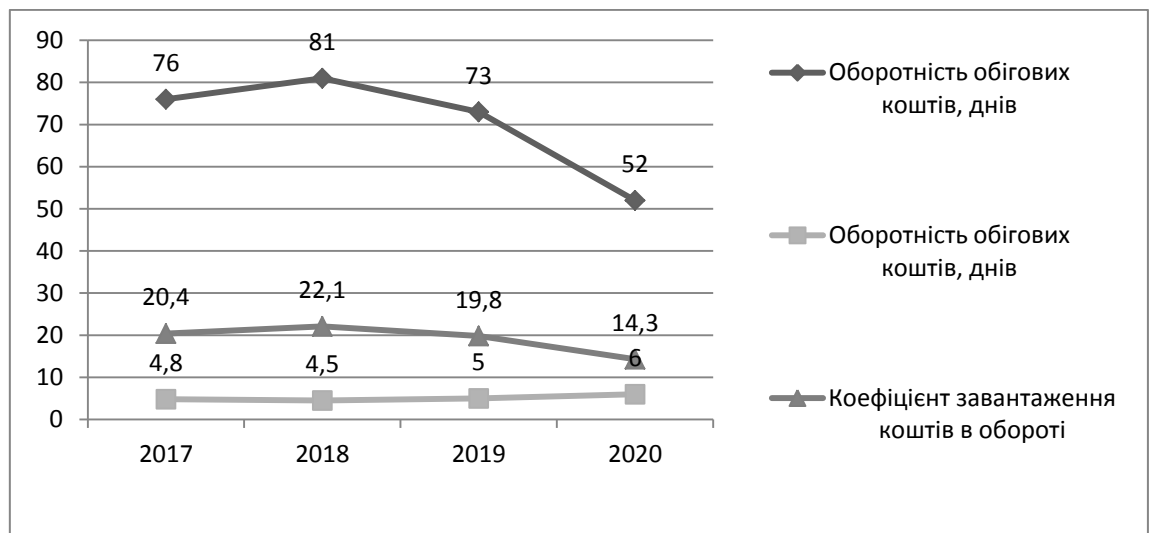


Рис. 2.4. Показники використання обігових коштів ТОВ «ОМЕГА»

Аналіз забезпеченості підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціонального використання, рівня продуктивності праці відіграє важливу роль в оцінці діяльності підприємства, оскільки сприяють прийняттю управлінських рішень щодо збільшення обсягів виробництва продукції, ефективного використання обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

В таблиці 2.4 зведена інформація щодо умов праці серед представників ритейлерів роздрібною торгівлі.

Найсприятливіші умови праці серед представників ритейлерів
роздрібної торгівлі [49]

Підприємство	Характеристика
«АШАН»	<ul style="list-style-type: none"> –Оформлення по ЦПД (Цивільно-правовий договір); –Немає оплати лікарняних і відпусток. Урізаний штатний розклад (вище навантаження на персонал) ; –Немає аутсорсингу; –Цивільно-правовий договір
«NOVUS»	<ul style="list-style-type: none"> –Немає змінної частини; –Немає категорійності персоналу; –Закрились в регіонах; –Персонал багатофункціональний
«Сільпо» Fozzy Group	<ul style="list-style-type: none"> –Заборонені переробки (немає можливості заробити більше); –Урізаний штатний розпис (вище навантаження на персонал); –90% універсали
Мережа супермаркетів «VARUS»	<ul style="list-style-type: none"> –Змінна частина доходу, на яку може впливати самостійно кожен співробітник; –Система категорійності; –Премія за наставництво; –Премія приведи друга; –Премія по інвентаризації; –Оплата переробок з коефіцієнтом. 1,2; –Оформлення згідно КЗпП
«АТБ маркет»	<ul style="list-style-type: none"> –Недостачі до повного погашення; –Високе навантаження; –Універсальність персоналу, непрозора система мотивації; –Виплата прострочення і списань

За досліджений період часу спостерігається суттєве розширення штату працівників. У 2017 і 2018 роках чисельність персоналу зростала на 35%. Отже, за два роки чисельність працівників зросла на 70% такий ризик був зумовлений розширенням торгової мережі з 36 супермаркетів у 2017 році до 49 у 2018 році і до 59 в 2019 році. На рисунку 2.5 можемо спостерігати зміни чисельності персоналу підприємства. Необхідно зауважити, що в 2020 році ріст чисельності персоналу припинився в зв'язку з тим, що нових супермаркетів не відкривалося.

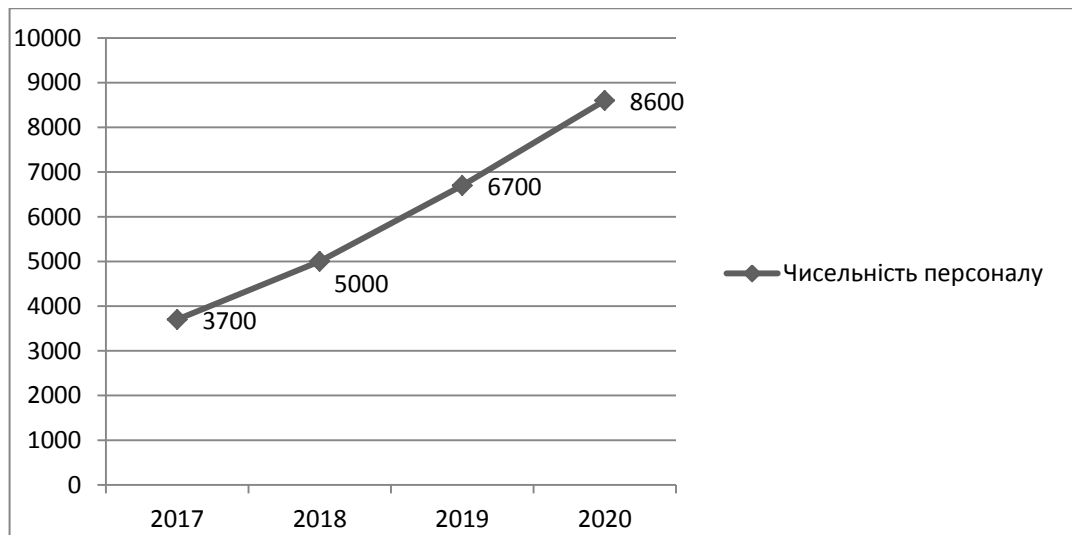


Рис. 2.5. Показник чисельності персоналу на ТОВ «Омега»

Для аналізу економічного та фінансового стану підприємства важливим є проведення аналізу витрат підприємства. Витрати торгового підприємства можна розділити на три основні складові [19]:

1. Собівартість реалізованих товарів (продукції). Це витрати на придбання товарів за оптовими цінами (цінами закупівлі).

Саме торгова націнка виступає джерелом погашення всіх інших витрат підприємства, а саме: витрат на збут (витрат) обороту, адміністративних витрати, інших витрат.

2 Витрати на збут або витрати обороту – це витрати, які торгові підприємства несуть регулярно у зв'язку із веденням торгової діяльності. До них відносяться:

- зарплата всіх категорій персоналу (крім управлінської) із нарахуваннями ЄСВ за ставкою 22%;
- оренда торгових площ;
- оплата послуг (комунальні послуги, освітлення, водопостачання);
- оплата послуг аутсорсерів;
- рекламні витрати і багато інших.

3. Адміністративні витрати, пов'язані із управлінням підприємством: оплата праці управлінського персоналу, витрати на оплату відряджень, витрати з підвищенням кваліфікації персоналу тощо.

Таблиця 2.5

Основні категорії витрат ТОВ «ОМЕГА»

Вид витрат	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відносно, %		
					2018-2017 роки	2019-2018 роки	2020-2019 роки
Собівартість реалізованих товарів млн. грн.	1110	4431	5658	8764	16,5	27,6	54,8
Адміністративні витрати млн. грн.	21,8	42,3	63	86	28,7	22,4	36,5
Витрати на збут	836	1130	1318	2335	8,6	8,8	77,1

Як видно з таблиці 2.5, витрати на збут та адміністративні витрати протягом періоду зростали. Представимо дані на рисунку 2.6.

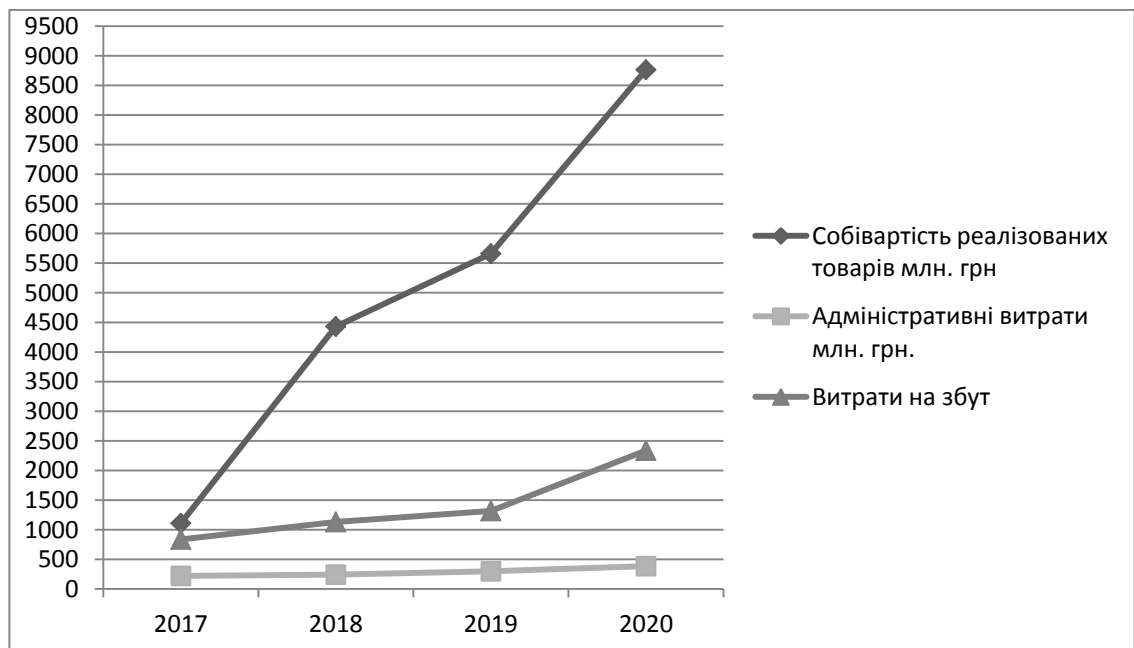


Рис. 2.6. Динаміка витрат ТОВ «ОМЕГА»

На рисунку 2.6 значення наведена інформація свідчить, що всі три групи витрат зростають.

Найбільший ріст цих витрат відбувся у 2020 році.

Основними факторами, що спричинили ріст витрат в досліджуваному періоді були багатократні зростання цін на енергоносії, нафтопродукти, комунальні послуги.

За даними балансу статутний капітал ТОВ «ОМЕГА» у 2017 році склав 10 млн. грн., у 2018, 2019 і 2020 році статутний капітал не змінювався. Власники ТОВ «ОМЕГА» не докапіталізували свій бізнес.

Для проведення детальнішого аналізу фінансово-економічних результатів скористаємося наступними показниками:

Рентабельність власного капіталу — характеризує ефективність використання власного капіталу.

Рентабельність оборотних активів — величина прибутку на одиницю оборотних коштів.

Рентабельність реалізації — показує, яку частку чистий прибуток становить у доході від реалізації продукції [50, с.103].

Зведемо проведені розрахунки в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності на ТОВ «Омега»

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, %	
				2018/ 2017 роки	2019/ 2018 роки
Рентабельність власного капіталу	13	11,3	10	8,6	8,8
Рентабельність оборотних активів	0,11	0,07	0,06	6,3	8,5
Рентабельність продажів	0,023	0,017	0,012	7,3	7

За даними таблиці 2.6, можемо зробити висновок про те, що майже всі показники рентабельності роботи ТОВ «ОМЕГА» на протязі періоду 2017-2019 років, знаходяться на дуже низькому рівні. Найімовірніше власники підприємства оптимізують податки шляхом штучного завищення витрат,

які фігурують в фінансовій відомості. ТОВ «ОМЕГА» працює не збитково, але з мінімальними показниками чистого прибутку. Цим власники підприємства підстраховують свій бізнес від проведення перевірок контролюючими органами.

2.3. Аналіз ефективності управління стратегічним розвитком торгівельного підприємства

ТОВ «Омега» – це компанія, що займається роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, включаючи напої, і тютюнові вироби. Іншою офіційною назвою підприємства є VARUS.

«VARUS» – національна українська мережа супермаркетів. В їх основі лежить високий рівень обслуговування відвідувачів, широкий асортимент товарів і зручне місце розташування.

Четвертий рік поспіль «VARUS» виграв в номінації «Краща мережа супермаркетів Дніпропетровська» і отримує премію Retail Awards «Вибір споживача» 2015 (переможців найпрестижнішої премії України в роздрібній торгівлі визначають самі покупці, опитування проводить компанія TNS – світовий лідер в галузі маркетингових досліджень, незалежний контроль здійснює міжнародна аудиторська компанія PwC).

Визнання покупців – це те, заради чого працює кожен день компанія, і ця висока оцінка підтверджується на сьогодні, що компанія рухається правильним курсом.

Для дослідження ефективності стратегії підприємства доцільно визначити його позицію на ринку на сьогоднішній день.

Українська мережа супермаркетів VARUS станом на 1 грудня 2020 року має 101 супермаркетів по всьому світу.

У мережі VARUS представлений широкий асортимент непродовольчих і продовольчих товарів за низькими цінами, в т.ч. і під власними торговими марками.

Шляхом проведення SWOT-аналізу, визначимо сильні та слабкі сторони, а також визначимо можливості розвитку та загрози зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства (рис.2.7). Найбільш перспективними для представників торгівельних підприємств українських виробників є ринки центральної України, зокрема, Київська, Дніпропетровська, Харківська області.

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Популярність бренду. 2) Досвід роботи компанії на ринку України більше 10 років. 3) Використовувана система навчання нових працівників. 4) Традиції сервісу високої якості і гостинності. 5) Сталі партнерські відносини з постачальниками, які постачають товар на вигідних для компанії умовах. 6) Широкий асортимент продукції. 7) Зручне положення магазинів. 8) Бонусні програми, акції. 9) Знижки та дисконтні картки. 10) Великі обсяги продажів. 	<p>МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ненасичений ринок України дає практично нічим необмежені можливості для зростання. 2) Освоєння регіонального ринку. 3) Залучення нових клієнтів. 4) Розширення послуг. 5) Можливість найму висококваліфікованих і досвідчених кадрів. 6) Тенденція галузі до збільшення розмірів супермаркетів і витіснення невеликих торгових точок. 7) Продаж імпортованих товарів під власною маркою.
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Жорстка конкуренція. 2) Брак досвідчених управлінців. 3) Брак комунікацій, відсутність постійного інформування працівників про результати їх праці, недостатня зворотний зв'язок. 4) Плинність кадрів. 	<p>ЗАГРОЗИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Перевага багатьма людьми «магазинів біля будинку». 2) Невисокі доходи населення в регіонах. 3) Мінімальні бар'єри входу нових фірм на ринок. 4) Велика схильність до змін в законодавстві країни. 5) Посилення позицій компаній-конкурентів.

Рис. 2.7. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Омега»

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має досить багато можливостей для розвитку. Зокрема, вони пов'язані із розширенням ринків у інших регіонах та залученням нових клієнтів. Тому, при формуванні стратегії окрему увагу слід приділяти стратегії масштабування.

Як ми з'ясували в ході проведеного SWOT-аналізу, супермаркетам «VARUS» характерний набір сильних і слабких сторін (сильних і слабких параметрів, характерних компанії), а також можливостей і загроз. Тобто компанія існує в досить стабільних умовах, однак для отримання додаткових конкурентних переваг VARUS слід впровадити продаж імпортованих товарів, тим самим зміцнити свої позиції на ринку.

Вибір стратегії залежить від ринкового положення підприємства, його конкурентного статусу, стадії життєвого циклу галузі і характеру портфеля бізнес-проектів (стратегічних зон господарювання). Останнє – для диверсифікованого підприємства, яким і є ТОВ «Омега».

Товарна інноваційна стратегія включає комплекси заходів щодо управління продуктово-ринковим портфелем підприємства: товарною номенклатурою, товарним асортиментом, окремими товарними одиницями. Розглянемо їх більш детально.

Управління товарною номенклатурою передбачає введення нових асортиментних груп, виведення з ринку існуючих асортиментних груп товарів, які не користуються попитом.

Необхідно зазначити, що введення нових асортиментних груп (товарних ліній) є досить ризикованим, оскільки навіть найточніші прогнози не дають повної упевненості в успіху нової продукції на ринку, завжди є ймовірність як успіху, так і невдачі, зокрема враховуючи особливості продукції, що реалізується ТОВ «Омега».

Природно припустити, що ризик буде меншим, якщо при пошуку (розробці) нової продукції, на яку необхідно зорієнтувати роботу підприємства, у першу чергу звертати увагу на існуючі на ринку товари, на які є незадоволений попит чи очікується різке зростання попиту в найближчому майбутньому. При цьому до уваги береться попит, підкріплений платіжною спроможністю фактичних чи потенційних споживачів, причому не поодиноких, а в кількостях, що забезпечують прибуткову роботу підприємства-виробника хоча б у найближчому,

доступному для аналізу періоді. Виділення перспективних товарних груп для підприємства є можливим із застосуванням Бостонської матриці, яка дає можливість виділити товарні групи виходячи з їх поточного стану на ринку та перспектив розвитку (рис. 2.8).

Темп приросту ринку:	Високий	<p>«Зірка»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Власні хлібо-булочні вироби - Кулінарія - Власна торгова марка «Домашній кошук» 	<p>«Дика кішка»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Виготовлення власної піци - Кондитерські вироби - Власні торгові марки «Чиста вигода», «Varto»
	Низький	<p>«Дійна корова»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Гастрономія (ковбаси, сири, м'ясо) - Овочі та фрукти - Бакалея - Молочна гастрономія - Напої (алкогольні та безалкогольні) 	<p>«Собака»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Побутова хімія - Засоби гігієни - Текстиль - Власна торгова марка «Вигода»
		Висока	Мала
		Відносна доля ринку	

Рис.2.8. Стратегічний аналіз бізнес-портфелю компанії

Визначивши конкурентну стратегію для підприємства доцільним є вибір конкурентної поведінки, яка на відміну від стратегії, що стосувалась підприємства в цілому, торкається окремих товарних груп та напрямів діяльності. Стратегія конкурентної поведінки визначає активність та напрям дій щодо лідера відповідного ринку, що дає змогу найкраще позиціонувати пропозицію підприємства щодо пропозицій конкурентів, враховуючи його позицію в галузі, цілі, можливості та ресурси [51, с.153]. Для кожної з товарних груп слід розглядати такі стратегії, в залежності від секторі знаходження товару:

– Збільшення ринкової долі. Застосовується до «Диких кішок» з метою перетворити їх в «Зірок» – популярний продукція, що показує гарні продажі.

– Збереження ринкової долі. Підходить для «Дійних корів», так як вони приносять хороший стабільний дохід і такий стан справ бажано зберігати як можна більше.

– Скорочення ринкової долі. Можливо щодо «Собак», неперспективних «Важких дітей» і слабких «Дійних корів».

– Ліквідація. Часом ліквідація даного напрямку бізнесу єдиний розумний варіант для «Собак» і «Важких дітей», яким, швидше за все, не судилося стати «Зірками».

Компанія притримується стратегії збільшення ринкової долі для підвищення продажів усіх видів товарів та завоювання нових покупців у свій сегмент ринку. Також слід впроваджувати нові інноваційні технології, процеси та зацікавлювати споживачів чимось новим та незвичним [52].

Серед конкурентів ТОВ «Омега» позиціонує себе як надійна компанія, сильний конкурент і один з лідерів ринку, що стабільно розвивається.

Основними складовими чинної стратегії підприємства на 2020-2023 рр. є:

- проведення ребредингу логотипу та оновлення дизайну магазинів;
- запуск програми лояльності VARUS Perfect;
- створення електронної системи документообороту компанії – VARUSDoc;
- створення системи експериментів;
- розробка системи нематеріальної мотивації;
- розробка і реалізація маркетингових програм з метою розширення ринків збуту і збільшення обсягів продажів.

Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, зекономить час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Підприємство ТОВ «Омега» перебуває в умовах, що постійно змінюються. Аналіз факторів бізнес-середовища є першим і дуже важливим кроком до розуміння суті та тенденцій розвитку національного ринку і видів бізнесу, що відповідним чином впливає на прийняття управлінських рішень щодо оцінки привабливості тих чи інших ринків і методів виходу та організації бізнесу в інших регіонах.

Для того, щоб визначити та проаналізувати вплив факторів бізнес-середовища потрібно скласти попередні та підсумкові таблиці економічних, політичних, науково-технічних та культурних факторів.

Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на діяльність фірми. Це чинники її макро- та мікросередовища.

На засадах PEST-аналізу було визначено ринки, найбільш привабливі для компаній торгівельної галузі (табл. 2.7). Під час оцінювання було використано бальну оцінку (1-мін; 3-макс).

За результатами PEST-аналізу найбільш перспективною з точки зору реалізації продукції ТОВ «Омега» є ринок Київського регіону. Це стабільний регіон для розвитку компанії з платоспроможним населенням, але вхід на ринок регіону ускладнений великою кількістю конкурентів та ускладненням розташування супермаркетів, адже розташування у центрі міста не можливо знайти [53, с. 273].

До основних конкурентів VARUS на ринку роздрібної торгівлі можна віднести наступні компанії:

- АТБ;
- Сільпо;
- Ашан;
- Novus;
- Еко-маркет.

PEST-аналіз ТОВ «Омега»

Фактори	Моніторинг	Харківська	Київська	Дніпропетровська	Вінницька
Політико-правові (0,2)	Політична ситуація	3	3	1	3
	Цивільні потреби	3	3	3	2
	Фінансування	3	3	1	
	Всього	9	9	5	8
Економічні (0,4)	Конкуренція	3	3	1	2
	Специфіка діяльності	2	2	3	1
	Інвестиційний клімат у галузі	3	2	1	2
	Потреба у модернізації	1	3	3	3
	Потреба в обслуговуванні наявних магазинів	3	3	3	3
	Всього	12	13	11	11
Соціокультурні та демографічні (0,1)	Договори про співпрацю	2	2	1	1
	Лояльність до українських виробників	3	3	3	3
	Всього	5	5	4	4
Технологічні (0,3)	Наявність сертифікатів відповідності	3	3	3	3
	Власне вир-во	3	3	1	2
	Всього	6	6	4	5
Інтегральний показник привабливості		8,9	9,3	7	7,9

На основі аналізу діяльності основних конкурентів на ринку роздрібної торгівлі, оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Омега» на ринку Київського регіону (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності VARUS на ринку Київського регіону

Критерій оцінки	VARUS	АТБ	Сільпо	Ашан	Novus	Еко-маркет
1	2	3	4	5	6	7
1. Умови виробництва (надання послуг)	8	8	7	9	6	6
2. Ціна продукції	7	9	7	8	6	7
3. Системи просування	9	10	9	7	5	5

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
4.Наявність кваліфікованих кадрів	9	7	8	9	7	7
5.Налагодженість збуту	8	8	8	9	7	6
6.Якість продукції	9	7	9	9	8	7
7.Спектр продукції	8	8	7	10	8	6
8.Потужність власного виробництва	10	5	10	9	6	5
9.Терміни поставок	10	10	9	10	8	8
10.Умови розрахунків	10	10	10	10	9	8
11.Наявність гарантії	9	9	9	9	8	8
12.Сервісне обслуговування	10	8	9	10	10	8
13.Фінансове становище	8	9	9	10	7	6
14.Географічне розташування	9	10	8	6	6	7
15.Ексклюзивність сервісних послуг	5	4	5	7	4	4

На основі проведеного оцінювання побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.9).



Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності VARUS

Як видно з рисунку 2.9, найвищий показник конкурентоспроможності отримала компанія Ашан. Цей показник зумовлений, перш за все, високим рівнем фінансового становища як лідера ринку. Це свідчить про те, що підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування, термінів поставок та якості продукції. На другому рівні заходиться VARUS через високу потужність власного виробництва та якісне сервісне обслуговування.

Основним здобутком 2020 року стало поглинання великої частки мережі супермаркетів Брусничка (ТОВ «Український рітейл»). Це дозволило увійти у нові регіони та розширити мережу магазинів. Лише у грудні 2021 року планується відкриття 13 супермаркетів. У 2021 році відкриття магазинів у Харківській області, з весни наступного року відкриття у Одеській області. Такий ріст компанії дозволить збільшити прибуток, завоювати більший сегмент ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Розглянемо основні елементи системи управління стратегічним розвитком компанії:

1. Місія управління – «Ми даємо людям сервіс, якість і безпеку продукції, щоб вони жили краще!». Для виконання місії були впроваджені стандарти спілкування з клієнтами, продукцію проходить декілька етапів перевірки, починаючи від сертифікатів якості постачальника, перевірка товарів, правильного зберігання та цілісності упаковки на складі, перевірка строку придатності та цілісності на магазині.

2. Конкурентні переваги були виявлені у PEST-аналізі попередньо, тому можна зробити висновки, що до них відносяться: потужність власного виробництва, система просування, наявність кваліфікованих кадрів, умови розрахунків, наявність гарантії, сервісне обслуговування.

3. Організація бізнесу має свою структуру, що є лінійною. Але у випадках створення проектів застосовується проектна система управління та залучаються фахівці різних проектів для втілення розробленої ідеї.

4. Продукція – компанія максимально намагається задовольнити потреби споживачів у товарах різного сегменту. Крім продуктових та

непродуктових груп товарів магазини мають власне виробництво: кулінарія, випічка, м'ясо та риба. Також існує можливість класти гроші на карту та знімати через касу супермаркетів.

5. Ринки. Підприємство охоплює декілька ринків та має окремих конкурентів у багатьох з них:

– продуктова група товарів – маленькі продуктові магазини, продовольчі ринки, гіпермаркети, лотки, продаж на вулиці;

– непродовольчі групи товарів – маркеті б'юті-направлення, господарські магазини, зоомагазини, ринки;

– власне виробництво – кафе, ресторани, магазини власної випічки, м'ясні та рибні магазини, ринки.

6. Ресурси – самоінвестування, інвестиції дочірніх компаній.

7. Структурні зміни. Компанія має 101 супермаркет та збільшується. За останній час відбулись зміни, а саме у офісі з'явився департамент e-commerce, що займається електронним продажем товарів. Щодо магазинів – збільшення кількості супермаркетів та нових форматів магазинів [39].

8. Програми розвитку – розширення географії у Одеську та Харківські обл., розширення асортименту товару, відкриття варус-кафе, проведення ребредингу старих супермаркетів.

9. Культура і компетентність управління: з грудня 2021 року колоборація з інститутом Адізеса для побудування правильної корпоративної структури у всій компанії.

Визначивши усі елементи корпоративної культури, можна зробити висновок, що усі компоненти задіяні та мають перспективи розвитку. Компанія буде масштабі плани розвитку, але в умовах пандемії за 2020-2021 рік перейшла до стратегії стабілізації та помірного росту.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА» (ТОВ «ОМЕГА»).

Компанія ТОВ «Омега» – це одна з найпопулярніших роздрібних мереж на ринку України. Сферою діяльності компанії є торгівля продуктами харчування, асортимент налічує близько 27500 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Ключовою перевагою мережі є власне виробництво. Кількість співробітників налічує близько 8600 чоловік, охоплює такі міста як Київ, Дніпро, Бровари, Вишгород, Долинська, Запоріжжя, Кам'янське, Кривий Ріг, Марганець, Нікополь, Новомосковськ, Павлоград, Першотравенськ. Загальна торговельна площа мережі супермаркетів становить близько 88 607 кв. м.

ТОВ «Омега» у кожному регіоні має основних конкурентів, що втримують лідируючі позиції: «Сільпо», «АТБ», «Ашан», «NOVUS». Також існують дрібні супермаркети «Делві», «Dmart», магазини біля дому та ринки. Основним конкурентом у всіх регіонах є «Сільпо».

Аналіз основних економічних показників показав позитивну тенденцію, що свідчить про достатньо ефективну діяльність ТОВ «ОМЕГА» протягом досліджуваного періоду. Аналіз оборотних коштів показав, що оборотність обігових коштів в порівняльному періоді 2018/2017 рр. збільшилась, коефіцієнт оборотності обігових коштів зменшився на 8,3 %, коефіцієнт завантаження коштів в обороті змінився також на 8,3%. А в порівняльному періоді 2019/2018 рр. оборотність обігових коштів зменшилась на 9%, коефіцієнт оборотності обігових коштів змінився на 8,9 %, коефіцієнт завантаження коштів в обороті змінився також на 8,9 % і має негативну тенденцію. А в порівняльному періоді 2020/2019 рр. оборотність обігових коштів зменшилась на 7,1%, коефіцієнт оборотності обігових коштів змінився на 3,8 %, коефіцієнт завантаження коштів в обороті змінився також на 7,2 % в негативному плані.

Аналіз трудових показників показав, що за досліджений період часу спостерігається суттєве розширення штату працівників. У 2017 і 2018 роках чисельність персоналу зростала на 35%. Отже, за два роки чисельність працівників зросла на 70% такий ризик був зумовлений розширенням торгової мережі з 36 супермаркетів у 2017 році до 49 у 2018 році і до 59 в 2019 році. Необхідно зауважити, що в 2020 році ріст чисельності персоналу припинився в зв'язку з тим, що нових супермаркетів не відкривалося.

Показники, які характеризують ефективність роботи – показники рентабельності ТОВ «ОМЕГА» на протязі періоду 2017-2019 років, знаходилися на дуже низькому рівні. Найімовірніше власники підприємства оптимізують податки шляхом штучного завищення витрат, які фігурують в фінансовій відомості. ТОВ «ОМЕГА» працює не збитково, але з мінімальними показниками чистого прибутку.

Аналіз ефективності управління стратегічним розвитком торгівельного підприємства був проведений за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Слабкими сторонами підприємства можна визначити: жорстка конкуренція; брак досвідчених управлінців; брак комунікацій, відсутність постійного інформування працівників про результати їх праці, недостатня зворотний зв'язок; плінність кадрів. При цьому підприємство має досить багато можливостей для розвитку, зокрема, вони пов'язані із розширенням ринків у інших регіонах та залученням нових клієнтів. Тому, при формуванні стратегії окрему увагу слід приділяти стратегії масштабування.

Для виділення перспективних товарних груп товарів була використана Бостонської матриці, яка дає можливість виділити товарні групи виходячи з їх поточного стану на ринку та перспектив розвитку.

Серед конкурентів ТОВ «Омега» позиціонує себе як надійна компанія, сильний конкурент і один з лідерів ринку, що стабільно розвивається.

На засадах PEST-аналізу було визначено ринки, найбільш привабливі для компаній торгівельної галузі. Найбільш перспективною з точки зору реалізації продукції ТОВ «Омега» є ринок Київського регіону. Це стабільний

регіон для розвитку компанії з платоспроможним населенням, але вхід на ринок регіону ускладнений великою кількістю конкурентів та ускладненням розташування супермаркетів, адже розташування у центрі міста не можливо знайти.

Проаналізувавши усі елементи корпоративної культури, можна зробити висновок, що усі компоненти задіяні та мають перспективи розвитку. Компанія будує масштабні плани розвитку, але в умовах пандемії за 2020-2021 рік перейшла до стратегії стабілізації та помірному росту.

Основними складовими чинної стратегії підприємства є: проведення ребредингу логотипу та оновлення дизайну магазинів; створення електронної системи документообороту компанії – VARUSDoc; створення системи експериментів; розробка системи нематеріальної мотивації; розробка і реалізація маркетингових програм з метою розширення ринків збуту і збільшення обсягів продажів.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегія розвитку торгівельного підприємства ТОВ «Омега» у 2020-2023 роках

Важливим етапом у створенні результативної системи управління стратегічним розвитком є обґрунтування цілей і завдань. Останні залежать від сукупності об'єктивних факторів: здатності управлінського персоналу використовувати наявні можливості; життєвого циклу компанії; готовності управлінської команди йти на зміни, ризикувати; сформованого фактичного потенціалу підприємства.

Останні 2 роки торгові підприємства України вимушені функціонувати за критично-нестабільної ситуації, яку важко прогнозувати через карантинні заходи у зв'язку із пандемією COVID-19, обмеження зі сторони влади. Постійно з'являються нові нормативно-законодавчі акти, змінюються ринкові умови. Вкрай важким ударом для підприємств торгівельної галузі стали обмеження через пандемію, більшість підприємств вимушені «виживати». Крім того до критичної точки дійшли системні проблеми, такі як нестача кваліфікований кадрів, інноваційна пасивність, старіння основних фондів та брак інвестицій зі сторони дрібних та великих компаній. В такій ситуації старі концепції управління діяльністю і розвитком торгівельного підприємства не працюють, приводячи до збитковості діяльності. Для найбільш комплексного врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечення адаптивності підприємства та його стабільного розвитку, слід звернутись до такого інструменту управління як стратегія.

Глобальна проблема пандемії змусила прибігти багатьох суб'єктів підприємницької діяльності до системи стратегічного планування та обрати

альтернативні стратегії введення бізнесу. Це дозволило відкрити нові ніші розвитку бізнесу (електронний бізнес, доставки та інше) або скоротити кількість компаній, що призвело до зниження конкуренції, але підвищенню порогу входу у галузі.

Великі підприємства не несуть суттєвих фінансових втрат і являються базисом для економічної стабільності країни. Малий та середній бізнес знизив свою частку в економіці та є більш ризиковою та нестабільною ланкою бізнесу [54, с. 75].

За період з квітня по грудень 2020 року, не дивлячись на постійні обмеження і сторони влади, більшість підприємств пристосувались до нового режиму роботи. Найбільш гнучкою стала галузь торгівлі.

Тому розроблені рекомендації для коригування стратегії підприємств сфери торгівлі. Для підприємств оптової торгівлі майже не відбулось змін, так як торгівля ґрунтується на продажі B2B. Якщо оптова торгівля веде торгівлю з роздрібними фірмами, тоді попит залежить від попиту кінцевих споживачів [55]. Тобто продаж продовольчих товарів та товарів для великих виробництв важкої промисловості залишився незмінним. Для підприємств оптової торгівлі, що взаємодіють з компаніями роздрібною торгівлі непродовольчих товарів, потрібні зміни, адже попит на їх товар значно знизився, або зник. В такій ситуації слід [56, с.201]:

- знизити запаси товарів на складах;
- шукати альтернативні варіанти продажу товарів та нових покупців;
- скоротити кількість робочих годин для персоналу, заборонити переробітки;
- налагодження стабільності в компанії;
- можливість відправити робітників в оплачуваний відпуск.

Надалі слід переглянути основну стратегію та зробити основою поглинання клієнтів інших компаній (стратегія фокусування) або стратегію оборонну. Все це залежить від розміру компанії [57, с. 274-276].

Порівняємо обсяги оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі за аналогічний період (січень-вересень) минулого року.

Тобто, у цьому році більшість видів діяльності повернулись до попередніх показників 2019 року, лише оптова торгівля харчовими продуктами, напоями і тютюновими виробами на 9,75% у порівнянні з минулим роком.

Таблиця 3.1

Обсяги оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі за видами економічної діяльності за 9 місяців 2019-2021 років, млн. грн. [58]

Види економічної діяльності оптової торгівлі	01-09.2019 рік	01-09.2020 рік	01-09.2021 рік
Оптова торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами	97161,2	108549,5	102271,2
Оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами	129946,5	151023,0	135369,0
Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	240137,9	267538,6	293628,4
Оптова торгівля товарами господарського призначення	205295,7	224289,1	239031,8
Оптова торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням	41660,4	43092,4	36125,2
Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	84536,6	83005,1	77124,2
Інші види спеціалізованої оптової торгівлі	542343,1	590469,6	553315,0
Неспеціалізована оптова торгівля	264738,2	282157,4	284221,9
Усього	1605819,6	1750124,7	1721086,7

Також торгівля товарами господарського призначення та неспеціалізована оптова торгівля вирости на 6,57% та 0,73% відповідно. Виріс попит на товари першої необхідності та господарського призначення, так як інші напрямлення були вимушені скоротити свій оборот через зменшення попиту під час обмеження через пандемію.

У порівнянні товарообороту оптової торгівлі за 9 місяців 2020 і 2021 років по областях найбільші втрати у Миколаївській (-33,36%), Сумській (-22,15%) та Житомирській (-22,15%) областях. У свою чергу в Волинській

(+37,64%), Закарпатській (+31,22%) та Львівській (+27,06%) областях товарооборот збільшився[58].

Таблиця 3.2

Розподіл оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі
по регіонах за 9 місяців 2020-2021 рр. [29]

Регіон країни	За 9 місяців 2020 року (млн.грн/ <i>mln. UAH</i>)	За 9 місяців 2021 року (млн.грн/ <i>ln. UAH</i>)	Різниця 2020/2021 років у %
Україна	1750124,7	1721086,7	-1,66
Вінницька	19156,1	23039,2	20,27
Волинська	34921,9	48065,7	37,64
Дніпропетровська	147717,2	144266,3	-2,34
Донецька	46649,6	40209,2	-13,81
Житомирська	16119,7	12549,5	-22,15
Закарпатська	5715,7	7500,1	31,22
Запорізька	39308,4	34610,0	-11,95
Івано-Франківська	26396,7	22446,2	-14,97
Київська	122605,7	107726,0	-12,14
Кіровоградська	19665,4	21915,2	11,44
Луганська	4312,1	4087,6	-5,21
Львівська	47294,4	60093,7	27,06
Миколаївська	45212,5	30128,9	-33,36
Одеська	80572,9	88115,5	9,36
Полтавська	28077,5	22768,9	-18,91
Рівненська	9082,0	9931,6	9,35
Сумська	16391,3	12760,1	-22,15
Тернопільська	9860,2	9905,8	0,46
Харківська	61601,9	60133,6	-2,38
Херсонська	9796,1	8374,5	-14,51
Хмельницька	13964,2	14738,4	5,54
Черкаська	35439,1	34554,7	-2,50
Чернівецька	6373,2	6094,0	-4,38
Чернігівська	15012,8	12823,2	-14,58
м. Київ	888878,1	884248,8	-0,52

Зазначимо, що для підприємств роздрібної торгівлі ситуація складніша. Більшість представників цієї галузі вже ліквідували свій бізнес через втрату попиту та великі витрати. Найбільш стабільними залишились компанії з продажу продовольчих товарів та великі фірми, а також компанії, що змогли видозмінити свою діяльність.

Найбільш вигідний варіант для підприємств непродовольчої групи товарів – це видозмінити свій бізнес та вивести його на онлайн-площадки та

соціальні мережі, завдяки цьому є можливість зберегти постійних клієнтів та розширити клієнтську базу. Також можливо розширити асортимент товарів та запропонувати нові акції для розширення цільової аудиторії.

Для підприємств продовольчої роздрібної торгівлі ситуація інша, в них залишається можливість функціонувати, так як вони входять в категорію життєво-необхідних структур. Для цих підприємств важливо ввести такі зміни:

- слід збільшити поставки їжі, адже населення більше часу проводить вдома, готує та споживає продуктів;
- зменшити кількість дорогих товарів, адже середній дохід населення зменшився;
- знизити використання трудового потенціалу;
- ввести доставку продуктів додому або створити колоборацію з компанією доставки;
- встановити найбезпечніші умови здійснення покупки.

Отже, для цих підприємств повинна бути застосована стратегія диверсифікації або колоборації для створення комплексної можливості купити все необхідно в одному місці з можливістю доставки додому.

За показниками 9 місяців 2021 року у порівнянні з аналогічними періодами 2020 та 2019 років свідчить, що роздрібна торгівля збільшилась у всіх видах її прояву. Не зважаючи на пандемію, більшість компаній знайшли альтернативні шляхи продажу товару. Найбільші зміни відбулись у роздрібній торгівлі іншими товарами в спеціалізованих магазинах, адже населення стало більше довіряти продавцям, що спеціалізуються лише на одному напрямі товару, а не розпиляється на різні види товарів та послуг.

Також збільшення кількості покупок відбулось через підвищення мінімальної заробітної плати, зарплат в цілому та пенсій. Обмеження під час пандемії змусило населення дістати накопичені кошти та почати їх витрачати.

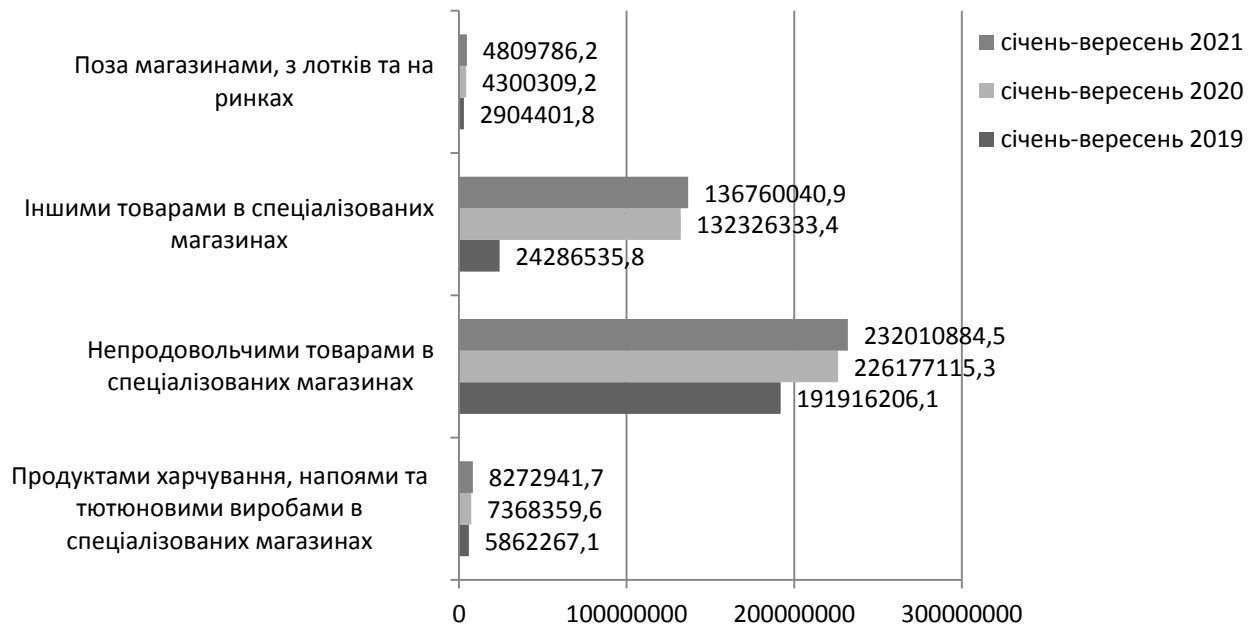


Рис. 3.1. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств України за видами економічної діяльності за 9 місяців 2019-2021 років, млн. грн. [58]

Необхідно відзначити, що існують регіони в якому скоротився обсяг роздрібної торгівлі. Так, Закарпатська обл. (-9,49%) у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року. Найбільше збільшився товарооборот підприємств роздрібної торгівлі у Волинській (+17,28%), Київській (+17,02%) та Луганським (+15,87%) областях [58].

Порівнюючи ці види торгівлі, можна зробити висновок, що оптова торгівля через зміну структури роздрібної (через пандемію) скоротилась для багатьох регіонів та напрямків, особливо оптова торгівля харчовими продуктами, напоями і тютюновими виробами втратила покупців більш дорогого сегменту товарів. Роздрібна торгівля зросла у своєму товарообороті та за рахунок накопиченого на складі товару змогла задовольнити попит споживачів.

Обране для дослідження торговельне підприємство ТОВ «Омега» є одним з типових представників роздрібної торговельної галузі України. Проте прийнята на підприємстві стратегія не змогла повністю забезпечити його

адаптацію до тих тенденцій, які спостерігалися за досліджуваний період 2018-2020 років. Підприємство виявилось надто зосередженим на захопленні ринку.

Таблиця 3.3

Обсяги роздрібного товарообороту підприємств по регіонах за 9 місяців
2020-2021 років [58]

Регіон країни	За 9 місяців 2020 року (млн.грн/ <i>mln.UAH</i>)	За 9 місяців 2021 року (млн.грн/ <i>ln.UAH</i>)	Різниця 2020/2021 років у %
Україна	569875075,5	615915180,9	8,08
Вінницька	13234154,2	13800134,7	4,28
Волинська	8723836,5	10230975,2	17,28
Дніпропетровська	56596400,1	62048094,1	9,63
Донецька	16536813,5	17350817,9	4,92
Житомирська	11819409,7	12763509,0	7,99
Закарпатська	10904892,1	9870335,1	-9,49
Запорізька	23685446,0	26793197,9	13,12
Івано-Франківська	11235445,5	11914244,6	6,04
Київська	46745754,1	54701958,1	17,02
Кіровоградська	9949555,2	11015001,7	10,71
Луганська	3721536,1	4311977,9	15,87
Львівська	35668428,8	37434789,6	4,95
Миколаївська	12446668,9	13114619,9	5,37
Одеська	45898944,8	48273032,4	5,17
Полтавська	16015614,2	17995408,2	12,36
Рівненська	9066642,4	9465504,3	4,40
Сумська	9413059,5	9945427,1	5,66
Тернопільська	6391249,8	6717531,2	5,11
Харківська	42202585,5	44709539,3	5,94
Херсонська	11929011,0	12612201,0	5,73
Хмельницька	9859256,5	11210778,7	13,71
Черкаська	10901014,0	11607913,7	6,48
Чернівецька	5829220,5	5852556,0	0,40
Чернігівська	9195174,2	10321476,2	12,25
м. Київ	131904962,4	141854157,1	7,54

Усі потрібні елементи стратегічного розвитку присутні на підприємстві, але потребують зміни або вдосконалення. У сучасному середовищі важко швидко зреагувати та внести потрібні зміни у стратегію, слід детально дослідити слабкі ланки та використати сильні сторони. Враховуючи зазначені фактори, чинна стратегічна доктрина визнана частково неефективною та

потребує змін. Отже, необхідно розробити рекомендації щодо корективної стратегії розвитку торговельного підприємства ТОВ «Омега».

3.2. Коригування напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Омега»

Коригування та зміна стратегії розвитку підприємства має забезпечити вирішення наступних питань:

- зробити підприємство більш прибутковим;
- забезпечити збалансованість портфелю бізнесів;
- забезпечити розширення географічної території для мережі;
- раціонально організувати використання трудових ресурсів;
- забезпечити умови для максимальної реалізації потенціалу всіх робітників (створення кадрового резерву);
- створити імідж престижної компанії;
- відновити престиж роботи у виробничій сфері (цеха кулінарії, хлібобулочних виробів, м'яса та риби);
- створити потенціал для включення підприємства в інноваційну діяльність, впровадження інноваційних технологій.

Розроблення змін стратегії пропонується проходити у кілька етапів: повторне узгодження існуючої місії на відповідність цілям компанії, встановлення системи змінених цілей, прийняття та реалізація нової концепції розширення бізнесу, оцінка запропонованого проекту та визначення економічного ефекту реалізації зміненої стратегії.

Стратегія має відповідати стратегічному баченню та обраній місії. Керівництво підприємства формулює місію як «Ми даємо людям сервіс, якість і безпеку продукції, щоб вони жили краще!». Тобто обрана стратегія має задовольняти запити клієнтів, товари та послуги мають бути максимально якісні, сервіс – клієнтоорієнтовані.

Наступним кроком в розробці змін стратегії є побудова системи нових цілей або їх коригування. Вони є орієнтирами в діяльності підприємства та

служать для аналізу ефективності стратегії за критерієм їх досягнення. Отже, основні стратегічні цілі діяльності торговельного підприємства ТОВ «Омега» наведені на рисунку 3.2.

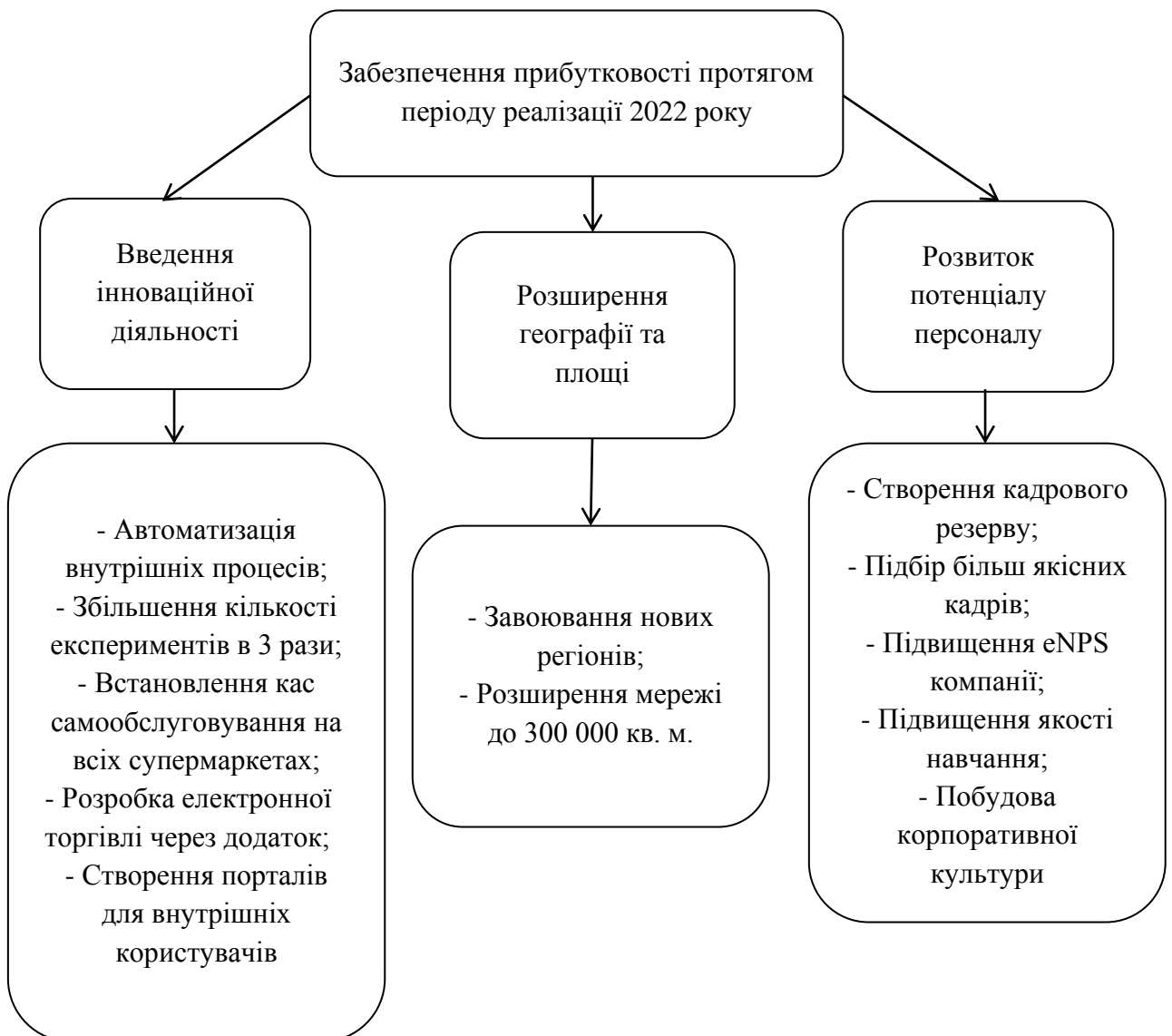


Рис. 3.2. Стратегічні цілі ТОВ «Омега»

Кожна ціль стратегії має свої завдання. Виділяють сім основних завдань реалізації стратегії:

- 1) створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії;
- 2) керування бюджетом і проектами;
- 3) розробка політики підприємства, механізмів реалізації стратегії;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) створення сприятливого клімату й організаційної культури;

- б) використання передового досвіду;
- 7) контроль за виконанням стратегії.

Отже, проаналізуємо наведені цілі. Генеральна ціль – стати лідером в сегменті продуктового рітейлу. Для цього пропонується комплекс заходів, що можна розділити на три основні напрями: завоювання нових ринків (витіснення конкурентів та завоювання позицій на старому ринку), надавати максимально якісні товари та послуги з гарним сервісом та максимальне використання потенціалу персоналу.

Для введення інноваційної діяльності слід зосередити увагу на сучасних розробках та трендах, проаналізувати діяльність конкурентів. Даний вид діяльності потребує значних змін у структурі компанії, адже інноваційні продукти в наш час мають великий попит та потребу у високоякісних кадрах. Дана продукція зможе привернути увагу споживачів та зробити роботу супермаркетів значно зручнішою. З найбільш споживаними для зовнішніх клієнтів є:

- Додаток VARUS став невід’ємним атрибутом під час покупки у більшості споживачів. Сам додаток надає можливість скористатись карткою лояльності, подивитись акції, дізнатись кількість бонусів та коштів на грошовому рахунку, відслідкувати свої витрати у супермаркеті, подати скаргу та дізнатись потрібну інформацію.

- Каси самообслуговування: невелика новинка, адже конкурент Сільпо також має таку інновацію. Це дозволило збільшити кількість клієнтів за рахунок швидкого обслуговування. Також в компанії існують стандарти, що касир постійно промовляє, це зазвичай багатьом не подобається. Каса самообслуговування дозволяє це уникнути.

- Електронна купівля продуктів (E-commerce). Це направлення стало актуальним через пандемію. Більшість клієнтів, що бояться виходити з дому або зайняті, що не вистачає часу на покупки, можуть здійснити це через сайт та отримати у потрібний час все що необхідно. Для цього було створено на

сайті портал для переходу і вибору товарів, встановлено колоборація з службою доставки Glovo.

– Для внутрішнього використання були розроблені свої інноваційні продукти, серед яких:

– Viber-бот для внутрішньої комунікації всіх співробітників. Ця розробка отримала HR-премію у номінації комунікації України. У додатку також є можливість подати сигнал про токсичність співробітника, звернутись по юридичну допомогу, дізнатись контакти колеги, отримати розсилку та повідомлення від компанії.

– Портали для миттєвої подачі заявки на підбір персоналу – дозволяє будь-якому керівнику миттєво подати заявку та дізнатись виконавця.

– Helpdesk та Servesdesk – портали для подачі заявок для виправлення помилок в системі та подачі заявок для виконання певних робіт та замовлень іншим департаментом.

На даний момент розробляється електронний документооборот, так як співпраця з компанією iDoc виникли труднощі, а саме довге виконання заявок компанії та відкладання строків виконання. Крім того, для забезпечення адаптивності підприємства необхідно забезпечити комунікацію між підрозділами. Таким чином можливо знизити управлінські витрати та підвищити швидкість прийняття рішень. Особливо актуальним електронний документообіг стає в аспекті можливості електронної комунікації в розрізі співпраці з різними партнерами [59].

Для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, варто внести зміни в стратегію, що стосуються інноваційної діяльності, а саме:

1. прискорити розробку в додатку електронної купівлі товарів;
2. збільшити кількість точок видачі;
3. встановити каси самообслуговування на всіх супермаркетах;
4. продовжити розробку експериментів та переведення їх до статусу проектів для ведення на постійній основі;

5. створення внутрішніх порталів для полегшення роботи окремих департаментів.

Важливо також зберегти, а за можливості збільшувати кількість супермаркетів у вже освоєних регіонах. Більшість споживачів намагаються обирати зручні магазини по місцю розташування, у цьому сегменті компанія програє конкуренту «АТБ».

Із розвитком компанії, старі формати магазинів поступилися можливостям нових магазинів, особливо формати ToGo, що зручний для невеликих, але швидких покупок. Даний формат магазину зазвичай обирають споживачі, які представляють молодь та розташовані у центральних районах біля парків, для здійснення невеликих та швидких покупок. Саме тому, даний вид магазинів є високорентабельним і має перспективи розвитку. Можливий розвиток таких супермаркетів принесе у короткотривалій періоді (2-3 роки) прибуток з наступним поширенням його з ринку.

Наступна ціль – розширення географії розташування та збільшення загальної площі. Оскільки ринок України доволі великий, а компанія ТОВ «Омега» є однією з провідних компаній, варто продовжити захопити ринок західної України та збільшити кількість супермаркетів. На даний момент компанія має 101 магазин, заплановано відкриття 2 супермаркетів на початку 2022 році у Києві та Дніпрі. Враховуючи, що ця територія є вже освоєною слід розглядати інші варіанти розширення. Раніше компанією були спроби зайти у Харківську та Черкаську область, але стратегія входу в ринок з магазину в області стала провальною, тому варто розглядати вхід в область з 3-4 супермаркетів для більшої пізнаваності.

Третя серед встановлених цілей – розвиток потенціалу персоналу підприємства. Для того, щоб реалізація змін стратегії призвела до досягнення генеральної цілі необхідно, щоб персонал був мотивований до якісної і продуктивної праці. В розрізі виробничого персоналу слід заснувати «навчання від менторів» – програму підвищення кваліфікації та обміну досвідом. В рамках даної програми кращі працівники будуть давати теорію

та проводити майстер-класи, а також будуть кураторами нових робітників, які не мають достатнього досвіду. Для управлінського персоналу слід запровадити тренінги для покращення soft skills. Для всієї мережі запроваджена програма «кадровий резерв», але вона не дає потрібний результат. Слід внести зміни, а саме зробити відбір через співбесіду з фахівцем з оцінки персоналу для виявлення відповідності кандидата більш високій позиції. Тобто якщо працівник бажає рухатись далі по кар'єрним сходам, він зобов'язаний пройти узгодження в центральному офісі, перелік тренінгів, семінарів та мати певні навички (володіння англійською на певному рівні, вміння працювати з програмними комплексами тощо).

Для покращення якості навчання була розроблена система навчальних центрів. У основних містах: Дніпро, Київ, Запоріжжя, Кривий Ріг, Бахмут створені навчальні центри, де кожний новий співробітник проходить основне навчання по направленню компанії та по спеціалізації посади. На разі створюється програми навчання для керуючих та заступників керуючого, планується створення навчання для офісу. Також впроваджується спільне читання компанією різних напрямів літератури для побудови корпоративної культури.

За стратегією 2020-2023 років однією з основних цілей є створення корпоративної культури, але поки ще компанія не змогла самостійно створити правильну корпоративну культуру та вибудувати її основи. ТОВ «Омега» було прийнято рішення про внесення змін до стратегічної цілі по побудуванню корпоративної культури: підприємство звернулось до інституту Азізеса та з грудня 2021 року запустили навчання на всю мережу, починаючи з керівних посад.

Також з 2020 року розроблена та впроваджена система відбору та оцінки персоналу за системою. Компанія потребує більш ретельно відбирати кадри, що замотивовані працювати у компанії та розвивати її. Система складається з трьохстороннього інтерв'ю (обов'язкова участь керівника та колеги) з оцінкою мотивації, благонадійності, soft skills, hard skills. Це

забезпечує максимально якісний відбір кандидатів з ринку кадрів. Компанія також намагається максимально вигідно виглядати, як стабільний працедавець з гарним іміджем.

Для покращення умов праці співробітників 1 раз в квартал проходить анонімне опитування, щоб виявити слабкі сторони та вирішити проблеми, які виникають. Це дозволяє виявити «біль» співробітників та розробити тактику розв'язання виявлених завдань.

Визначені вище цілі охоплюють основні проблемні моменти в діяльності підприємства, які гальмували його розвиток у попередніх періодах. В процесі реалізації стратегії вони мають бути деталізовані до тактичних та оперативних цілей. Проте для першого ступеню в розробці стратегії даної конкретизації достатньо.

Дослідивши різноманітні види стратегій у першому розділі, відзначимо класифікацію, запропоновану М. Портером. Згідно з ним, виділяють три можливі стратегії досягнення конкурентних переваг: лідерство за видатками, диференціація та фокусування.

Чинна стратегія ТОВ «Омега» ґрунтувалась на диференціації, підприємство намагалось охопити якнайбільше ринків: західну Україну, Харківську, Одеську та Черкаські області. З одного боку така стратегія була покликана забезпечити розподіл ризиків. Проте в умовах обмежених ресурсів отримали ситуацію, коли жоден з регіональних ринків обслуговується на достатньому рівні і компаніями конкурентами. Підприємство мусило здійснювати значні стратегічні витрати для втримання позицій на кожному з ринків. На те, щоб втриматися на конкретному ринку підприємство визначало більше коштів, ніж даний ринок приносив прибутку, більшість супермаркетів потребує реконструкції та ребредингу. Зазвичай, що стратегія не виправдовує себе не першому ж кроці її реалізації від неї відмовляються і обирають іншу з наявних стратегічних альтернатив.

Виходячи з аналізу статистичних даних та фінансової звітності ТОВ «Омега» найбільш прийнятними для підприємства є стратегії загарбника та

експерта. Компанія вже багато років представлена на ринку рітейлу, має розвинутий потенціал, власні розробки та широко представлена в регіонах. Основним напрямом розвитку на наступні 2 роки є масштабування компанії по Україні. Саме тому актуальним для підприємства є впровадження стратегії загарбника.

Розрізняють два типи стратегії загарбника:

- виведення принципово нового для підприємства товару на той самий географічний ринок, де підприємство вже працює.
- виведення традиційного для підприємства товару на новий для нього ринок.

Стратегія «новий товар – старий ринок» може розглядатися як маркетингова стратегія лише за рахунок наявних ознак концентричної диверсифікації, але в такому разі вже існує 4 власні торгові марки (Вигода, Чиста вигода, Варто, Домашній кошук) і здивувати споживача можливе новим імпортом товаром, в протилежному випадку подібна стратегія може розглядатися як фінансова стратегія розміщення вільних фінансових коштів, що є неактуальним для ТОВ «Омега» у сучасних умовах. Варіанти стратегії загарбника для ТОВ «Омега» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Варіанти стратегії загарбника для ТОВ «Омега»

Географічний ринок	Товар	
	Той самий	Новий
Той самий	Новий старт	Диверсифікація
Новий	Географічна експансія	Концентрична диверсифікація

ТОВ «Омега», яке є підприємством із українським ім'ям в торгівельній галузі, почавши виробництво нової продукції, яка є новим товаром в асортиментному ряді, доцільним є як виведення його на ринки регіонів, де вже сформовано імідж підприємства, так і на нові ринки (особливо регіони зі складною транспортною розв'язкою).

При швидких темпах масштабування слід розглядати варіант стратегії – географічна експансія. Така стратегія потребує чіткої розробки заходів, а саме:

- дослідження регіонів, географічні особливості, транспортні розв'язки, платоспроможність населення та т.д.;
- розробка плану маркетингових ходів для забезпечення споживчого попиту;
- дослідження кадрового резерву місць розташування магазинів та особливості менталітету та ін.

Отже, для реалізації ряду стратегій підприємству необхідне залучення інвестицій, що в певній мірі суперечить його політиці максимальної фінансової незалежності. Саме тому через обмеженість фінансових ресурсів ТОВ «Омега» доцільним підтримання для існуючих магазинів альтернативної стратегії, а саме експерта на найближчий період, яка відповідає місцю одного з лідерів у ніші роздрібною торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами. Якщо протягом найближчих 3 років фінансово-економічний стан підприємства покращиться та нові магазини стануть приносити прибуток, то можливим є продовження стратегії загарбника та масштабування в 2 рази за 2022-2024 рр.

Наразі компанія 101 магазини:

- 20 магазини у Києві та Київській області (Вишгород, Бровари);
- 9 магазинів у Запоріжжі та області;
- 1 магазин у Кіровоградській області, м. Долинське;
- 67 магазинів у Дніпрі та Дніпропетровській області.

Останні відкриття відбулись у місті Жовті Води, Вольгирськ, Енергодар, Бахмут, Світлодарськ. Білозерськ, Миколаївка, Селідово.

У свою чергу, для оцінки можливості реалізації стратегії масштабування слід здійснити аналіз привабливості галузі, використовуючи модель п'яти конкурентних сил М. Портера (потенційних конкурентів, конкурентів у галузі, товарів-субститутів, постачальників та споживачів

продукції), згідно з якою за 5-бальною шкалою здійснюється оцінка їх впливу на діяльність підприємства, можливість його подальшого функціонування при досягненні поставлених цілей.

Фактор суперництва існуючих організацій оцінимо максимальною кількістю балів. Своєчасність розрахунків із замовником, відсутність обмежень щодо надання транспортних послуг призводить до високої платоспроможності підприємства. Наслідком цього є високий рівень закупівель, а в деяких випадках використовується заміна на менш ефективні, але більш дешеві аналоги для відсутності гальмування поставок товару на полиці, оцінений у 5 бали (рис.3.3).

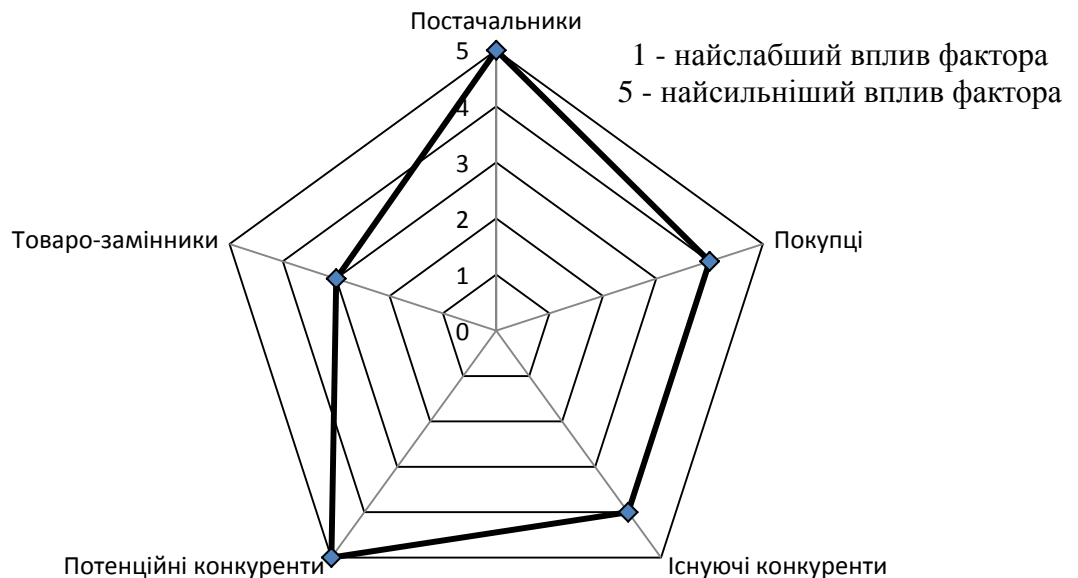


Рис.3.3. Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість торгівельної галузі з позиції підприємства ТОВ «Омега»

Існує значна конкурентна боротьба та жорсткі правила входу на ринок. Основний вплив на підприємство мають покупці, адже завдяки ним функціонує підприємство.

Отже, розрахований показник свідчить про те, що галузь є достатньо привабливою, а стан конкурентного середовища відносно загального впливу п'яти факторів на діяльність підприємства ТОВ «Омега» оцінюється як

значний. Найбільше впливає на конкурентне середовище ТОВ «Омега» суперництво уже існуючих у галузі організацій за покупців, боротьба за кожен сегмент ринку, тому логічним є припущення, що поглиначем може бути інше велике торгівельне підприємство, мета якого – завоювання частки ринку ТОВ «Омега», саме тому основним напрямом розвитку компанії є ріст у галузі. Наступними кроками компанії повинні бути:

1. дослідження нових регіонів;
2. розвиток налагодженої логістичної системи, що включає в себе взаємодію з регіональними виробниками, власними розподільчими центрами, власний парк автомобілів з потрібним обладнанням для перевезення специфічної продукції;
3. розширення власного відділу якості;
4. модернізація існуючих магазинів, впровадження передових рішень у сфері роздрібною торгівлі, будівництва та енергозбереження;
5. розповсюдження проєктів «Фреш-бар» та «Кавярня» у всій мережі магазинів VARUS;
6. впровадження кас-самообслуговування;
7. створення платформи для інтернет-магазину.

Запропоновані зміни допоможуть збільшити показник лояльності клієнтів супермаркетів, завоювати частину ринку конкурентів та збільшити клієнтопотік.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо управління стратегічним розвитком підприємства

Загальноприйнятим строком розробки стратегії вважається період 10-15 років, але в умовах невизначеності та нестабільності вітчизняної економіки доцільно обрати 4-5-річний термін реалізації стратегії розвитку підприємства.

Стратегія розвитку торговельного підприємства ТОВ «Омега» націлена на забезпечення зайняття лідерських позицій на ринку роздрібною торгівлі продуктовими товарами у періоді до 2023 року. Отже, основним критерієм для визнання системи стратегічного розвитку ефективною є отримання підприємством лідерської позиції та вихід на нові регіональні ринки.

Центральним елементом запропонованої стратегії розвитку є вихід на ринок Харківської, Одеської областей, а також у Західну Україну за допомогою розширення мережі супермаркетів у вигляді різних форматів. Проте однією з проблем є система логістики, адже компанія працює із товарами, що швидко псуються або мають чіткі строки зберігання.

Планувалося, що з 2020 року до 2022 року включно кількість супермаркетів виросте до 200 магазинів. Але через мінливість середовища виникли труднощі у відкритті нових магазинів. Тому компанія намагається зберегти існуючі та сповільнити відкриття нових. У такому випадку пропонується переглянути ціль стратегії та зменшити кількість відкриття магазинів.

У 2020 році було відкрито 22 супермаркети завдяки поглинанню мережі «Брусничка». Така тактика розвитку застосовувалась підприємством і раніше:

- у 2012 році поглинання мережі магазинів «Акцент» 5 магазинів та «Rainford» 10 магазинів;
- у 2014 році викупили супермаркети «Spar» (10 магазинів), «Перекресток» (13 магазинів);
- у 2017 році – «Billa» (3 супермаркети);
- у 2019 році – «Брусничка» (22 магазини).

У 2020 році відбулось відкриття 6 магазинів і перенесення відкриття 1 магазину на 2021 рік. У зв'язку з пандемією бачимо, що у 2020 році темп приросту магазинів значно скоротилось.

Отже, необхідно переглянути відкриття у 2022 році – приблизно 10 магазинів, та з урахуванням зміни політичної та економічної ситуації у 2023

році 20 супермаркетів. Тому сума інвестицій для відкриття цих магазинів становить 6800 тис. доларів, а окупність 1-3 роки при стабільному прибутку 40-60%.

Магазин швидкого обслуговування VARUS ToGo площею від 75 до 200 кв.м обійдеться від 18 до 45 тис. доларів. В класичний VARUS площею від 200 до 1000 кв. м. в жилих районах міста, доведеться вкласти 45-180 тис. доларів. Якщо відкриєте, від 1000 до 3000 кв.м., інвестиції становлять 180-700 тис. Ну а якщо це будуть гіпермаркети площею от 3000 кв. м., знадобиться сума від 700 тис. доларів. Роялті: 0,5-1,2% від товарообороту в залежності від формату магазину в місяць.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованої стратегії розвитку торговельного підприємства до 2023 року, на основі прогнозних даних застосуємо ряд показників для оцінки, які були запропоновані у першому розділі. А саме розрахуємо ряд наступних показників: загальну ефективність корпоративної стратегії на певному етапі її реалізації ($E_{КС}$), інтегральний економічний ефект (ІЕЕ) та індекс віддачі стратегічних витрат ($ІВ_{СВ}$). Дані показники дають можливість оцінити ефективність стратегії в цілому, а також ефективність стратегічних вкладень. Необхідні для розрахунку прогнозні показники реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства ТОВ «Омега» наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозні показники діяльності ТОВ «Омега» в процесі реалізації стратегії розвитку до 2023 року

Показник	2020	2021	2022	2023
Сумарний економічний ефект корпоративної стратегії, тис. грн.	980385	1345223	1983996	2895874
Сумарні стратегічні витрати, тис. грн	700658	849892	960973	1270365
Ставка дисконту, %	20	20	20	20
Коефіцієнт дисконтування	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019
Загальний ефект корпоративної стратегії на певному етапі її реалізації ($E_{КС}$)	1,4	1,58	2,1	2,3
Інтегральний економічний ефект реалізації корпоративної стратегії (ІЕЕ), тис. грн	3826558,2			
Індекс віддачі стратегічних витрат ($ІВ_{СВ}$)	2,7			

Проаналізуємо отримані результати. Загальний ефект реалізації корпоративної стратегії зростає щороку. Тобто, з кожним наступним етапом підвищується ефективність діяльності підприємства. Інтегральний економічний ефект складає 3826558,2 тис. грн., тобто сама таку суму прибутку підприємство може отримати за період 2018-2022 років в результаті реалізації стратегії. Важливим також є індекс віддачі стратегічних витрат, який становить 2,7.

Тобто, підприємство отримує майже в 3 рази більше, ніж витрачає. Такий ефект досягається за рахунок фокусування лише на одному ринку з конкретним видом магазинів. Всі витрати є цілеспрямованими, розрахованими на посилення позиції і витісненні конкурентів з ринку. Якщо така динаміка буде продовжуватись, підприємство ТОВ «Омега» має шанси перетворитися на «нішера», тобто лідером серед роздрібних торговельних підприємств к конкретних регіонах.

Враховуючи оцінку ефективності стратегії розвитку торговельного підприємства ТОВ «Омега» за прогнозними показниками слід зробити висновок, що дана стратегія є ефективною. Отже, пропозицію стратегії можна прийняти та реалізовувати на підприємстві.

В процесі реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства можуть виникнути певні труднощі та перепони. Серед них можна виділити наступні:

- неточний або неправильний прогноз показників діяльності підприємства;
- супротив стратегічним змінам з боку персоналу підприємства;
- зміна законодавчої бази;
- значна девальвація національної валюти та інфляція;
- ризик надзвичайних подій;
- політична нестабільність;
- продовження пандемії.

Вищенаведені ризики майже неможливо врахувати в повному обсязі в процесі розробки стратегії розвитку торгівельного підприємства. В науковій літературі сукупність непрогнозованих факторів прийнято називати стратегічною прогалиною. Для нейтралізації даної проблеми необхідно, аби стратегія не була єдиним інструментом. Необхідно, аби було розроблено та впроваджено стратегічний набір. Одним з найважливіших елементів стратегічної системи на підприємстві є стратегічний контроль. Він має містити перелік проміжних цілей, таких собі контрольних точок для оцінки ходу реалізації стратегії в процесі діяльності підприємства. Пропонуємо для стратегічного контролю застосовувати ті ж методи, що і для оцінки стратегії в цілому, а саме:

- портфельний аналіз матричними методами (матриці БКГ та МакКінсі);
- розрахунок загального ефекту корпоративної стратегії, інтегрального ефекту реалізації корпоративної стратегії та індексу віддачі стратегічних вкладень на певному етапі реалізації стратегії;
- факторний аналіз прибутку підприємства як ключового показника, що характеризує досягнення чи не досягнення корпоративної цілі.

Контроль за процесом реалізації стратегії має входити до повноважень Правління компанії.

Запропоновані підходи до розробки корпоративної стратегії можливо і необхідно застосувати на аналогічних торгівельних підприємствах України. Це дозволить вирішити вищезазначені галузеві проблеми, що мають системний характер. Останні роки показали, що в умовах нестабільності та невизначеності стратегії диференціації (продуктової, ринкової тощо) вимагають для реалізації значних ресурсів. В той же час вітчизняні підприємства не мають достатніх коштів для фінансування подібних стратегій. Також відсутня можливість залучення позикового капіталу, через непривабливий інвестиційний клімат та завищені ставки банківського кредитування. Також важливо відзначити, що за сучасних умов

господарювання найбільш оптимальним строком реалізації стратегії є чотири-п'ять років. Це дозволить уникнути збільшення ризиків від невизначеності та нестабільності, оскільки з часом прогнозувати вплив зовнішніх факторів стає складніше. В таких умовах найбільш розумним вибором для розвитку вітчизняних торгівельних підприємств в умовах мінливого середовища будуть стратегії фокусування. Вони дозволяють зосередити наявні ресурси на одному напрямі діяльності і досягти у ньому найбільшої ефективності. Крім того, ретельні дослідження в конкретному сегменті дозволять підприємствам розгорнути інноваційну діяльність, оскільки вони будуть зацікавлені у розвитку даного сегменту на майбутнє.

Висновки до розділу 3

Стратегія розвитку підприємства в процесі аналізу її ефективності визнана частково неефективною та потребує змін. Тому рекомендовано коригування існуючої стратегії розвитку торгівельного підприємства ТОВ «Омега».

Коригування та зміна стратегії розвитку підприємства має забезпечити вирішення наступних питань:

- зробити підприємство більш прибутковим;
- забезпечити збалансованість портфелю бізнесів;
- забезпечити розширення географічної території для мережі;
- раціонально організувати використання трудових ресурсів;
- забезпечити умови для максимальної реалізації потенціалу всіх робітників (створення кадрового резерву);
- створити імідж престижної компанії;
- відновити престиж роботи у виробничій сфері (цеха кулінарії, хлібобулочних виробів, м'яса та риби);
- створити потенціал для включення підприємства в інноваційну діяльність, впровадження інноваційних технологій.

Визначено сім основних завдань реалізації стратегії розвитку на 4-5 років:

- 1) створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії;
- 2) керування бюджетом і проектами;
- 3) розробка політики підприємства, механізмів реалізації стратегії;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) створення сприятливого клімату й організаційної культури;
- 6) використання передового досвіду;
- 7) контроль за виконанням стратегії.

Для підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємства, варто внести зміни в стратегію, що стосуються інноваційної діяльності, а саме:

- прискорити розробку в додатку електронної купівлі товарів;
- збільшити кількість точок видачі;
- встановити каси самообслуговування на всіх супермаркетах;
- продовжити розробку експериментів та переведення їх до статусу проектів для ведення на постійній основі;
- створення внутрішніх порталів для полегшення роботи окремих департаментів.

Важливо також зберегти, а за можливості збільшувати кількість супермаркетів у вже освоєних регіонах.

Для того, щоб реалізація змін стратегії призвела до досягнення генеральної цілі необхідно, щоб персонал був мотивований до якісної і продуктивної праці. В розрізі виробничого персоналу слід заснувати «навчання від менторів» – програму підвищення кваліфікації та обміну досвідом. В рамках даної програми кращі працівники будуть давати теорію та проводити майстер-класи, а також будуть кураторами нових робітників, які не мають достатнього досвіду. Для управлінського персоналу слід запровадити тренінги для покращення soft skills.

Виходячи з аналізу статистичних даних та фінансової звітності ТОВ «Омега» найбільш прийнятними для підприємства є стратегія загарбника. Компанія вже багато років представлена на ринку рітейлу, має розвинутий потенціал, власні розробки та широко представлена в регіонах. Основним напрямом розвитку на наступні 2 роки є масштабування компанії по Україні. Саме тому актуальним для підприємства є впровадження стратегії загарбника.

Основними напрямками розвитку компанії є зростання у галузі, тому компанії рекомендується :

1. дослідження нових регіонів;
2. розвиток налагодженої логістичної системи, що включає в себе взаємодію з регіональними виробниками, власними розподільчими центрами, власний парк автомобілів з потрібним обладнанням для перевезення специфічної продукції;
3. розширення власного відділу якості;
4. модернізація існуючих магазинів, впровадження передових рішень у сфері роздрібною торгівлі, будівництва та енергозбереження;
5. розповсюдження проектів «Фреш-бар» та «Кавярня» у всій мережі магазинів VARUS;
6. впровадження кас-самообслуговування;
7. створення платформи для інтернет-магазину.

Запропоновані зміни допоможуть збільшити показник лояльності клієнтів супермаркетів, завоювати частину ринку конкурентів та збільшити клієнтопотік.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованої стратегії розвитку торговельного підприємства до 2023 року, були розраховані прогностичні показники: загальна ефективність корпоративної стратегії на певному етапі її реалізації (Екс), інтегральний економічний ефект (ІЕЕ) та індекс віддачі стратегічних витрат (ІВсв). Дані показники надали можливість

оцінити ефективність стратегії в цілому, а також ефективність фінансових вкладень у її реалізацію.

Розрахунки продемонстрували, що загальний ефект реалізації корпоративної стратегії буде зростати. Тобто, з кожним наступним етапом буде підвищуватися ефективність діяльності підприємства. Інтегральний економічний ефект складе 3826558,2 тис. грн., тобто сама таку суму прибутку підприємство може отримати за період 2018-2022 років в результаті реалізації стратегії. Важливим також є індекс віддачі стратегічних витрат, який становить 2,7.

Таким чином, підприємство отримує майже в 3 рази більше, ніж витратить. Такий ефект досягається за рахунок фокусування лише на одному ринку з конкретним видом магазинів. Всі витрати є цілеспрямованими, розрахованими на посилення позиції і витісненні конкурентів з ринку. Якщо така динаміка буде продовжуватись, підприємство ТОВ «Омега» має шанси перетворитися на лідера серед роздрібних торговельних підприємств к конкретних регіонах.

Враховуючи оцінку ефективності запропонованих змін до стратегії розвитку торговельного підприємства ТОВ «Омега» за прогнозними показниками слід зробити висновок, що дані пропозиції є ефективними. Отже, запропоновані заходи щодо управління стратегічним розвитком можна прийняти та реалізовувати на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Найважливішою передумовою успішного функціонування підприємств в сучасних умовах розвитку економіки є розробка та впровадження ефективної системи управління стратегічним розвитком на підприємстві. Управління стратегічним розвитком дозволяє поєднувати вирішення поточних завдань підприємства з перспективними цілями, більш повно використовувати їх потенційні можливості й зміцнювати ринкові позиції в конкурентному середовищі.

Підприємства в сучасних умовах залежать від багатьох факторів зовнішнього середовища, які суттєво впливають на їх конкурентоспроможність, цілі та напрямки розвитку, фінансові результати. У цих умовах підприємство зобов'язане управляти факторами, вміти передбачати зміни і використовувати їх на свою користь.

Розвиток будь-якого підприємства залежить від правильно спланованої стратегії розвитку. Кожен елемент системи стратегічного розвитку повинен бути сформований, досліджуваний та порівняний з конкурентами-лідерами. Для оцінки стратегічного розвитку використовують матриці БКГ, АДЛ, МакКінсі.

Однією з основних факторів зовнішнього середовища, що значно вплинуло на діяльність торгівельних підприємств стала проблема пандемії, що змусило прибігти до системи стратегічного планування та обрати найкращий з альтернативних варіантів стратегію введення бізнесу. Це дозволило відкрити нові ніші розвитку бізнесу (електронний бізнес, доставки та інше) або скоротити кількість компаній, що призвело до зниження конкуренції, але підвищенню порогу входу у галузь.

Великі торгівельні підприємства не несуть суттєвих фінансових втрат і являються базисом для економічної стабільності країни. Малий та середній бізнес знизив свою частку в економіці та є більш ризиковою та нестабільною ланкою бізнесу.

За період з квітня по грудень 2020 року, не дивлячись на постійні обмеження зі сторони влади, більшість підприємств пристосувались до нового режиму роботи. Найбільш гнучкою стала галузь торгівлі. Для підприємств оптової торгівлі майже не відбулось змін, так як торгівля ґрунтується на продажі B2B. Якщо оптова торгівля веде торгівлю з роздрібними фірмами, тоді попит залежить від попиту кінцевих споживачів.

За результатами роботи, на основі дослідження літературних джерел сформоване комплексне визначення управління системи стратегічного розвитку підприємства – процес, завдяки якому менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють систему специфічних цілей діяльності, щоб розробити стратегії та їх альтернативні варіанти для досягнення цих цілей, враховуючи зовнішні та внутрішні умови мінливого середовища, а також контролюють виконання розроблених стратегічних планів, які постійно оновлюються та змінюються. Визначено, що оптимальним підходом до формування системи стратегічного розвитку підприємства слід почати з усвідомлення місії та оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів мінливого середовища. Даний підхід дозволяє закласти правильний фундамент для створення правильної стратегії розвитку.

База дослідження – торгівельне підприємство ТОВ «Омега» є одним з лідерів продуктової роздрібної торгівлі України. Саме тому результати досліджень можливо адаптувати для застосування на аналогічних підприємствах.

Досліджуване підприємство має деякі проблеми фінансового характеру, які впливають на кінцеві результати його діяльності, а саме:

- низька заробітна плата обслуговуючого персоналу;
- нехватка персоналу, через важкі умови праці;
- магазини потребують ребрендингу;
- важкий вхід у нові регіони через падіння доходу.

За досліджуваний період 2018-2020 рр. на торгівельному підприємстві ТОВ «Омега» простежувались негативні тенденції щодо отримання

прибутку. Загальне падіння платоспроможності населення, карантинні обмеження пов'язані з пандемією суттєво відобразилися на діяльності підприємства. Було виявлено, що з року в рік зменшувались обсяги прибутку, адже показники є середніми по всім супермаркетам. Загалом, за 3 роки компанія збільшилася на 57,81% за рахунок розширення мережі та поглинання конкурентів. Всі куплені супермаркети були добре облаштовані та оснащені, тому не потребували багато часу і коштів на переоснащення. Крім того, більшість конкурентів вирішило покинути ринок через мінливе середовище ринку та важкі конкурентні умови. І саме головне, компанія ввела декілька інноваційних проектів у діяльність компанії.

За результатами аналізу діяльності підприємства та оцінки ефективності управління стратегічним розвитком підприємства було визначено, що компанія має стратегію розвитку на поточний період, яка потребує коригування через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Компанія має середні показники конкурентоспроможності серед компаній-лідерів, але має свої сильні сторони:

- 1) популярність бренду;
- 2) досвід роботи компанії на ринку України більше 10 років;
- 3) використовується система навчання нових працівників;
- 4) традиції сервісу високої якості і гостинності;
- 5) усталені партнерські відносини з постачальниками, які постачають товар на вигідних для компанії умовах;
- 6) широкий асортимент продукції;
- 7) зручне положення магазинів;
- 8) бонусні програми, акції;
- 9) знижки та дисконтні картки;
- 10) великі обсяги продажів.

Але компанія має і слабкі сторони, що суттєво уповільнюють темпи росту компанії, адже головним джерелом фінансування є клієнти, які щодня здійснюють покупки у магазинах.

Основна ціль компанії залишається розширення географії, але додатково варто приділяти увагу іншим цілям компанії:

- розвивати інноваційні проекти та приносити свіжі погляди у дію;
- вдосконалити систему доставки продуктів додому;
- полегшити внутрішні процеси завдяки автоматизації;
- зробити більш зручними та атмосферними супермаркети, провести ребрединг;
- переглянути кадрову політику та зробити основний акцент на ріст внутрішніх співробітників;
- побудувати правильну корпоративну культуру.

Результати дипломної роботи підтверджують ефективність запропонованого підходу внесення змін у систему стратегічного розвитку підприємства для типового підприємства галузі, отже можлива реалізація даного підходу на аналогічних торгівельних підприємствах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тригуб О.О. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства. URL : http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/5_trigub.htm
2. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті ; СПД Куприянов В. С., 2011. 374 с.
3. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
4. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.
5. Джон Міддлтон. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів. Мінськ: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2006. 272 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005. 496 с.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: учебное пособие для вузов. Москва : Аспект Пресс, 2004. 415 с.
8. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 124 с.
9. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: підручник для вузів. Москва: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998. 576с.
10. Чандлер А. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005. 496 с.
11. Просветов Г.И. Стратегия предприятия. Задачи и решения. СПб: Издательство «Питер», 2000. с.755.
12. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделюванн. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
13. Калініченко Ю.Р. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/866/2/GEB_2010_v29_No4-Ju_Kalynichenko-Strategic_development_of_the_enterprise

_theoretical__106.pdf

14. Цогла О.О. Вибір оптимальних варіантів диверсифікації діяльності підприємства та виробництва продукції. Вісник НУ «Львівська політехніка» : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів : НУ «Львівська політехніка» 2007. № 576. С. 312-316.

15. Великая Е.Г. Стратегическое развитие предприятия. *Аудит и финансовый анализ*. 2008. №1. С. 1-6.

16. Шохов. А. Стратегия развития. URL : <http://www.shokhov.com/>

17. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

18. Савицкая Г.В. Экономический анализ: ученик. Мінськ: Новое знание, 2005. 651 с.

19. Головань Д.В. Формування комплексного підходу щодо підвищення прибутковості діяльності торгового підприємства в умовах дестабілізації економічної системи. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. № 53 (1162). С.8-10.

20. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

21. Милованов Е. Стратегия диверсификации – основа финансовой устойчивости многопрофильного предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 10. С. 83-85.

22. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

23. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анали за. Москва: Издательский дом «Вильямс» 2006. 928 с.

24. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

25. Бутиркін А.Я. Інтеграція та диверсифікація – базові стратегії розвитку корпорації. *Страхова справа*. 2005. № 4. С. 52-59.

26. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту. Москва: ЮНІТІ. 2007. 533 с.

27. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Львів: Магнолія плюс, 2004. 204 с.
28. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навчальний методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2008 191 с.
30. Гусєва О.Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок. *Сталий розвиток економіки*. № 6. 2012. С. 85-75.
31. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.
32. Ігнатюк А. Вертикально інтегровані структури на галузевих ринках України. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка*. 2009. Вип. 109. С. 20-25.
33. Зайцев Л.Г., Соколова М.І. Стратегічний менеджмент: підручник. Москва : *Економіст*. 2007. 554 с.
34. Горохов Н.Ю. Бізнес-планування і інвестиційний аналіз. Москва: Інформаційно-видавничий дім Філін. 2011. 488 с.
35. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія. Київ:Віща шк., 1995. 265 с.
36. Костюк А.К. Інноваційний розвиток підприємств: економічні умови, проблеми та перспективи. URL : http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2011_7.pdf
37. Дунська А.Р. Концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства. Київ: КНЕУ, 2010. 50 с.
38. Виханский О.С. Менеджмент: ученик. Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2014. 576 с.
39. Офіційний сайт ТОВ «ОМЕГА». URL : <http://varus.ua>.
40. Офіційний сайт «Асоціація рітейлерів України». URL : <https://rau.ua/uk>.

41. Апопій В.В., Дмитренко І.А., Лопашук І.А. Економічна безпека внутрішньої торгівлі України в умовах посилення міжнародної інтеграції. *Торгівля. Комерція. Підприємництво*. Вип. 15. Львів : ЛКА, 2013. 238 с.
42. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. №№ 18, 19-20, 21-22. Ст. 144.
43. Апопій В.В. Соціальна функція торгівлі. *Економіка і прогнозування: Науково-аналітичний журнал*. 2007. № 4. С. 93-104.
44. Мельник І.М., Барна М.Ю. Особливості трансформації організаційної структури роздрібною торгівлі України. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1(9). С. 221-225.
45. Офіційний сайт: Про компанію. Національна мережа продуктових магазинів. URL : <https://www.atbmarket.com/about/o-kompanii>
46. Офіційний сайт: АШАН в Україні. URL : <https://brand.auchan.ua/ru/editorial/auchan-ukraine>
47. Офіційний сайт: Про NOVUS. URL : <https://novus.ua/novus-about>
48. Офіційний сайт: За що нас люблять. URL : <https://silpo.ua/>
49. Сажин І. Як вижити ритейлеру в умовах нової української економіки. І на що робити ставку в розвитку бізнесу. *Forbes Україна*. 2014. 02 червня. URL : <http://forbes.ua>
50. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі: підручник. Київ: ЦНЛ, 2003. 312 с.
51. Силкіна Ю.О. Проблеми і перспективи розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 25. С. 152-157.
52. Порохня В. М. Стратегічне управління. навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
53. Лось В.О., Налігацька В.С. Динаміка оптової і роздрібною торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз*: зб. мат.-лів Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт.

2018 р. В 2-х томах. Т. 2. 2018. 322 с. URL : https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_2018_t_2.pdf

54. Голошубова Н.О. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 74-85.

55. Темпи розвитку українського рітейлу у першій половині 2020 року впали. . URL : <http://allretail.ua/topics/41710/>.

56. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 327 с.

57 Педько А.Б., Кордін Д.В. Експрес-огляд роздрібного торгового бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз*: зб. мат.-лів Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. 2018 р. В 2-х тт. Т. 2 / Нац. метал. академія України. 2018. 322 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_2018_t_2.pdf

58. Економічна статистика. Внутрішня торгівля. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>

59. Жувагіна І.О. Концептуальна модель оцінки інвестиційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. URL: dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/33812.

60. Дробишева О.О., Ренан Ю.В. Управління стратегічним розвитком торговельного підприємства. Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону : Матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя., 27-28 трав. 2021 р. Запоріжжя. 2021. С.214-216.