

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

«_____» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Константинов Дмитро Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Методичні особливості управління розвитком підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Максим МАРЧЕНКО, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ТОВ «Омега»; результати опитування та власних спостережень.

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства

Розділ 2. Аналіз системи управління розвитком ТОВ «Омега»

Розділ 3. Формування стратегічних напрямів управління розвитком ТОВ «Омега»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 27 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	30.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	23.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	02.12.2024	
6	Висновки	09.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	13.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	18.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	27.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	19.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	20.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	23.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дмитро КОНСТАНТИНОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Максим МАРЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та методичні особливості управління розвитком підприємства	8
1.2. Підходи до формування системи управління розвитком підприємства	22
1.3. Методичні основи оцінки ефективності управління розвитком підприємства	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОМЕГА»	43
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Омега»	43
2.2. Оцінка показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Омега»	52
2.3. Аналіз ефективності існуючої системи управління розвитком підприємства	62
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОМЕГА»	78
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства	78
3.2. Формування напрямів розвитку ТОВ «Омега»	86
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо управління розвитком підприємства	100
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	117
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними умовами господарювання, які вимагають від підприємств високої адаптивності та здатності до проактивного реагування на постійно змінювані фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. На етапі розвитку будь-яке підприємство стикається з численними викликами, такими як економічна нестабільність, зміни в потребах споживачів, прискорений розвиток нових технологій і значні зміни в законодавчій та регуляторній базі. У цьому контексті управління розвитком підприємства набуває особливої важливості, адже ефективне реагування на ці зміни вимагає впровадження передових методик і технологій управління, здатних забезпечити довгостроковий успіх.

Особливо актуальним є питання впровадження системного підходу до управління розвитком підприємств, зокрема через стратегічне планування, оптимізацію бізнес-процесів, використання інноваційних рішень та інтеграцію нових технологій у виробничі процеси. Підприємства, що здатні швидко адаптуватися до змін, отримують конкурентні переваги на ринку, що в умовах глобалізації відкриває нові можливості для збільшення частки на ринку, залучення інвестицій і розширення виробництва.

Особливо важливим аспектом є розвиток методичних основ управління підприємством, які дозволяють не лише мінімізувати ризики, пов'язані з кризовими ситуаціями, а й створювати стійкі механізми для забезпечення безперервного зростання і розвитку. Адаптація цих методичних підходів до умов конкретного підприємства, з урахуванням його ресурсів, можливостей і внутрішньої культури, є необхідною умовою для успішної реалізації довгострокових стратегій.

Цей напрямок є актуальним і для підприємств, таких як ТОВ «Омега», де забезпечення розвитку через ефективне управління стає важливим завданням для досягнення високих результатів діяльності. В умовах постійних змін на ринку важливою є не тільки оцінка поточного стану підприємства, а й розробка стратегії, яка зможе ефективно відповідати на виклики та

реалізовувати потенціал підприємства для забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, методичні аспекти управління розвитком підприємств, зокрема через створення комплексних стратегій і ефективне використання внутрішніх ресурсів, є важливим кроком до досягнення успіху в умовах динамічного ринкового середовища. Тема є актуальною не тільки в теоретичному, а й в прикладному плані, що підтверджується значним інтересом до цієї проблематики з боку науковців та практиків.

Мета дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком підприємства ТОВ «Омега», що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності в умовах змінного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- розглянуто сутність і методичні особливості управління розвитком підприємства;
- проаналізовано сучасні підходи до формування системи управління розвитком підприємства;
- окреслено методичні основи оцінки ефективності управління розвитком підприємства;
- здійснено загальну характеристику діяльності ТОВ «Омега» та проведено аналіз фінансово-економічних показників підприємства;
- оцінено ефективність існуючої системи управління розвитком ТОВ «Омега»;
- розроблено стратегію розвитку підприємства, з урахуванням його поточного стану та потенціалу;
- сформульовано напрями удосконалення системи управління розвитком підприємства;
- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо управління розвитком ТОВ «Омега».

Поставлені завдання визначили логіку побудови дипломної роботи.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управлінських рішень розвитку підприємства ТОВ «Омега».

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної бакалаврської роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії антикризового управління підприємством та розробки антикризової стратегії. Для реалізації поставлених у кваліфікаційній бакалаврській роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивчення предмета загалом; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний – при визначенні понять відповідно до теми дослідження, формування висновків та пропозицій; аналізу і синтезу – при класифікації та конструюванні основних понять дослідження; економічного аналізу – при дослідженні основних критеріїв оцінки стану підприємства; табличний та графічний – при аналізі та оцінці інформації, SWOT-аналізу – при визначенні зон ризику, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТОВ «Омега», а також результати опитування та власних спостережень.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 126 стор., 18 рис., 14 табл., 78 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та методичні особливості управління розвитком підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, однією з ключових умов забезпечення їх конкурентоспроможності є системний підхід до управління розвитком. Як зазначає Ансофф, розвиток підприємства передбачає інтеграцію внутрішніх ресурсів з урахуванням зовнішніх чинників, що сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг [67, с. 45].

Одним із основних чинників, які стимулюють підприємства до трансформаційних процесів, є зростаюча конкуренція, глобалізація ринків та швидкий розвиток технологій. Ці процеси вимагають впровадження інновацій як основи для адаптації до змін середовища [19, с. 78]. Невизначеність зовнішнього середовища також підштовхує підприємства до регулярного оновлення своїх процесів, спрямованого на ефективну мобілізацію ресурсів і підвищення продуктивності.

Незалежно від розмірів підприємств чи їх організаційно-правових форм, вони щодня стикаються з численними викликами, які можуть загрожувати стабільності їхнього функціонування. Як підкреслює Котлер, збереження інтелектуального капіталу, адаптація до технологічних змін та підтримання високого рівня мотивації працівників є важливими аспектами управління організаційними змінами [68, с. 120].

Організаційні зміни визначаються як здатність підприємства до адаптації під впливом внутрішніх та зовнішніх трансформацій. Для забезпечення ефективного впровадження змін необхідно враховувати такі

складові, як структура, технології, персонал і організаційна культура. Зокрема, ключову роль у цьому процесі відіграють стиль керівництва та впровадження інноваційної культури.

Основні фази впровадження організаційних змін:

1. Визначення потреби у змінах.
2. Діагностика поточної ситуації.
3. Планування змін.
4. Впровадження змін.
5. Моніторинг та оцінка ефективності змін [3, с. 122].

У довгостроковій перспективі розвиток підприємств потребує застосування нових підходів до управління. Як зазначає Портер, це передбачає не лише оптимізацію бізнес-процесів, але й розробку дієвих методик, спрямованих на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності [2, с. 95]. Вітчизняна практика свідчить, що успішне впровадження таких підходів потребує адаптації передового міжнародного досвіду до умов локального середовища.

Згідно з дослідженнями Міддлтона, управління розвитком базується на визначенні та реалізації ключових напрямів діяльності організації, що є основою її подальшого руху [59, с. 5]. Ключовим елементом розвитку підприємства виступає стратегія. Наукова спільнота пропонує три основні підходи до розуміння концепції стратегії розвитку, що наведено на рисунку 1.

Дослідження сутності та змісту стратегії підприємства як ключового інструменту управління стали предметом вивчення багатьох провідних науковців. І. Ансофф [5], А.Т. Зуб [6], Л.Є. Довгань [19], Г.І. Просветов [27] акцентують увагу на тому, що стратегія підприємства представляє собою певну модель поведінки або напрямок діяльності, спрямований на досягнення бажаних результатів. На думку І. Ансоффа, стратегія виступає набором правил, які регулюють процес прийняття управлінських рішень, забезпечуючи їх послідовність і цілеспрямованість. Водночас Г.І. Просветов доповнює це визначення, зазначаючи, що такі правила мають бути встановлені на тривалий

час, враховувати можливі альтернативи та відповідати умовам зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Цей підхід дозволяє забезпечувати гнучкість і адаптивність підприємства у процесі реалізації стратегічних завдань.



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

Джерело: сформовано автором на основі [5, 6, 19, 27]

У роботах А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікленда та А. Я. Аркатова [71] стратегія трактується як генеральний план управління, що спрямований на досягнення гармонійного поєднання інтересів підприємства та споживачів. Науковці підкреслюють, що задоволення потреб цільової аудиторії та досягнення власних цілей підприємства є взаємозалежними елементами стратегічного управління. А. Чандлер [52] у своїй праці "Стратегічний менеджмент" розглядає стратегію як процес встановлення цілей і завдань підприємства, враховуючи наявні ресурси та визначаючи напрями їх розподілу. Науковець акцентує на важливості узгодження між довгостроковими цілями і реальними можливостями підприємства, що

дозволяє забезпечити ефективність реалізації стратегії.

Варто зазначити, що кожне з наведених визначень охоплює окремий аспект розуміння стратегії. Однак інтегративний підхід передбачає розгляд стратегії підприємства як багатовимірного поняття. Це включає як модель мислення та набір принципів, що сприяють прийняттю управлінських рішень, так і окреслення основних цілей діяльності та визначення необхідних ресурсів. Матеріальне вираження стратегії реалізується через стратегічний план – офіційний документ, який формалізує ключові положення стратегічного бачення підприємства.

Окремі дослідники ототожнюють поняття стратегії з розвитком підприємства, що дозволяє розглянути дану концепцію у ширшому контексті. Зокрема, В.Г. Герасимчук [6] визначає розвиток підприємства як забезпечення його стабільного функціонування у довгостроковій перспективі на основі адаптації до зовнішніх факторів впливу. Ю. Калініченко [29] акцентує увагу на необхідності підготовки ресурсної бази для реалізації потенційних можливостей, підкреслюючи значення стратегічного аналізу і планування як інструментів забезпечення швидкої адаптації до змінного середовища. Автор зазначає, що здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики є важливою складовою його розвитку.

Цогла О.О. [68] розглядає розвиток підприємства як динамічний процес, у якому досягнення стратегічних цілей супроводжується формуванням нових. За такої концепції реалізація поточної стратегії та створення нової є взаємопов'язаними етапами розвитку. Велика Є.Г. [3] пропонує розглядати економіко-виробничий розвиток підприємства через призму переходу до нового якісного стану, що досягається шляхом ускладнення структури, нарощування потенціалу та підвищення стійкості до зовнішніх факторів. Авторка визначає розвиток як обрану довгострокову модель дій, що передбачає формування стратегічного підходу до діяльності підприємства.

Шохов А. [70] у своїх дослідженнях звертає увагу на багатовимірність стратегії розвитку, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства: ресурси,

цілі, мотиви, результати, процедури та інструменти. Він розглядає стратегію як засіб переходу підприємства до нового якісного стану, що враховує зміни зовнішнього середовища і дозволяє ефективно реалізувати стратегічні цілі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що розвиток підприємства є безперервним процесом, який забезпечує адаптацію до зовнішніх змін, підвищення конкурентоспроможності та перехід до якісно нового рівня функціонування. З огляду на це, для визначення стратегічних підходів до розвитку підприємства доцільно застосовувати класифікацію стратегій за такими ознаками: рівень управління, стадії життєвого циклу організації, характер поведінки на ринку, способи досягнення конкурентних переваг. Це дозволяє формувати гнучкі та адаптивні стратегії, які відповідають вимогам сучасного ринкового середовища.

За рівнем прийняття стратегічних рішень або за ієрархією управління доцільно розглядати чотири рівні стратегій: корпоративну, ділову (бізнес-стратегію), функціональні та операційні стратегії. Кожен із цих рівнів відображає різні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи їх інтеграцію для досягнення загальних цілей.

Корпоративна стратегія, що є найвищим рівнем управління, охоплює всю організацію в цілому. Її основною метою є визначення ключових напрямів розвитку підприємства, формування його місії, бачення та загальних принципів діяльності. Саме на цьому рівні приймаються рішення, що визначають позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі, вибір галузей для діяльності, а також основи інвестування та ресурсного забезпечення [7, с. 28]. Зазначимо, що для моно-продуктового підприємства корпоративна стратегія за своєю сутністю є тотожною до бізнес-стратегії.

Бізнес-стратегія, яка функціонує на наступному рівні управління, формується для окремих напрямків діяльності підприємства. Вона спрямована на забезпечення конкурентних переваг у певному сегменті ринку, розроблення товарної політики та визначення ключових аспектів взаємодії з клієнтами.

Функціональні стратегії деталізують бізнес-стратегію для кожної

окремої функціональної сфери. Це може включати маркетингову, виробничу, інвестиційну або фінансову стратегії. Їх завданням є забезпечення ефективності діяльності підприємства у межах конкретної функції. Наприклад, маркетингова стратегія спрямована на просування продукції, формування попиту та підтримку іміджу бренду, тоді як виробнича стратегія забезпечує ефективне використання матеріально-технічних ресурсів.

Операційні стратегії, які є найнижчим рівнем управління, спрямовані на забезпечення роботи окремих структурних підрозділів: заводів, цехів, бригад тощо. Їх функції зводяться до координації поточної діяльності та вирішення специфічних завдань у межах конкретного виробничого процесу [18, с. 28].

За характером змін стратегії класифікують на стратегії зростання, стабілізації та скорочення.

Стратегії зростання застосовуються здебільшого молодими підприємствами, які прагнуть швидко зайняти лідерські позиції. Серед них виокремлюють три типи:

- Концентрований ріст передбачає зосередження на ефективному використанні поточних ресурсів підприємства. До цього типу належать стратегії вдосконалення продукції, розширення ринку або впровадження інновацій.
- Інтегрований ріст орієнтований на вертикальну інтеграцію, коли підприємство бере під контроль додаткові етапи виробництва, дистрибуції або постачання, що дозволяє знизити витрати, зменшити конкуренцію та підвищити якість продукції.
- Диверсифікований ріст спрямований на освоєння нових галузей, що дозволяє розподілити ризики між різними напрямками діяльності та досягти синергії через взаємодоповнення активів [62, с. 193].

Стратегії стабілізації характеризуються прагненням підприємства закріпитися на вже зайнятих позиціях. Вони передбачають поступовий розвиток без значних змін у продуктах, ринках або організаційній структурі.

Стратегії скорочення використовуються для реструктуризації

організації або в умовах кризи, коли необхідно зменшити масштаби діяльності чи повністю згорнути окремі напрямки.

За способом досягнення конкурентних переваг Майкл Портер пропонує виділяти три базові стратегії [72, с. 73]:

1. Лідерство за витратами – передбачає мінімізацію витрат виробництва, що дозволяє запропонувати продукцію за конкурентоспроможною ціною. Така стратегія була особливо актуальною у 1970-х роках і базувалася на масштабній стандартизації виробництва та автоматизації процесів.

2. Диференціація – полягає у створенні унікального продукту або послуги, яка б забезпечувала лояльність споживачів. Унікальність може досягатися за рахунок технологій, бренду, дизайну, сервісу або інших характеристик [72, с. 76].

3. Фокусування – орієнтована на вузький сегмент ринку або певну категорію споживачів. Вона дозволяє підприємству сконцентрувати зусилля на задоволенні специфічних потреб, забезпечуючи високу якість або кращу цінову політику у порівнянні з широкопрофільними конкурентами [72, с. 77-78].

Такий підхід до класифікації стратегій дозволяє підприємствам вибудовувати власну модель управління, адаптовану до особливостей зовнішнього середовища, ресурсних обмежень і конкурентного середовища.

Розвиток підприємства, як процес, що спричиняє якісні зміни внаслідок реалізації стратегії, є складною та багатогранною діяльністю. Різні типи стратегій, такі як стратегії диверсифікації, інтеграції та скорочення, відіграють важливу роль у визначенні напрямів розвитку підприємства. Вибір стратегії залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, а також від самого підприємства та його поточного стану. Кожна з цих стратегій спрямована на досягнення специфічних цілей, що відповідають потребам організації на різних етапах її розвитку.

Розробка стратегії підприємства може включати різні принципи та

послідовності дій, залежно від обраного підходу до управління розвитком. Вибір між різними варіантами стратегії не завжди є усвідомленим та розрахованим, часто він здійснюється на основі інтуїтивних рішень, враховуючи досвід і світогляд керівництва. Однак важливо відзначити, що управління розвитком повинно ґрунтуватися на комплексному підході, що забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства.

Під управлінням розвитком розуміється реалізація концепції, яка поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства. Це дає змогу організації встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними ресурсами та можливостями, а також розробляти систему стратегій, що допоможуть реалізувати ці цілі. Такий підхід передбачає постійну адаптацію до змінюваних умов зовнішнього середовища і вимог внутрішнього потенціалу підприємства. Як зазначає Р. Хітченс, управління розвитком передбачає динамічну взаємодію з оточуючим середовищем, що потребує постійної готовності до адаптації і коригування стратегічних рішень у відповідь на нові виклики [15, с. 92].

Описуючи концепцію управління розвитком, вчені-економісти визначають кілька основних характеристик цього процесу, серед яких можна виокремити такі важливі складові:

1. Взаємозв'язок системного, ситуаційного та цільового підходів, що дозволяє розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Такий підхід забезпечує синергію і сприяє ефективному розвитку в довгостроковій перспективі. Це дозволяє підприємствам не тільки реагувати на зміни, а й проактивно визначати стратегії, що відповідають наявним умовам і вимогам ринку.

2. Ідентифікація екзогенних факторів впливу і визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство. Така адаптація до зовнішнього середовища дозволяє розробляти стратегії, що відповідають специфічним вимогам, залежно від особливостей ринку, конкурентних умов і економічної ситуації в цілому.

3. Збір та аналіз інформації, що забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень. Стратегії, що ґрунтуються на аналізі великих масивів даних, дозволяють знижувати невизначеність і ризики, що супроводжують процес прийняття рішень.

4. Прогнозування результатів прийнятих рішень, що дає змогу оцінити їх вплив на організацію і ринок в цілому. Це включає розподіл ресурсів і встановлення ефективних зв'язків у межах організації та з її зовнішнім середовищем.

5. Використання відповідних інструментів управління розвитком, таких як "дерево цілей", стратегічні плани і програми, що формують чітку структуру для досягнення визначених цілей. Такий підхід дозволяє встановити контроль за реалізацією стратегічних ініціатив і забезпечує зворотний зв'язок для коригування дій підприємства.

Управління розвитком підприємства є складним, багатогранним і динамічним процесом, який включає в себе не лише застосування різноманітних концепцій, підходів і методів, але й передбачає циклічну діяльність, спрямовану на досягнення довгострокових цілей організації. Вона ґрунтується на постійному аналізі, виборі стратегій, плануванні, а також реалізації та моніторингу виконання розроблених планів. Цей процес складається з кількох основних етапів, що утворюють безперервний цикл:

1. Визначення майбутнього розвитку організації, формулювання стратегічного бачення її напрямків, що є основою для визначення подальших етапів розвитку підприємства.

2. Перетворення стратегічного бачення та місії організації у вимірні цілі та завдання, що мають конкретні часові та ресурсні обмеження, що дозволяє організації діяти відповідно до визначеного курсу.

3. Розробка стратегії, що передбачає вибір найбільш ефективних шляхів досягнення бажаних результатів, враховуючи існуючі ресурси, умови і можливості.

4. Реалізація обраної стратегії з високим рівнем кваліфікації та

ефективності, що забезпечує досягнення намічених цілей і підтримує організаційну діяльність на належному рівні.

5. Оцінка рівня досягнень поставлених цілей та визначення напрямків подальшого розвитку. Останній етап включає коригування стратегії та її виконання з урахуванням накопиченого досвіду, змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також нових ідей і можливостей для покращення результатів [5].

Загалом, управління розвитком підприємства передбачає інтеграцію різних видів стратегій, що взаємно доповнюють одна одну та сприяють досягненню цілей розвитку. У загальному виді класифікація стратегій представлені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Типологія стратегій розвитку підприємства [7]

Джерело: [7]

Класифікація стратегій, як відзначають вчені, включає кілька основних типів, кожен з яких відповідає за визначення конкретних аспектів діяльності підприємства. Однією з основних категорій є корпоративні (портфельні) стратегії, що визначають загальний вектор розвитку організації, що включає у себе різноманітні напрями діяльності підприємства. У той же час бізнес-стратегії, або стратегії ділові, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємства в конкретній сфері бізнесу. Вони можуть бути спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів або на захоплення нових

ринків, зокрема в умовах конкуренції. Окрім цього, функціональні стратегії конкретизують план розвитку бізнесу на рівні окремих підрозділів, забезпечуючи їхню відповідність загальній стратегії організації. Операційні стратегії орієнтовані на деталізацію та конкретизацію ініціатив і стратегічних підходів, що допомагають підприємству досягти оперативних цілей.

Цей підхід, що включає не лише стратегічне планування на рівні підприємства, але й детальне розроблення кожної з складових його діяльності, дозволяє організації ефективно адаптуватися до змінюваних умов і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Розвиток підприємства охоплює ключові аспекти стратегічного планування і стратегічного управління, що визначають ефективність його діяльності в умовах змінюваного конкурентного середовища. Основною метою розвитку є зміцнення внутрішнього потенціалу організації та підтримка її здатності не лише до виживання, а й до успішного функціонування в умовах конкуренції. Враховуючи ці аспекти, розвиток стає важливою складовою не тільки збереження, але й успішної адаптації підприємства до нових вимог і викликів, що виникають в зовнішньому середовищі.

Об'єктом стратегічного управління є підприємства, організації, установи, а також функціональні зони і стратегічні господарські підрозділи. При цьому предметом стратегічного управління є широкий спектр проблем і їх рішень, які стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність діяльності організації [19, с. 117]. Система управління розвитком включає в себе кілька ключових елементів, які взаємодіють між собою і забезпечують досягнення намічених цілей підприємства.

1. Місія управління – це визначення основного призначення підприємства, його основної причини існування, на основі якої формується дерево цілей організації. Місія повинна бути чітко сформульована і відповідати довгостроковим цілям розвитку підприємства, виступаючи орієнтиром для всіх стратегічних ініціатив.

2. Конкурентні переваги. Одним із важливих аспектів стратегічного управління є розробка конкурентних переваг, які дозволяють організації зайняти лідируючі позиції на ринку. Важливим питанням є визначення способів ведення конкурентної боротьби та створення таких умов, при яких організація буде здатна перевищити рівень задоволення потреб своїх споживачів у порівнянні з конкурентами. Це дозволяє підприємству отримати стабільний прибуток, вищий за середньогалузевий рівень. Конкурентні переваги тісно пов'язані з вибором ринків збуту та диференціацією продукції, а також визначають структуру інвестицій, які сприяють їх реалізації.

3. Організація бізнесу полягає в визначенні способу поділу організації на окремі підрозділи, що дозволяє досягти більшої ефективності в управлінні. Структура підприємства часто пов'язана з диференціацією видів продукції, яку воно виробляє, а також з орієнтацією на конкретні групи покупців чи ринки.

4. Продукція – це товари і послуги, які підприємство пропонує на ринку для задоволення потреб споживачів. Важливою складовою стратегії є постійне оновлення пропозицій і перевірка відповідності продукції запитам ринку. Для цього організація повинна здійснювати моніторинг та аналіз, щоб з'ясувати, наскільки її пропозиція відповідає потребам покупців.

5. Ринки – це сфера обміну товарами, межі якої визначаються не лише географічними факторами, але й особливостями застосування продукції. Ринкова орієнтація дозволяє адаптувати стратегію підприємства до змін у попиті, технологіях чи зовнішніх умовах.

6. Ресурси включають як фінансові, так і матеріальні ресурси, необхідні для здійснення стратегії розвитку підприємства. Інвестиції, як правило, спрямовуються на підтримку стратегії, що дозволяє організації здійснювати потрібні перетворення для досягнення своїх цілей. Витрати на розвиток ринків, підвищення кваліфікації персоналу та інші аспекти розвитку підприємства можна також вважати інвестиціями, оскільки вони забезпечують довгострокову ефективність організації.

7. Структурні зміни є важливим елементом філософії стратегічного управління, адже передбачають здійснення значних змін, таких як придбання або продаж компаній. Це дозволяє покращити позиції організації в майбутньому і забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

8. Програми розвитку орієнтовані на розширення ринків збуту, підвищення продуктивності та активності підприємства. Вони є складовою загальної інвестиційної програми і мають за мету покращення результатів діяльності підприємства шляхом розвитку виробництва і застосування нових технологій. На основі стратегічної політики організація розробляє плани наукових досліджень і розробок, що відповідають вимогам ринку та технологічним змінам.

9. Культура та компетентність управління виступають індикаторами ефективності стратегії. Важливим є оцінка управлінських здібностей та рівня мотивації персоналу. При цьому, успішна організація повинна стимулювати підприємливість на всіх рівнях управлінської ієрархії, при цьому визначення рівня домагань підприємства має здійснюватися адміністрацією в тісній взаємодії з провідними виконавцями.

Таким чином, розгляд цих елементів дозволяє створити цілісну картину управління розвитком підприємства, спрямовану на підвищення його ефективності та здатності адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Предметна область планування та управління розвитком підприємства умовно поділяється на три основні групи, які охоплюють різні аспекти функціонування організації, необхідні для забезпечення її довгострокового існування та стійкості. По-перше, виділяються проблеми, безпосередньо пов'язані з визначенням та досягненням генеральних цілей компанії. Це питання стратегічного напрямку діяльності підприємства, що визначають його загальні цілі та орієнтири розвитку. По-друге, існують проблеми та рішення, які стосуються тих елементів організації, яких не вистачає для виконання цілей. Це можуть бути відсутні ресурси, технології, управлінські структури

або будь-які інші компоненти, необхідні для розвитку. Третя група проблем пов'язана з невідконтрольними факторами зовнішнього середовища, які мають значний вплив на діяльність підприємства, і включають економічні, політичні, соціальні та інші фактори, які неможливо повністю контролювати, але які слід враховувати в процесі планування і управління розвитком [18].

Основним орієнтиром управління розвитком підприємства є забезпечення його довгострокової життєздатності. Це передбачає наявність таких характеристик, як надійність, стійкість, живучість і вмотивованість до розвитку. Кожна з цих складових віддзеркалює різні аспекти діяльності підприємства і є критично важливою для підтримання його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища. Взаємодія цих факторів дозволяє підприємству не тільки виживати, але й активно розвиватися в умовах постійних змін.

Управління розвитком підприємства потребує ефективного стратегічного планування, яке є важливим елементом його функціонування. Стратегічне планування, в свою чергу, слід розглядати як здатність організації передбачати можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та ефективно з ними справлятися. Підприємство не може повністю усунути всі ризики, що виникають в результаті діяльності, а також впливи з боку зовнішнього середовища, але воно здатне значно знизити ці ризики та мінімізувати пов'язані з ними втрати. Це досягається за допомогою комплексного підходу до прогнозування, планування і прийняття відповідних управлінських рішень, спрямованих на адаптацію підприємства до змінних умов.

Логічним завершенням процесу управління розвитком є стратегічний контроль, який виступає засобом оцінки ступеня досягнення поставлених цілей і вимірювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства. Стратегічний контроль дозволяє виявити невідповідності між запланованими результатами та реальними досягненнями, а також вчасно коригувати стратегію для досягнення оптимальних результатів у майбутньому [59, с. 47-

51].

Отже, управління розвитком підприємства є складним і динамічним процесом, що базується на ефективному використанні внутрішнього потенціалу підприємства і орієнтоване на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Це можливе лише за умови, що підприємство здатне адаптувати свої цілі та стратегії до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, а також за рахунок впровадження інновацій, зростання обсягів господарювання, або своєчасного та ефективного антикризового управління.

1.2. Підходи до формування системи управління розвитком підприємства

На сьогоднішній день немає єдиного універсального підходу до управління розвитком підприємства, що ускладнює розробку ефективних методів та механізмів його реалізації. Однак, в загальному вигляді механізм управління розвитком підприємства може бути поділений на кілька ключових етапів, які взаємодіють один з одним, формуючи комплексний підхід до забезпечення його довгострокового успіху та сталого розвитку. Серед основних елементів цього механізму можна виділити такі [36, с. 74]:

1. Оцінка процесів, що здійснюються на підприємстві, з метою забезпечення його стабільного і сталого розвитку. Це включає аналіз наявних ресурсів і ефективності використання існуючих процесів для досягнення визначених цілей.

2. Вибір альтернативного стратегічного напрямку розвитку підприємства. Цей етап передбачає вивчення можливих варіантів розвитку та вибір найбільш ефективного з них з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть вплинути на підприємство.

3. Визначення додаткових пріоритетів розвитку. На основі проведеного аналізу необхідно визначити, які напрямки потребують особливої уваги та ресурсного забезпечення для досягнення стратегічних цілей.

4. Оцінка напрямків розвитку підприємства з позиції його стійкості на ринку. Це дозволяє зрозуміти, які напрямки найбільш стабільні і які можуть забезпечити підприємству довгострокову конкурентоспроможність.

Управління системою розвитку підприємства можна охарактеризувати як сукупність взаємозалежних дій, які спрямовані на досягнення максимального економічного, соціального та екологічного ефекту. Для цього необхідно створити вдосконалений механізм управління, який охоплює такі важливі сфери, як фінанси, виробництво, маркетинг, соціальна політика та екологічна діяльність. Це вимагає постійного систематичного аналізу стану підприємства, що має враховувати вплив змінюваного зовнішнього середовища. Важливою частиною цього процесу є розуміння того, що зовнішнє середовище підприємства можна поділити на два основних рівня — мікро- та макросередовище. Чинники макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємства, однак вони здатні як сприяти, так і дестабілізувати діяльність представників усієї промисловості або окремої галузі. Окремі підприємства можуть досягти такого рівня сталого розвитку, що будуть здатні протистояти коливанням зовнішнього середовища або навіть ігнорувати їх. Водночас, для більшості підприємств важливою є постійна адаптація до змін, що відбуваються в економічних, соціальних, політико-правових, технологічних та екологічних аспектах зовнішнього середовища, що можуть здійснювати вплив на їх діяльність.

Розробка системи розвитку підприємства в рамках визначеного механізму має ґрунтуватися на результатах комплексної діагностики внутрішнього стану підприємства та його взаємодії з мінливим середовищем. Це дозволяє визначити, наскільки організація здатна відповідати принципам ефективного розвитку та реалізації стратегічних цілей. Важливими інструментами для реалізації стратегії є складання планів, що базуються на збалансованості внутрішніх показників, організаційна структура, орієнтована на ефективне досягнення поставлених цілей, система мотивації персоналу, яка має стимулювати залучення працівників до активної реалізації стратегії

розвитку, а також управління відносинами з зацікавленими групами, що є ключовою складовою обраного стратегічного напрямку.

Механізм управління системою розвитку підприємства включає в себе ряд основних елементів, що взаємодіють один з одним для досягнення поставлених цілей [31]:

- Оцінка процесів, що відбуваються на підприємстві, з огляду на їх відповідність напрямкам розвитку підприємства;
- Визначення додаткових тактичних пріоритетів, які є важливими для успішної реалізації стратегії розвитку;
- Оцінка стратегічних і тактичних напрямків розвитку підприємства з точки зору їх стабільності на ринку;
- Розробка системи заходів щодо вдосконалення механізму управління розвитком підприємства в залежності від визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Такий підхід дозволяє створити ефективну і стійку модель управління, яка здатна забезпечити підприємству довгостроковий розвиток, враховуючи як внутрішні ресурси та можливості, так і зовнішні впливи, що постійно змінюються.

Управління розвитком підприємств повинно ґрунтуватися на визначенні довгострокових цілей, які можуть бути досягнуті через розробку та впровадження системи розвитку підприємств. Важливо зазначити, що завдання, які стоять перед управлінським апаратом підприємства в рамках такої системи, мають бути чітко сформульованими, досяжними, вимірювальними, логічними та структурованими. Для цього необхідно проводити науково-прикладні дослідження, сприяти активній співпраці з науково-дослідними установами, зокрема з тими, що займаються питаннями екології та охорони навколишнього середовища, оскільки екологічні аспекти стають важливими в умовах сталого розвитку підприємства.

Система розвитку підприємств охоплює кілька основних етапів, серед яких можна виокремити такі ключові аспекти [72]:

1. Визначення основних довгострокових місій та цілей підприємства, а також стратегічних напрямів діяльності, що передбачають ефективне розподілення необхідних для цього ресурсів.

2. Розробка правил взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, що включає в себе формування бізнес-стратегії, а також знаходження рівноваги між внутрішніми чинниками підприємства та зовнішніми впливами.

3. Координація та розподіл ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей, що вимагає ефективної організації внутрішніх процесів та управління людськими і матеріальними ресурсами.

4. Розробка комплексних планів діяльності підприємства, які повинні ґрунтуватися на науково обґрунтованих підходах і забезпечувати досягнення визначених довгострокових цілей підприємства та галузі в цілому.

Стратегія є інструментом досягнення цих цілей, а реалізація системи розвитку підприємства є складним і багатогранним процесом, що передбачає відтворення стратегічного потенціалу підприємства. Цей процес включає дослідження як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а також аналіз причинно-наслідкових зв'язків між підприємством та його мінливим зовнішнім середовищем, що впливає на ефективність його функціонування та розвитку [15].

Важливо, що система розвитку підприємства в умовах мінливого середовища розглядається як детально розроблений план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей в конкретний момент часу. Це особливо актуально в умовах невизначеності, коли зовнішні впливи можуть порушити нормальний хід функціонування підприємства. Динамічний розвиток підприємства характеризується постійністю і безперервністю змін, спрямованих на удосконалення діяльності та перехід на новий рівень. На кожному етапі цього процесу закріплюються якісні зміни, що досягаються через циклічне вдосконалення функціональних систем підприємства, що є основою його стабільного розвитку.

Забезпечення ефективного розвитку підприємства вимагає детальної розробки планів і реалізації стратегії, що включають всі необхідні етапи для досягнення довгострокових цілей. Процес формування системи розвитку підприємства є комплексним управлінським процесом, що здійснюється поетапно, і включає такі етапи, як оцінка ресурсів і можливостей, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також оцінка впливу цих чинників на загальний процес розвитку підприємства [55].

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



Рис.1.3. Етапи формування системи розвитку підприємства

Джерело: [24]

Розробка системи розвитку підприємств включає етапи, що передбачають послідовну оцінку та інтеграцію різних аспектів діяльності підприємства, зокрема економічної, виробничої, соціальної та екологічної підсистем. Це дозволяє створити обґрунтовані рекомендації для підвищення довгострокової ефективності і сталого розвитку підприємства, з урахуванням наявних ресурсів та актуальності визначених цілей. Розробка системи сталого розвитку підприємства передбачає вибір оптимальних варіантів досягнення цілей, які мають відповідати критеріям розміру, актуальності та ресурсного забезпечення [26].

Після формування системи розвитку підприємства важливим етапом є проведення детального аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Оцінка змін у цих середовищах дозволяє здійснити факторний аналіз впливу різноманітних чинників на досягнення встановленого рівня розвитку підприємства. Це дозволяє виявити ключові фактори, що сприяють або, навпаки, перешкоджають ефективному розвитку організації, і сприяє формуванню стратегічних напрямів для подальшої діяльності підприємства (табл. 1.1).

Практична реалізація концепції розвитку підприємства вимагає визначення пріоритетів, що дозволяють оптимізувати стратегії з урахуванням економічних інтересів підприємства та його здатності адаптуватися до мінливих умов ринку. У процесі цього етапу важливо враховувати не лише фінансові аспекти, а й соціальні, культурні та технологічні фактори, що можуть мати значний вплив на здатність підприємства досягати своїх цілей. Тому необхідно застосовувати різні методи аналізу для комплексного розуміння ситуації, зокрема PEST- та SWOT-аналізи, які є найбільш поширеними інструментами для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

PEST-аналіз допомагає оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Він дозволяє глибше зрозуміти зовнішні загрози та можливості, що існують у

середовищі. В свою чергу, SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають на основі факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це дозволяє сформулювати стратегії, орієнтуючись на максимально ефективне використання внутрішніх ресурсів та можливостей, а також уникати або мінімізувати зовнішні загрози.

Таблиця 1.1

Фактори розвитку підприємства в умовах мінливого середовища

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Загальноекономічні: - зростання обсягу національного доходу; - зниження рівня інфляції; - стабільність податкової системи; - зростання реальних доходів; - зниження рівня безробіття.	Операційні фактори: - ефективний маркетинг; - ефективна структура поточних витрат; - високий рівень використання основних фондів; - достатній рівень страхових запасів; - диверсифікований асортимент продукції.
Ринкові фактори: - зростання ємкості внутрішнього ринку; - зростання попиту; - зростання активності фондового ринку; - стабільність валютного ринку.	Інвестиційні фактори: - ефективний фондовий портфель; - раціональне використання інвестиційних ресурсів; - досягнення запланованої обсягів прибутку; - ефективний інвестиційний менеджмент.
Інші фактори: - політична стабільність; - позитивні демографічні тенденції.	Фінансові фактори: - ефективна фінансова стратегія; - ліквідна структура активів; - зростання рентабельності власного капіталу; - зниження фінансових ризиків.

Джерело: [7]

У процесі розвитку підприємства важливо враховувати низку факторів, які мають значний вплив на ефективність його стратегії розвитку. Серед них виокремлюються наступні аспекти [62]:

- Процеси глобалізації світових ринків.
- Зростання конкуренції.
- Підвищення вимог до продукції.

- Інформаційно-комунікаційне середовище.

Глобалізація ринків істотно підвищує рівень конкуренції серед підприємств. Якщо раніше конкуренція обмежувалася національними межами, то сьогодні такі обмеження фактично зникають. Конкурентна боротьба охоплює не лише національні ринки, а й світові, при цьому для споживачів зменшується значення місця виробництва товару. Продукція, що виготовляється в Китаї, здатна успішно конкурувати з товарами, виробленими в країнах Західної Європи, Євросоюзі та США. У результаті цілий ряд нових вимог до товарів набуває значення для споживачів [6], серед яких:

- Оптимальне співвідношення ціни та якості.
- Наявність розвиненої дилерської мережі з обслуговування продукції.
- Забезпечення гарантованої якості та безпеки товарів.
- Популярність товару на глобальних ринках.
- Інноваційність продуктів.

Ці зміни в тенденціях розвитку ринків дають споживачам можливість обирати товари із заданими характеристиками та властивостями, що відповідають їхнім вимогам. Впровадження Інтернет-технологій створює численні можливості для кінцевих споживачів аналізувати характеристики товарів, що купуються, і технології виробництва, що, у свою чергу, підвищує важливість дослідження ринку та маркетингу в стратегії розвитку підприємства [36].

Виходячи з чітко визначених місії та цілей підприємства, а також результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, формується набір варіантів розвитку підприємства. Для вибору найбільш оптимального варіанту серед численних можливих застосовуються різноманітні методи, які включають як аналітичні підходи, так і експертні оцінки. Одним із найбільш поширених інструментів для здійснення портфельного аналізу на корпоративному рівні є застосування матричних методів, що дають змогу оцінити різні стратегії розвитку підприємства на основі наявних ресурсів [72].

В умовах зростаючої конкуренції при виборі стратегії розвитку підприємства особливо важливо визначити пріоритетний напрямок розвитку, в межах якого буде розроблена відповідна програма заходів для досягнення поставлених цілей та пріоритетів. Ключові критерії для вибору такого напрямку можуть включати: наявність конкурентних переваг; фінансові можливості підприємства для забезпечення необхідних інвестицій; відповідність стратегії основним напрямкам діяльності підприємства; потенціал підприємства для реалізації обраної стратегії з урахуванням його внутрішніх можливостей і умов зовнішнього середовища. Крім того, важливим є також аналіз і оцінка рівня ризику, який може виникнути в процесі реалізації стратегії, що допомагає здійснити своєчасне управління ризиками і мінімізувати можливі негативні наслідки.

Після вибору одного з варіантів стратегії починається процес її декомпозиції, під час якого стратегія розкладається на елементи за функціональною логікою. Це дозволяє створити стратегічний набір підприємства, який втілюється в стратегічному плані – документі, що містить детальний опис стратегії та порядок її реалізації.

Ключовим етапом є реалізація стратегії. В процесі її реалізації необхідно забезпечити контроль та оцінку проміжних результатів. З'являється можливість виникнення так званої «стратегічної прогалини» — непередбачених обставин. Для запобігання негативним наслідкам підприємство повинно оперативно реагувати на зміни, що забезпечується наявністю системи зворотного зв'язку [59].

Таким чином, правильний вибір стратегічного напрямку є не лише результатом, а й важливим елементом ефективної системи стратегічного управління розвитком підприємства. Він дозволяє максимально мобілізувати наявний потенціал підприємства, орієнтуючи його на досягнення стратегічних цілей у вибраних напрямках. Це є основою для забезпечення стабільного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища.

1.3. Методичні основи оцінки ефективності управління розвитком підприємства

Основою для побудови системи оцінювання ефективності розвитку підприємства є концепція, яка враховує специфіку діяльності організації, її позиціонування на ринку, а також зміни у зовнішньому середовищі. Оцінка розвитку підприємства є важливим етапом у процесі формування та реалізації стратегії і має бути присутньою на всіх етапах її виконання. Водночас на сьогоднішній день не існує універсальної системи оцінки ефективності розвитку підприємства, а також управлінських практик, які б могли бути застосовані до всіх підприємств без винятків. Однією з найбільших перепон для розробки єдиної концепції оцінки ефективності управління розвитком є відсутність загальноприйнятого та чіткого визначення поняття «розвиток» та його місця в управлінській діяльності підприємства. Як було зазначено раніше, існують три основні підходи до розуміння стратегії і десять шкіл, що трактують місце стратегії в управлінні підприємством. Така варіативність у підходах ускладнює створення єдиної теоретичної бази для оцінки ефективності розвитку, оскільки кожне підприємство є унікальним суб'єктом господарювання з власними характеристиками і специфікою діяльності.

Крім того, стратегія розвитку кожного підприємства має індивідуальний характер, що також створює труднощі у визначенні універсальних стандартів оцінки. Оскільки кожна організація самостійно обирає методи оцінки, це ускладнює створення єдиного підходу до оцінки ефективності розвитку. Тому кожен підприємство повинно розробляти свої власні підходи та методи оцінки, які найкраще відповідають його цілям та умовам зовнішнього середовища.

У найбільш загальному вигляді можна виокремити два основні напрямки оцінки ефективності управління розвитком підприємства [19]:

1. Оцінка конкретних стратегічних варіантів, що полягає в визначенні їх доцільності, здійсненності, прийнятності та відповідності організаційним потребам.
2. Порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення

запланованих цілей.

Однією з методик оцінки ефективності стратегії підприємства була розроблена С.А. Сироткіним та Н.Р. Кельчевською. Вони запропонували використовувати ці методи для оцінки управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Для оцінки управлінського впливу на розвиток підприємства автори пропонують застосування певних показників, що дозволяють врахувати специфіку кожного окремого випадку, орієнтуючись на об'єктивні та відповідні завдання розвитку організації.

Для оцінки управління розвитком підприємства пропонуємо використовувати наступні показники.

Загальна ефективність корпоративної стратегії.

Даний показник має бути більшим за одиницю, оскільки кожна гривня, витрачена на реалізацію стратегії, повинна приносити більше ніж одну гривню прибутку. Важливо, що цей показник слід розраховувати для кожного окремого етапу реалізації стратегії. Стратегія розвитку вважається ефективною, якщо на всіх етапах її реалізації загальна ефективність корпоративної стратегії перевищує одиницю.

Для оцінки економічної ефективності стратегії доцільно розраховувати такі ключові показники, як інтегральний економічний ефект (ІЕЕ) та індекс віддачі стратегічних витрат (ІВсв).

Інтегральний економічний ефект визначається як сума економічних ефектів за звітні періоди реалізації стратегії розвитку, приведених до теперішньої вартості за допомогою дисконтуючого коефіцієнта, розрахованого на момент початку реалізації стратегії (формула 1.1). З економічної точки зору цей показник є фактично розрахунком чистої приведеної вартості, але для всієї стратегії в цілому, а не для окремого проекту. Стратегію можна вважати ефективною, якщо інтегральний економічний ефект є додатнім (більше нуля), що свідчить про те, що очікувані економічні вигоди від реалізації стратегії перевищують витрати, понесені для її впровадження.

$$T$$

$$IEE = \sum_{j=1} E E_{f_{k,j}} * v^j \quad (1.1).$$

T – тривалість розрахункового періоду.

Індекс віддачі стратегічних витрат характеризує відносну віддачу здійснених стратегічних витрат.

Корпоративна стратегія вважається ефективною лише за умови, що індекс віддачі стратегічних витрат (ІВсв) перевищує одиницю. З економічної точки зору це означає, що стратегія буде визнана ефективною, якщо витрати, понесені на її реалізацію, принесуть більше прибутку, ніж було інвестовано, принаймні один раз протягом періоду її реалізації. Тобто кожна гривня, витрачена на впровадження стратегії, має генерувати значно більший прибуток, що свідчитиме про високий рівень ефективності стратегії в умовах її впровадження та реалізації.

Наступним популярним підходом до оцінки ефективності управління розвитком є використання матричних методів. Ця група методів вирізняється своєю здатністю надавати обґрунтовані рекомендації щодо вибору напрямів розвитку на основі аналізу отриманих даних. Серед найбільш поширених матричних методів можна виділити:

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

Першим широко застосовуваним інструментом матричного аналізу для оцінки розвитку стала матриця БКГ, яка є фундаментальним засобом портфельного аналізу. Ця модель дозволяє позиціонувати окремі бізнес-одиниці чи стратегічні зони господарювання (СЗГ) у двовимірній системі координат, що враховує темп зростання ринку (вісь ординат) та відносну ринкову частку (вісь абсцис). На основі цих критеріїв бізнес-одиниці в матриці представляються у вигляді кіл, центр яких визначається перетином відповідних координат, а розмір кола відображає частку прибутковості чи

обсягу продажів [72]. 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.

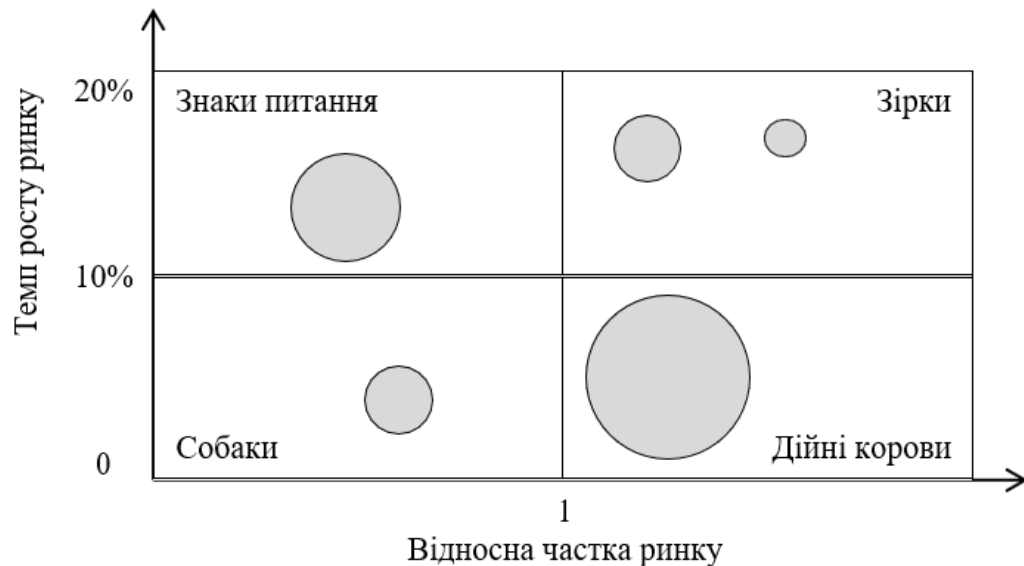


Рис. 1.4. Матриця БКГ

Джерело: [72]

«У матричних методах оцінювання розвитку організацій значне місце посідає класифікація стратегічних зон господарювання (СЗГ) за матрицею Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей підхід характеризується розподілом СЗГ на чотири категорії залежно від їхньої ринкової частки та темпів зростання ринку.

«Собаки» — це СЗГ, які мають низьку ринкову частку на ринках зі слабкими темпами розвитку. Вони, як правило, не приносять суттєвих доходів і можуть становити навантаження для підприємства через обмежений потенціал зростання.

«Знаки питання» — це СЗГ, які діють на перспективних, швидкозростаючих ринках, однак володіють незначною ринковою часткою. Вони мають високий потенціал, але вимагають суттєвих інвестицій для перетворення в «зірки». Залежно від рівня інвестицій та управлінських рішень, «знаки питання» можуть трансформуватися як у «зірки», так і в «собак» [72].

«Зірки» відображають сегменти, що діють на ринках із високими

темпами розвитку та мають значну ринкову частку. Це конкурентоспроможні бізнеси, які зазвичай потребують значних інвестицій для підтримання свого зростання. Згодом, у процесі розвитку, «зірки» можуть перетворитися на «дійних корів».

«Дійні корови» представляють СЗГ з великою ринковою часткою на стабільних ринках. Ці бізнеси генерують значні прибутки, які можуть бути реінвестовані у «зірки» та «знаки питання», забезпечуючи фінансову підтримку їхнього розвитку [72].

Матриця БКГ є ефективним інструментом завдяки простоті використання та візуальній наочності. Однак її ключовий недолік полягає у вузькому наборі критеріїв – оцінка базується лише на двох параметрах: ринковій частці та темпах зростання.

Для усунення цих недоліків була розроблена матриця McKinsey, яка враховує більш комплексні показники, такі як рівень конкурентоспроможності СЗГ та привабливість ринку. Ця модель додає середні позиції, розширюючи кількість можливих категорій СЗГ до дев'яти. Удосконалення, запропоновані в матриці McKinsey, роблять її більш гнучким і точним інструментом для оцінки перспектив розвитку стратегічних зон господарювання (рис. 1.5).

Привабливість ринку є інтегрованим показником, який об'єднує низку факторів, що характеризують потенціал і перспективи діяльності. Основними компонентами, що визначають привабливість ринку, є розмір та ємність ринку, темпи його зростання, динаміка цін, рівень конкуренції, а також бар'єри для входу та виходу з ринку. Для розрахунку рівня конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання (СЗГ) враховують такі аспекти, як частка продажів компанії, відносна частка ринку, широта асортименту, рівень рентабельності, впровадження сучасних технологій [7].

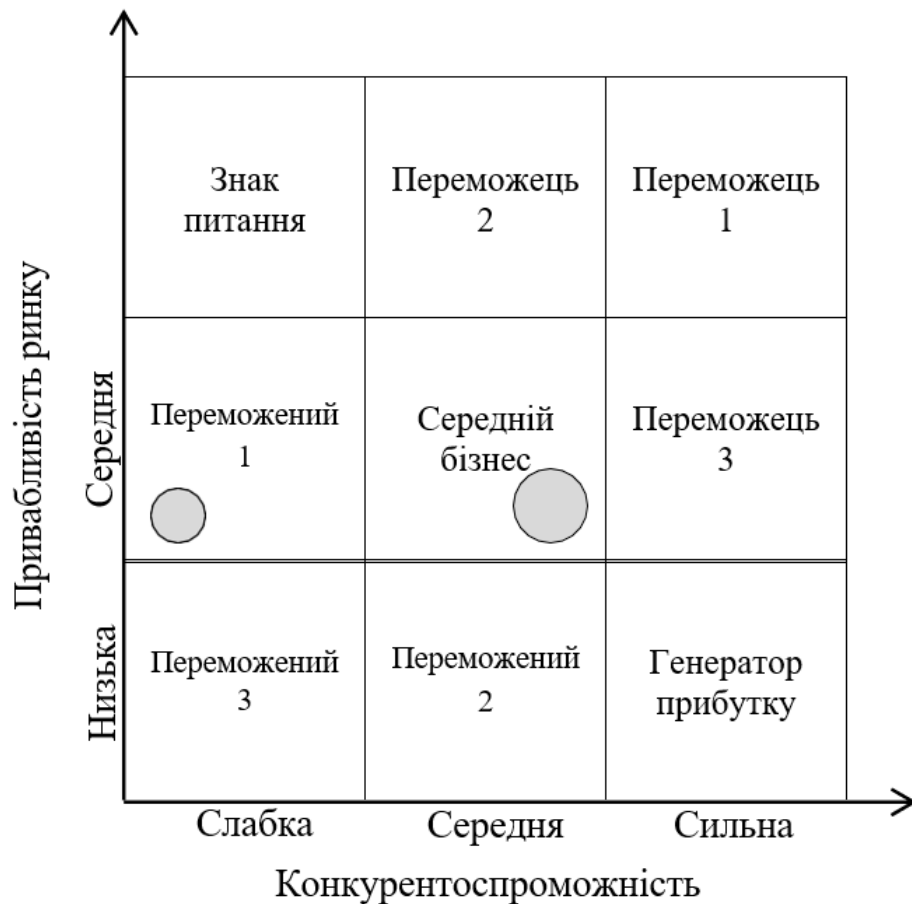


Рис.1.5. Матриця МакКінсі

Джерело: [7]

У матриці МакКінсі аналіз позицій бізнес-одиниць базується на двох основних критеріях: привабливості ринку та конкурентних перевагах компанії. Ці критерії дають змогу виділити кілька типових позицій СЗГ:

- **Переможець 1** — висока ринкова привабливість і сильні конкурентні переваги. Для таких СЗГ рекомендується стратегія збереження та посилення позицій шляхом додаткових інвестицій.
- **Переможець 2** — високий рівень привабливості ринку при середніх конкурентних перевагах. Організації доцільно визначити ключові слабкі та сильні сторони і спрямувати інвестиції на їх посилення.
- **Переможець 3** — середня привабливість ринку, але суттєві конкурентні переваги. У цьому випадку необхідно зосередитися на пошуку перспективних сегментів для інвестування.
- **Переможений 1** — середня ринкова привабливість при низькому

рівні конкурентних переваг. Доцільно знайти можливості для покращення становища у менш ризикованих сегментах або, у крайньому випадку, вийти з ринку.

- **Переможений 2** — низька привабливість ринку зі середніми конкурентними перевагами. У цьому випадку організація може знизити ризики, зосередитися на найбільш прибуткових сегментах, або розглянути можливість продажу бізнесу.

- **Переможений 3** — низька ринкова привабливість і низький рівень конкурентних переваг. Рекомендується мінімізувати інвестиції та отримувати максимальний прибуток перед виходом із бізнесу.

Окремі позиції в матриці, розташовані вздовж її діагоналі, є так званими «прикордонними». До них належать такі типи:

- **Знак питання** — характеризується привабливим ринком, але недостатніми конкурентними перевагами. Можливі дії: розвиток СЗГ шляхом посилення конкурентних переваг або концентрація на ринковій ніші. У разі неефективності таких заходів доцільно реалізувати стратегію виходу.

- **Середній бізнес** — середня привабливість ринку і конкурентних переваг. Це визначає обережну стратегію, що включає вибіркові інвестиції в найбільш перспективні напрями.

- **Генератор прибутку** — низька ринкова привабливість, але високий рівень конкурентних переваг. У цьому разі основний акцент слід робити на максимізацію прибутку при мінімальних інвестиціях [59].

Серед переваг матриці МакКінсі можна виділити її гнучкість завдяки використанню агрегованих показників, а також врахування проміжних позицій, що забезпечує більш точну характеристику портфеля бізнесів компанії. Однак модель має і недоліки. Зокрема, вона не надає чіткої пріоритетності стратегічних рекомендацій, а оцінка факторів конкурентоспроможності та привабливості ринку часто є суб'єктивною. Ці аспекти обмежують універсальність застосування матриці для ухвалення управлінських рішень.

Матриця Артура Д. Літла, на відміну від моделі Бостонської консалтингової групи (БКГ), розробляється з урахуванням двох основних параметрів: рівня зрілості сектора (життєвий цикл галузі) та позиції підприємства щодо конкурентів. Застосування експертних оцінок, які дозволяють встановити рівень зрілості сектора і визначити конкурентну позицію, базується на запропонованому Артуром Д. Літлом евристичному підході, що обґрунтовує напрямки діяльності підприємства та форми його економічної активності [72].

Основою концепції життєвого циклу є припущення про існування декількох фаз, через які проходять технології та товари на ринку. Ці фази, визначені у роботах [62], включають наступні етапи:

- Зародження. Етап характеризується швидким становленням галузі, коли декілька компаній ведуть активну конкуренцію за лідерські позиції.
- Прискорення зростання. У цей період підприємства, які залишилися на ринку, досягають конкурентних переваг, супроводжуваних зростанням попиту, що перевищує рівень пропозиції.
- Уповільнення зростання. На цьому етапі спостерігається перше насичення попиту, а пропозиція поступово починає переважати.
- Зрілість. Галузь досягає стабільного рівня насичення попиту, одночасно з'являються значні надлишкові виробничі потужності.
- Загасання. Попит поступово знижується до мінімуму, що зумовлено довгостроковими демографічними, економічними факторами або зменшенням актуальності продукту.

Теоретичною основою матриці АДЛ є припущення, що будь-який вид бізнесу, який реалізується компанією, знаходиться на одній із зазначених стадій життєвого циклу. Відповідно, аналіз і планування діяльності слід здійснювати з урахуванням відповідного етапу розвитку.

Матриця АДЛ використовує два ключові показники: стадію життєвого циклу галузі та відносне конкурентне становище бізнесу. Унаслідок цього,

окрім змін, пов'язаних із життєвим циклом продукту, може відбуватися і трансформація конкурентної позиції бізнесу. Бізнес-одиниця може займати одну з п'яти позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку.

Поєднання цих двох параметрів — чотирьох етапів життєвого циклу та п'яти конкурентних позицій — формує основу матриці, що складається з 20 комірок. У кожній із них можна позиціонувати стратегічні зони господарювання (СЗГ). У межах матриці також виділяються три основні зони: природний розвиток, відбір, відмова від продукції (рис. 1.6).

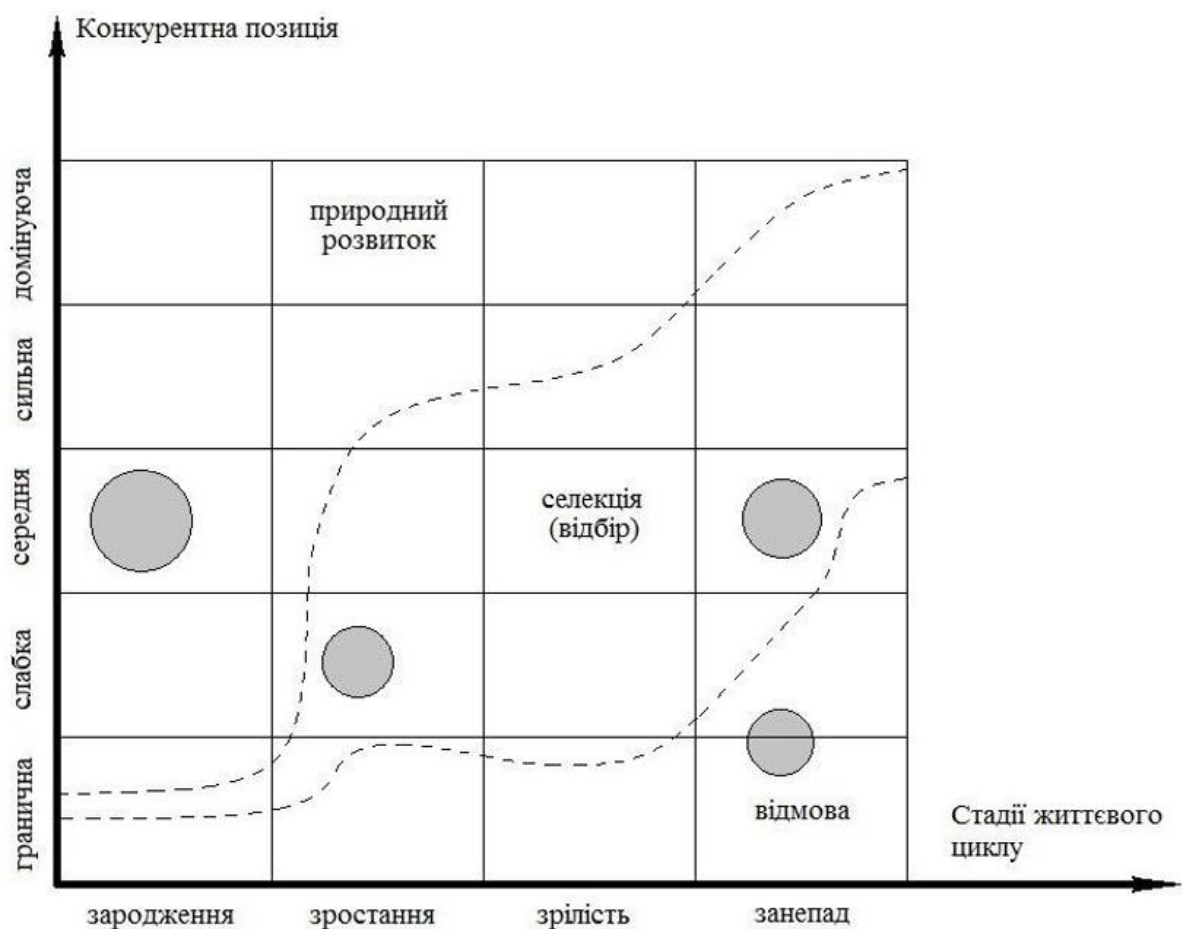


Рис. 1.6. Матриця АДЛ

Джерело: [72]

Особливе значення матриця АДЛ має для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл продуктів є відносно коротким, а своєчасне застосування необхідних управлінських рішень є вирішальним для досягнення бізнес-цілей. Водночас використання матриці обмежується її орієнтацією лише на стратегії,

які не враховують змін у життєвому циклі продукту. Таким чином, механічне застосування моделі може не забезпечити адаптації до нових умов. Крім того, припущення про фрагментарну конкуренцію у галузі на етапі зародження, яке є теоретичною передумовою підходу, не завжди відповідає реальним умовам ринку.

З огляду на аналіз різних підходів до оцінки ефективності управління розвитком, варто відзначити, що найбільш якісні результати можна отримати шляхом інтеграції кількох методів оцінювання. Такий підхід дозволяє забезпечити всебічний та об'єктивний аналіз, враховуючи специфіку галузі та зовнішніх чинників впливу.

Розглянуті методичні основи оцінки управління розвитком підприємств надають можливість здійснювати не лише аналіз стратегії на стадії її формування, але й проводити оцінювання ефективності реалізованої стратегії. Це дозволяє визначити, наскільки стратегія відповідає поставленим цілям та сприяє досягненню бажаних результатів в умовах інноваційного розвитку.

Відповідно до результатів такого аналізу можна зробити висновки щодо доцільності збереження чинної стратегії або необхідності її коригування чи повної зміни. Цей підхід забезпечує адаптивність управління розвитком підприємства, особливо в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростання значення інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу.

Управління розвитком підприємства являє собою складний управлінський процес, спрямований на забезпечення довгострокового функціонування, визначення перспективних цілей та їх ефективну реалізацію. Цей процес охоплює широкий спектр концепцій, методів і підходів, які інтегруються у динамічну систему дій. Така система включає аналіз, формулювання стратегій, планування, ресурсне забезпечення та їх впровадження. Основу управління розвитком становить повторюваний цикл вирішення низки ключових завдань:

1. Визначення майбутнього напрямку розвитку підприємства,

формування стратегічного бачення та місії.

2. Перетворення стратегічного бачення у вимірні цілі та завдання, які забезпечують чітку орієнтацію у досягненні результатів.
3. Розробка стратегії для досягнення запланованих результатів з урахуванням особливостей середовища та ресурсного потенціалу.
4. Реалізація і виконання обраної стратегії, що передбачає ефективне управління операційними та інноваційними процесами.
5. Оцінка досягнень та коригування планів у світлі змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, та нових можливостей.

Планування та контроль є базовими компонентами управління розвитком підприємства. Планування зосереджене на передбаченні можливих змін у середовищі та підготовці до них, що дозволяє підприємству адаптуватися до ризиків і мінімізувати негативні наслідки зовнішніх впливів. Контроль, у свою чергу, орієнтований на моніторинг рівня досягнення цілей і оцінку ефективності реалізованих заходів.

Управління розвитком є складним і динамічним процесом, що базується на раціональному використанні потенціалу підприємства. Воно спрямоване на забезпечення конкурентних переваг, зростання обсягів діяльності або подолання кризових ситуацій. Гнучкість у встановленні та коригуванні цілей, орієнтація на інноваційний розвиток дозволяють підприємству зберігати стабільність навіть у мінливому середовищі.

Оцінка управління розвитком підприємства є важливим етапом, що триває протягом усього життєвого циклу стратегії. Вона забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує їх ефективність. У найзагальнішому вигляді оцінка охоплює два основні аспекти:

- Оцінку стратегічних варіантів з точки зору їх здійсненності, придатності для організації та відповідності їй цільовим пріоритетам.
- Порівняння результатів реалізації стратегії з початковими цілями.

Для здійснення такої оцінки використовуються як кількісні, так і якісні показники. Серед основних показників ефективності варто виділити загальну

ефективність розвитку, інтегральний економічний ефект та індекс віддачі стратегічних витрат.

Особливою популярністю користуються матричні методи оцінки, які пропонують універсальні інструменти стратегічного вибору. До найпоширеніших з них належать:

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

Ці методи забезпечують надання рекомендацій щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку, враховуючи специфіку підприємства та ринкового середовища. Таким чином, оцінка управління розвитком підприємства дозволяє не лише проаналізувати стратегію на етапі її формування, але й надати оцінку чинній стратегії. Це сприяє визначенню її ефективності та обґрунтуванню необхідності коригування або зміни стратегічного курсу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОМЕГА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Омега»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА» (ТОВ «ОМЕГА») було засновано в 2005 році, хоча перший супермаркет компанії офіційно відкрито ще у 2003 році. Компанія зареєстрована під кодом ЄДРПОУ – 30982361 і має приватну форму власності (КФВ – 10), організаційно-правову форму господарювання – Товариство з обмеженою відповідальністю (код 240). Юридична адреса ТОВ «ОМЕГА» знаходиться за адресою: 49041, м. Дніпро, вул. Панікахи, 15. Керівником компанії на кінець 2023 року є Безуглий Володимир Анатолійович.

Компанія ТОВ «ОМЕГА» є оператором мережі супермаркетів VARUS, яка працює на ринку продуктової роздрібної торгівлі України. Мережа супермаркетів VARUS активно розвивається і здійснює свою діяльність у великих і середніх містах України.

Основні особливості діяльності компанії ТОВ «ОМЕГА» включають:

- Головний офіс компанії знаходиться в місті Дніпро, також створено філіал у Києві. Інші регіони керуються з Дніпра.
- Асортимент супермаркетів VARUS налічує близько 27 500 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів, при цьому компанія має значну перевагу завдяки власному виробництву.
- Кількість працівників компанії становить близько 8600 осіб.
- Загальна торговельна площа мережі супермаркетів VARUS складає близько 88 607 кв. м.

Згідно з офіційними даними, оприлюдненими на вебсайті ТОВ «ОМЕГА», місія компанії формулюється як прагнення забезпечити своїх клієнтів якісними послугами та продуктами, що сприяють підвищенню рівня їхнього життя. Основні положення місії наголошують на таких аспектах:

орієнтації на довгострокові відносини з клієнтами, які сприймаються як один із ключових активів організації; визнанні магазинів місцем взаємодії з покупцями; підкресленні значущості персоналу, який вважається безцінним ресурсом; а також на необхідності дотримання встановлених правил і норм діяльності для досягнення стабільного розвитку [47].

Цінності компанії окреслюють її корпоративну культуру та визначають етичні принципи ведення бізнесу. Вони ґрунтуються на взаємоповазі між усіма учасниками бізнес-процесів, що знаходить відображення у заклику до ставлення до людей так, як хотілося б, щоб ставилися до тебе. Особливу увагу приділено важливості поваги до особистості, створення атмосфери довіри та чесності, а також забезпечення прозорості, простоти і надійності у взаємовідносинах. Крім того, невід'ємною складовою діяльності компанії є постійне прагнення до вдосконалення всіх процесів, що забезпечують її конкурентоспроможність і довіру клієнтів.

Таким чином, сформульовані місія та цінності компанії не лише відображають її стратегічні пріоритети, але й створюють основу для гармонійного розвитку, орієнтованого на задоволення потреб клієнтів, розвиток персоналу та зміцнення довготривалих партнерських відносин [47].

Історія компанії ТОВ «ОМЕГА», яка є оператором мережі супермаркетів «VARUS», розпочалася з відкриття першого супермаркету в 2003 році в місті Дніпропетровськ, в торговому центрі «TERRA», за адресою: вул. Панікахи, 15. З 2006 року компанія розпочала реалізацію амбітного плану зі створення мережі супермаркетів європейського рівня з єдиною концепцією бренду.

До кінця 2010 року мережа «VARUS» розширилася на шість нових торгових об'єктів і почала випуск продукції під власною товарною маркою (BTM) «Вигода» [47]. У серпні 2012 року з'явилася нова BTM «VARTO», а до жовтня 2012 року асортимент продукції під цією маркою зріс до 42 позицій.

У 2013-2014 роках мережа «VARUS» увійшла до ТОП-10 роздрібних мереж України за обсягом товарообігу [47]. В 2015 році «VARUS» розширив свою присутність у місті Київ.

У 2022 році компанія додала нові власні товарні марки, зокрема:

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

В період з 2015 по 2020 рік «VARUS» отримав престижну нагороду Retail Awards як «Краща мережа продуктових супермаркетів Дніпра», а також відкрив нові супермаркети в містах Запоріжжя та Київ [47]. Ці досягнення свідчать про постійний розвиток мережі, що забезпечує їй конкурентні переваги на українському ринку роздрібної торгівлі.

Принципи компанії визначають основні напрями її діяльності та є важливими орієнтирами для ефективного управління організаційними процесами. Одним із основних принципів є відкритість керівництва, яке забезпечує доступність для співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє створенню сприятливого середовища для взаємодії та обміну ідеями. Компанія активно заохочує пропозиції та ідеї не лише від власних працівників, але й від клієнтів, постачальників, партнерів, а також враховує глобальний досвід для оптимізації своєї діяльності.

Окрім цього, принцип «кожен запит клієнта не залишиться без відповіді» підкреслює важливість надання своєчасних і компетентних відповідей на звернення споживачів, що є невід'ємною частиною забезпечення високого рівня обслуговування. У межах цієї стратегії компанія орієнтується на задоволення потреб клієнтів, що визначає стратегічний вектор розвитку та адаптацію до змінюваних умов ринку.

Принцип постійних інновацій і вдосконалення процесів є основою для підвищення ефективності роботи компанії. Це включає в себе удосконалення сервісу, підвищення продуктивності, покращення якості товарів та послуг, а також оптимізацію сприйняття магазинів компанії її клієнтами, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку. Ці принципи є основою для підтримки високих стандартів у роботі компанії та сприяють її стабільному розвитку в умовах конкурентного середовища.

Аналіз основних показників діяльності власних товарних марок (BTM)

компанії ТОВ «ОМЕГА» показав, що в 2016 році мережа супермаркетів «VARUS» значно розширила асортимент власних товарних марок, таких як «Вигода», Varto та «Чиста Вигода», додавши понад 130 нових позицій [40]. В результаті цього частка BTM в загальному товарообігу мережі супермаркетів «VARUS» в грошовому еквіваленті становить більше 10%. Це свідчить про ефективне використання власних брендів та стратегію розвитку, яка включає диверсифікацію асортименту та зміцнення ринкових позицій компанії.

У 2020 році компанія «VARUS» реалізувала запуск програми лояльності під назвою «VARUS PERFECT», яка є новим етапом розвитку довгострокових бонусних ініціатив, що мають на меті посилити взаємодію з покупцями та заохотити їх до постійних покупок. Участь у програмі надає покупцям низку вигод, що дозволяють не лише заощаджувати кошти, але й покращувати досвід взаємодії з мережею магазинів. Однією з основних переваг є можливість накопичувати бонуси за кожную покупку, що дозволяє клієнтам створювати додаткові можливості для знижок або безкоштовних товарів.

Зібрані бонуси можуть бути використані для часткового або повного розрахунку за товари, що пропонуються в мережі супермаркетів «VARUS». Це дає покупцям гнучкість у фінансовому плануванні своїх витрат та можливість значно знизити вартість покупок. Крім того, учасники програми мають можливість створити спеціальний грошовий рахунок для оплати майбутніх покупок, що дозволяє зручніше планувати витрати та оперативно здійснювати розрахунки під час здійснення покупок у магазинах мережі.

Важливим елементом є функція об'єднання карток, що дає можливість зручніше користуватися загальними бонусами та грошовим рахунком. Така організація дозволяє створити єдину платіжну систему, що підвищує зручність користування програмою для покупців. Окрім цього, учасники програми мають доступ до вигідних пропозицій та привілеїв, що включають ексклюзивні знижки та спеціальні акції, що сприяють підвищенню привабливості цієї ініціативи серед споживачів та створюють додаткову цінність для клієнтів мережі.

Основними факторами вибору мережі «VARUS» для здійснення покупок покупців згідно з опитування (рис.2.1), проведеного представниками ТОВ «ОМЕГА» в 2023 році.

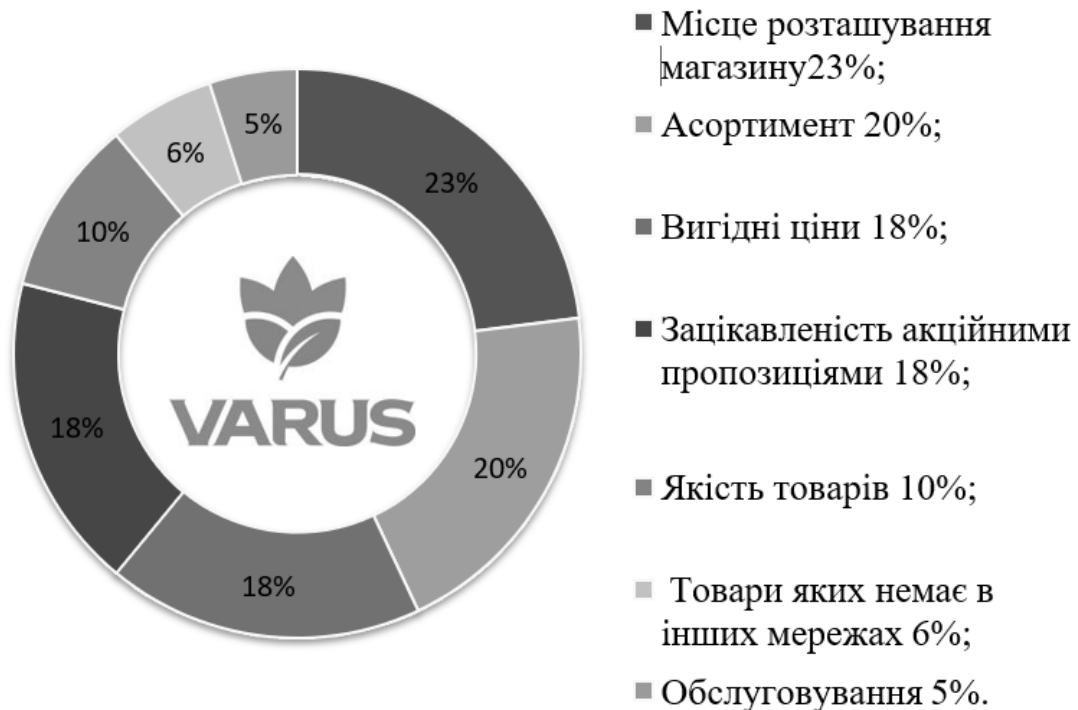


Рис.2.1. Фактори вибору мережі «VARUS» згідно опитування

Джерело: [46]

Регулярність візитів покупців до супермаркетів свідчить про те, що більшість споживачів віддають перевагу здійсненню невеликих закупівель, зазвичай на 1-2 дні. Така тенденція може бути пов'язана з бажанням покупців зберігати високий рівень гнучкості в управлінні своїми фінансами та спрощенням процесу придбання товарів, які необхідні для щоденного вжитку.

Важливим аспектом у діяльності ТОВ «ОМЕГА» є кадрова політика, яка вимагає особливої уваги, оскільки ефективність бізнесу залежить від кваліфікації та професіоналізму персоналу. Процес підбору кадрів має вирішальне значення для функціонування компанії, адже саме кадри стають тим фактором, що визначає успішність її діяльності та досягнення стратегічних цілей. Як зазначають дослідження, людський ресурс є основним чинником, що сприяє розвитку підприємства, тому компанія приділяє значну

увагу підбору та навчанням своїх співробітників, зокрема в сферах, що вимагають високої спеціалізації та відповідальності [39, с.6-11].

ТОВ «ОМЕГА» здійснює свою діяльність на основі загальної системи оподаткування. Згідно з цією системою, оподатковується чистий дохід підприємства, що визначається як різниця між загальним оподатковуваним доходом (виручкою, яка нараховується як у грошовій, так і в негрошовій формі) та витратами, документально підтвердженими, що виникають у процесі господарської діяльності. Відповідно до цього, компанія зобов'язана сплачувати податок на додану вартість (ПДВ) на рівні 20% та податок на прибуток підприємства в розмірі 18%, що відповідає актуальним нормам українського податкового законодавства [53].

Організаційна структура управління підприємством є базовим елементом, що визначає склад та взаємодію різних підрозділів компанії. Вона є основою для ефективного управління, оскільки забезпечує чітке визначення підпорядкованості, а також взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства. Важливими елементами організаційної структури є розподіл управлінського персоналу, встановлення обов'язків і прав менеджерів, а також формування функціональних і адміністративних відносин між підрозділами та службами. Ці фактори регулюють не лише внутрішні комунікації, але й ефективність управлінських процесів на всіх рівнях підприємства, що є необхідною умовою для розвитку компанії. Організаційна структура ТОВ «ОМЕГА» має відповідну модель, яка включає різні рівні управління та розподіляє функції відповідно до потреб підприємства (рис. 2.2).

У структурі управління підприємства керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники, відповідальні за різні функціональні напрямки, такі як маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо. Вищий керівник підприємства здійснює загальне лінійне управління, впливаючи на всі рівні структури, в той час як керівники функціональних відділів надають специфічну функціональну підтримку та сприяння виконавцям, які займаються виконанням конкретних завдань.



Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «ОМЕГА»

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ОМЕГА»

Система управління підприємством є лінійною і має двоступеневу структуру: перший рівень представлений вищим органом управління товариства, а другий рівень складається з виконавчого органу. Вищим органом управління є Загальні збори учасників товариства, що складаються з його учасників або осіб, призначених ними для представлення інтересів. Цей орган є основним органом прийняття рішень і має право визначати загальні напрямки діяльності підприємства.

Виконавчим органом товариства є Генеральний директор, який здійснює поточне керівництво компанією, забезпечує виконання рішень загальних зборів учасників і вирішує всі питання, що не належать до виключної компетенції загальних зборів. Генеральний директор підзвітний загальним зборам і організовує виконання їхніх рішень. Водночас, загальні збори мають право передавати певні повноваження Генеральному директору, що дозволяє більш ефективно вирішувати оперативні питання та забезпечує гнучкість управлінських процесів.

ТОВ «ОМЕГА» має основних конкурентів у кожному регіоні, які утримують лідируючі позиції на ринку: «Сільпо», «АТБ», «Ашан», «NOVUS». Крім того, на ринку присутні дрібні супермаркети «Делві», «Dmart», а також магазини біля дому та ринки.

Найбільшим конкурентом для «ОМЕГА» в усіх регіонах є мережа

супермаркетів «Сільпо». Мережа була заснована в 1998 році, і на кінець 2023 року вона налічує 239 супермаркетів, представлених у 61 місті України. Місія компанії полягає в забезпеченні щастя для своїх гостей. Більшість інновацій компанії є новинками в галузі роздрібної торгівлі. Однією з таких інновацій є бонусна система «Власний рахунок», яка була впроваджена в 2006 році. Крім того, «Сільпо» розвиває концепцію тематичних магазинів, що сприяє збільшенню кількості клієнтів і привертає увагу споживачів. Основними характеристиками компанії є:

- власний імпорт, що забезпечує широкий асортимент товарів;
- проект «Вторинна сировина» — ініціатива компанії з переробки вторинної сировини для збереження екології;
- проект «Герої мого дня»;
- кав'ярні та кафе на території супермаркетів;
- перші каси самообслуговування [49].

Мобільний додаток «Сільпо» був розроблений пізніше, ніж аналогічний додаток компанії «VARUS», що дозволило останній стати лідером у цьому сегменті. Окрім того, доставка продуктів додому в «Сільпо» була реалізована пізніше, завдяки співпраці з іншими компаніями доставки.

Другим основним конкурентом є «АТБ-маркет», найбільша мережа супермаркетів в Україні, заснована в 1993 році. На сьогодні компанія має понад 1000 магазинів у 279 населених пунктах 24 областей України, і характеризується високими темпами розвитку та розширення. Основною перевагою компанії є ефективна мінімізація витрат на логістику та рекламу, що дозволяє забезпечити низькі ціни на продукцію. У 2023 році «АТБ» також почала продавати імпортні товари, що привернуло увагу покупців.

«АТБ» не проявляє інноваційного розвитку, відсутні чітко визначені стандарти обслуговування, і основною метою компанії є швидке обслуговування клієнтів. Місія компанії полягає в забезпеченні населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами [51]. Стратегією компанії є

створення великої кількості магазинів для забезпечення зручного доступу до товарів.

«Ашан» – французька мережа супермаркетів, заснована у 1961 році, а в Україні працює з 2007 року. Мережа представлена лише в 8 великих містах України: Київ, Дніпро, Одеса, Львів, Кривий Ріг, Запоріжжя, Чернівці, Харків. Місія компанії полягає в покращенні купівельної спроможності своїх клієнтів. «Ашан» надає великий асортимент товарів як продовольчої, так і непродовольчої групи. Магазини мають вигляд великих гіпермаркетів, що включають продукти харчування, меблі, техніку та одяг.

Компанія також пропонує доставку додому та має власні стандарти обслуговування, що є сильною стороною бренду. Місія компанії – надавати покупцям більш широкий асортимент товарів за доступними цінами [48].

«NOVUS» – молодий конкурент, що розвивається з 2009 року і представлений в Київському регіоні та північних областях України. Мережа супермаркетів застосовує стратегію поглинання конкурентів для розширення своєї присутності на ринку. Місія компанії полягає в тому, щоб зробити покупки зручними, доступними та корисними для кожного покупця [50].

Інші представники роздрібного ритейлу не мають значного впливу на основні сегменти ринку, тому не становлять серйозної конкуренції для 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	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, %		
						2021/2020 роки	2022/2021 роки	2023/2022 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

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Омега»

Аналіз обсягів і динаміки роздрібного товарообігу торгового підприємства розпочинається з дослідження змін у загальному обсязі товарообігу з часом. Це дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та зрозуміти, які фактори можуть впливати на його ефективність.

Під час аналізу важливо розглядати як зміну обсягу товарообігу в грошовому, так і в натуральному вираженні, що дає змогу оцінити не лише фінансові результати, а й фізичні обсяги реалізованої продукції. Аналіз слід проводити не тільки щодо загального обсягу товарообігу, але й за окремими товарними групами, що дозволяє глибше вивчити асортиментну структуру підприємства і виявити сильні та слабкі сторони в її формуванні.

Одним із основних факторів, що впливають на успішний розвиток товарообігу, є забезпеченість торгового підприємства достатньою кількістю товарних ресурсів, а також ефективність їхнього використання. Для оцінки ефективності використання основних фондів важливим показником є фондоддача, яка визначається як співвідношення між обсягом продажу продукції та вартістю основних засобів. Це дозволяє оцінити рівень продуктивності використання наявних активів підприємства.

У роздрібному торговому бізнесі також важливим узагальнюючим показником ефективності є товарообіг на одиницю торгової площі (1 м^2), що дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується площа магазину для продажу товарів. Аналіз цих показників дає змогу визначити рівень ефективності роботи торгового підприємства, виявити проблемні області та розробити стратегії для покращення результатів. Результати розрахунків, що стосуються цих показників, будуть представлені в таблиці 2.2, де також буде здійснено детальний аналіз використання основних фондів.

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

Таблиця 2.2

Показники використання основних фондів і торгових площ
ТОВ «ОМЕГА»

№	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, %		
						2021/ 2020 роки	2022/ 2021 роки	2023/ 2022 роки
1.	Фондовіддача 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

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Омега»



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

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Омега»

Згідно з даними таблиці 2.3, проведемо аналіз ефективності використання обігових коштів на підприємстві. В сфері торгівлі для цього використовують такий показник, як коефіцієнт оборотності обігових коштів (Ко).

Коефіцієнт оборотності (Ко) відображає кількість оборотів обігових коштів протягом аналізованого періоду. Цей показник характеризує обсяг

виручки від реалізації товарів чи послуг у розрахунку на одну гривню обігових коштів, що дозволяє оцінити ефективність їх використання на підприємстві.

Результати розрахунків зведемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Показники використання обігових коштів ТОВ «ОМЕГА»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення Відносне, %		
					2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022
Оборотність обігових коштів, днів.	76	81	73	52	6,6	9,0	7,1
Оборотність обігових коштів, обігів.	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

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Омега»

Згідно з даними таблиці 2.3, можна зробити наступні висновки: у порівняльному періоді 2020/2021 рр. спостерігається зростання оборотності обігових коштів. Однак коефіцієнт оборотності обігових коштів зменшився на 8,3%, а коефіцієнт завантаження коштів в обороті також знизився на 8,3%. У порівнянні з 2021/2022 рр. оборотність обігових коштів зменшилася на 9%, коефіцієнт оборотності обігових коштів змінився на 8,9%, а коефіцієнт завантаження коштів в обороті також змінився на 8,9% в негативну сторону. У порівнянні з 2022/2023 рр. оборотність обігових коштів зменшилася на 7,1%, коефіцієнт оборотності обігових коштів знизився на 3,8%, а коефіцієнт завантаження коштів в обороті змінився на 7,2% у негативному напрямку.

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

Аналіз забезпеченості підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та оцінка рівня продуктивності праці є ключовими елементами для всебічної оцінки ефективності діяльності

підприємства. Це дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно організовані робочі процеси, які ресурси використовуються на підприємстві, а також на які аспекти варто звернути увагу для підвищення ефективності. Зрозуміло, що правильна організація праці сприяє не тільки оптимізації витрат, а й значному зростанню виробничої потужності, підвищенню якості продукції та зниженню собівартості. У свою чергу, це веде до збільшення прибутковості підприємства.

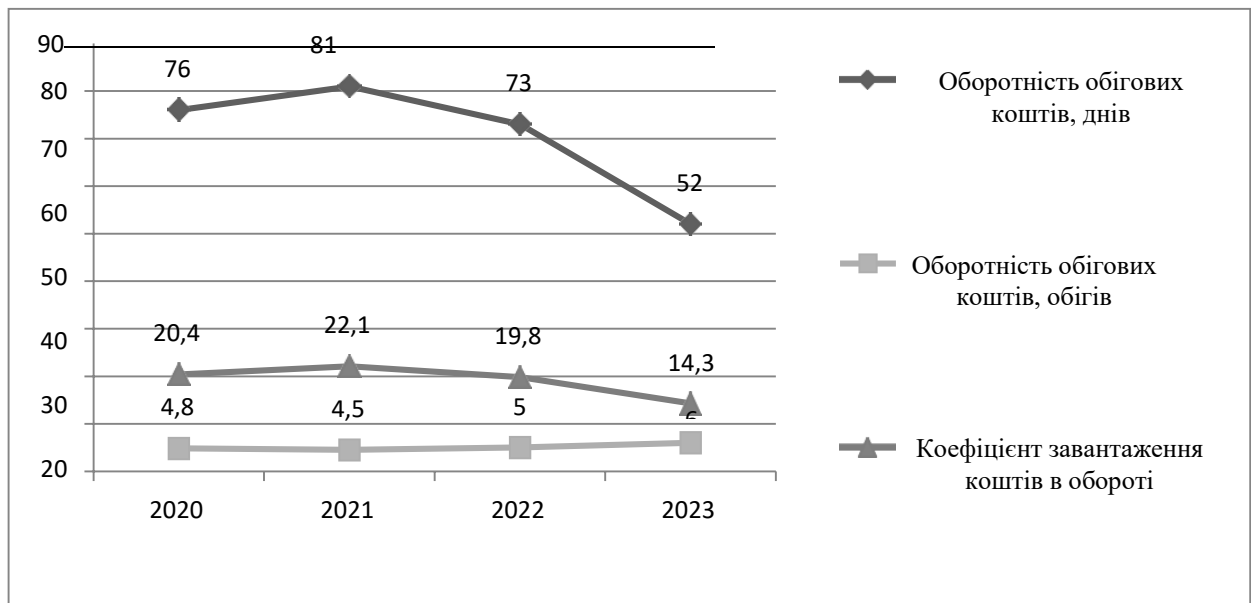


Рис. 2.4. Показники використання обігових коштів ТОВ «ОМЕГА»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Омега»

Використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на обсяг виробництва продукції, а також на ефективність використання інших виробничих засобів, таких як обладнання, машини та механізми. Своєчасна та детальна оцінка продуктивності праці дозволяє приймати управлінські рішення, що сприяють оптимізації всіх виробничих процесів, що в результаті призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для більш детального аналізу умов праці серед представників ритейлерів роздрібною торгівлі наведена інформація в таблиці 2.4, яка узагальнює основні параметри, що впливають на рівень продуктивності та ефективності праці в цій сфері. Ці дані дозволяють оцінити, наскільки зручні та сприятливі умови

праці для співробітників підприємства, що є важливим фактором для зростання мотивації та продуктивності праці.

Таблиця 2.4

Найбільш сприятливі умови праці серед представників ритейлерів роздрібної торгівлі

Підприємство	Характеристика
«АШАН»	–Оформлення по ЦПД (Цивільно-правовий договір); –Немає оплати лікарняних і відпусток. Урізаний штатний розклад(вище навантаження на персонал) ; –Немає аутсорсингу; –Цивільно-правовий договір
«NOVUS»	–Немає змінної частини; –Немає категорійності персоналу; –Закрились в регіонах; –Персонал багатофункціональний
«Сільпо» Fozzy Group	–Заборонені переробки (немає можливості заробити більше); –Урізаний штатний розпис (вище навантаження на персонал); –90% універсали
Мережа супермаркетів «VARUS»	–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»	–Недостачі до повного погашення; –Високе навантаження; –Універсальність персоналу, непрозора система мотивації; –Виплата прострочення і списань

Джерело: [63]

За досліджений період часу можна спостерігати суттєве збільшення штату працівників. У 2020 та 2021 роках чисельність персоналу зростала на 35%, що в результаті призвело до загального збільшення чисельності працівників на 70% за два роки. Такий ріст був зумовлений розширенням торгової мережі з 36 супермаркетів у 2020 році до 49 у 2021 році, а також до

59 у 2022 році. На рисунку 2.5 зображені зміни чисельності персоналу підприємства. Важливо зазначити, що у 2023 році ріст чисельності персоналу припинився, оскільки нових супермаркетів не відкривалося.

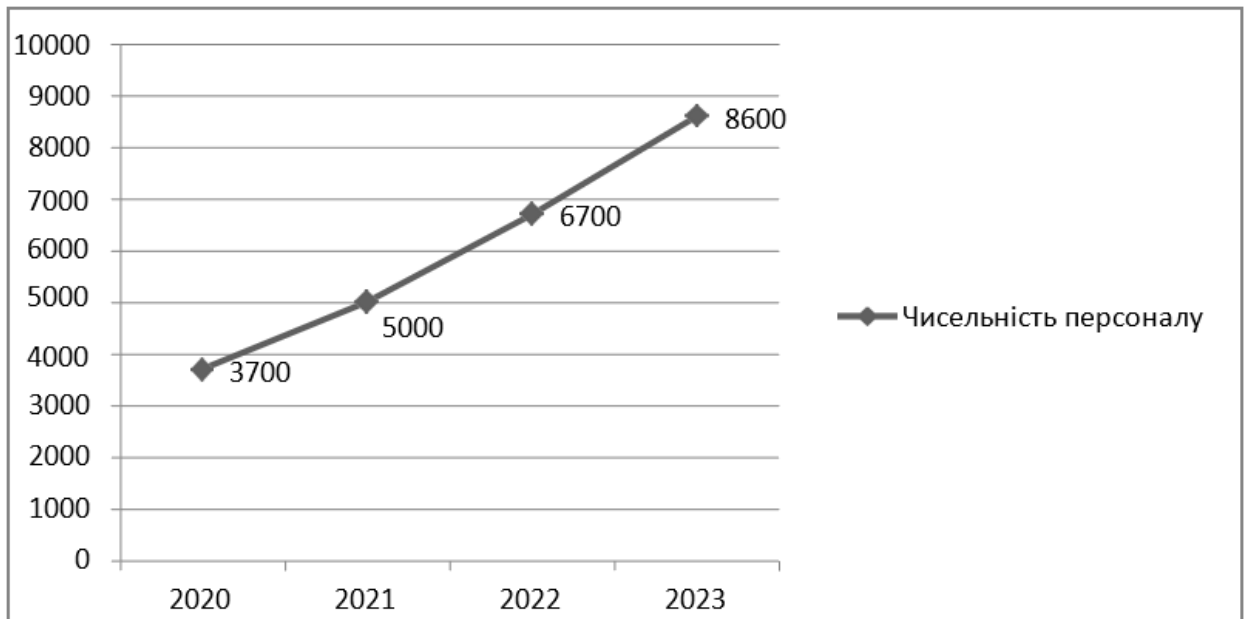


Рис. 2.5. Показник чисельності персоналу на ТОВ «Омега»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Омега»

Аналіз витрат підприємства є важливим елементом при оцінці його економічного та фінансового стану, оскільки витрати прямо впливають на фінансову результативність діяльності організації. Витрати торгового підприємства можна умовно поділити на три основні категорії, кожна з яких має своє значення для загальної фінансової структури та ефективності функціонування бізнесу [8]:

1. Собівартість реалізованих товарів (продукції) — це витрати, що виникають на етапі придбання товарів для подальшого продажу. Вони визначаються через оптові ціни або ціни закупівлі, які торгове підприємство сплачує постачальникам. Саме націнка, що встановлюється на ці товари, є основним джерелом покриття всіх інших витрат підприємства. Вона дозволяє не лише компенсувати витрати на закупівлю, але й покрити витрати на збут, адміністративні витрати та інші операційні витрати, що виникають у процесі ведення бізнесу.

2. Витрати на збут або витрати обороту — це регулярні витрати, які здійснюються торговим підприємством у процесі ведення основної діяльності. Сюди відносяться витрати на персонал, який безпосередньо займається продажами, крім управлінського, а також витрати на оренду торгових площ, комунальні послуги, оплату послуг аутсорсерів та рекламні витрати. Всі ці витрати необхідні для забезпечення безперебійної роботи торгового підприємства та підтримки його конкурентоспроможності на ринку.

3. Адміністративні витрати — це витрати, що пов'язані з управлінською діяльністю підприємства. Вони включають оплату праці управлінського персоналу, витрати на відрядження, витрати на підвищення кваліфікації співробітників та інші витрати, що сприяють забезпеченню ефективного функціонування адміністративної частини організації. Адміністративні витрати мають важливе значення для підтримки належного рівня управлінської діяльності, що в свою чергу впливає на загальну ефективність підприємства.

Таким чином, правильне розуміння і аналіз витрат на кожному етапі торгової діяльності підприємства є необхідною умовою для ефективного управління його фінансами, що дозволяє мінімізувати витрати та максимізувати прибуток.

Таблиця 2.5

Основні категорії витрат ТОВ «ОМЕГА»

Вид витрат	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відносне, %		
					2021-2020 роки	2022-2021 роки	2023-2022 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

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Омега»

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

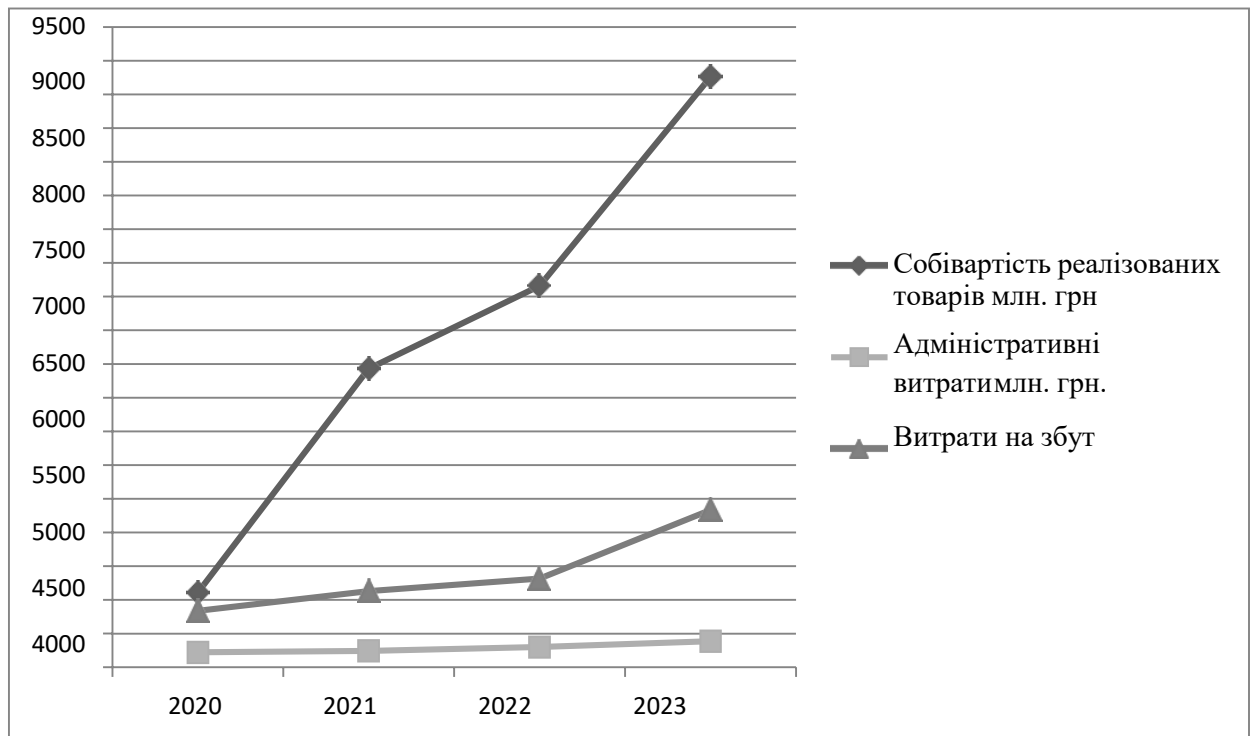


Рис. 2.6. Динаміка витрат ТОВ «ОМЕГА»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Омега»

На рисунку 2.6 наведена інформація свідчить, що всі три групи витрат зростають. Найбільший ріст цих витрат відбувся у 2023 році. Основними факторами, що спричинили зростання витрат у досліджуваному періоді, стали неодноразові підвищення цін на енергоносії, нафтопродукти та комунальні послуги.

За даними балансу, статутний капітал ТОВ «ОМЕГА» у 2020 році становив 10 млн грн, а в 2021, 2022 та 2023 роках залишався незмінним. Власники ТОВ «ОМЕГА» не проводили докапіталізації свого бізнесу.

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

- Рентабельність власного капіталу — характеризує ефективність використання власного капіталу.
- Рентабельність оборотних активів — визначає величину прибутку

на одиницю оборотних коштів.

- Рентабельність реалізації — показує, яку частку чистий прибуток становить у доході від реалізації продукції [69, с. 103].

Зведемо проведені розрахунки в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності на ТОВ «Омега»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %	
				2021/2020 роки	2022/2021 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

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Омега»

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок, що майже всі показники рентабельності діяльності ТОВ «ОМЕГА» протягом періоду 2020-2022 років знаходяться на дуже низькому рівні. Це свідчить про те, що компанія не досягає значних фінансових результатів у вигляді високих показників рентабельності. Однією з причин цього може бути стратегія власників підприємства, які, ймовірно, оптимізують податки шляхом штучного завищення витрат, які фігурують у фінансових звітах.

Хоча ТОВ «ОМЕГА» працює без збитків, показники чистого прибутку є мінімальними. Це свідчить про прагнення власників утримувати бізнес на стабільному рівні, уникаючи значних прибутків, що можуть привернути увагу контролюючих органів. Таким чином, низькі показники рентабельності можуть бути результатом саме такої стратегії — "підстраховування" бізнесу від можливих перевірок податковими органами та іншими контролюючими інстанціями.

2.3. Аналіз ефективності існуючої системи управління розвитком підприємства

ТОВ «Омега» є компанією, що спеціалізується на роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах, зокрема в асортименті якої переважають продукти харчування, напої та тютюнові вироби. Компанія також функціонує під офіційною назвою «VARUS». Мережа супермаркетів «VARUS» є однією з найбільших національних мереж в Україні, що зарекомендувала себе завдяки високому рівню обслуговування клієнтів, широкому асортименту товарів і стратегічному розташуванню своїх торгових точок. З моменту свого заснування мережа «VARUS» продемонструвала значний ріст і розвиток, зокрема, отримавши численні нагороди в різних номінаціях, зокрема, премію Retail Awards «Вибір споживача 2015», що стала результатом опитування покупців, яке проводила компанія TNS – світовий лідер у галузі маркетингових досліджень.

Висока оцінка з боку споживачів є важливим критерієм для компанії, оскільки підтверджує правильність обраного напрямку розвитку та підкреслює ефективність її стратегії. Ці досягнення також свідчать про націленість компанії на постійне вдосконалення сервісу та якості надання послуг, що дозволяє підтримувати лідерські позиції на ринку роздрібно́ї торгівлі України.

Для глибшого аналізу ефективності стратегії підприємства та оцінки його позиції на ринку доцільно провести дослідження, що включає аналіз поточної ситуації в мережі супермаркетів. На 31 грудня 2023 року мережа «VARUS» налічує 101 супермаркет, що розташовані по всій Україні, забезпечуючи таким чином широкий доступ до продукції та можливість обслуговування споживачів в різних регіонах країни.

Мережа «VARUS» пропонує великий асортимент як продовольчих, так і непродовольчих товарів, що включають не тільки продукцію від відомих брендів, а й товари під власними торговими марками, що дозволяє компанії зберігати конкурентні переваги за рахунок вигідних цінових пропозицій для

споживачів. Крім того, варто відзначити, що компанія активно займається розвитком власних торгових марок, що є важливою частиною її стратегії.

Щоб оцінити конкурентоспроможність і подальші перспективи компанії, важливо провести SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості для подальшого розвитку і потенційні загрози з боку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії (рис.2.7). Ринки центральної України, зокрема Київська, Дніпропетровська та Харківська області, виглядають найбільш перспективними для подальшого розширення і розвитку мережі «VARUS», оскільки ці регіони мають високий рівень попиту на продукцію, яку пропонує компанія, а також значний потенціал для збільшення обсягів продажу.

СИЛЬНІ СТОРОНИ: 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.	МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ: 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.
СЛАБКІ СТОРОНИ: 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.	ЗАГРОЗИ: 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 країн. 5) Посилення позицій компаній-конкурентів.

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

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Омега»

На основі результатів проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство володіє значним потенціалом для подальшого розвитку. Основні можливості зосереджені навколо розширення географії ринків, зокрема, за рахунок виходу на нові регіональні ринки, а також залучення нових клієнтів. З огляду на це, важливою частиною стратегії розвитку компанії має бути фокус на стратегії масштабування, що дозволить значно розширити масштаби діяльності та посилити конкурентні позиції на ринку.

Як показав SWOT-аналіз, мережа супермаркетів «VARUS» має набір як сильних, так і слабких сторін, що характерні для її діяльності, а також існують як можливості для розвитку, так і певні загрози з боку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Загалом компанія функціонує в досить стабільних умовах, однак для досягнення додаткових конкурентних переваг компанії слід звернути увагу на впровадження стратегії продажу імпортованих товарів, що дозволить зміцнити її позиції на ринку та забезпечить можливість диференціації від інших конкурентів.

Вибір стратегії розвитку підприємства в значній мірі обумовлений його поточною ринковою позицією, конкурентним статусом, стадією життєвого циклу галузі, а також характеристиками портфеля бізнес-проектів, зокрема для диверсифікованих підприємств, таких як ТОВ «Омега». Це дозволяє сформулювати оптимальну стратегію, яка враховує особливості підприємства та його можливості на ринку.

Одним із важливих елементів товарної інноваційної стратегії є управління продуктово-ринковим портфелем підприємства, що охоплює кілька ключових аспектів: управління товарною номенклатурою, товарним асортиментом і управління окремими товарними одиницями. Кожен з цих аспектів має критичне значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства на конкурентному ринку.

Управління товарною номенклатурою передбачає розширення асортименту новими групами товарів та виведення з ринку тих товарних груп,

які вже не відповідають вимогам споживачів. Важливо зазначити, що введення нових товарних ліній є досить ризикованим кроком, оскільки навіть найретельніше дослідження ринку не гарантує повного успіху нової продукції, завжди існує ймовірність як позитивного, так і негативного результату. Це особливо стосується компаній, що працюють у специфічних сферах, таких як та, в якій функціонує ТОВ «Омега».

Проте можна зменшити ризики, якщо при розробці нової продукції компанія орієнтується на існуючі товари, для яких на ринку є незадоволений попит або очікується значне зростання попиту найближчим часом. У цьому випадку особливо важливо враховувати платіжну спроможність реальних і потенційних споживачів, а також їх здатність забезпечити прибуткову діяльність підприємства протягом короткострокового періоду.

Для виділення перспективних товарних груп доцільно застосовувати матрицю Бостонської консалтингової групи, яка дозволяє проаналізувати поточний стан товарних груп та оцінити їхні перспективи розвитку (рис. 2.8).

Темп приросту ринку:	Високий	«Зірка»	«Дика кішка»
	Низький	«Дійна корова»	«Собака»
		- Власні хлібо-булочні вироби - Кулінарія - Власна торгова марка «Домашній кошик»	- Виготовлення власної піци - Кондитерські вироби - Власні торгові марки «Чиста вигода», «Varto»
		- Гастрономія (ковбаси, сири, м'ясо) - Овочі та фрукти - Бакалея - Молочна гастрономія - Напої (алкогольні та безалкогольні)	- Побутова хімія - Засоби гігієни - Текстиль - Власна торгова марка «Вигода»
		Висока	Мала
		Відносна доля ринку	

Рис.2.8. Стратегічний аналіз бізнес-портфелю компанії

За допомогою цієї матриці можна визначити найбільш перспективні товарні лінії та зосередити зусилля на їхньому розвитку, що забезпечить компанії додаткові конкурентні переваги в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Після визначення загальної конкурентної стратегії для підприємства важливо здійснити вибір відповідної конкурентної поведінки, яка, на відміну від загальної стратегії, спрямована на окремі товарні групи та напрямки діяльності [64, с.153]. Стратегія конкурентної поведінки полягає в активному визначенні дій та напрямів, орієнтованих на лідерів відповідного ринку. Це дає змогу чітко позиціювати пропозицію підприємства щодо товарів конкурентів, враховуючи його поточну ринкову позицію, цілі, можливості та наявні ресурси, що є важливим для ефективної конкуренції в умовах ринку.

З огляду на специфіку кожної товарної групи, доцільно розглянути такі конкурентні стратегії в залежності від того, в якому секторі перебуває товар:

1. Збільшення ринкової долі. Ця стратегія застосовується до товарних груп, що потрапляють під категорію «Диких кішок», з метою перетворення їх у «Зірок» – продукти, які демонструють високий попит і хороші продажі. У даному випадку компанія повинна активізувати маркетингові зусилля, щоб максимізувати продажі та зміцнити свою позицію на ринку.

2. Збереження ринкової долі. Така стратегія є оптимальною для товарних груп, що належать до категорії «Дійних корів», оскільки ці продукти вже приносять стабільний прибуток. Задачею є підтримка наявного рівня ринкової частки, що забезпечує постійну фінансову стабільність підприємства. Важливо зберігати лояльність наявних споживачів та підтримувати високу якість продукту.

3. Скорочення ринкової долі. Цю стратегію можна застосовувати до товарних груп, які потрапляють у категорії «Собак», «Важких дітей» або слабких «Дійних корів». Такі продукти не мають великих перспектив на ринку, тому їхня доля має бути зменшена шляхом скорочення асортименту або

зменшення ресурсів, що виділяються на їхнє просування.

4. Ліквідація. В деяких випадках єдиним доцільним рішенням для товарних груп, таких як «Собаки» або «Важкі діти», є ліквідація цих напрямків бізнесу, оскільки вони, ймовірно, не зможуть перетворитися на «Зірок» і не забезпечать необхідного фінансового результату.

Враховуючи ці стратегії, компанія повинна орієнтуватися на стратегію збільшення ринкової долі, що дозволить підвищити обсяг продажів всіх товарів і привернути нових покупців до її сегменту ринку. Важливо також постійно впроваджувати нові інноваційні технології, процеси, а також пропонувати споживачам нові та незвичайні продукти чи послуги, що можуть зацікавити їх і стимулювати до покупки. Ці кроки сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку, що є важливим аспектом для досягнення стабільного успіху [59].

Серед своїх конкурентів ТОВ «Омега» позиціонує себе як стабільну та надійну компанію, яка є сильним гравцем на ринку і одним з його лідерів, що демонструє сталі темпи розвитку.

До основних напрямів стратегії підприємства на 2025-2028 роки відносяться:

- проведення ребрендингу логотипу та модернізація дизайну торгових точок;
- запуск програми лояльності VARUS Perfect;
- розробка електронної системи документообороту VARUSDoc;
- впровадження системи експериментів;
- створення системи нематеріальної мотивації для працівників;
- розробка та реалізація маркетингових кампаній з метою розширення ринків збуту і збільшення обсягів продажів.

Визначення основних конкурентів є важливим кроком для ефективного формування конкурентної стратегії і тактики, що дозволяє значно заощадити час та ресурси, які були б витрачені на самостійне проведення конкурентного аналізу.

Підприємство ТОВ «Омега» функціонує в умовах динамічних змін, що вимагає постійного моніторингу і оцінки різних факторів бізнес-середовища. Аналіз цих факторів є необхідним і критичним першим кроком для повного розуміння основних тенденцій розвитку національного ринку, а також для виявлення впливу різних видів бізнесу на процеси прийняття управлінських рішень. Це дозволяє підприємству оцінити привабливість тих чи інших ринків, а також вибрати найбільш ефективні методи виходу на нові ринки та організації бізнесу в інших регіонах.

Для проведення всебічного аналізу та оцінки впливу зовнішніх факторів бізнес-середовища необхідно здійснити систематизацію та класифікацію економічних, політичних, науково-технічних та культурних аспектів, що мають вплив на діяльність підприємства. З цією метою доцільно розробити попередні та підсумкові таблиці, які нададуть змогу наочно відобразити та оцінити ці фактори як у кількісному, так і в якісному аспекті.

Для того щоб підприємство могло успішно функціонувати в ринковому середовищі, йому необхідно чітко визначити ключові параметри для дослідження зовнішнього середовища та відокремити найбільш значущі чинники, що мають прямий або непрямий вплив на його діяльність. Це можуть бути як фактори макросередовища, такі як загальноекономічні умови, політичні та соціальні зміни, так і мікросередовище, яке включає конкурентів, постачальників, споживачів та інші компоненти безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю підприємства. Оцінка цих факторів дозволить більш ефективно прогнозувати можливі зміни в ринкових умовах та розробити стратегії для адаптації до нових умов бізнесу.

На основі PEST-аналізу було визначено ринки, що є найбільш привабливими для компаній торгівельної галузі (табл. 2.7). Для оцінки використовувалась бальна система (1 — мінімум, 3 — максимум).

Згідно з результатами PEST-аналізу, найбільш перспективним для реалізації продукції ТОВ «Омега» є ринок Київського регіону. Це стабільний регіон з платоспроможним населенням, що створює сприятливі умови для

розвитку компанії. Однак вхід на ринок ускладнюється значною кількістю конкурентів та труднощами у виборі оптимального місця для розташування супермаркетів, оскільки розташування в центрі міста є проблематичним [39, с. 273].

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «Омега»

Фактори	Моніторинг	Полтавська	Київська	Дніпро-петровська	Вінницька
Політико-правові (0,2)	Політична ситуація	3	3	1	3
	Цивільні потреби	3	3	3	3
	Фінансування	3	3	1	2
	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

Джерело: складено автором

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

- АТБ;
- Сільпо;

- Ашан;
- Novus;
- Еко-маркет.

На основі проведеного аналізу діяльності основних конкурентів на ринку роздрібної торгівлі, здійснимо оцінку конкурентоспроможності 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
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

Джерело: складено автором

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



Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності VARUS

Джерело: складено автором

Згідно з даними, представленими на рисунку 2.9, найбільший рівень конкурентоспроможності продемонструвала компанія Ашан. Цей результат обумовлений, передусім, високими фінансовими показниками підприємства, що є лідером на ринку. Це свідчить про незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, а також про стабільність термінів поставок та якості продукції. На другому місці за рівнем конкурентоспроможності знаходиться мережа VARUS, яка вирізняється потужним власним виробництвом та високим рівнем сервісного обслуговування.

Основною подією 2023 року стало поглинання частки мережі супермаркетів Брусничка (ТОВ «Український рітейл»), що дало можливість

розширити присутність компанії в нових регіонах і збільшити кількість магазинів. Зокрема, у грудні 2024 року планується відкриття 13 нових супермаркетів. Такий ріст дозволить компанії збільшити обсяг прибутку, зайняти більшу частину ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Розглянемо основні елементи системи управління розвитком компанії ТОВ «Омега», що являють собою комплекс взаємопов'язаних аспектів, які формують ефективну модель управлінських процесів підприємства:

1. Місія управління. Місія компанії сформульована таким чином: «Ми надаємо людям сервіс, якість і безпеку продукції, щоб вони жили краще!». Для реалізації цієї місії було розроблено та впроваджено низку стандартів обслуговування клієнтів, що включають багатоступеневу перевірку продукції. Ця перевірка охоплює сертифікацію якості постачальників, контроль якості товару на всіх етапах його обробки та зберігання, включаючи перевірку упаковки та терміну придатності на складі та в магазинах, що дозволяє гарантувати високий рівень безпеки і відповідності вимогам стандартів.

2. Конкурентні переваги. Конкурентні переваги підприємства були визначені на етапі проведення PEST-аналізу. До основних конкурентних переваг можна віднести: потужність власного виробництва, ефективну систему просування товарів на ринку, наявність кваліфікованих кадрів, вигідні умови розрахунків, наявність гарантій, а також високий рівень сервісного обслуговування клієнтів. Ці фактори дозволяють підприємству впевнено займати конкурентні позиції на ринку.

3. Організація бізнесу. Компанія використовує лінійну структуру управління в умовах стабільної роботи. Однак при реалізації інноваційних проектів застосовується проектна система управління, що передбачає залучення фахівців різних напрямків для реалізації конкретних проектів. Такий підхід дозволяє ефективно управляти процесами розвитку та впровадження нових ідей.

4. Продукція. ТОВ «Омега» активно працює над задоволенням

потреб споживачів в різних сегментах товарів. В асортименті компанії є не тільки продуктові та непродуктові групи товарів, але й продукція власного виробництва, зокрема кулінарія, випічка, м'ясо і риба. Окрім того, підприємство пропонує послугу поповнення карток та зняття готівки через каси супермаркетів, що підвищує рівень зручності для покупців.

5. Ринки. Підприємство займає позиції на кількох ринках, зокрема в таких секторах:

- Продуктова група товарів: маленькі продуктові магазини, продовольчі ринки, гіпермаркети, лотки, вулична торгівля.
- Непродовольчі групи товарів: б'юті-напрямок, господарські магазини, зоомагазини, ринки.
- Власне виробництво: кафе, ресторани, магазини власної випічки, м'ясні та рибні магазини, ринки. Це дозволяє компанії охоплювати широкий спектр споживачів та ефективно конкурувати на різних ринках.

6. Ресурси. ТОВ «Омега» здійснює самоінвестування та залучає інвестиції від дочірніх компаній, що сприяє розвитку та забезпеченню необхідних ресурсів для розширення бізнесу.

7. Структурні зміни. Підприємство має 101 супермаркет, і цей показник продовжує зростати. Останнім часом компанія зазнала деяких змін: зокрема, в офісній структурі був створений департамент e-commerce, який займається електронним продажем товарів. Що стосується супермаркетів, то на даний момент спостерігається збільшення їх кількості, а також розвиток нових форматів магазинів, що дозволяє більш ефективно задовольняти попит споживачів у різних регіонах [50].

8. Програми розвитку. Основними напрямками розвитку є розширення географії діяльності в Одеській та Харківській областях, розширення асортименту товарів, відкриття варус-кафе, а також проведення ребрендингу старих супермаркетів, що має на меті підвищення їх привабливості для споживачів.

9. Культура і компетентність управління. 3 грудня 2021 року

компанія співпрацює з інститутом Адізеса для вдосконалення корпоративної структури, що дозволяє побудувати більш ефективну модель управління та сприяє розвитку компетенцій керівників і менеджерів компанії.

Виходячи з аналізу основних елементів корпоративної культури компанії ТОВ «Омега», можна зробити висновок, що всі ці компоненти активно задіяні та мають значний потенціал для подальшого розвитку. Компанія реалізує масштабні плани щодо свого розвитку, однак в умовах пандемії та війни за період 2020–2024 років було здійснено перехід до стратегії стабілізації та помірного росту, що є необхідним для забезпечення стабільного функціонування в нестабільних ринкових умовах.

Висновки до 2 розділу. Об'єктом дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА» (ТОВ «ОМЕГА»), одне з провідних підприємств на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні. Асортимент продукції компанії налічує близько 27 500 найменувань товарів, включаючи як продукти харчування, так і супутні товари. Основною конкурентною перевагою ТОВ «ОМЕГА» є наявність власного виробництва, що дозволяє їй значно знижувати витрати та контролювати якість продукції на всіх етапах її виробництва та реалізації.

Кількість співробітників компанії налічує близько 8600 осіб, а торговельна мережа охоплює значну кількість регіонів України, включаючи такі міста як Київ, Дніпро, Запоріжжя та інші. Загальна площа торгових приміщень компанії складає понад 88 600 квадратних метрів. У кожному з регіонів, де працює мережа, ТОВ «ОМЕГА» стикається з конкуренцією з боку таких великих гравців, як «Сільпо», «АТБ», «Ашан» та «NOVUS», а також з меншими супермаркетами та місцевими ринками. Однак, основним конкурентом у більшості регіонів залишається мережа «Сільпо».

Аналіз фінансових показників діяльності компанії за останні кілька років засвідчує позитивну динаміку у роботі підприємства. Проте, незважаючи на загальне збільшення обороту та зростання обігових коштів, у певні періоди спостерігається зниження оборотності цих коштів. Так, порівняння показників

2020-2021 років та 2021-2022 років показало деяке погіршення коефіцієнтів оборотності та завантаження коштів, що вказує на необхідність підвищення ефективності використання обігових коштів. Аналогічна негативна тенденція спостерігалася й у 2023 році, що вказує на потребу у вдосконаленні фінансового менеджменту компанії.

Аналіз основних економічних показників виявив позитивну динаміку, що свідчить про ефективну діяльність ТОВ «ОМЕГА» протягом досліджуваного періоду. Вивчення оборотних коштів показало, що в порівнянні з 2020 роком, у 2021 році оборотність обігових коштів зросла, тоді як коефіцієнт оборотності зменшився на 8,3%, а коефіцієнт завантаження коштів в обороті також знизився на 8,3%. У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році оборотність обігових коштів знизилась на 9%, коефіцієнт оборотності змінився на 8,9%, а коефіцієнт завантаження коштів у обороті також змінився на 8,9% у негативний бік. У порівнянні з 2022 роком, у 2023 році оборотність обігових коштів знизилась на 7,1%, коефіцієнт оборотності зменшився на 3,8%, а коефіцієнт завантаження коштів в обороті знизився на 7,2%, що вказує на негативну тенденцію.

Аналіз трудових показників показав, що протягом досліджуваного періоду спостерігався значний приріст чисельності персоналу. У 2020 та 2021 роках кількість працівників зросла на 35%, а загальний ріст за два роки склав 70%. Цей ріст зумовлений розширенням торгової мережі з 36 супермаркетів у 2020 році до 49 у 2021 році та до 59 у 2022 році. Водночас у 2023 році зростання чисельності персоналу припинилося через відсутність відкриття нових супермаркетів.

Показники, що відображають ефективність діяльності ТОВ «ОМЕГА» у період 2020-2022 років, свідчать про низький рівень рентабельності підприємства. Протягом цього часу показники чистого прибутку залишались мінімальними, що, ймовірно, вказує на наявність певних фінансових маніпуляцій, зокрема оптимізації податкових зобов'язань через штучне завищення витрат, відображених у фінансовій звітності компанії. Хоча ТОВ

«ОМЕГА» і не працює зі збитками, однак рівень чистого прибутку залишається незадовільним. Це свідчить про необхідність оптимізації фінансової діяльності та покращення показників ефективності роботи підприємства.

Оцінка ефективності управління розвитком підприємства була проведена за допомогою SWOT- та PEST-аналізів, що дозволяє здійснити всебічну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на функціонування компанії. Слабкими сторонами ТОВ «ОМЕГА» є: висока конкуренція на ринку, недостатня кваліфікація управлінців, проблеми в комунікаціях всередині організації, відсутність регулярного інформування працівників щодо результатів їхньої діяльності, недостатньо ефективна система зворотного зв'язку, а також високий рівень плинності кадрів. Однак, на фоні цих проблем, компанія має суттєві можливості для розвитку, зокрема, через розширення діяльності на нових ринках та залучення нових клієнтів. Враховуючи ці фактори, при розробці стратегії розвитку підприємства необхідно зосередити увагу на масштабуванні бізнесу, що дозволить збільшити ринкову частку та підвищити конкурентоспроможність.

Для виділення найбільш перспективних товарних груп, що можуть стати основою для подальшого розвитку, була застосована матриця Бостонської консалтингової групи. Цей інструмент дозволяє визначити товарні групи за їх поточним станом на ринку та перспективами розвитку, що допомагає спрогнозувати напрямки подальшої діяльності компанії. Завдяки цьому аналізу, ТОВ «ОМЕГА» змогло визначити ключові групи товарів, на які слід зробити акцент для підвищення ефективності та рентабельності.

З точки зору конкурентної позиції на ринку, ТОВ «ОМЕГА» позиціонує себе як надійний та стабільний гравець, що займає лідируючі позиції у торгівельній галузі. Згідно з результатами PEST-аналізу, найбільш перспективним регіоном для подальшого розвитку компанії є Київський регіон, який є стабільним з точки зору економічної ситуації та рівня платоспроможності населення. Однак вхід на цей ринок ускладнений через

велику кількість конкурентів та складності з розташуванням супермаркетів, оскільки знайти підходящу локацію в центрі міста є значною проблемою.

Аналіз елементів корпоративної культури ТОВ «ОМЕГА» свідчить, що компанія активно використовує всі складові корпоративної культури, що є важливими для підтримки та розвитку її бізнесу. Підприємство має амбітні плани розвитку, однак через вплив пандемії та війни у 2021-2023 роках було змушене змінити свою стратегію і перейти до помірному росту та стабілізації. Основні компоненти поточної стратегії компанії включають: проведення ребрендингу логотипу та оновлення дизайну магазинів, створення електронної системи документообігу VARUSDos, розробку системи експериментів, впровадження системи нематеріальної мотивації для персоналу, а також розробку та впровадження маркетингових програм, спрямованих на розширення ринків збуту та збільшення обсягів продажів.

Таким чином, ТОВ «ОМЕГА» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак для досягнення високих результатів компанії необхідно приділяти увагу оптимізації внутрішніх процесів, покращенню фінансової ефективності та розширенню присутності на нових ринках.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОМЕГА»

3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства

Ключовим етапом у розробці ефективної системи управління розвитком підприємства є обґрунтування стратегічних цілей та завдань, які визначаються цілим рядом об'єктивних факторів. Це включає здатність управлінської команди адаптуватися до нових умов, оцінку життєвого циклу компанії, готовність до ризику та змін, а також наявність потужного потенціалу підприємства. Проте ситуація, що склалася, вимагає переосмислення традиційних підходів до управління розвитком і адаптації до умов війни, що значно змінили зовнішні і внутрішні умови ведення бізнесу.

В умовах війни підприємства торгівельного сектору України змушені діяти в умовах постійної невизначеності, в тому числі через обмеження, запроваджені державою для забезпечення безпеки. На додаток до цього, постійно змінюються нормативно-правові акти, а ринкові умови зазнають значних коливань. Торгові підприємства, які пережили критичний період карантинних обмежень під час пандемії, зараз опинилися в ще складнішій ситуації через збройний конфлікт. Для багатьох з них основним завданням стало не тільки забезпечення стабільного функціонування, але й пошук нових шляхів виживання в умовах військової загрози.

Багато підприємств зазнали значних фінансових втрат, що стало наслідком порушення логістичних ланцюгів, проблем з кадрами, обмеженням доступу до ресурсів та зміненою покупною спроможністю населення. Водночас з'явилися нові можливості, пов'язані з переходом на нові форми бізнесу — наприклад, електронна комерція, послуги з доставки та інші інноваційні напрямки. Це дозволяє підприємствам відкривати нові ніші на ринку, що сприяє деякому зменшенню конкуренції та підвищенню бар'єрів

для входу нових учасників на ринок.

Підприємства великих розмірів мають більше ресурсів для адаптації до умов війни і виступають своєрідним базисом для економічної стабільності країни. Натомість малий і середній бізнес виявився більш уразливим і зіткнувся з проблемами, пов'язаними з нестачею фінансування, дефіцитом кваліфікованих кадрів та інноваційною пасивністю, що підвищує ризики для таких підприємств у період війни.

За період 2023-2024 років більшість підприємств змогли адаптуватися до нових умов роботи, хоча зміни в секторі торгівлі не відбулися так швидко, як у інших галузях. Торгові підприємства, зокрема в секторі оптової торгівлі, майже не зазнали серйозних змін, оскільки основною формою взаємодії залишався бізнес для бізнесу (B2B). Однак для підприємств, що займаються продажем непродовольчих товарів, спостерігалось зниження попиту, що потребувало оперативних змін у їхній стратегії.

Рекомендації для коригування стратегії підприємств торгівлі в умовах війни включають:

- зменшення обсягів товарних запасів на складах,
- пошук альтернативних варіантів продажу товарів і нових ринків збуту,
- скорочення робочих годин і запровадження заходів щодо стабілізації персоналу,
- можливість відправлення працівників у відпустки.

Крім того, необхідно переглянути основну стратегію підприємства та орієнтуватися на стратегії фокусування або оборонні стратегії, залежно від розміру підприємства та його здатності до адаптації в нових економічних реаліях.

Порівняння обсягів товарообороту оптових підприємств за аналогічний період попереднього року показує, що багато підприємств повернулися до докризових рівнів лише в окремих категоріях товарів. Наприклад, оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами показала

зростання на 9,75% у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про певну стабілізацію в умовах війни та відновлення попиту в цих секторах.

Таблиця 3.1

Обсяги оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі за видами економічної діяльності за 9 місяців 2023-2024 років, млн. грн.

Види економічної діяльності оптової торгівлі	01-09.2023 рік	01-09.2024 рік
Оптова торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами	97161,2	108549,5
Оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами	129946,5	151023,0
Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	240137,9	267538,6
Оптова торгівля товарами господарського призначення	205295,7	224289,1
Оптова торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням	41660,4	43092,4
Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	84536,6	83005,1
Інші види спеціалізованої оптової торгівлі	542343,1	590469,6
Неспеціалізована оптова торгівля	264738,2	282157,4
Усього	1605819,6	1750124,7

Джерело: [22]

Торгівля товарами господарського призначення та неспеціалізована оптова торгівля демонструють позитивну динаміку зростання, збільшившись на 6,57% та 0,73% відповідно. Це свідчить про стабільність і зростання попиту на товари, що відносяться до базових потреб, таких як продукція для дому та господарства, що є особливо важливим у періоди економічних труднощів. У той час як інші сегменти ринку, зокрема, ті, що займаються роздрібною торгівлею більш специфічними товарами, були змушені скоротити обсяги продажу через значне зниження попиту, викликане зовнішніми економічними обмеженнями та заходами під час війни, попит на товари першої необхідності залишався стабільним або навіть зростав. Це пояснюється тим, що ці продукти безпосередньо пов'язані з життєвими потребами, що зумовлює їх постійну

важливість на ринку, навіть у часи економічної та політичної нестабільності. В умовах, коли інші сфери економіки переживають періоди спаду через зниження споживчого попиту, такі товари займають провідну позицію на ринку завдяки незмінній потребі в них у кожному домогосподарстві.

Порівняно з товарооборотом оптової торгівлі за 9 місяців 2023 і 2024 років по областях, найбільші втрати спостерігаються у Миколаївській (-33,36%), Сумській (-22,15%) та Житомирській (-22,15%) областях. Водночас у Волинській (+37,64%), Закарпатській (+31,22%) та Львівській (+27,06%) областях товарооборот збільшився [22].

Таблиця 3.2

Розподіл оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі по регіонах за 9 місяців 2023-2024 рр.

Регіон країни	За 9 місяців 2023 року (млн.грн/ <i>mln.UAH</i>)	За 9 місяців 2024 року (млн.грн/ <i>ln.UAH</i>)	Різниця 2023/2021 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

Джерело: [22]

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі ситуація в умовах війни є більш складною та непередбачуваною. Багато підприємств цієї галузі вимушені були призупинити свою діяльність або повністю закрити бізнес через втрату попиту на продукцію та збільшення витрат на функціонування. У таких умовах найбільш стабільними залишаються підприємства, які займаються продажем продовольчих товарів, а також великі компанії, що змогли оперативно адаптувати свою діяльність до нових реалій.

Для підприємств, що займаються продажем непродовольчих товарів, одним із найбільш ефективних рішень є перехід на онлайн-платформи та соціальні мережі. Цей крок дає змогу не тільки зберегти постійних клієнтів, але й залучити нову аудиторію, розширивши клієнтську базу. Крім того, підприємства можуть значно розширити свій асортимент товарів і впровадити нові акційні пропозиції, що сприятимуть збільшенню попиту серед споживачів.

У той же час, для підприємств продовольчої роздрібно́ї торгівлі ситуація відрізняється, оскільки ці підприємства належать до категорії життєво необхідних структур, що дозволяє їм продовжувати функціонувати навіть у складних умовах війни. Враховуючи це, підприємствам необхідно вжити кількох важливих змін, серед яких:

1. Збільшення поставок продуктів харчування, оскільки населення проводить більше часу вдома і потребує більшої кількості їжі;
2. Зменшення обсягу дорогих товарів через зниження середнього доходу населення, що обмежує споживчий попит на товари високої вартості;
3. Оптимізація трудових ресурсів та зниження кількості працюючих, що також сприятиме зниженню витрат;
4. Запровадження послуг доставки продуктів додому або укладання угод з компаніями, що спеціалізуються на доставці;
5. Встановлення безпечних умов для здійснення покупок з урахуванням умов війни.

Для підприємств цієї категорії можна застосовувати стратегії

диверсифікації або колаборації, що дозволяють створити умови для комплексного задоволення потреб споживачів, а також забезпечити зручність здійснення покупок, включаючи доставку товарів додому.

Згідно з показниками за період з січня по вересень 2024 року, порівняно з аналогічними періодами 2022 та 2023 років, роздрібна торгівля загалом демонструє зростання. Хоча пандемія та війна внесли суттєві корективи, більшість підприємств знайшли альтернативні шляхи для продажу товарів. Однією з найбільших змін є збільшення популярності спеціалізованих магазинів, де споживачі почали надавати перевагу підприємствам, що фокусуються на продажу певної категорії товарів, а не пропонують широкий спектр продукції. Це також дозволяє підвищити рівень довіри покупців до таких підприємств.

Додатково, збільшення кількості покупок можна пояснити також підвищенням мінімальної заробітної плати, загальним зростанням зарплат та пенсій, що дозволило деяким групам населення повернутися до активного споживання. Більшість з них витратили накопичені кошти, що стало поштовхом для підвищення попиту, незважаючи на економічні труднощі.

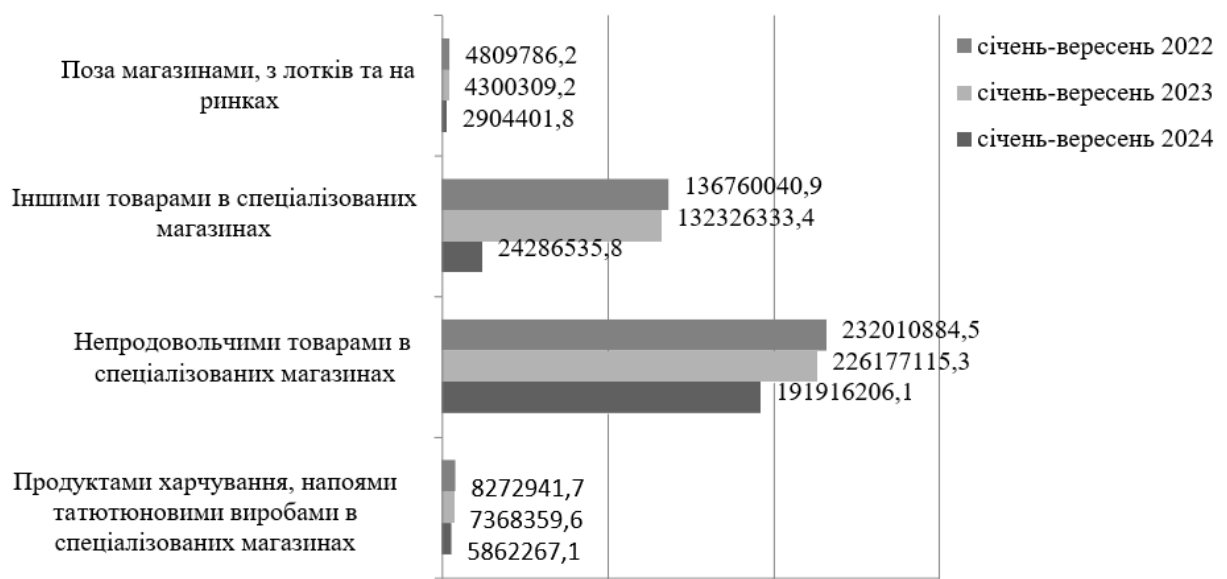


Рис. 3.1. Обсяг роздрібно-товарообороту підприємств України за видами економічної діяльності за 9 місяців 2022-2024 років, млн. грн.

Джерело: [22]

Таким чином, адаптація підприємств роздрібно́ї торгівлі до нових економічних і соціальних реалій в умовах війни вимагає не тільки гнучкості, але й здатності швидко змінювати стратегії, аби забезпечити стабільне функціонування в умовах нестабільного ринку.

Необхідно зазначити, що в деяких регіонах спостерігається скорочення обсягу роздрібно́ї торгівлі. Зокрема, в Запорізькій області (-9,49%) порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Найбільше зростання товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі відбулося у Волинській (+17,28%), Київській (+17,02%) та Львівській (+15,87%) областях [22].

Порівнюючи ці види торгівлі, можна зробити висновок, що оптова торгівля зазнала скорочення через зміни в структурі роздрібно́ї торгівлі (особливо через війну), що вплинуло на багато регіонів і напрямків, зокрема на оптову торгівлю харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами, що втратили покупців більш дорогого сегменту товарів. Натомість роздрібна торгівля збільшила свій товарообіг завдяки накопиченому на складах товару, що дозволило задовольнити попит споживачів.

Обране для дослідження торговельне підприємство ТОВ «Омега» є одним з типових представників роздрібно́ї торгівельної галузі України. Однак стратегія, що була прийнята на підприємстві, не змогла повністю забезпечити його адаптацію до тенденцій, які спостерігалися в період з 2021 по 2023 роки. Підприємство виявилось надто зосередженим на захопленні ринку, що не дозволило ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Підприємство має всі необхідні елементи для стратегічного розвитку, однак їх реалізація вимагає коригування та вдосконалення. В умовах сучасної економічної нестабільності, яка супроводжується постійними змінами в ринкових умовах, важко забезпечити швидку адаптацію та здійснити необхідні трансформації в стратегії підприємства. Важливим етапом є детальне вивчення слабких ланок у поточному стратегічному плануванні та максимальне використання наявних сильних сторін організації. Такий підхід дозволяє не тільки виявити поточні недоліки, але й створити умови для їх

усунення шляхом належної мобілізації наявних ресурсів і компетенцій.

Таблиця 3.3

**Обсяги роздрібного товарообороту підприємств по регіонах за 9
місяців 2023-2021 років**

Регіон країни	За 9 місяців 2023 року (млн.грн/ <i>mln.UAH</i>)	За 9 місяців 2024 року (млн.грн/ <i>ln.UAH</i>)	Різниця 2023/2021 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	165361,5	136415,5	-4,92
Житомирська	11819409,7	12763509,0	7,99
Закарпатська	9870335,1	10904892,1	5,28
Запорізька	26685446,0	23793197,9	-9,49
Івано-Франківська	11235445,5	11914244,6	6,04
Київська	46745754,1	54701958,1	17,02
Кіровоградська	9949555,2	11015001,7	10,71
Луганська	37215,1	31977,9	-5,78
Львівська	39668428,8	33434789,6	5,87
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

Джерело: [22]

Підприємство має всі необхідні елементи для стратегічного розвитку, однак їх реалізація вимагає коригування та вдосконалення. В умовах сучасної економічної нестабільності, яка супроводжується постійними змінами в ринкових умовах, важко забезпечити швидку адаптацію та здійснити необхідні трансформації в стратегії підприємства. Важливим етапом є детальне вивчення слабких ланок у поточному стратегічному плануванні та максимальне використання наявних сильних сторін організації. Такий підхід

дозволяє не тільки виявити поточні недоліки, але й створити умови для їх усунення шляхом належної мобілізації наявних ресурсів і компетенцій.

Зважаючи на зазначені фактори, поточна стратегічна доктрина була визнана частково неефективною, оскільки вона не змогла адекватно відреагувати на нові виклики, які виникли в умовах змінюваного економічного середовища. Виявлені проблеми в реалізації стратегії вимагають перегляду її основних принципів та адаптації до нових умов, що постали перед підприємством. Тому необхідно розробити комплекс рекомендацій для коригування стратегії розвитку торговельного підприємства ТОВ «Омега», що включатимуть як перегляд внутрішніх процесів, так і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Ці рекомендації повинні ґрунтуватися на поглибленому аналізі поточної ситуації, виявленні найбільш уразливих місць у стратегії та обґрунтуванні необхідних змін для оптимізації діяльності підприємства в умовах невизначеності. Важливо також врахувати всі наявні ресурси підприємства, а також можливості для швидкої адаптації до нових викликів, що дозволить забезпечити сталий розвиток навіть у складних умовах економічної кризи.

3.2. Формування напрямів розвитку ТОВ «Омега»

Коригування та вдосконалення стратегії розвитку підприємства є важливим етапом для досягнення оптимальних результатів у складних економічних умовах, зокрема під час криз, таких як війна. Метою цих змін є не тільки збереження стабільності організації, а й забезпечення її довгострокової життєздатності та здатності до адаптації. Ось ключові напрямки, які мають бути враховані під час коригування стратегії розвитку підприємства:

1. Підвищення прибутковості. Для цього необхідно оптимізувати операційні витрати та збільшити доходи, зокрема через збільшення обсягів продажу та покращення ефективності роботи окремих підрозділів

підприємства.

2. Збалансованість портфелю бізнесів. Підприємство повинно активно працювати над диверсифікацією своєї діяльності, враховуючи нові виклики та можливості, які постають під час військових дій. Це включає розширення асортименту товарів та послуг для покриття більш широкої аудиторії.

3. Розширення географічного покриття. Необхідно вивчити нові можливості для розширення бізнесу, в тому числі через використання онлайн-платформ і вихід на нові ринки, які можуть бути менш чутливими до військових дій.

4. Раціональне використання трудових ресурсів. Враховуючи нестабільність ситуації, важливо оптимізувати чисельність та ефективність персоналу, використовуючи сучасні методи управління, такі як гнучкі графіки роботи та дистанційні формати.

5. Максимальна реалізація потенціалу робітників. В умовах кризового розвитку важливо впроваджувати програми підвищення кваліфікації, створення кадрового резерву та розвитку лідерських якостей у персоналу.

6. Створення іміджу престижної компанії. Під час воєнних дій особливу увагу слід приділити підтримці репутації підприємства, підкреслюючи соціальну відповідальність, безпеку продукції та клієнтську орієнтованість.

7. Інноваційний розвиток. Підприємству слід активізувати інноваційну діяльність, впроваджуючи нові технології, що дозволять забезпечити високий рівень операційної ефективності та знизити витрати на ресурси.

Процес розробки змін у стратегії пропонується проходити у кілька етапів, починаючи з повторного узгодження місії підприємства із його поточними цілями та розробки нових напрямків для розвитку. Встановлення чіткої системи цілей та їх періодична корекція дозволить підприємству

адаптуватися до змін на ринку та підвищити ефективність реалізації стратегії. Таким чином, стратегію розвитку необхідно формулювати з урахуванням нових реалій та передбачити можливість коригування залежно від змінних факторів зовнішнього середовища.

Основні стратегічні цілі діяльності підприємства мають бути чітко визначені та відповідати обраному стратегічному баченню організації. Місія підприємства, яка в даному випадку формулюється як «Ми даємо людям сервіс, якість і безпеку продукції, щоб вони жили краще!», повинна залишатися орієнтиром у процесі коригування стратегії, з урахуванням змін у потребах споживачів та економічних умовах. Тому важливо забезпечити взаємозв'язок між місією, цілями та стратегією розвитку для досягнення максимальної ефективності на всіх етапах діяльності підприємства.

Коригування цілей та вибір нових орієнтирів повинні здійснюватися на основі глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають здатність підприємства до адаптації в умовах непередбачуваних змін, зокрема в умовах війни. Для цього важливо регулярно проводити оцінку досягнень і коригувати стратегію, щоб гарантувати її відповідність поточним і майбутнім вимогам ринку. Отже, основні стратегічні цілі діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Омега» наведені на рисунку 3.2.

Управління розвитком підприємства передбачає реалізацію низки завдань, кожне з яких сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Загальна мета розвитку підприємства є визначеною, однак її реалізація вимагає комплексного підходу, орієнтованого на вдосконалення внутрішніх процесів та адаптацію до змін зовнішнього середовища.



Рис. 3.2. Стратегічні цілі ТОВ «Омега»

Джерело: складено автором

Процес управління розвитком підприємства має бути систематизованим і включати в себе різні аспекти, які взаємодіють між собою. Основними завданнями для реалізації стратегії розвитку підприємства є:

1. Формування організаційної структури, яка забезпечує реалізацію цілей розвитку підприємства. Важливим є не лише досягнення відповідності організаційної структури поставленим цілям розвитку, але й створення умов для гнучкості та адаптивності підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

2. Управління бюджетом та проектами. Раціональне керування

фінансовими ресурсами та проектами сприяє оптимальному розподілу ресурсів, що забезпечує максимально ефективне досягнення цілей розвитку підприємства.

3. Розробка політики підприємства та механізмів реалізації стратегії розвитку. Створення чітких механізмів впровадження стратегічних ініціатив дозволяє забезпечити прозорість і послідовність у їх реалізації.

4. Мотивація співробітників. Оскільки розвиток підприємства залежить від результативності його персоналу, створення ефективної мотиваційної системи є невід'ємною частиною стратегії управління розвитком.

5. Формування сприятливого клімату та організаційної культури. Створення позитивної атмосфери в колективі є ключовим чинником для досягнення високих результатів у процесі розвитку підприємства.

6. Використання передового досвіду. Запровадження інноваційних практик і технологій дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, сприяючи його розвитку.

7. Моніторинг виконання стратегії. Важливим елементом управління розвитком є регулярне спостереження та оцінка результативності впроваджених заходів, що дозволяє коригувати плани і забезпечувати їх ефективну реалізацію.

Генеральна мета розвитку підприємства, визначена як прагнення стати лідером на ринку рітейлу, передбачає кілька стратегічних ініціатив, які можна розподілити на три основні напрямки. Першим напрямом є завоювання нових ринків, що включає витіснення конкурентів та зміцнення позицій на існуючому ринку. Це потребує застосування нових підходів до розподілу ресурсів та маркетингових стратегій. Другим напрямком є надання високоякісних товарів та послуг, що вимагає постійного вдосконалення продукції і сервісу. Третім є максимальне використання потенціалу персоналу, що передбачає створення умов для підвищення кваліфікації та мотивації співробітників, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності організації.

Інноваційний розвиток є важливим складником стратегії. Підприємства, які прагнуть утримувати конкурентоспроможність, повинні активно впроваджувати новітні технології та досліджувати нові тренди на ринку. Впровадження інноваційних рішень вимагає не тільки змін у структурі підприємства, але й підвищення кваліфікації кадрів. В умовах сучасних ринкових умов інноваційні продукти користуються великим попитом, що дозволяє підприємству залучати нових споживачів і покращувати обслуговування існуючих.

До найбільш актуальних інновацій у ритейлі відносяться такі інструменти, як:

- Мобільні додатки, що забезпечують клієнтам зручність при покупках, надаючи доступ до інформації про акції, бонуси та спеціальні пропозиції.
- Каси самообслуговування, що дозволяють зменшити час обслуговування та знизити навантаження на касирів, що є важливим для підвищення ефективності роботи підприємства.
- Електронна комерція (E-commerce), що здобула популярність під час пандемії та забезпечує можливість здійснювати покупки онлайн з доставкою.

Для внутрішнього використання підприємства також розробляють інноваційні продукти, такі як Viber-боти для комунікації співробітників, портали для підбору персоналу та системи управління заявками, що дозволяють підвищити ефективність внутрішніх процесів. Однак для забезпечення адаптивності підприємства важливим є також розвиток електронного документообігу, що сприяє оптимізації комунікацій між підрозділами та підвищенню швидкості прийняття рішень. Враховуючи труднощі у впровадженні електронного документообігу через зовнішніх постачальників, підприємства повинні розвивати власні платформи для забезпечення оперативності в обробці документів та співпраці з партнерами.

Таким чином, для успішного управління розвитком підприємства

необхідно здійснити всебічну адаптацію організаційної структури, спрямовану на впровадження інноваційних технологій та стратегічне використання людських ресурсів, що дозволить знизити витрати та підвищити ефективність діяльності.

Для підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємства, необхідно здійснити комплексний підхід до розвитку, що включає інноваційні зміни та стратегічні заходи, спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів та розширення бізнесу. Важливими напрямками є:

1. Прискорення розробки цифрових інструментів для купівлі товарів. Для досягнення конкурентних переваг у сучасному цифровому середовищі, доцільно прискорити розробку та впровадження мобільних додатків для електронної купівлі товарів, що дозволить значно покращити взаємодію з клієнтами, забезпечити зручність і оперативність процесу покупки.

2. Збільшення кількості точок видачі. Ефективне розширення мережі точок видачі товарів сприятиме зручності для споживачів, забезпечуючи доступність продукції у різних регіонах та зменшуючи витрати на логістику. Це дозволить підприємству зберігати високу конкурентоспроможність, надаючи можливість клієнтам забирати товари з найближчих точок.

3. Встановлення кас самообслуговування. Для підвищення ефективності обслуговування клієнтів, зниження витрат на оплату праці та збільшення швидкості обробки покупок необхідно встановити каси самообслуговування в усіх супермаркетах. Це дозволить зменшити черги, а також покращити обслуговування.

4. Розвиток експериментальних проектів. Важливим кроком є подальша робота з експериментами, спрямованими на переведення їх у статус постійних проектів. Це дозволить підприємству впроваджувати нові технології та інновації, тестувати нові концепції на малих масштабах перед їх масовим запуском.

5. Створення внутрішніх порталів. Враховуючи сучасні вимоги до організаційної ефективності, важливо створювати внутрішні корпоративні

портали для полегшення комунікації між департаментами. Це допоможе знизити витрати часу на вирішення внутрішніх питань і покращити взаємодію між різними підрозділами підприємства.

Зберігаючи фокус на розвитку, варто приділяти увагу і розширенню присутності на ринку. Наприклад, відкриття нових супермаркетів у вже освоєних регіонах, а також диверсифікація форматів магазинів, таких як ToGo, що зручні для швидких покупок у центральних районах, де в основному представлені молоді споживачі. Цей формат магазину показує високий рівень рентабельності і має значний потенціал для подальшого розвитку.

Наступним важливим напрямом є географічне розширення. Оскільки компанія вже має стабільну позицію на ринку, важливо продовжувати експансію, зокрема на ринки Західної України, де є значний попит на торговельні мережі. Однак варто враховувати специфіку місцевого ринку і застосовувати більш обережний підхід, відкриваючи кілька супермаркетів одночасно, для забезпечення більшої пізнаваності бренду.

Розвиток потенціалу персоналу є ще одним важливим аспектом для успішної реалізації стратегії. Для підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення високої мотивації до якісної праці, важливо впроваджувати програми навчання від менторів, де досвідчені працівники навчають нових співробітників. Це дозволяє передавати знання та навички, що є ключовими для розвитку підприємства. Для управлінського персоналу необхідно проводити тренінги, спрямовані на покращення soft skills, що є важливим для ефективної комунікації та прийняття рішень.

Для забезпечення належного рівня підготовки, компанія повинна створювати навчальні центри в основних містах, таких як Київ, Дніпро, Львів, де кожен новий співробітник проходить базове навчання. Крім того, створення програм для керівників і заступників керівників сприятиме розвитку корпоративної культури та ефективної роботи на всіх рівнях організації.

Отже, для ефективного розвитку підприємства необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає інноваційні технології, розширення

географії, вдосконалення процесів і розвиток персоналу. Тільки таким чином можна досягти сталого росту та конкурентоспроможності на ринку

Стратегії розвитку підприємств, зокрема ТОВ "Омега", можуть бути ефективно виражені через методичний підхід до управління розвитком, що враховує усі фактори, які безпосередньо впливають на досягнення конкурентних переваг та стабільного функціонування підприємства. Однією з ключових цілей стратегічного розвитку на період 2025–2028 років є створення та впровадження корпоративної культури, що стало важливим аспектом для компанії, яка зіштовхнулася з труднощами у реалізації цього завдання на ранніх етапах розвитку. Відсутність чітко визначеної корпоративної культури до цього часу змусила керівництво звернутися до зовнішніх консультантів і в грудні 2023 року було розпочато навчання для співробітників компанії, починаючи з керівників, за програмою, розробленою інститутом Адізеса. Це стало важливим кроком у формуванні корпоративних цінностей та норм, що відповідатимуть вимогам сучасного ринку.

Одночасно з реалізацією змін у корпоративній культурі, ТОВ "Омега" розробило та впровадило систему відбору та оцінки персоналу, яка базується на комплексному інтерв'ю за участю керівника та колег. Система включає оцінку мотивації (додаток А), благонадійності, а також різноманітних професійних та особистих компетенцій, таких як soft skills і hard skills, що дозволяє більш ефективно відбирати висококваліфікованих працівників, здатних активно сприяти розвитку компанії. Цей підхід до оцінки кадрів дозволяє створити стабільний кадровий потенціал, здатний забезпечити необхідний рівень ефективності бізнес-процесів.

Для покращення умов праці співробітників та виявлення слабких сторін в організаційних процесах було введено анонімне квартальне опитування, яке дає змогу визначити актуальні проблеми та оперативно розробити механізми для їх вирішення. Це важлива складова корпоративної політики, оскільки забезпечує регулярний зворотний зв'язок і дозволяє коригувати стратегію розвитку на основі реальних потреб та побажань персоналу.

З погляду на стратегію розвитку підприємства, проаналізуємо ситуацію з точки зору моделі стратегій М. Портера, який виділяє три основні типи стратегії досягнення конкурентних переваг: лідерство за видатками, диференціація та фокусування. У разі ТОВ "Омега" спостерігається застосування стратегії диференціації, спрямованої на охоплення різноманітних ринків, зокрема західної України та кількох областей. Однак така стратегія, з огляду на обмежені ресурси компанії, не принесла очікуваного ефекту, оскільки підприємство змушене було здійснювати значні витрати на підтримку своїх позицій на ринках, що не виправдовувалося доходами.

Аналіз фінансових даних свідчить, що ТОВ "Омега" може отримати більші конкурентні переваги від стратегії загарбника, яка передбачає впровадження нового товару на вже існуючий ринок або ж вихід на нові ринки з традиційними товарами. Стратегія "новий товар – старий ринок" є привабливою в умовах наявності власних торгових марок та високого рівня репутації серед споживачів. У цьому контексті компанія планує активне масштабування на внутрішньому ринку України. Важливим є те, що компанія, маючи розвинутий потенціал і значний досвід на ринку рітейлу, має можливість реалізувати стратегію загарбника, щоб закріпити свої позиції в регіонах та підвищити прибутковість за рахунок впровадження нових товарів на відомі ринки. Таким чином, стратегія розвитку компанії передбачає балансування між диференціацією і загарбницькою стратегією для максимізації її потенціалу та прибутковості на різних ринках.

Стратегія «новий товар – старий ринок» може бути охарактеризована як маркетингова стратегія, оскільки вона містить елементи концентричної диверсифікації. Однак, у цьому випадку компанія вже володіє чотирма власними торговими марками (Вигода, Чиста вигода, Варто, Домашній кошик), і для досягнення успіху на ринку необхідно здивувати споживача новим імпортом товаром. В іншому випадку така стратегія може бути розцінена як фінансова стратегія, спрямована на розміщення вільних

фінансових коштів, що в умовах сучасного ринку є неактуальним для ТОВ «Омега». Можливі варіанти стратегії загарбника для ТОВ «Омега» наведено в 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 диверсифікації

Джерело: складено автором

ТОВ «Омега», підприємство з українським ім'ям у торгівельній галузі, розпочавши виробництво нової продукції, яка є новим товаром в асортиментному ряді, має можливість застосувати стратегію географічної експансії. Це передбачає вихід на ринки, де вже сформовано імідж підприємства, а також освоєння нових ринків, зокрема в регіонах із складною транспортною інфраструктурою. Такий підхід дає можливість диверсифікувати ринкові ризики та розширити зону впливу підприємства.

При високих темпах масштабування стратегічний напрямок географічної експансії є доцільним, проте він вимагає ретельної розробки комплексних заходів. Зокрема, необхідно провести ґрунтовне дослідження регіонів, вивчити географічні особливості, транспортні розв'язки, платоспроможність населення та інші соціально-економічні аспекти, що можуть впливати на успішність виходу на нові ринки. Також важливим є створення плану маркетингових дій, спрямованих на забезпечення попиту серед споживачів, а також розробка кадрових планів для ефективного функціонування нових точок продажу, з урахуванням особливостей менталітету різних регіональних груп споживачів.

Для реалізації цієї стратегії необхідно залучити значні інвестиції, що може бути ускладнено через обмеженість фінансових ресурсів підприємства,

яке прагне зберігати максимальну фінансову незалежність. У зв'язку з цим, на найближчий період доцільно застосувати альтернативну стратегію для існуючих магазинів, яка передбачає використання позицій експерта в межах вже освоєних ринкових ніш, де компанія є одним з лідерів на ринку як продовольчих, так і непродовольчих товарів. Якщо в наступні три роки фінансово-економічна ситуація підприємства покращиться і нові магазини почнуть приносити прибуток, тоді можливим стане продовження стратегії загарбника з подальшим масштабуванням компанії в два рази протягом 2025–2028 років.

Наразі у компанії 101 магазин:

- 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.

Для оцінки можливості реалізації стратегії масштабування підприємства важливо здійснити всебічний аналіз привабливості галузі з урахуванням основних факторів, що визначають її конкурентний ландшафт. Однією з найбільш ефективних методик для цього є модель п'яти конкурентних сил, запропонована М. Портером. Вона охоплює п'ять ключових сил, що впливають на функціонування підприємства на ринку: потенційних конкурентів, конкурентів у галузі, товари-субститути, постачальників та споживачів продукції. Кожен з цих факторів оцінюється за 5-бальною шкалою, що дозволяє визначити їхній вплив на діяльність підприємства та можливості його подальшого розвитку в умовах досягнення поставлених стратегічних цілей.

Фактор конкуренції серед існуючих організацій заслуговує на найвищу оцінку, оскільки високий рівень суперництва на ринку вимагає від підприємства постійного вдосконалення бізнес-процесів і забезпечення стабільності на всіх етапах виробничо-збутової діяльності. Ключовим елементом для збереження платоспроможності є своєчасність розрахунків із

замовниками, а також відсутність обмежень щодо надання транспортних послуг, що забезпечує безперебійне постачання і сприяє високому рівню закупівель.

У разі виникнення проблем з доставкою товарів або відсутністю певних товарів на складах, підприємство може застосовувати заміну на менш ефективні, але більш дешеві аналоги. Така практика дозволяє уникнути затримок у поставках, забезпечуючи тим самим безперервність товарообігу та підтримуючи рівень задоволення потреб споживачів. Оцінка цього аспекту конкурентного середовища також є високою, що підтверджується максимальними балами за цим фактором, як показано на рисунку 3.3. Це дає змогу підприємству утримувати свою позицію на ринку, незважаючи на високий рівень конкуренції та зовнішні ризики, пов'язані з поточними економічними умовами.

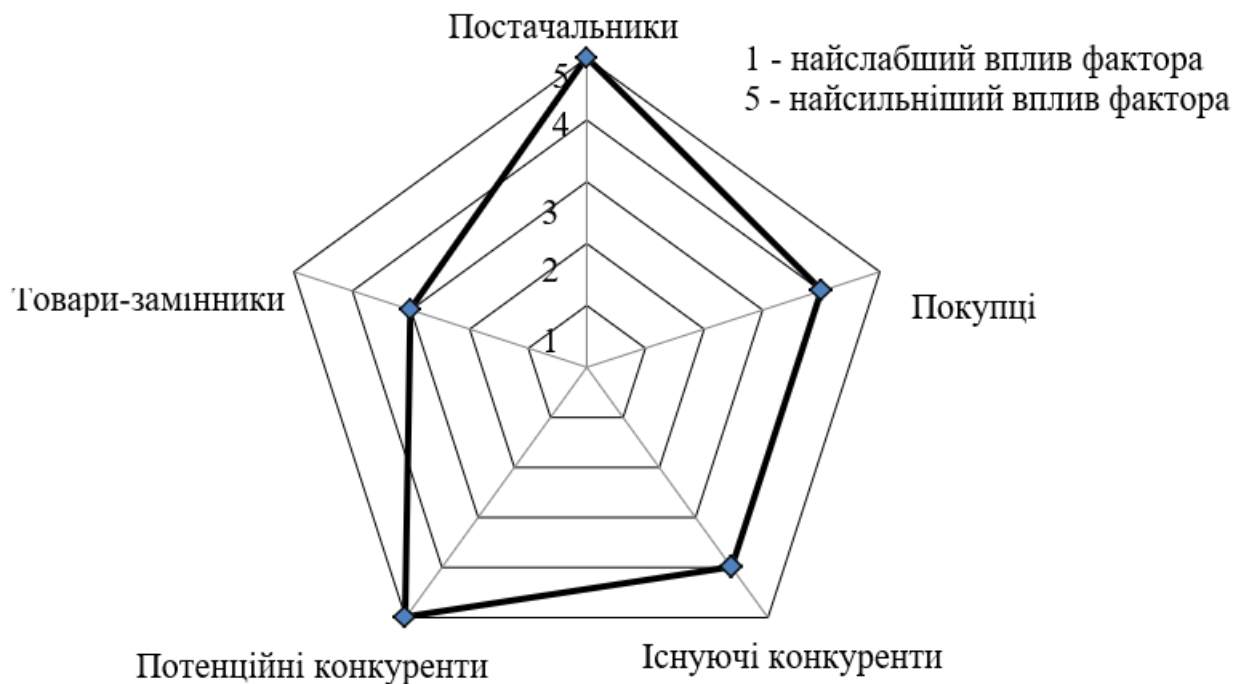


Рис. 3.3. Вплив п'яти конкурентних сил Портера на привабливість торгівельної галузі з позиції підприємства ТОВ «Омега»

Джерело: складено автором

На ринку існує висока конкуренція, а правила входу на нього є досить жорсткими, що суттєво впливає на функціонування підприємства. Найбільше впливає на діяльність підприємства ТОВ «Омега» фактор покупців, адже саме завдяки їхнім потребам та запитам підприємство може існувати і розвиватися. Показники, розраховані в процесі аналізу конкурентного середовища, свідчать, що галузь є привабливою, однак рівень конкуренції значний, що означає наявність серйозного зовнішнього тиску на підприємство з боку конкурентів.

Зокрема, найбільший вплив на конкурентне середовище ТОВ «Омега» має суперництво з іншими організаціями, що вже працюють в галузі. Вони активно борються за кожен сегмент ринку, що визначає високу конкурентну напругу. У цьому контексті, одним із можливих сценаріїв є поглинання ТОВ «Омега» великим конкурентом, чия мета — захоплення частки ринку, що наразі належить компанії. Враховуючи ці умови, основним напрямом розвитку компанії має стати її ріст на існуючих ринках та розширення.

З метою забезпечення успішної реалізації цього напрямку розвитку підприємство повинно здійснити кілька ключових кроків:

1. Поглиблене дослідження нових регіонів для розширення ринків збуту.
2. Подальший розвиток логістичної системи, включаючи налагодження взаємодії з регіональними виробниками, створення власних розподільчих центрів і організацію автопарку з необхідним обладнанням для перевезення специфічних товарів.
3. Розширення відділу контролю якості з метою забезпечення високих стандартів продукції та послуг.
4. Модернізація наявних торгових точок із впровадженням інноваційних рішень у галузі роздрібної торгівлі, будівництва та енергозбереження.
5. Розширення проектів «Фреш-бар» та «Кав'ярня» по всій мережі магазинів VARUS.

6. Впровадження кас самообслуговування для покращення обслуговування клієнтів і зменшення часу на покупки.

7. Створення платформи для інтернет-магазину, що дозволить охопити нові сегменти ринку.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів до супермаркетів компанії, забезпеченню розширення клієнтської бази та збільшенню частки ринку за рахунок залучення клієнтів конкурентів. Такий комплексний підхід дозволить ТОВ «Омега» залишатися конкурентоспроможним і успішно розвиватися в умовах високої конкуренції.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо управління стратегічним розвитком підприємства

Розробка та реалізація планів розвитку підприємств у сучасних умовах характеризується динамічністю середовища та зростаючою невизначеністю. Згідно з загальноприйнятими рекомендаціями, тривалість таких планів складає 10–15 років. Проте для українського економічного середовища, що характеризується нестабільністю, доцільно обирати більш короткостроковий період – 3–4 роки, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку ТОВ «Омега», орієнтована на здобуття лідерських позицій у сегменті роздрібної торгівлі продуктовими товарами, передбачала досягнення визначених цілей до 2023 року. Головними показниками успіху були збереження конкурентних позицій та розширення географії діяльності. Ключовим елементом стратегії було виходити на нові регіональні ринки, зокрема на заході країні, через розвиток мережі супермаркетів різних форматів.

Серед основних викликів реалізації плану – проблеми логістики, зумовлені специфікою товарного асортименту, до якого належать товари з короткими строками зберігання. План розвитку передбачав досягнення

кількості 200 супермаркетів до 2025 року, проте через вплив зовнішніх факторів, включно з економічною нестабільністю, пандемією та війною, компанія знизилася темпи відкриття нових магазинів, змістивши фокус на оптимізацію діяльності існуючих точок.

У 2023 році розвиток забезпечувався як органічним шляхом, так і через поглинання. Наприклад, у цьому році компанія інтегрувала 22 супермаркети мережі «Брусничка», що стало продовженням застосування тактики придбань, випробуваної раніше:

- у 2012 році — придбання 15 магазинів «Акцент» та «Rainford»;
- у 2014 році — поглинання 23 супермаркетів «Spar» та «Перекресток»;
- у 2020 році — інтеграція 3 супермаркетів «Billa».

Протягом 2024 року компанія відкрила 6 нових супермаркетів, тоді як заплановані відкриття було частково перенесено. Інвестиційна програма включала фінансування нових об'єктів різного формату:

1. Магазины формату VARUS ToGo (площею 75–200 кв. м) – від 18 до 45 тис. доларів на об'єкт.
2. Супермаркети площею 200–1000 кв. м у житлових районах – 45–180 тис. доларів.
3. Об'єкти площею 1000–3000 кв. м – 180–700 тис. доларів.
4. Гіпермаркети понад 3000 кв. м – понад 700 тис. доларів.

Прогнозована окупність таких інвестицій складає 1–3 роки за умови досягнення стабільного рівня прибутковості на рівні 40–60%. Додатковим механізмом фінансування розвитку є роялті (0,5–1,2% від товарообігу залежно від формату магазину).

Для оцінки ефективності обраної стратегії розвитку запропоновано використання низки показників, що включають загальну ефективність корпоративного розвитку (Екс), інтегральний економічний ефект (ІЕЕ) та індекс віддачі вкладень у розвиток (ІВсв). Ці показники дозволяють оцінити як ефективність заходів, так і доцільність стратегічних інвестицій. Основні

результати аналізу представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозні показники діяльності ТОВ «Омега» в процесі реалізації стратегії розвитку до 2029 року

Показник	2025	2026	2027	2028
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 напевному етапі її реалізації ($E_{\text{кк}}$)	1,4	1,58	2,1	2,3
Інтегральний економічний ефект реалізації корпоративної стратегії (ІЕЕ), тис. грн	3826558,2			
Індекс віддачі стратегічних витрат ($ІВ_{\text{св}}$)	2,7			

Джерело: складено автором

Результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку реалізації корпоративної стратегії підприємства. Загальний ефект від впровадження обраної стратегії демонструє поступове зростання ефективності функціонування підприємства на кожному етапі реалізації. Так, інтегральний економічний ефект від реалізації заходів розвитку підприємства склав 3826558,2 тис. грн., що свідчить про значний економічний потенціал запропонованих управлінських рішень. Зазначена сума прибутку відображає потенціал підприємства ТОВ "Омега" отримати вищевказані доходи у період з 2025 по 2028 роки за умов успішної реалізації розробленої стратегії.

Особливого значення в оцінці результативності розвитку підприємства набуває індекс віддачі витрат на розвиток, який становить 2,7. Це означає, що підприємство отримує майже втричі більше коштів, ніж витрачає. Такий результат обумовлений зосередженням зусиль на одному ринку, що передбачає роботу з конкретним сегментом магазинів. Усі витрати підприємства спрямовані на досягнення конкретних цілей, а саме посилення ринкових позицій і витіснення конкурентів. Така цільова спрямованість витрат дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати втрати і посилити

конкурентні переваги. За умови збереження зазначеної динаміки, ТОВ "Омега" має всі підстави стати "нішером", тобто лідером серед підприємств роздрібною торгівлі у відповідних регіонах.

Враховуючи проведений аналіз прогнозних показників ефективності розвитку підприємства, можна зробити висновок, що запропонована стратегія є ефективною. Це дозволяє рекомендувати її для впровадження у практичну діяльність підприємства. Проте, варто врахувати, що реалізація обраного курсу розвитку може супроводжуватися певними труднощами та ризиками, які слід заздалегідь передбачити і мінімізувати. Серед потенційних перешкод досягнення запланованих результатів можна виокремити:

- неточність або помилки в прогнозуванні ключових показників діяльності підприємства;
- опір змінам з боку персоналу підприємства, що може знижувати ефективність реалізації нововведень;
- зміни в законодавчій базі, що можуть ускладнювати виконання запланованих заходів;
- економічні ризики, зокрема суттєву девальвацію національної валюти або високий рівень інфляції;
- ймовірність виникнення надзвичайних подій, здатних порушити стабільність функціонування підприємства;
- політичну нестабільність у регіоні, яка може вплинути на підприємницьку діяльність;
- наявність військових дій у країні, що суттєво впливає на економічне середовище та функціонування підприємств.

Управління зазначеними ризиками є важливим елементом загального процесу реалізації стратегії розвитку. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно застосовувати системний підхід до прогнозування та управління потенційними загрозами, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень і готовність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Таким чином, успішна реалізація стратегії розвитку залежить від здатності

підприємства швидко реагувати на виклики та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Урахування вищезгаданих ризиків, які практично неможливо передбачити повністю у процесі формування стратегії розвитку торговельного підприємства, потребує адаптації управлінських підходів. У науковій літературі ці фактори зазвичай визначають як стратегічну прогалину. Для мінімізації цього явища необхідно, щоб стратегія не функціонувала як єдиний інструмент управління. Замість цього, підприємство має розробити та впровадити стратегічний набір. Одним із ключових компонентів такого набору є стратегічний контроль, який передбачає визначення проміжних цілей або контрольних точок, що дають змогу оцінювати прогрес у реалізації стратегії в рамках діяльності підприємства.

Доцільно для забезпечення стратегічного контролю застосовувати методи, схожі до тих, що використовуються при оцінці ефективності стратегії загалом. До таких методів належать:

- портфельний аналіз із застосуванням матричних методів, таких як матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) або матриця МакКінсі;
- розрахунок інтегрального ефекту реалізації стратегії та індексу віддачі вкладених ресурсів на конкретних етапах її реалізації;
- проведення факторного аналізу прибутку підприємства як основного індикатора досягнення поставлених цілей.

Контроль за виконанням стратегії розвитку має входити до компетенції Правління компанії. Впровадження зазначених підходів дозволить ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Пропоновані підходи до розробки стратегій розвитку можуть бути успішно застосовані на інших вітчизняних торговельних підприємствах. Це сприятиме вирішенню низки системних галузевих проблем. У сучасних умовах невизначеності та нестабільності реалізація стратегій диференціації, таких як продуктові чи ринкові, потребує значних ресурсів. Водночас, через

брак фінансових можливостей і несприятливий інвестиційний клімат, більшість підприємств не можуть забезпечити необхідне фінансування. Крім того, високі ставки кредитування банків ускладнюють доступ до позикового капіталу, що знижує конкурентоспроможність таких стратегій.

У сучасних умовах господарювання найбільш оптимальним строком реалізації стратегії є чотири-п'ять років. Такий період дозволяє уникнути надмірного зростання ризиків, пов'язаних із непередбачуваністю зовнішніх факторів. Зважаючи на це, стратегії фокусування стають раціональним вибором для вітчизняних торгівельних підприємств. Вони спрямовані на концентрацію ресурсів у конкретному напрямі діяльності, що дозволяє досягти максимальної ефективності. Окрім цього, детальні дослідження окремих сегментів ринку створюють можливості для інноваційної діяльності підприємств, оскільки вони зацікавлені у довгостроковому розвитку вибраного сегмента. Таким чином, стратегії фокусування сприяють підвищенню адаптивності підприємства в умовах мінливого середовища та забезпечують сталий розвиток.

У процесі оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства було встановлено, що існуюча стратегія є лише частково результативною та потребує відповідних коригувань. Зокрема, запропоновано внести зміни до стратегії розвитку торгівельного підприємства ТОВ «Омега» для досягнення більш вагомих результатів у довгостроковій перспективі.

Запропоновані зміни спрямовані на розв'язання наступних ключових завдань:

- забезпечення зростання рентабельності підприємства;
- досягнення збалансованості бізнес-портфеля з урахуванням ринкових пріоритетів;
- розширення географічного охоплення мережі підприємства з метою посилення конкурентних позицій;
- оптимізація використання трудових ресурсів і забезпечення їх ефективного розподілу;

- створення умов для максимальної реалізації професійного потенціалу працівників, у тому числі шляхом формування кадрового резерву;
- формування іміджу підприємства як престижної компанії, орієнтованої на сучасні стандарти ведення бізнесу;
- підвищення привабливості роботи у виробничій сфері, зокрема у таких напрямках, як виробництво кулінарної продукції, хлібобулочних виробів, м'ясних та рибних продуктів;
- закладення підґрунтя для інноваційної діяльності підприємства, впровадження новітніх технологій у виробничий процес.

З метою реалізації стратегії розвитку на період 3-4 років визначено наступні сім основних завдань:

1. Формування організаційної структури, яка сприятиме досягненню цілей розвитку та ефективній реалізації стратегічних рішень.
2. Забезпечення системного управління бюджетом і проєктами підприємства, що дозволить оптимізувати фінансові та ресурсні потоки.
3. Розроблення внутрішньої політики підприємства, механізмів та процедур, необхідних для втілення стратегії у практику.
4. Стимулювання мотивації персоналу через впровадження відповідних систем заохочення та розвитку професійних компетенцій працівників.
5. Формування сприятливого клімату в колективі, а також створення організаційної культури, орієнтованої на інновації та співпрацю.
6. Використання найкращих світових практик і сучасних підходів до управління, які забезпечують підвищення ефективності діяльності.
7. Проведення систематичного моніторингу та контролю за виконанням стратегії для своєчасного виявлення та корекції можливих відхилень від запланованих результатів.

Таким чином, запропоновані підходи дозволять не лише адаптувати діяльність підприємства до умов сучасного ринку, але й створити сприятливі передумови для сталого розвитку у майбутньому.

Для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства варто розглянути коригування стратегії розвитку, що включає підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Пропонується зосередити увагу на наступних аспектах:

1. Прискорення цифровізації процесів:
 - Прискорення розробки мобільного додатку для електронної купівлі товарів з інтеграцією зручних функцій для користувачів.
 - Розширення кількості пунктів видачі замовлень для підвищення доступності сервісу.
 - Встановлення кас самообслуговування у всіх супермаркетах мережі, що сприятиме скороченню часу обслуговування клієнтів.
2. Підтримка експериментальної діяльності:
 - Активізація розробки та тестування інноваційних рішень із подальшим переведенням успішних експериментів у проекти, що виконуватимуться на постійній основі.
 - Розробка внутрішніх порталів для оптимізації роботи департаментів, зокрема для автоматизації комунікацій і зниження навантаження на персонал.
3. Розширення мережі та збереження наявних позицій:
 - Забезпечення стабільного функціонування супермаркетів у вже освоєних регіонах із одночасним аналізом можливостей розширення.

Для досягнення поставлених цілей необхідно забезпечити високу мотивацію працівників. У цьому контексті важливо звернути увагу на такі аспекти:

4. Розвиток виробничого персоналу:
 - Впровадження програми підвищення кваліфікації "Навчання від менторів". У рамках програми провідні працівники проводитимуть теоретичні заняття, майстер-класи, а також здійснюватимуть наставництво для нових співробітників.
 - Створення умов для обміну досвідом між працівниками з різних

підрозділів підприємства.

5. Розвиток управлінського персоналу:

- Організація регулярних тренінгів з покращення soft skills, включаючи навички управління персоналом, комунікації та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Зазначені заходи сприятимуть формуванню ефективної організаційної культури, що є важливим чинником у реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства. Це, своєю чергою, забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Враховуючи проведений аналіз статистичних даних та фінансової звітності ТОВ «Омега», можна дійти висновку, що найбільш доцільною для підприємства є стратегія активного розширення на ринку, яку умовно можна назвати стратегією загарбника. Компанія вже має значний досвід на ринку роздрібної торгівлі, володіє розвинутим потенціалом, а також власними технологічними розробками. Окрім того, вона здобула значну присутність в різних регіонах України, що робить її готовою до подальшого розвитку. На наступні два роки головним напрямком розвитку компанії є масштабування її діяльності по всій території України, що робить впровадження стратегії загарбника надзвичайно актуальним.

Основні напрямки розвитку підприємства мають бути спрямовані на подальше зростання в рамках галузі, зокрема через наступні кроки:

1. Дослідження нових регіонів — важливим є вивчення потенціалу різних регіонів для розширення діяльності підприємства, включаючи аналіз місцевих ринків, потреб споживачів та логістичних можливостей.

2. Розвиток ефективної логістичної системи — це включає удосконалення взаємодії з регіональними постачальниками, створення власних розподільчих центрів та оснащення власного автопарку необхідним обладнанням для транспортування спеціалізованої продукції. Такий підхід забезпечить більш швидке та економічно вигідне обслуговування клієнтів у

різних регіонах.

3. Розширення власного відділу якості — це має на меті забезпечення стабільно високої якості продукції та послуг на всіх етапах діяльності підприємства, що є важливим фактором для підтримки довгострокових відносин з клієнтами та партнерськими компаніями.

4. Модернізація існуючих торгових точок — в рамках цього напрямку планується впровадження новітніх технологічних рішень у сфері роздрібної торгівлі, а також впровадження нових стандартів у будівництві та енергозбереженні. Модернізація дозволить підвищити ефективність операцій та залучити більше споживачів.

5. Розширення концепції «Фреш-бар» та «Кав'ярня» в мережі магазинів VARUS — ця ініціатива передбачає створення комфортних зон для споживачів, що позитивно вплине на лояльність клієнтів та приверне нових покупців.

6. Впровадження системи кас самообслуговування — це дозволить значно покращити швидкість обслуговування, зменшити черги та підвищити рівень задоволення клієнтів.

7. Створення онлайн-платформи для інтернет-магазину — розвиток електронної комерції є одним з найважливіших напрямів для задоволення потреб сучасних споживачів, тому створення онлайн-платформи допоможе залучити нових клієнтів та забезпечити зручний доступ до продукції.

Запропоновані заходи сприятимуть значному підвищенню лояльності клієнтів до мережі супермаркетів, дозволять завоювати частину ринку конкурентів та забезпечать збільшення клієнтопотоку, що безпосередньо позначиться на фінансових результатах підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованої стратегії розвитку торговельного підприємства до 2029 року були розраховані прогностичні показники, зокрема загальна ефективність корпоративної стратегії на певному етапі її реалізації (Екс), інтегральний економічний ефект (ІЕЕ) та індекс віддачі стратегічних витрат (ІВсв). Використання цих показників дозволило

здійснити всебічну оцінку ефективності стратегії в цілому, а також аналізувати ефективність фінансових вкладень, здійснених для реалізації стратегії.

Розрахунки показали, що загальний ефект реалізації корпоративної стратегії буде зростати на кожному наступному етапі її впровадження. Це свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства, яке буде сприяти його стабільному розвитку. Інтегральний економічний ефект, отриманий від реалізації стратегії, становитиме 3826558,2 тис. грн. Це означає, що підприємство може отримати таку суму прибутку в результаті реалізації стратегії за період з 2025 по 2028 роки. Цей показник є важливим, оскільки він дозволяє оцінити, наскільки вигідним є вкладення ресурсів у впровадження стратегії.

Не менш важливим є індекс віддачі стратегічних витрат, який в даному випадку становить 2,7. Це означає, що підприємство отримує майже в три рази більше прибутку, ніж витратить на реалізацію стратегії. Такий результат досягається завдяки чіткій фокусованості на одному конкретному ринку та типі магазинів, що дозволяє максимально ефективно розподіляти витрати та ресурси для досягнення поставлених цілей. Всі витрати є цілеспрямованими, вони спрямовані на зміцнення позицій підприємства та витіснення конкурентів з ринку.

З огляду на таку динаміку розвитку, підприємство ТОВ «Омега» має великі шанси стати лідером серед роздрібних торгових підприємств у певних регіонах, якщо збережеться стабільне зростання ефективності. Ураховуючи оцінку ефективності запропонованих змін до стратегії розвитку підприємства за прогностичними показниками, можна зробити висновок, що ці пропозиції є економічно обґрунтованими та ефективними. Таким чином, запропоновані заходи щодо управління розвитком підприємства можуть бути прийняті для подальшого впровадження та реалізації.

ВИСНОВКИ

Однією з найважливіших умов ефективного функціонування підприємств в умовах сучасної економіки є розробка та впровадження дієвої системи управління розвитком підприємства, яка здатна забезпечити баланс між вирішенням поточних завдань і досягненням стратегічних цілей. Управління розвитком підприємства є ключовим елементом для досягнення сталого розвитку, оскільки воно дозволяє не лише оптимізувати поточні операції, а й забезпечити максимальне використання потенціалу підприємства, зміцнюючи його позиції на ринку та підвищуючи конкурентоспроможність у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Сучасні підприємства стикаються з численними зовнішніми факторами, які суттєво впливають на їх конкурентоспроможність, постановку цілей, вибір напрямів розвитку та фінансові результати. У цих умовах управління розвитком підприємства є надзвичайно важливим, оскільки забезпечує можливість прогнозування та ефективного використання змін на ринку. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на зовнішні виклики, а й активно впливати на розвиток власної діяльності, знаходити нові можливості для зростання та стабільного функціонування.

Розвиток будь-якого підприємства напряму залежить від правильно спланованої стратегії розвитку. Важливо, щоб кожен елемент системи розвитку підприємства був ретельно сформульований, досліджений і порівняний з конкурентами-лідерами, що дозволяє оцінити ефективність поточних заходів та виявити шляхи для подальшого покращення. Для оцінки розвитку підприємства застосовуються різноманітні інструменти та методики, зокрема матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця АДЛ, а також методи, розроблені компанією МакКінсі. Ці інструменти дозволяють підприємствам здійснювати комплексний аналіз їхнього становища на ринку і допомагають у розробці стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.

Один із основних факторів, що значною мірою вплинули на діяльність підприємств у останні роки, — це глобальна пандемія та війна. Вони викликали необхідність адаптації підприємств до нових умов та змусили до впровадження стратегічного планування, щоб обрати найефективніші варіанти ведення бізнесу в умовах кризових ситуацій. Це дозволило компаніям не тільки пристосуватися до змін, але й відкрити нові бізнес-ніші, зокрема в сфері електронної комерції, доставки товарів та послуг, що стало важливим напрямом розвитку. Одночасно, пандемія та війна призвели до зниження конкуренції на ринку, оскільки частина підприємств була змушена призупинити свою діяльність або закритися. Однак це також збільшило бар'єри для входу нових учасників на ринок, підвищуючи поріг входу в галузь.

Великі торговельні підприємства, як правило, не зазнали значних фінансових втрат і залишаються стабільним основним елементом економічної системи країни, сприяючи її економічній стабільності. У той же час, малий та середній бізнес, зазнавши значних труднощів, скоротив свою частку в економіці, ставши більш вразливим і нестабільним сегментом. Це підкреслює важливість наявності дієвої стратегії розвитку для усіх рівнів бізнесу, що дозволяє адаптуватися до змін та зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності.

За період 2022-2024 років, незважаючи на постійні обмеження, більшість підприємств адаптувалися до нових умов роботи, що зумовлені різними факторами, зокрема і ситуацією, пов'язаною з військовими діями в країні. Однією з найгнучкіших галузей стала торгівля, яка продовжувала функціонувати, попри труднощі. Зокрема, підприємства оптової торгівлі майже не зазнали значних змін, оскільки торгівля цього сегмента ґрунтується на схемі B2B (бізнес для бізнесу). Варто зазначити, що попит у секторі оптової торгівлі безпосередньо залежить від попиту кінцевих споживачів, який, у свою чергу, змінюється залежно від ринкових умов та економічної ситуації в країні.

На основі проведеного дослідження літературних джерел сформовано комплексне визначення управління системою розвитку підприємства, яке

визначає цей процес як динамічний і комплексний, що передбачає здійснення довгострокового управління підприємством, формулювання специфічних цілей діяльності, а також розробку та адаптацію стратегій для досягнення цих цілей з урахуванням змінних зовнішніх та внутрішніх умов середовища. При цьому важливою складовою цього процесу є не лише розробка, але й постійний контроль та актуалізація стратегічних планів підприємства. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, зокрема в умовах військового конфлікту, який суттєво впливає на економічну ситуацію в країні.

Оптимальним підходом до формування системи розвитку підприємства є початковий етап, що передбачає ретельне усвідомлення місії підприємства та комплексну оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які впливають на функціонування підприємства в умовах нестабільності. Такий підхід дозволяє закласти правильний фундамент для подальшого розвитку, що особливо важливо в умовах, коли економічне середовище є нестабільним та непередбачуваним.

У дослідженні використано приклад торгівельного підприємства ТОВ «Омега», яке є одним з лідерів продуктової роздрібної торгівлі в Україні. Результати дослідження можуть бути адаптовані для застосування на аналогічних підприємствах, що дозволяє уніфікувати підходи до управління розвитком в цій галузі.

ТОВ «Омега» зіткнулося з рядом фінансових проблем, які суттєво впливають на його діяльність і кінцеві результати. До основних проблем можна віднести:

- Низький рівень заробітної плати обслуговуючого персоналу, що призводить до високого рівня плинності кадрів та негативно впливає на якість обслуговування клієнтів.
- Нехватка персоналу, що зумовлена важкими умовами праці, які включають високі вимоги до фізичної активності та незадовільні умови праці на деяких ділянках підприємства.

- Необхідність ребрендингу магазинів, що важливо для оновлення іміджу компанії та залучення нових клієнтів, зокрема в умовах ринкової нестабільності.
- Складність входу в нові регіони через зниження доходів, що зумовлено економічними труднощами, викликаними війною та іншими факторами, що створюють бар'єри для розширення діяльності.

Таким чином, для подолання цих проблем необхідне впровадження методичних підходів до управління розвитком підприємства, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також специфіку сучасних економічних умов. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати підприємство до змін, а й створювати умови для його сталого розвитку, навіть у часи економічної та політичної нестабільності.

За досліджуваний період з 2021 по 2024 рр. в компанії ТОВ «Омега» спостерігались негативні тенденції пов'язані з отриманням прибутку. Падіння платоспроможності населення, пов'язані з пандемією та війною, суттєво вплинули на фінансові результати підприємства. Виявлено, що з кожним роком зменшувались обсяги прибутку, оскільки показники залишались на рівні середніх значень по всіх супермаркетах. Водночас, протягом трьох років компанія досягла росту на 57,81% завдяки розширенню мережі та поглинанню конкурентів. Всі придбані супермаркети були добре облаштовані та оснащені, що дозволило значно зменшити витрати на переоснащення. Більшість конкурентів, внаслідок змінюваного ринкового середовища та важких конкурентних умов, вирішили залишити ринок. Однак основною причиною успіху компанії стала впровадження кількох інноваційних проектів.

Результати аналізу діяльності підприємства та оцінка ефективності управління розвитком показали, що компанія має стратегію розвитку на поточний період, яка потребує коригування через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища. Показники конкурентоспроможності компанії є середніми серед лідерів ринку, але підприємство має кілька суттєвих сильних сторін:

1. Популярність бренду, яка забезпечує впізнаваність і довіру серед клієнтів.
2. Досвід роботи на ринку України більше 10 років, що дає компанії глибоке розуміння ринкових умов та досвіду адаптації до змін.
3. Ефективна система навчання нових працівників, що забезпечує високий рівень професіоналізму та лояльності серед персоналу.
4. Традиції високоякісного сервісу і гостинності, що дозволяє підтримувати позитивний імідж компанії та залучати нових клієнтів.
5. Налагодження стабільних партнерських відносин з постачальниками, що забезпечують компанію товарами на вигідних умовах.
6. Різноманітний асортимент продукції, який відповідає потребам різних категорій споживачів.
7. Зручне розташування магазинів, що полегшує доступ клієнтів до торгових точок.
8. Розвинені бонусні програми та акції, які стимулюють повторні покупки та покращують лояльність клієнтів.
9. Наявність знижок та дисконтних карток, що сприяють залученню нових клієнтів та утриманню існуючих.
10. Великі обсяги продажів, що свідчать про стабільний попит на продукцію компанії.

Проте, не зважаючи на ці сильні сторони, компанія має і ряд слабких аспектів, які значно уповільнюють темпи її росту. Зокрема, основним джерелом фінансування для підприємства є клієнти, що регулярно здійснюють покупки в магазинах. Це створює певну залежність від поточної платоспроможності споживачів і робить підприємство вразливим до змін економічної ситуації та коливань купівельної спроможності населення.

Таким чином, для подальшого розвитку компанії необхідно адаптувати існуючу стратегію та запроваджувати нові підходи до управління розвитком, які враховуватимуть зовнішні та внутрішні чинники, зокрема економічні та соціальні зміни, пов'язані з війною, що впливають на економічну ситуацію в

країні.

Основною ціллю компанії залишається розширення географії її діяльності, однак, на сучасному етапі розвитку доцільно зосередити увагу й на інших важливих цілях, які сприятимуть не лише масштабуванню, а й покращенню загальної ефективності підприємства. Серед таких цілей варто відзначити:

- Розвиток інноваційних проектів та впровадження нових ідей, які сприятимуть покращенню бізнес-процесів і нададуть компанії конкурентні переваги.
- Вдосконалення системи доставки продуктів додому, що дозволить значно покращити обслуговування клієнтів, підвищити їх задоволеність та забезпечити зростання продажів у нових сегментах ринку.
- Полегшення внутрішніх процесів завдяки автоматизації, що дозволить зменшити витрати, прискорити операційні процеси і забезпечити більшу ефективність роботи підприємства.
- Ребрендинг супермаркетів, що включатиме оновлення їх зовнішнього вигляду та атмосфери, що стане важливим кроком у створенні позитивного іміджу та залученні нових клієнтів.
- Перегляд кадрової політики з акцентом на розвиток і підвищення кваліфікації внутрішніх співробітників, що сприятиме підвищенню лояльності та ефективності працівників, а також знизить витрати на найм нових кадрів.
- Створення та підтримка правильної корпоративної культури, яка базуватиметься на цінностях компанії та мотивуватиме співробітників до досягнення високих результатів у роботі.

Результати проведеного дослідження підтверджують ефективність запропонованого підходу внесення змін до системи розвитку підприємства, що забезпечить комплексний розвиток компанії в умовах сучасного ринку. Запропоновані зміни можуть бути ефективно реалізовані на аналогічних торгових підприємствах України, що відкриває перспективи для їх успішного застосування на інших підприємствах галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 297–304.
2. Бутиркін А.Я. Інтеграція та диверсифікація – базові стратегії розвитку корпорації. Страхова справа. 2005. № 4. С. 52-59.
3. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2023. № 1. С. 121-125.
4. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24\(2\)__23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24(2)__23).
5. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
6. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія. Київ: Вища шк., 1995. 265 с.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
8. Головань Д.В. Формування комплексного підходу щодо підвищення прибутковості діяльності торгового підприємства в умовах дестабілізації економічної системи. Вісник НТУ «ХП». 2015. № 53 С.8-10.
9. Голошубова Н.О. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку. Економіка України. 2021. № 9. С. 74-85.
10. Горохов Н.Ю. Бізнес-планування і інвестиційний аналіз. К: Інформаційно-видавничий дім Основа. 2011. 488 с.
11. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 1.
12. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. №1. С. 11-17.

13. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
14. Гудзь О. Є., Рубцов В. С. Мистецтво бізнесу або управління бізнесовими проектами: навч. посібник. Київ: Планета людей, 2006. 159 с.
15. Гусєва О.Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок. Сталій розвиток економіки. № 6. 2012. С. 85-75.
16. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019. № 4. С. 24–27.
17. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. №1. С. 9-14. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_1_4.
18. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
19. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 124 с.
20. 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.
21. Дунська А.Р. Концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства. Київ: КНЕУ, 2010. 50 с.
22. Економічна статистика. Внутрішня торгівля. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
23. Жувагіна І.О. Концептуальна модель оцінки інвестиційного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. URL: dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/33812
24. Зайцев Л.Г., Соколова М.І. Стратегічний менеджмент: підручник.

Київ : Економіст. 2007. 554 с.

25. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського; Політехніка, 2017. 224 с.

26. Ігнатюк А. Вертикально інтегровані структури на галузевих ринках України. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка. 2009. Вип. 109. С. 20.

27. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 1. С. 231–241.

28. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», Вид-во «Політехніка», 2016. 392 с. URL: http://management.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/10/praktikum_IM.pdf

29. Калініченко Ю.Р. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/866/2/GEV_2010_v29_No4-Ju.pdf

30. Карачина Н. П., Вітюк А. В. Методичний простір оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів. Економічний часопис-XXI. 2013. № 5-6(1). С. 92–96.

31. 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.

32. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток підприємства". Економічний аналіз. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190–194.

33. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.

34. Ковальчук І. В. Механізм розподілу та використання прибутку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 6. С. 81–84.

35. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. С. 443-450.

36. Костюк А.К. Інноваційний розвиток підприємств: економічні умови, проблеми та перспективи. URL : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2011_7.pdf

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

38. Ларіна Я.С., Медведкова І.І. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. Грудень, 2017 р. № 12.1 (40). С. 826-832.

39. Лось В.О., Налігацька В.С. Динаміка оптової і роздрібної торгівлі України. Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз: зб. мат.-лів Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. 2021 р. В 2-х томах. Т. 2. 2021. 322 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_2021_t_2.pdf

40. Любкіна О. В., Шмельова М.О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. Ефективна економіка. 2018. №3. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21

41. Марченко М.М. Методичні засади розробки та реалізації проектів розвитку підприємства. Формування ринкової економіки. 2011. № 26. С. 196-205.

42. Марченко М.М. Проектний підхід в управлінні розвитком підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2013. Вип. 32. С. 30–37.

43. Марченко М.М. Сутнісна характеристика та типологія проектів розвитку підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2008. Вип. 22-23. С. 130-135.

44. Надтока Т.Б., Какуніна Г.А., Мартякова О.В. та ін. Соціальний

розвиток промислового підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія Д: Вид-во ДонНТУ, 2011. С. 564-569.

45. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ: ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.

46. Офіційний сайт «Асоціація ритейлерів України». URL : <https://rau.ua/uk>

47. Офіційний сайт ТОВ «ОМЕГА». URL : <http://varus.ua>

48. Офіційний сайт: АШАН в Україні. URL : <https://brand.auchan.ua/ru/editorial/auchan-ukraine>

49. Офіційний сайт: За що нас люблять. URL : <https://silpo.ua/>

50. Офіційний сайт: Про NOVUS. URL : <https://novus.ua/novus-about>

51. Офіційний сайт: Про компанію. Національна мережа продуктових магазинів. URL : <https://www.atbmarket.com/about/o-kompanii>

52. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 2, т. 2. С. 99-103.

53. 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. 2021 р. В 2-х тт. Т. 2 / Нац. метал. академія України. 2021. 322 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_2021_t_2.pdf

54. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2011. № 36. С. 193-196.

55. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. Вісник національного технічного університету «ХП». Харків, 2012. № 13. С. 90-100.

56. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. № 1. С. 101- 108.

57. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис.

- Теоретичні та прикладні питання економіки. Київ, 2012. Вип. 27, м. 1. С. 30-34.
58. Попова О. Забезпечення інноваційного розвитку: оцінки з позиції сталості й ризиків. Економіст. 2013. №1. С. 9-12
59. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління. навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
60. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2006. 496 с.
61. Рижко О. В. Фактори розвитку малого бізнесу. Економіка і суспільство. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2020. №2. С. 346–350.
62. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
63. Сажин І. Як вижити рітейлеру в умовах нової української економіки. І на що робити ставку в розвитку бізнесу. Forbes Україна. 2014. 02 червня. URL : <http://forbes.ua>
64. Силкіна Ю.О. Проблеми і перспективи розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 25. С. 152-157.
65. Темпи розвитку українського рітейлу у першій половині 2023 року впали. URL: <http://allretail.ua/topics/41710/>
66. Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: підручник для вузів. Київ: Основа, 1998. 576с.
67. Тригуб О.О. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства. URL : http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/5_trigub.htm
68. 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.

69. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі: підручник. Київ: ЦНЛ, 2003. 312 с.
70. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Львів: Магнолія плюс, 2004. 204 с.
71. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. Вісник Хмельницького національного ун-ту. 2017, №2, Том 2. С.99-103.
72. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навчальний методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2008 191 с.
73. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide): 6th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. 756 p.
74. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing Enterprise Competitive Advantage as a Component of Anti-Crisis Management. Entrepreneurship and sustainability issues. 2019. Vol. 7. № 1. P. 303–323.
75. Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crises. Paris, 2001. 151–164 p.
76. Green P.S. Reputation Risk Management. London: Pitman. Financial Times, 2001. 146 p.
77. Hugos M. H. Business Agility: Sustainable Prosperity in a Relentlessly Competitive World. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., 2009. 162 p.
78. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkiv: NTU «KhPI», 2019. с. 512

ДОДАТКИ

Характеристика видів мотивації

Характеристика Вид мотивації	Суть	Види	Вплив на трудову діяльність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
Матеріальна мотивація	Стимулювання працівників за допомогою фінансових та інших матеріальних стимулів	Зарплата, премії, бонуси, винагороди, акції, пенсійні внески	Підвищення продуктивності, досягнення цілей, покращення якості роботи, залучення та утримання талантів	Ефективний стимул, задовольняє потреби, легко змінюється	Надмірна конкуренція, зниження внутрішньої мотивації
Моральна мотивація	Стимулювання працівників за допомогою нематеріальних винагород	Визнання, похвала, відчуття виконаного обов'язку, причетність до команди, вплив на рішення, особистий розвиток			Необхідність постійного підкріплення, ризик формалізму
Адміністративна мотивація	Стимулювання працівників за допомогою адміністративних методів (покарання, примус)	Дисциплінарні заходи, примусові заходи, контроль за виконанням обов'язків	Заохочення до виконання обов'язків, покращення дисципліни, дотримання правил	Ефективний контроль, підтримка дисципліни	Негативний вплив на моральний стан, зниження мотивації та задоволеності
Біологічні та духовні мотиви	Фізіологічні потреби (голод, спрага) та внутрішні цінності (самореалізація)	Їжа, вода, сон, відпочинок, самовираження, самореалізація, духовне зростання	Стимулювання до роботи, покращення якості роботи, залучення та утримання талантів	Задовольняють основні потреби, легко змінюються	Надмірна конкуренція, зниження внутрішньої мотивації
Зовнішні мотиви	Винагороди, покарання, соціальний тиск	Матеріальні винагороди, визнання, статус			
Внутрішні мотиви	Особисті цінності, самовираження, самореалізація	Самовдосконалення, відчуття виконаного обов'язку, причетність до команди			
Особистісні мотиви	Індивідуальні цілі, потреби, цінності	Самовираження, самореалізація, відчуття виконаного обов'язку			
Громадські мотиви	Цілі групи або організації	Досягнення загальних цілей, відчуття причетності до групи			

1	2	3	4	5	6
Короткочасні мотиви	Впливають на поведінку протягом короткого періоду	Відпочинок, голод, соціальна взаємодія	Стимулюють до виконання конкретних завдань	Ефективні для короткочасних завдань	Ігнорування довготривалих цілей
Стійкі мотиви	Впливають на поведінку протягом тривалого періоду	Високий статус, професійна майстерність, значний внесок	Стимулюють до досягнення довготривалих цілей	Ефективні для довготривалих завдань	Ігнорування короткочасних завдань
Усвідомлені мотиви	Особа розуміє і визнає	Високий статус, професійна майстерність, значний внесок	Стимулюють до виконання обов'язків, покращують якість роботи, залучають таланти	Ефективні для стимулювання до конкретних завдань	Ігнорування довготривалих цілей
Неусвідомлені мотиви	Впливають на поведінку, але не усвідомлюються	Глибоко сидячі потреби, бажання	Впливають на рішення та дії на несвідомому рівні	Впливають на поведінку на глибокому рівні	Ігнорування короткочасних завдань
Мотив стабільності	Потреба в належності до групи та взаємодії	Бажання бути частиною команди, співпрацювати, отримувати визнання, допомагати	Сприяє співпраці, командній роботі, покращує міжособистісні відносини, підвищує мораль	Створює позитивне середовище, покращує комунікацію, збільшує задоволеність роботою, знижує конфлікти	Конформізм, зниження індивідуальності, недостатня конкуренція
Мотив самостійності	Бажання бути незалежним, приймати рішення, контролювати діяльність	Відповідальність за дії, свобода вибору, контроль над часом та ресурсами	Підвищує продуктивність, інноваційність	Збільшує задоволеність роботою, відданість організації	Надмірний тиск, ігнорування процедур