

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра технологій і управління**  
**Секція менеджменту і підприємництва**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**Стратегія розвитку підприємства роздрібної торгівлі**  
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-81к  
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

**Кузьменко Аліни Олександрівни**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., ст. вик. Самусь Г.І.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали керівника)

**Завідувач секції:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....</b>	
1.1 Загальна характеристика стратегічного управління .....	6
1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства .....	7
1.3 Особливості розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств роздрібної торгівлі .....	12
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАВРІЯ».....</b>	
2.1 Загальна характеристика підприємства роздрібної торгівлі.....	15
2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	17
2.3 Аналіз ліквідності балансу.....	23
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТАВРІЯ».....</b>	
3.1 Обґрунтована оцінка та розробка пропозицій щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства.....	26
3.2 Пропозиції щодо вибору стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Таврія» та оцінка їх ефективності .....	29
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

## РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 38 с., у тому числі 15 таблиць, 4 рисунки, 8 формул, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Метою даної роботи є розробка стратегії розвитку ТОВ «Таврія», що направлена на зміцнення конкурентних позицій.*

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи розробки стратегій розвитку підприємств роздрібною торгівлі;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «Таврія»;
- розробити стратегію розвитку підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Таврія».

*Предметом дослідження є шляхи зміцнення конкурентної позиції підприємства ТОВ «Таврія».*

*Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Таврія».*

*Методологічною основою роботи є такі методи: систематизації, узагальнення, аналізу, синтезу, порівняння, системного підходу, статистичний.*

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи розробки стратегій розвитку підприємств роздрібною торгівлі, а саме: сутність та класифікація стратегій розвитку.

У другому розділі проаналізована господарська діяльність ТОВ «Таврія».

У третьому розділі запропоновані пропозиції щодо вибору стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Таврія» та проведена оцінка їх ефективності.

*Ключові слова:* СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ВСТУП

У сучасних умовах компанії, здійснюючи управлінську діяльність, вдаються до розробки та запровадження стратегічних рішень, серед яких впровадження процесного підходу має вагоме значення. Даний вид стратегічного рішення дозволяє підприємству отримати нові ресурси та можливості, що призводить до підвищення ефективності діяльності за рахунок виробництва та реалізації нової продукції.

Високий ступінь інтенсивності конкуренції та велика кількість зарубіжних виробників на ринку особливо гостро ставлять питання про вдосконалення діяльності підприємства та розробку стратегічних напрямів його розвитку. Це, у свою чергу, призводить до необхідності постійного відстеження конкурентної позиції підприємства в ринковому середовищі, що визначає стратегію поведінки, що розробляється на ринку. Отже, оцінка конкурентної позиції підприємства одна із найважливіших моментів, що визначає успішність його роботи.

Знання конкурентної позиції підприємства на ринку збуту необхідне при розробці комплексу маркетингу товарів, що випускаються, і для оптимального розподілу ресурсів між різними стратегічними підрозділами підприємства.

Актуальність аналізованої теми у тому, що успішне ведення бізнесу неможливо уявити без грамотно побудованих бізнес-процесів, які задають необхідний темп розвитку підприємства. Бізнес-процеси визначаються з метою виділення перспективного напрямку розвитку, що вирішує проблеми організації: конкурентоспроможність, становище на ринку, виробництво, прибуток та інше. Однак розробка бізнес-процесів - це дуже складне і трудомістке заняття, що вимагає наявності певної кваліфікації, досвіду та знань. Відповідно до цього, існує необхідність проведення детального аналізу діяльності підприємства з усіх сторін (внутрішнє та зовнішнє середовище), результати якого дозволяти визначити існуючі можливості та загрози, розробити перспективний напрямок

розвитку та виробити стратегію направлену на розвиток підприємства, яка буде відповідати всім критеріям та гарантувати ефективність та позитивність результату реалізації.

Цю проблему досліджувало багато вчених, а саме: В.Васіленко, Л. Зайцев, А. Ковалевська, Г. Осовська, М. Портер, М. Прокопенко. Н. Шквиря та ін.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Таврія».

Метою даної роботи є розробка стратегії розвитку ТОВ «Таврія», що направлена на зміцнення конкурентних позицій.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи розробки стратегій розвитку підприємств роздрібною торгівлі;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «Таврія»;
- розробити стратегію розвитку підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Таврія».

Предметом дослідження є шляхи зміцнення конкурентної позиції підприємства ТОВ «Таврія».

Методологічною основою роботи є такі методи: систематизації, узагальнення, аналізу, синтезу, порівняння, системного підходу, статистичний.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи розробки стратегій розвитку підприємств роздрібною торгівлі, а саме: сутність та класифікація стратегій розвитку;

У другому розділі проаналізована господарська діяльність ТОВ «Таврія».

У третьому розділі запропоновані пропозиції щодо вибору стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Таврія» та проведена оцінка їх ефективності.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 1.1 Загальна характеристика стратегічного управління

Теоретичні основи управління підприємством мають значення для правильної організації його функціонування. Управління, як явище, потребує різнобічних знань, широкого набору особистісних якостей, таких як підприємливість, новаторство, комунікабельність, а також організаторські здібності, підкріплені стратегічним мисленням та застосуванням науково-дослідного підходу.

Теорія управління безперервно розвивається, що обумовлено зміною світових тенденцій у економічній, соціальній та інших сферах. Відповідно до чинної теорії, «управління - це процес прийняття та реалізації стратегічних та тактичних рішень із заданою метою та з урахуванням факторів зовнішнього середовища та потенційних можливостей системи»[1,с. 35].

Основними видами управління є інноваційний та персональний менеджмент, адміністративне управління, фінансовий менеджмент, виробничий (господарський) менеджмент та ін.

Одним із найважливіших видів менеджменту є стратегічний менеджмент (стратегічне управління). Його роль особливо підвищується в сучасних умовах, коли відбувається формування ринкових, конкурентних відносин у різних сферах господарського життя, коли зростає невизначеність розвитку світової економіки та від компаній потрібне швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [2, с. 48].

На думку фахівців у галузі теорії управління, «стратегічне управління – це найважливіший вид управлінського процесу в соціально-економічній сфері. Суть стратегічного управління полягає у визначенні пріоритетної сфери господарської діяльності з урахуванням факторів довкілля та наявних ресурсів.

Іншими словами, стратегічний менеджмент – це процес вибору пріоритетних сегментів ринку та шляхів (засобів) їх досягнення» [3, с.118].

Існує велика кількість визначень поняття «стратегічне управління», що наводяться західними авторитетними фахівцями.

Стратегічний менеджмент є основним інструментом досягнення успіху, цілей та у глобальному сенсі виживання організації в умовах конкуренції. Але в сучасному світі найчастіше спостерігається відсутність стратегічної логіки в діях різних організацій, коли побудова неграмотної стратегії або її відсутність призводять до загибелі чи занепаду. Практика показує, що лише 5% існуючих організацій розробляють стратегію, але саме вони отримують прибуток вищий за середньогалузевий [4, с. 12].

## **1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства**

Розробка стратегії підприємства є одним з основних та найважливіших умов ефективного розвитку та життєвого циклу компанії. Але найчастіше компанії обмежуються найпростішою розробкою стратегії, тобто застосовують її у загальному вигляді, не враховуючи різноманітність підходів. Тим самим збіднюючи стратегічне планування компанії загалом, втрачаючи взаємозв'язок із реальними умовами.

Існує безліч видів стратегій, які компанія може застосовувати для поставлених цілей. Для орієнтації серед них у стратегічному менеджменті використовуються різні класифікації, які дозволяють упорядкувати стратегії у цілісну систему, що дозволяє розуміти їхню сутність. Серед них виділяють такі класифікації:

-Класифікація за рівнями управління;

-Класифікація за типом розвитку;

-Класифікація за видами діяльності підприємства [5,с. 122].

За рівнями управління компанії стратегії поділяють на загальнокорпоративні, бізнес-стратегії та функціональні. Також слід

враховувати стратегії команд та груп працівників, оскільки насамперед успіх розробки залежить саме від них. У диверсифікованій компанії стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях:

Перший рівень – корпоративна стратегія, вона ж головна, описує компанію, як єдине ціле, також є обов'язковою для кожного підрозділу. Ця стратегія зберігає ефективність розвитку компанії та її цілісність. У ній описуються загальні дані компанії. Одним словом, це синтез стратегій усіх підрозділів компанії задля досягнення нового рівня.

Другий рівень – стратегії бізнес одиниць (бізнес ліній) – ділова стратегія. Такі стратегії наводяться на дію, коли компанія володіє самостійними видами бізнесу. Самостійна бізнес-одиниця – компанія всередині компанії, яка здійснює окремий повний цикл самостійно, але з деякими обмеженнями, встановленими головною корпорацією. Стратегія таких одиниць також розробляється з урахуванням стратегії компанії.

Третій рівень – функціональні стратегії. Функція даних стратегій – забезпечення виконання стратегій бізнес одиниць та головної компанії. Ці стратегії найчастіше класифікують за функціональними підрозділами компанії. Також розробляються за видами діяльності:

- інвестиційна стратегія;
- стратегія маркетингу;
- стратегія інновацій та ін.

Четвертий рівень – стратегії команд та працівників (операційна, лінійна). Класифікація стратегій по типу розвитку виділяє три стратегії – зростання, стабілізації та захисту, скорочення. Але в сучасних умовах цей підхід потребує розширення кордонів з урахуванням створення та освоєння нових стратегій [6, с. 145].

#### 1. Стратегії зростання.

Метою таких стратегій є розширення діяльності, збільшення активів, зростання обсягів інвестування тощо. Також стратегії можуть бути різними за темпами зростання (суперрост, помірний, уповільнений та ін.).



Стратегія зростання дозволяє на основі показників динаміки зростання фірми (зростання прибутку, продажу тощо) дати деякі рекомендації щодо розвитку бізнесу.

## 2. Стратегії стабілізації, захисту та виживання.

Спрямована на пошук резервів, мінімізації ризиків. Для компаній, чий позиції на ринку слабшають, внаслідок будь-яких змін у конкурентному середовищі, доцільно використати стратегію стабілізації, захисту та виживання, основне завдання якої – це знаходження оптимальних, вигідних можливостей фірми для утримання її на плаву в бізнесі.

## 3. Стратегії скорочення.

Зведення до мінімуму витрат, що призводять фірму до збитків. Повна реорганізація компанії, зміни діяльності, стабілізація. У негативному результаті - відхід із ринку [7, с.82].

Стратегічні методи для реалізації стратегій розвитку:

-концентрація – зростання обсягів випуску базової продукції;

-інтеграція – зростання контролю компанії над споживачами та постачальниками, шляхом створення компаній, які виробляють «сировину» або споживають даний вид продукції або послуг;

-диверсифікація – розрізняється як пов'язана, спрямована на виробництво товарів або послуг аналогічних базовим і не пов'язана, суть якої полягає у створенні товару, що принципово відрізняється від основної продукції;

-TQM-стратегія, в основі якої лежить якість виробленого продукту та послуг;

-репозиціонування – перехід продукту в інший сегмент, за допомогою зміни його властивостей, ціни;

-реструктуризація – зміна внутрішнього середовища підприємства з допомогою видалення малорентабельних виробництв і надлишкових ланок під управлінням.

-припинення інвестицій – припинення інвестування в компанію та підготовка до продажу;

-злиття – об'єднання підприємств, також ця стратегія часто набуває характеру поглинання та захоплення іншої компанії;

-банкрутство – вихід із важкого фінансового стану за допомогою відстрочення виплати боргів через суд, заморожування виплат на визначений термін [8,с.195].

Класифікація стратегій за напрямками діяльності компанії виділяє такі види стратегій:

1. Стратегія вибору та розвитку технологій. Визначає тип використовуваних технологій, розрахунок потреб у потужностях, конкурентоспроможність, шляхи розвитку та вдосконалення.
2. Ресурсна стратегія, інноваційна стратегія, логістична, маркетингова, стратегія продажу, стратегія підтримки іміджу, фінансова стратегія тощо. Такі стратегії націлені на розвиток внутрішнього потенціалу компанії [9,с.50].

М. Портер описав стратегії, що належать до конкурентних (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 Конкурентні стратегії М.Портера

"Щоб компанія могла приносити стабільний зростаючий дохід, їй необхідно досягти лідерства в одній з трьох областей: у продукті, в ціні, або вузькій ринковій ніші" – так вважав Майкл Портер [10,с.205]

Конкурентні стратегії щодо Портера відносяться до глобальних стратегій і включають:

- стратегію лідерства з витрат (мінімізація витрат);
- стратегію диференціації;
- стратегію фокусування (фокус стратегія) [10,с.237].

При виборі стратегія лідерства з витрат фірма приділяє увагу створенню мало затратного виробництва. Зазвичай компанія має широку сферу діяльності, що дозволяє їй домогтися лідерства в мінімізації витрат. Джерела мінімізації витрат варіюються залежно від типу галузі. Цю стратегію доцільно використовувати, коли попит на товари високо еластичний і переважає цінова конкуренція [10].

Стратегія низьких витрат особливо важлива у таких випадках:

- цінова конкуренція серед продавців особливо сильна;
- вироблений у галузі продукт стандартний;
- відмінності у ціні для покупця суттєві;
- більшість покупців використовують товар однаковим чином;
- витрати покупців на перемикання з одного товару на інший;
- існує велика кількість покупців, які мають серйозну силу для зниження ціни.

Ризики стратегії задля досягнення низьких витрат: технологічний прорив конкурентів; найпростіші шляхи копіювання навичок лідера з витрат; надмірне зосередження на зниженні витрат і сліпота щодо інших напрямків; зміна переваги покупця та побажання товару кращої якості; вразливість замикання у заданій технології.

Логіка стратегії диференціації у тому, що компанія орієнтована на унікальне становище у промисловості, надаючи продукту характеристики, які будуть високо цінуватися споживачем і відрізнятися від товарів,

запропонованих конкурентами. Застосування стратегії диференції дозволяє збільшити шанси успіху при не еластичному за ціною попиті.

Крім стратегій щодо Портера, сюди слід включити й інші конкурентні стратегії: стратегія інновацій та стратегія оперативного реагування.

Стратегія інновацій передбачає створення абсолютно нових інноваційних продуктів або задоволення попиту вже існуючі безумовно новим способом.

Стратегія оперативного реагування успішно реалізується у вигляді швидкого реагування зміни зовнішнього середовища. Організація кидає всі сили на мінімізацію часу адаптації нових потреб ринку[11, с.113].

### **1.3 Особливості розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств роздрібною торгівлі**

Розглянемо особливості розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств мережевої роздрібною торгівлі.

Стратегія вибирається з урахуванням:

- конкурентної позиції фірми у цій стратегічній зоні господарювання;
- перспектив розвитку самої стратегічної зони господарювання;
- у деяких випадках з урахуванням технології, яку має фірма [12,с.134].

Так стратегію можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, який має привести організацію до досягнення поставлених цілей. У стратегічному плануванні напрямок діяльності вибирається зазвичай за результатами стратегічного аналізу, зокрема за результатами SWOT-аналізу компанії.

Стратегія роздрібною торгівлі (retailstrategy) – це загальний план, відповідно до якого роздрібною фірма здійснює свою діяльність. Стратегія формує засоби досягнення поставленої мети за допомогою наявних ресурсів. Вона визначає, на яких цільових покупців буде сфокусовано увагу роздрібною торговця, які товари та послуги він пропонуватиме і якими способами він добиватиметься переваги перед конкурентами у довгостроковому періоді

[13,с.502]. Чудовим прикладом успішної стратегії є стратегія міжнародного торговця LandsEnd.

Стратегія LandsEnd, яка привели її до успіху – це послідовна та далекоглядна стратегія, орієнтована насамперед на споживачів.

Відсутність планування у роздрібній торгівлі породжує низку проблем, пов'язаних з появою труднощів та втраченими можливостями:

- Незадоволеність клієнтів, що тягне у себе втрату всієї цільової аудиторії;
- Нездатність використовувати потенціал роздрібною сегмента, що динамічно розвивається;
- Відсутність зовнішнього аналізу як нездатність реагувати на стратегічні дії конкурентів;
- Втрата іміджу компанії [14,с.12].

Відсутність налагоджених каналів постачання через слабку позицію на ринку.

Відсутність стратегічного планування на роздрібному підприємстві тягне за собою такі основоположні для компанії проблеми.

Для роздрібною компанії слід розробити структуру управління, з особливостей тенденцій роздрібною ринку (рисунок 1.2).

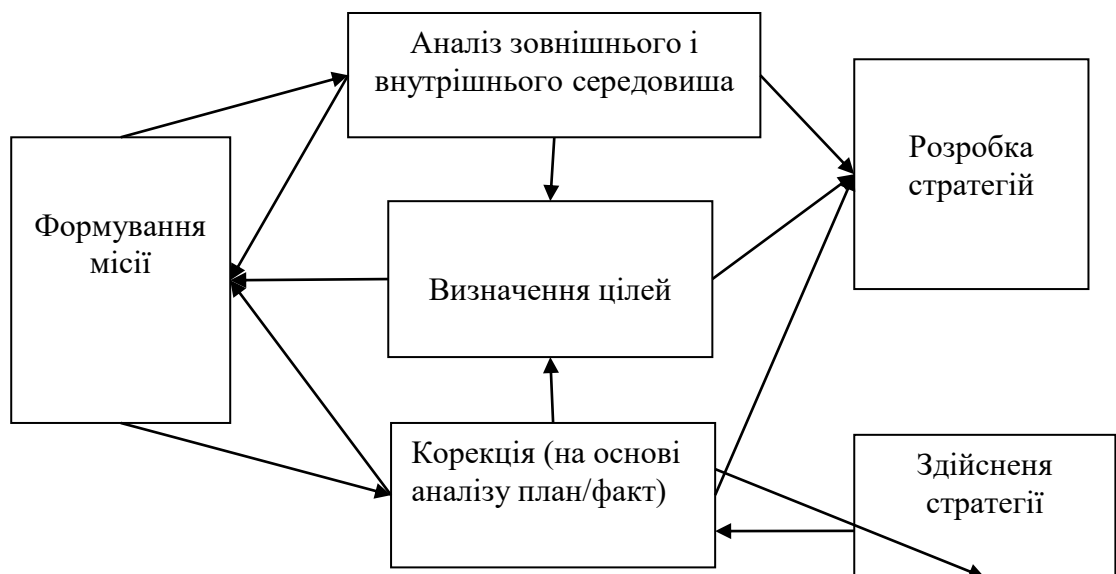


Рисунок 1.2 Процес стратегічного управління мережевою компанією роздрібною торгівлі

Слід зазначити, що ця модель розроблена для компанії, що існує на роздрібному ринку. А також як цілі, так і стратегії можуть бути взаємопов'язані, тобто. роздрібний торговець має можливість розглядати обидві цілі та домагатися їх за допомогою будь-якої або відразу кількох запропонованих стратегій [15, с.214].

Говорячи про стратегії у роздрібній торгівлі, необхідно розглядати одночасно як споживачів, так і конкурентів. Стратегії мають бути орієнтовані на цільовий сегмент, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Етапи планування та реалізації стратегії підприємств роздрібною торгівлі взаємозалежні. Найчастіше фірма починає процес планування із постановки цілей, спираючись на місію. Процес деталізується з часом стає конкретнішим в залежності від виявлених можливостей, або ж від бажаних результатів [16,с.109].

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАВРІЯ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства роздрібної торгівлі

Товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія» є комерційною організацією, має відокремлене майно, самостійний баланс.

Місце знаходження 6500, Чернігівська обл., Бахмацький район, м.Бахмач, вул. Дружби, буд. 6.

Основною метою є діяльність підприємства по одержанню прибутку.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля переважно продуктами харчування, включаючи напої та табачні вироби. Проте основний вид діяльності потребує обслуговування та виконання комплексу допоміжних робіт [17].

На підприємстві ТОВ «Таврія» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Ця структура найоптимальніша для підприємства. Організаційна структура управління підприємства представлена на рисунку 2.1.

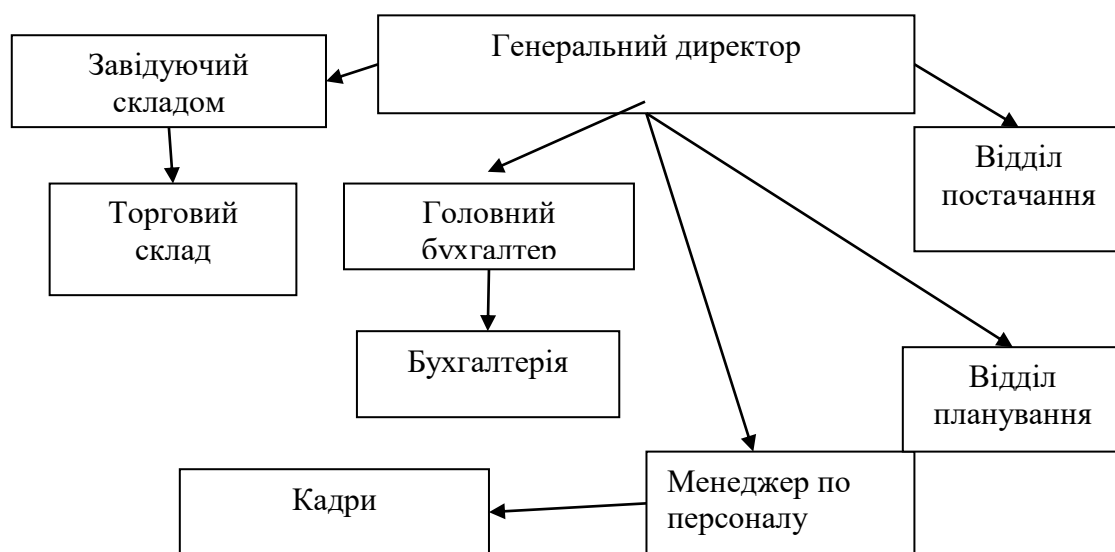


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Таврія»

Проведемо аналіз економічних результатів з метою оцінки всіх видів діяльності, а також визначення рентабельності видів продукції на ТОВ «Таврія». Складемо таблицю 2.1, де відобразимо показники економічних результатів діяльності.

Таблиця 2.1 – Економічні результати діяльності ТОВ «Таврія»

Показники	2018р., тис. грн.	2019р., тис. грн.	2020 р., тис. грн.	Відхилення	
				Сума, тис. грн.	%
Виторг	18 615	2289	25 444	6 829	36,69
Собівартість продажів	-	(271)	(302)	302	100
Валовий прибуток (збиток)	18 615	20113	25 142	6 527	35,06
Управлінські витрати	(20 284)	(23108)	(28 885)	8 601	42,4
Прибуток (збиток) від продажу	(1 669)	(2994)	(3 743)	2074	124,27
Інші витрати	(10)	(12)	(15)	5	50
Прибуток (збиток) до оподаткування	(1 679)	(2862)	(3 758)	2079	123,82
Податок на прибуток	(186)	(204)	(256)	70	37,63
Чистий прибуток (збиток)	(1 865)	(3211)	(4 014)	2 149	115,23

За даними таблиці 2.1 видно, що на підприємства на протязі 2018-2020 рр. спостерігається збиток, величина якого зростає. На цю зміну вплинуло у 2020 р. зростання управлінських витрат (на 8601 тис. грн.) порівняно з 2018 р.

Велику частку в управлінських витратах займають розрахунки з постачальниками, що говорить про те, що підприємство завчасно розплачується за поставлені товари і матеріали [18,с.67].

Але переважання видатків над доходами свідчить про не вірне розподілення бюджету організації, протягом періоду, що досліджується у підприємства відсутній прибуток [19,с.163]. Рекомендується переглянути розподіл бюджету.



Коли доходи менше витрат, тоді виникає потреба у позикових коштах, і доводиться брати гроші у борг чи кредит.

Також зазначимо, що виручка зросла у 2020 р. порівняно з 2018р. на 6 829 тис. грн., це говорить про те, що підприємство не стоїть на місці, розвивається, шукає додаткові джерела доходу, що не мало важливо у сучасних умовах на ринку.

## 2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства

Проведемо аналіз активів підприємства ТОВ «Таврія». Позаоборотні активи на підприємстві відсутні (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Агрегований аналітичний баланс за 2020 р.

Атив	Сума, тис. грн..	%	Пасив	Сума, тис. грн.	%
Необоротні активи	-	-	Власний капітал	-	-
Оборотні активи	941	100	Позиковий капітал	941	100
Разом:	941	100	Разом:	941	100

Негативна величина власного капіталу - тривожний сигнал, що означає відсутність у підприємства власних коштів та його повну залежність від джерел зовнішнього фінансування [20, с.71].

Оскільки підприємство займається не виробництвом, а роздрібною торгівлею, ситуація з відсутністю необоротних активів цілком може бути виправдана.

Порівняно з 2018 р. кількість оборотних активів збільшилась у 2020 р. році на 882 тис. грн. (у відносному відхиленні - на 59,49%). На цю зміну вплинуло поява запасів для підприємства (454 тис. грн), і навіть зростання дебіторської заборгованості на 242 тис. грн. порівняно із 2018 р., й меншою мірою зростання коштів (на 186 тис. грн.) (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники структури і динаміки активів

Показники	2018 р.		2019р.		2020р.		Відхилення 2020р. до 2018 р.	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%
Усього активів	59	100	564	100	941	100	882	59,49
Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Оборотні активи	59	100	564	100	941	100	882	59,49
З них: матеріальні	59	100	564	100	941	100	882	59,49
фінансові	-	-	-	-	-	-	-	-

Отже, можна зробити наступний висновок:

1. Зростання величини запасів говорить про те, що на складі підприємства ТОВ «Таврія» є не передані покупцям товари, що негативно впливає на ефективність діяльності, так як товар не повинен довго залежуватися на складі, він втрачає свої властивості та першорядні якості.
2. Зростання дебіторської заборгованість свідчить про те, що у підприємства є і зростає непогашена заборгованість від покупців, це свідчить, що покупці або не розраховується відразу за товар, або беруть відстрочку платежу на невизначений термін, що також негативно позначається на фінансовому становищі. Для усунення цієї проблеми пропонується або змінити контрагентів, або переглянути умови договору, зокрема порядок і терміни оплати за товари.
3. Зростання коштів, сприятливо впливає на фінансове становище підприємства, що свідчить, що це підприємство працює у правильному напрямі, збільшуються продажі, бізнес розширюється.

Проведемо аналіз структури та динаміки пасивів підприємства ТОВ «Таврія» (таблиця 2.4).

Відповідно до балансу підприємства у 2020 р. спостерігається наявність статутного капіталу у величині 160 тис. грн., що свідчить про ділову активність підприємства та зміцнення його позиції на ринку. Наявність статутного капіталу говорить про те, що власник підприємства інвестує суму коштів для початку статутної діяльності.

Таблиця 2.4 – Показники структури та динаміки пасивів ТОВ «Таврія»

Показники	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення 2020р. до 2018 р.	
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн.	%
Усього джерел:	(59)	100		100	941	100	882	59,49
В тому числі:	-	-	128	-	160	-	160	100
Статутний капітал								
Непокритий збиток	(3162)	-	1708	-	(949)	-	-2 213	-69,99
позикових	3103	-	1384	-	1730	-	-1 373	-44,25
З них:	2767	89,17	-	-	-	-	-2767	-100
довгострокових								
Короткострокових	336	10,83	1384	100	1730	100	1394	414,88

Якщо розглядати довгострокові зобов'язання видно, що в балансі за 2020 р. відсутні позикові кошти, хоча в 2018р. вони становили 2 767 тис. грн. Зниження довгострокових зобов'язань свідчить про стабілізацію поточної діяльності підприємства та можливості господарювати без впливу позикодавців. Також це говорить про правильний розподіл прибутку підприємства та стійке фінансове становище.

Порівнюючи, кредиторську заборгованість 2020 р. спостерігається її збільшення на 1394 тис. грн. Зростання заборгованості суб'єкта господарювання перед своїми кредиторами свідчить про збільшення залежності підприємства від позикових коштів і погіршення фінансового стану і в цілому носить негативний характер.

Загалом на підприємстві у 2020 р. відбулося збільшення валюти балансу порівняно з 2018 р. на 882 тис. грн. Між активом та пасивом балансу існує взаємозв'язок. Кожна стаття активу має свої джерела фінансування.

Підсумок балансу показує орієнтовну суму коштів, що є у розпорядженні підприємства.

Збільшення балансу може бути:

- 1) розширенням обсягів виробництва;
- 2) переоцінкою основних засобів;

- 3) інфляційними процесами (ціна запасів не виправдано зростає в міру закупівель за більшою ціною);
- 4) подовження термінів розрахунків з дебіторами та ін.

Проведемо аналіз економічних результатів діяльності підприємства. Щоб визначити найбільш раціональні способи використання ресурсів на підприємстві. Показники забезпеченості матеріальних активів ТОВ «Таврія» джерелами фінансування (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники забезпеченості матеріальних активів джерелами фінансування ТОВ «Таврія»

№ п/п	Показники	2018 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.	2020 р., тис. грн.	Відхилення 2020р. до 2018 р. тис. грн.
1	Власний капітал	-	128	160	160
2	Необоротні активи	-	-	-	-
3	Власні оборотні кошти (р.1-р.2)	-	128	160	160
4	Довгострокові пасиви	2 767	-	-	-
5	Власні та довгострокові джерела (р.3+р.4)	2 767	128	160	- 2 607
6	Короткострокові кредити та позики	336	1384	1730	1394
7	Загальна величина основних джерел (р.5+р.6)	3 103	1512	1890	-1 213
8	Загальна величина запасів та витрат	-	363	454	454
9	Надлишок (+) або недолік (-) ВОК (р.3+р.8)	-	363	+454	454
10	Надлишок (+) або недолік (-) власних та довгострокових джерел (р.5-р.8)	+2 767	-234	-294	-3 061
11	Надлишок або недолік загальної величини основних джерел (р.7-р.8)	+ 3 103	+1148	+1 436	-1 667

Аналізуючи дані таблиці 2.5 видно, що у підприємства у 2020 р. відсутні необоротні активи. У 2020 р. величина власного капіталу склала 160 тис. грн., хоча у 2018 р. власний капітал у підприємства був відсутній. У 2020 р. і у

підприємства відсутні довгострокові пасиви, хоча у 2018 р. вони становили 2767 тис. грн. Загальна величина основних джерел у 2020 р. знизилася на 1 213 тис. грн. Загальна величина запасів та витрат у 2020 р. склала 454 тис. грн., але у 2018р. запаси та витрати були відсутні. Загальна величина основних джерел у 2020 р. знизилася на 1667 тис. грн.

Аналіз фінансової стійкості проводиться з метою виявлення резервів покращення фінансового стану підприємства та його платоспроможності. Як показники фінансової стійкості розглядаються: коефіцієнт автономії, забезпеченості запасів та витрат, забезпеченості оборотних активів власними джерелами та коефіцієнт маневреності [21,с.335].

Розглянемо формули знаходження даних показників:

$$K_a = \frac{BK}{B} \quad (2.1)$$

$$K_{зз} = \frac{BOK}{ЗВ} \quad (2.2)$$

$$K_{зо} = \frac{BOK}{A2} \quad (2.3)$$

$$K_m = \frac{BOK}{BK} \quad (2.4)$$

Де  $K_a$  – коефіцієнт автономії

$BK$  – власний капітал

$B$  – валюта балансу

$K_{зз}$  – коефіцієнт забезпеченості запасів

$BOK$  – власні оборотні кошти

$ЗВ$  – загальна величина запасів та витрат

$K_{зо}$  – коефіцієнт забезпеченості оборотних активів

$K_m$  – коефіцієнт маневреності

$A2$  – оборотні активи

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Таврія» відображено в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості

Показники	2018 р.	2020 р.	Відхилення	Норм. відхилення
Коефіцієнт автономії	-	0,17	0,17	>0,5
Коефіцієнт забезпеченості запасів	-	0,35	0,35	>0,6
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	-	0,17	0,17	>0,1
Коефіцієнт маневреності	-	1	1	>0,3-0,5

Згідно з представленими вище розрахованими коефіцієнтами впливає, що коефіцієнт автономії не розрахований у 2018 р. через відсутність у підприємства власного капіталу. У 2020 р. коефіцієнт автономії дорівнював 0,17, але становить менше нормативного значення, водночас у порівнянні з 2018 р. фінансовий стан компанії покращується за рахунок появи власного капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості запасів також не вдалося розрахувати через відсутність у 2018 р. запасів та витрат, а також власних оборотних коштів. У 2020р. цей коефіцієнт склав значення 0,35, що менше нормативного значення, а значить, що запаси та витрати не в повному обсязі фінансуються за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів відповідає нормативному значенню. Збільшення коефіцієнта свідчить про те, що підприємство стає фінансово стійкіше, збільшується його капітал, а обсяг заборгованості, навпаки, зменшується.

Коефіцієнт маневреності капіталу показує залежність підприємства від позикових грошей, дозволяє визначити потенційну платоспроможність. У 2020 р. коефіцієнт мав значення 1, що відповідає нормативному значенню, а отже, у підприємства покращується платоспроможність, підприємство вкладає власний капітал в оборотні кошти.

## 2.3 Аналіз ліквідності балансу

Ліквідність – можливість підприємства повернути активи у готівку та погасити свої платіжні зобов'язання.

Угруповання статей балансу ТОВ «Таврія» зведемо до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Угруповання статей балансу для аналізу його ліквідності

Актив	№ р. у балансі	2018 р., тис. грн.	2020р., тис. грн.	Пасив	№ р. у балансі	2018 р., тис. грн	2020р., тис. грн
Найбільш ліквідні активи (А1)	1250, 1240	27	213	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	1520	336	1730
Активи, що швидко реалізуються (А2)	1230	32	274	Короткострокові пасиви (П2)	1510, 1550		
Повільно реалізовані (А3)	1210, 1220, 1260		454	Довгострокові пасиви (П3)	1400, 1530, 1540	2 767	
Важко реалізовані активи (А4)	1100			Постійні пасиви (П4)	1300	(3162)	(789)
Всього	X	59	941	Всього	X	(59)	941

Визначимо ліквідність балансу за 20 рік, для цього зіставимо підсумки груп щодо активу та пасиву.

$$A1 = 213 < P1 = 1730$$

$$A2 = 274 > P2 = 0$$

$$A3 = 454 > P3 = 0$$

$$A4 = 0 > P4 = -789$$

$A1 < P1$  – підприємство неспроможне сплатити заборгованість кредиторам з власних коштів. Насправді таке співвідношення зустрічається нерідко і означає ефективне використання коштів.

$A2 \geq P2$  – підприємство може сплатити всі поточні зобов'язання у вигляді перетворення швидко реалізованих активів на кошти. Для компанії це означає,

що якщо хтось із кредиторів подасть заяву про визнання її фінансово неспроможною вона зможе розрахуватися за боргами.

$A_3 \geq П_3$  – фірма зможе розрахуватися по довгостроковим зобов'язанням у вигляді перетворення повільно реалізованих активів на кошти [21,с.563].

Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються чотири умови ліквідності. Але оскільки ліквідність не є основною метою функціонування бізнесу, на практиці можуть зустрічатися різні комбінації нерівностей. Тому ліквідність балансу також оцінюють за коефіцієнтами (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Таврія»

Найменування коефіцієнта	2018 р.	2020 р.	Нормативне відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,08	0,12	>0,2
Коефіцієнт проміжної ліквідності (Ксл)	0,18	0,28	>0,7-1,5
Коефіцієнт поточної ліквідності (Ктл)	0,18	0,54	>1-2,5
Коефіцієнт забезпеченості власності коштами (Квок)	-53,59	-0,84	$\geq 0,1$

$$K_{ал} = \frac{A_1}{П_1 + П_2} \quad (2.5)$$

$$K_{сл} = \frac{A_1 + A_2}{П_1 + П_2} \quad (2.6)$$

$$K_{тл} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{П_1 + П_2} \quad (2.7)$$

$$K_{вок} = \frac{П_4 - A_4}{A_1 + A_2 + A_3} \quad (2.8)$$

На підставі проведених розрахунків можна зробити такі висновки:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормі і є дуже низьким. Це свідчить про явну нестачу грошових коштів організації для покриття короткострокових зобов'язань (абсолютна неліквідність). Проте порівняно з 2018 р. у 2020 р. спостерігається зростання коефіцієнта на 0,04.

-Коефіцієнт проміжної ліквідності нижче за норму, це означає те, що платіжні можливості підприємства не здатні своєчасно та швидко погашати свою заборгованість. У 2020 р. спостерігається зростання коефіцієнта на 0,1.



-Коефіцієнт поточної ліквідності відповідає нормі, це говорить про можливі труднощі у погашенні організацією своїх поточних зобов'язань. Але у 2020 р. цей коефіцієнт значно збільшився на 0,36, що свідчить про те, що підприємство не стоїть на місці та шукає шляхи виходу з цього положення, а також додаткові джерела фінансування.

-Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами менше нормативного значення 0,1 (або 10%) і перебуває у негативному значенні, що свідчить про те, що в структурі балансу організації необхідно збільшувати частку власних обігових коштів. Фінансова стійкість організації оцінюється як низька. Необхідно відзначити, що простежується позитивна динаміка – зростання показника коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами (-0,84 за 2020 р. порівняно з – 53,59% за 2018 р.), що говорить про поступове покращення фінансової стійкості компанії в цілому.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТАВРІЯ»

### 3.1 Обґрунтована оцінка та розробка пропозицій щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства

Далі в рамках розробки, обґрунтування пропозицій щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства в даному розділі потрібно провести аналіз конкурентних позицій підприємства ТОВ «Таврія». Можна буде здійснити шляхом порівняння даного підприємства з ТОВ «Рост» за допомогою моделі п'яти сил Портера (рисунок 3.1).

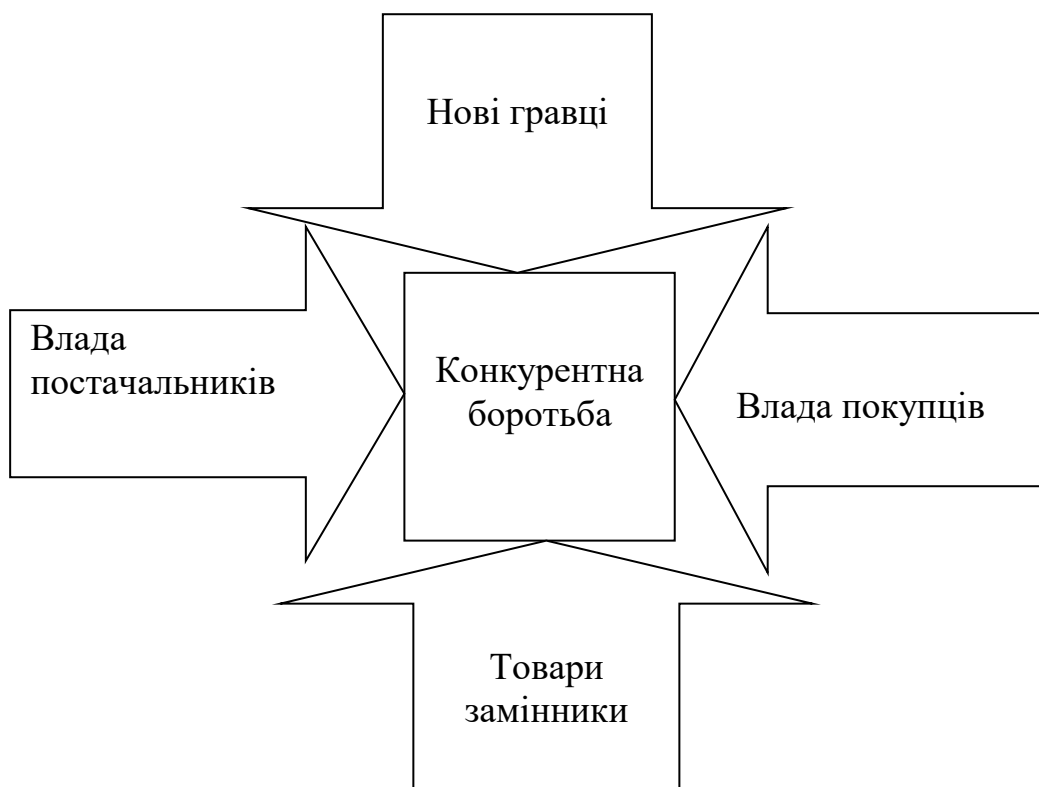


Рисунок 3.1 Модель Портера

Розберемо всі типи загроз [10]:

- 1) Загроза нових ринкових гравців.

У даній галузі бар'єри входу до неї високі й рівень протидії існуючих у галузі компаній високий, тому вплив нових претендентів на прибуток у галузі буде мінімальним.

Оскільки новим гравцям проблематично увійти з нуля в будь-яку торгову галузь на сьогоднішній день практично неможливо. Тому що саме для них будуть надто великі ризики, пов'язані з втратою грошей, за рахунок чого вони не зможуть конкурувати з іншими компаніями та швидко збанкрутують.

2) Загроза від ринкової влади із боку покупців.

Так само будь-яка компанія у своїй маркетинговій політиці повинна брати до уваги про представництво будь-якого соціального класу населення.

Дана ступінь загрози в даній галузі – досить висока, особливо для нової компанії, що щойно починає працювати. Оскільки в аналізованій галузі підходить така ситуація: товар і сервіс, що реалізується на ринку, не має унікальності; покупець та замовник може вільно перемикається між ними.

3) Загроза ринкової влади із боку постачальників наприклад за рахунок підвищення ціни.

Таблиця 3.1 – Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Таврія» з ТОВ «Рост»

Найменування фактора, що впливає	ТОВ «Таврія»	ТОВ «Рост»
	+/- (1/0) балів	+/- (1/0) балів
Загроза від нових ринкових гравців	+	+
Загроза від ринкової влади з боку покупців	+	-
Загроза появи на ринку товарів – замінників	+	+
Рівень конкурентної боротьби чи внутрішньогалузева конкуренція	+	+
Сума балів	5	4

4) Загроза появи на ринку товарів – замінників. Вони мають схожі властивості тому зростання ціни на одні з них збільшує споживання інших, так як вони є взаємозамінними.

5) Рівень конкурентної боротьби чи внутрішньогалузева конкуренція [22,с.393].

Узагальнюючи підсумки проведеної конкурентної оцінки ТОВ «Таврія», необхідно відзначити дуже високий рівень конкурентоспроможності підприємства, що розглядається, порівняно з ТОВ «Рост».

У таблиці 3.2 представлена порівняльна характеристика аналізованого підприємства ТОВ «Таврія» з його основним конкурентом у роздрібній торгівлі ТОВ «Рост», проведена методом експертних оцінок за такими факторами:

- ціна (акції);
- асортимент товару;
- якість обслуговування;
- упаковка, фасування товару;

Завдяки цьому необхідно зазначити, що підприємство ТОВ «Таврія» поступається своєму основному конкуренту ТОВ «Рост» в частині системи пропозиції свого товару та послуг покупцям.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика ТОВ «Таврія» та ТОВ «Рост»

Найменування фактора, що впливає	ТОВ «Таврія»	ТОВ «П'ятірка»
	+/- (1/0) балів	+/- (1/0) балів
Ціна (акції);	-	+
Асортимент товару	-	+
Якість обслуговування	+	+
Упаковка, фасування товару	+	+
Сума балів	2	4

У таблиці 3.3 надано PEST-аналіз господарської діяльності ТОВ .

Таблиця 3.3 – Аналіз чинників PEST-середовища господарської діяльності ТОВ «Таврія»

Політико- правові фактори	Економічні фактори
-Тривалий процес ліцензування, сертифікації, отримання дозвільної документації (ліцензія на алкоголь)	Насамперед зниження рівня реальних доходів населення Не стабільний курс національної валюти
Соціокультурні тенденції	Технологічні фактори (інновації)
-Можливе зростання вимог до якості рекламної продукції відомих брендів для просування на ринок товарів, робіт, послуг.	- Високий розвиток соціальних мереж у маркетинговій діяльності на мікро- та макро рівнях.

Також, проведемо аналіз факторів SWOT-середовища господарської діяльності ТОВ «Таврія» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз факторів SWOT-середовища господарської діяльності ТОВ «Таврія»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
-Високий рівень купівельної лояльності.	-Відсутність власної мобільної операційної системи.
- Швидко посідає стабільні позиції у регіоні.	- Нижчий відсоток рентабельності, ніж у основних конкурентів.
- Ввисокий рівень керівників.	-Затоварення неліквідним товаром.
Можливості (O)	Загрози (T)
Зміцнення становища на ринку, за рахунок розвитку нових форматів торгових точок.	Підвищення закупівельних цін. Погіршення платоспроможності покупців. Покупці віддають перевагу більш відомій торговій мережі

Отже, в таблиці 3.4 виявлені сильні та слабкі сторони, існуючі можливості та загрози ТОВ «Таврія».

### **3.2 Пропозиції щодо вибору стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Таврія» та оцінка їх ефективності**

Дана досліджувана компанія для ефективності у своєму подальшому фінансово-економічному розвитку має оптимізувати та покращити роботу власного торгового складу та торгових точок. Було з'ясовано, що у підприємства не високий прибуток. Цю ситуацію можна вирішити декількома способами:

- 1) Опрацювати асортимент. Забрати товари, які продаються слабо і додати популярних із більшою націнкою.
- 2) Змінити постачальників. Справа в тому, що завжди можна знайти того, хто продасть дешевше або зробить знижку.
- 3) Найняти досвідченого, маркетолога та з ним розробити грамотну концепцію. По розробці сайту даного підприємства, можливо навіть зробити

акцент на певну колірну гаму. Яку надалі можна було перетворити на свою фішку підприємство.

4) Також можна опрацювати різні концепції для різних районів, де знаходяться торгові магазини. І вже опрацювати концепцію для якогось району, який товар підходить більше. Тим самим ми зможемо знизити витрати на деяку продукцію.

Шляхи покращення роботи торгових точок:

1) Використання аналогічної автоматизованої системи обліку, як і на торговий склад. Оскільки на торгових точках теж є свої місця зберігання торгової продукції. Дане програмне забезпечення допоможе їм у роботі під час інвентаризації, а також спростить складання заявок на склад за певною групою товарів.

2) Акцентувати увагу на проведенні акцій.

3) Запрошувати промоутерів на дегустацію нової продукції, що дозволить залучити нових покупців, тим самим ТОВ «Таврія» зможе збільшити обсяг продажів.

В результаті проведеного дослідження було зроблено висновок щодо необхідності удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Таврія».

У зв'язку з проведеним аналізом запропоновано заходи, які мають підвищити ефективність функціонування досліджуваного підприємства. Подаємо дані заходи в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – План заходів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Таврія»

Заходи	Термін реалізації	Дії	Відповідальна особа
Проробити асортимент	1-3 тижні	Провести ревізію товарів	Ревізор, менеджер з продажу
Змінити постачальників	1-2 місяці	Пошук інших постачальників	Менеджер із закупівель, виконавчий директор
Найняти досвідченого маркетолога (створити маркетинговий відділ)	1-3 тижні	Пошук спеціалізованого співробітника	Менеджер з персоналу, генеральний директор

Продовження таблиці 3.5

Заходи	Термін реалізації	Дії	Відповідальна особа
Аналіз різних торгових точок	2 місяці	Грамотна робота маркетолога з продавцями, можливе анкетування	Маркетолог, продавці
На складі. Розробити чітку організаційну структуру персоналу.	1 місяць	Цю структуру протестувати у невеликих обсягах	Виконавчий директор, менеджер з продажу
На складі. Регламентувати робочий процес	1 місяць	Узгодити з директором	Менеджер по роботі з персоналом
На складі та торгових точках. Впровадження автоматизованої системи обліку	2-4 місяці	Пошук фахівця по даному напрямку. Закупівля спеціального обладнання та програмного забезпечення	Виконавчий директор, ІТ спеціаліст, головний бухгалтер
На складі можливий також варіант, перекласти та переоформити торговий склад його як під оптом	1-2 місяці	Пошук спеціаліста для установки спеціального програмного забезпечення	Виконавчий директор,- ІТ спеціаліст, головний бухгалтер
На торгових точках. акцентувати увагу на проведенні акцій	2 місяці	Пошук фахівця з цих дій.	Виконавчий директор, головний бухгалтер
На торгових точках. Запрошувати промоутерів на дегустацію нової продукції	1 тиждень	Запит нової продукції постачальників. І пропозиції їм провести цей захід	Виконавчий директор, менеджер із закупівель

Вартість реалізації запропонованих заходів з удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Таврія» на представлена у таблиці 3.6.

Таблиці 3.6 – Вартість запропонованих заходів

Захід	Вартість
Найняти досвідченого маркетолога (створити маркетинговий відділ)	
Змінити постачальників	-
Аналіз різних торгових точок	5 000 грн.
Проробити асортимент (товарів)	-
Регламентация	-
Впровадження автоматизованої системи обліку	150 000 грн.
Перевод складу під гуртовий	500 000 – 800 000 грн.
Переведення акцій	50 000 грн.
Запрошувати промоутерів	Цей захід може оплачуватись грошима. Або замовленням мало відомої продукції у постачальників

Загальні витрати на обрані заходи:

1) Досвідчений маркетолог і маркетинговий відділ необхідний для створення та підтримання позитивного іміджу організації, максимізації використання її ресурсів для визначення, просування та задоволення потреб ринку в продуктах та послугах на прибутковій основі. Витрати на маркетинг та рекламу - це всі витрати компанії, необхідні для здійснення маркетингової діяльності. Їх можна розділити на три види:

- Організаційні витрати (створення та утримання відділу маркетингу).
- Витрати стратегічний маркетинг (розробка стратегій).
- Витрати тактичний маркетинг[23,с.74].

2) При зміні постачальників, таких потужних витрат може і не бути. Це навіть може й зіграти у прибуток. Так як на даний момент роздрібний торговий ринок перенасичений, тому будь-яку товарну групу можна замовити набагато дешевше у іншого постачальника. Тим самим зробити акцент у тій чи іншій групі товарів на акцію. Що в результаті принесе прибуток організації.

3) Що ж до аналізу торгових точок дані витрати безпосередньо пов'язані з маркетинговою діяльністю. Зокрема з витратами тактичний маркетинг приблизна сума 40 000 тис. грн. до неї входять (заробітна плата на час стажування, моніторинг споживачів шляхом усного опитування, канцелярські витрати, моніторинг опитування споживачів шляхом технічного опитування).

4) Опрацювання асортименту на пряму, пов'язана зі зміною постачальників. При опрацюванні асортименту є можливість втратити не велику частину покупців. Можна буде одразу відкинути нерентабельний товар і замінити його на більш затребуваний товар для споживачів.

5) Витрати на регламентацію може бути помітними. Але їх суттєво перевищують втрати від погано налагодженої взаємодії та відсутності чіткого порядку виконання ключових процесів.

Наявність необхідних методик та опрацьованого плану впровадження системи регламентації, залучення кваліфікованих експертів, активне залучення



керівників та фахівців у проект дають змогу ефективніше використовувати кошти, що виділяються на регламентацію.

6) Використання автоматизованої системи обліку, для цього необхідно придбати термінал збору даних середня вартість одного терміналу 45 000 грн. Для комфортної експлуатації терміналу збору даних і для того, щоб можна було відразу в декількох торгових точках проводити ревізію, потрібно приблизно три термінали збору даних.

7) Витрати під час переведення торгового складу під оптовий склад, можуть виникнути лише за купівлі спеціального ліцензованого програмного забезпечення орієнтовна вартість цього програмного забезпечення 180 000 тис. грн.

8) Проведення акцій – витрати будуть становити 50000 грн. на місяць, але за рахунок збільшення об'єму продаж на перспективу планується збільшення отримання прибутку.

Приблизні витрати на впровадження заходів відображені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Приблизні витрати на впровадження заходів

Назва заходів	Витрати протягом місяця, грн.	Витрати протягом року, тис. грн.	Сума, тис. грн
Реалізація маркетингового відділу	40000 ти грн.	40 * 12 (місяців) = 480 000	480 000
Впровадження автоматизованої системи обліку	45000 тис. грн.	45 * 2 (місяця) = 90 000	90 000
Витрати під час переведення торгового складу під оптовий склад	180000 тис. грн.	180 * 1 (місяць) = 180 000	180 000
Проведення акційних заходів	50000 тис. грн	50000*12=60000	600000
Всього:			1 350 000

Припустимо, що від цих заходів буде додатковий дохід 67% від загальних витрат на рік.

Приблизні доходи від застосування запропонованих заходів

$1\,350\,000 * 0,67 = 904\,500$  тис. грн.

Підсумовуючи, можна сказати наступне.

Проведені розрахунки показали економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Крім позитивних моментів заходів, що пропонуються не можна забувати і про їхні мінуси. До мінусів належить те, що організація отримає окупність цих заходів приблизно трохи менше чим за півтора року.

Таким чином, можна зазначити, що запропоновані заходи щодо підвищення ефективності роботи організації ТОВ «Таврія» відповідають вимогам до реалізації подібним чином.

## ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічне управління – це найважливіший вид управлінського процесу в соціально-економічній сфері. Суть стратегічного управління полягає у визначенні пріоритетної сфери господарської діяльності з урахуванням факторів довкілля та наявних ресурсів.

2. Існує безліч видів стратегій, які компанія може застосовувати для поставлених цілей. Для орієнтації серед них у стратегічному менеджменті використовуються різні класифікації, які дозволяють упорядкувати стратегії у цілісну систему, що дозволяє розуміти їхню сутність. Серед них виділяють такі класифікації:

- Класифікація за рівнями управління;
- Класифікація за типом розвитку;
- Класифікація за видами діяльності підприємства.

3. Стратегія роздрібної торгівлі (retailstrategy) – це загальний план, відповідно до якого роздрібна фірма здійснює свою діяльність. Стратегія формує засоби досягнення поставленої мети за допомогою наявних ресурсів.

4. В роботі було проведено дослідження господарської діяльності ТОВ «Таврія», основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля. Протягом 2018-2020 рр. сума виручки від роздрібної торгівлі підприємства збільшилася на 6829 тис. грн.

5. При аналізі аналітичної частини, ми з'ясували, що у підприємства є негативна величина власного капіталу. Аналіз активів показав, що у 2020 р. кількість оборотних активів збільшилося на 882 тис. грн. порівняно з 2018 р. (у відносному відхиленні – на 59,49%). На цю зміну вплинуло поява запасів для підприємства (454 тис. грн.), і навіть зростання дебіторської заборгованості на 242 тис. грн., й меншою мірою зростання коштів (на 186 тис. грн.).

Аналіз пасивів показав, що статутний капітал станом на 2020 р. становив 160 тис. грн. Це пояснюється тим, що підприємство почало активно інвестувати певні суми коштів для початку статутної діяльності. Тим самим зміцнивши свої позиції у роздрібній торгівлі.

6. Аналіз ліквідності показав, що підприємство має нестачу грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань (абсолютна неліквідність), платіжні можливості підприємства не здатні своєчасно та швидко погашати свою заборгованість, можливі труднощі у погашенні організацією своїх поточних зобов'язань. Фінансова стійкість оцінюється як низька, але відбувається поступове покращення фінансової стійкості компанії в цілому.

7. Було запропоновано проект щодо підвищення якості розвитку та покращення роботи ТОВ «Таврія». Крім того, на основі результатів проведеного аналізу був розроблений комплекс заходів стратегії розвитку, спрямований на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, а саме: опрацювання асортименту товару, зміна постачальників, найм досвідченого маркетолога, використання автоматизованої системи обліку, акцентування уваги на проведенні акцій та ін. Проведені розрахунки показали економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник.К.: ЦУЛ, 2003.396 с.
2. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент / ред. Аляб'єв. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2011. 287 с.
3. Падерін І., Чалапко Л. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1 С. 118–121.
4. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. №9. С. 12–18.
5. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібник. Харків: ХДЕУ, 2002. 640с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібника. К.: ЦНЛ, 2004. 336с.
7. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. №. 7. С. 81–86.
8. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
9. Пляскіна А.І. Вплив детермінантів на ділову стратегію розвитку підприємства в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Економічний простір*. 2020. №158. С. 50–53.
10. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К., 2002. 302с.
12. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.

13. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / Під ред. проф. Н. М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
14. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №3. С. 12–17.
15. Гнатенко І.А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 2 (1). С. 214–217.
16. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496с.
17. Товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія» URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/30579807/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30579807/) (дата звернення: 27.05.2022).
18. Повод Т.М., Адвокатова Н.О. Управлінські рішення щодо оптимізації структури витрат. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. №1. С. 67–71.
19. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи бухгалтерського обліку. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2014. № 1 (67). С. 163–169.
20. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
21. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організації. К.: Кондор, 2005. 860 с.
22. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
23. Зайцева О.І., Жосан Г.В. Впровадження соціально-етичного маркетингу в систему адаптивного управління підприємствами в умовах усвідомленого споживання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1 (51).С.74–78.