

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ О. М. Петухова
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Формування стратегії розвитку торгового підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу освітнього ступеня «Магістр»
денної форми навчання, 10 групи

Вороніна Анна Василівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Ткачук Світлана Валеріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Мазник Ліана Валеріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(назва)

Завідувач кафедри
маркетингу

Петухова О.М.

«30» жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Вороніна Анна Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії розвитку торгового підприємства»

керівник роботи Ткачук С.В. к.е.н, доц

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “16” жовтня 2020 року № 834-КС;

2. Строк подання здобувачем роботи 30 січня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ФОП Міщенко С.В.

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

Розділ 1. Теоретико-практичні аспекти формування маркетингових стратегій розвитку роздрібного торговельного підприємства.

Розділ 2. Дослідження стратегії розвитку магазину ФОП Міщенко С.В.

Розділ 3. Основні напрями стратегічного розвитку роздрібного торговельного підприємства.

Висновки

Список використаної літератури

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 6 рисунках та 16 таблицях ілюстративного матеріалу

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню стратегії розвитку ФОП Міщенко С.В..

Розглянуто типи, фактори та етапи формування стратегій розвитку роздрібного підприємства.

Проаналізовано основні показники діяльності досліджуваного магазину ФОП Міщенко С.В..

Оцінено розвиток роздрібної торгівлі України .

Досліджено стратегії розвитку ,що використовуються в магазині ФОП Міщенко С.В. за допомогою SWOT-аналізу, матрицею конкуренції М.Портера та Ансоффа .

На основі дослідження сформовано кілька пропозицій, щодо покращення роботи ФОП Міщенко С.В.. Розраховано основні показники діяльності та сформовано бюджет запропонованих заходів.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, містить 66 сторінок, 6 рисунків та 16 таблиць.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, торговельне підприємство.

ANNOTATION

The master's qualification work is devoted to the study of the development strategy of FOP Mishchenko S.V.

Types, factors and stages of formation of strategies of development of the retail enterprise are considered.

The main indicators of activity of the researched shop FOP Mishchenko SV are analyzed.

The development of retail trade in Ukraine is assessed.

The development strategies used in the store FOP Mishchenko SV are investigated using SWOT-analysis, the competition matrix of M. Porter and Ansoff.

Based on the study, several proposals were formed to improve the work of FOP Mishchenko SV. The main performance indicators were calculated and the budget of the proposed measures was formed.

Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, list of references, contains 66 pages, 6 figures and 16 tables.

Key words: strategy, development strategy, trade enterprise.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Теоретичні підходи до визначення стратегій розвитку роздрібного підприємства.....	8
1.2. Фактори формування маркетингової стратегії.....	15
1.3. Етапи розробки маркетингової стратегії.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАГАЗИНУ ФОП МІЩЕНКО С.В.....	23
2.1. Особливості розвитку роздрібної торгівлі України.....	23
2.2. Техніко-економічна характеристика магазину ФОП Міщенко С.В.....	26
2.3. Дослідження стратегій розвитку, що використовуються в магазині ФОП Міщенко С.В.....	31
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Розроблення пропозицій щодо основних напрямів стратегічного розвитку торговельного підприємства.....	43
3.2. Обґрунтування та оцінка економічної ефективності створення інтернет-сайту.....	45
3.3. Обґрунтування та оцінка заходу щодо проведення тренінгів для працівників підприємства ФОП Міщенко С.В.....	52
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Особливістю сучасного розвитку внутрішньої торгівлі в країнах ринкового типу є глибокі структурні трансформації, спрямовані на підвищення рівня соціально-економічної ефективності її функціонування і конкурентоспроможності. Епіцентром таких трансформацій виступає роздрібна торгівля.

В Україні роздрібна торгівля досягла величезних масштабів і займає особливе місце в економічній системі і соціальній сфері. В умовах посилення конкуренції на споживчому ринку в Україні та негативного впливу чинників зовнішнього середовища особливо гостро постає проблема забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Підвищується науково-практичний інтерес до підходів, які допомагають оптимально використовувати ресурсний потенціал, прискорювати темпи впровадження інновацій, формувати зацінно-економічні зв'язки із суб'єктами інфраструктури, розроблювати гнучку цінову політику та широко застосовувати інструменти маркетингу.

Необхідність дослідження концептуальних підходів та стратегій розвитку підприємств роздрібною торгівлі, дослідження чинників, що допомагають знайти найбільш оптимальні напрямки підвищення ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі підтверджують актуальність даного дослідження.

Вітчизняні дослідники внутрішньої торгівлі В. Алопій, О. Азарян, П. Балабан, І. Бланк, М. Барна, О. Ілящ, Н. Ситник, М. Чорна зосередили свою увагу переважно на методологічних підходах соціально-економічного розвитку роздрібною торгівлі та її адаптації до ринкових умов.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є формування стратегії розвитку торгового підприємства ФОП Міщенко С.В.

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємстві.

Методи досліджень, які були використані у кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, системний аналіз, а також матричні методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, закони України та інші нормативні акти, дані Державної служби статистики України, статистична та фінансова звітність ФОП Міщенко С.В. та особисті дослідження автора.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку існуючих теоретичних положень формування стратегії розвитку підприємстві.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Повний обсяг роботи – 66 сторінок, 6 рисунків та 16 таблиць. Список використаних джерел становить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення стратегій розвитку роздрібно-го підприємства

Роздрібна торгівля товарами — одна з пріоритетних галузей економіки України, що потребує особливої уваги з боку держави та розвивається під впливом низки чинників соціального, правового та економічного характеру. Мінливість цих чинників впливає на тенденції розвитку ринкового середовища та функціонування торговельних підприємств, вимагаючи дієвих підходів для забезпечення ефективного використання їх ресурсного потенціалу. Тому аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку роздрібно-ї торгівлі є вкрай важливим для досягнення стабільних позитивних результатів діяльності роздрібних торговельних підприємств в Україні.

Роздрібна торгівля сьогодні загалом стає однією з галузей та сфер економіки, яка найбільш динамічно розвивається. Останніми роками до фінансово- економічної кризи у сфері торгівлі України відбулись відчутні позитивні зміни. Практично завершився процес приватизації у сфері товарного обігу. Визначилася стійка тенденція до реального зростання обсягу товарного товарообороту, що є свідченням розширення та активізації внутрішнього споживчого ринку. Темпи зростання роздрібно-го товарообороту істотно перевищують темпи зростання валового внутрішнього продукту. Існують позитивні зміни в структурі товарообігу.

Одночасно розвитку роздрібно-ї торгівлі притаманна низка недоліків: темпи зростання роздрібно-го товарообігу значно відстають від темпів зростання реальних доходів домогосподарств внаслідок погіршення споживчих настроїв; фізична маса товарів не зростає; розвиток роздрібно-ї торгівлі йде нерівномірно як на регіональному, так і за окремими сегментами споживчого ринку. Лідером за темпами

розвитку торговельних мереж в Україні виступає м. Київ, що обумовлено вищим, порівняно з населенням України, рівнем доходів мешканців столиці.

За сучасних соціально-економічних умов господарювання, розвиток роздрібної торгівлі України значною мірою залежить від кількості об'єктів роздрібної торгової мережі, форм їх організації та спеціалізації, рівня забезпеченості населення. Динамічний розвиток торгівлі підтверджується статистичними даними Державного комітету статистики України, з яких видно, що оборот роздрібної торгівлі має тенденцію до зростання.

Оборот роздрібної торгівлі України в січні – вересні 2019 року зріс в порівнянних цінах на 16% в порівнянні з січнем – вереснем 2018 року. В номінальному вираженні роздрібний товарооборот за дев'ять місяців 2019 року склав 578,2 млрд. грн .

На підставі загального аналізу стану ринку роздрібної торгівлі в Україні можна виділити наступні тенденції його розвитку:

1) Регіональна експансія та глобалізація. Сучасна торгівля характеризується великою фінансовою потужністю, що обумовлює переважно екстенсивний шлях її розвитку, оскільки збільшення обсягів продажів суттєво обмежене колом покупців, враховуючи транспортний та часовий фактор. Саме тому характерною ознакою сучасного етапу розвитку роздрібної торгівлі є постійне збільшення кількості об'єктів, формування торгових мереж спочатку – у межах міста, потім – регіону та країни в цілому.

2) Зміна форматних пріоритетів споживачів. Останніми роками активізувався розвиток невеликих торговельних об'єктів, які розташовані в центральній частині міст і на житлових масивах (формат «магазин біля будинку»). Це пояснюється переважно тим, що великі формати неефективні для щоденних покупок.

3) Посилення уваги до цінової гнучкості. Ціна товару, як відомо, є однією з детермінант успіху роздрібного торговельного підприємства. Сучасний споживач у своїй поведінці всі більше орієнтується на зниження своїх витрат.

4) Розширення додаткових послуг. Підвищення привабливості магазинів можливе не лише за рахунок цінової політики, а й шляхом збільшення контурів об-

слуговування, надання покупцям найбільш широкого переліку супутніх послуг. Це обумовлює суттєве зростання значущості сервісної політики в процесі управління діяльністю торговельного підприємства.

5) Підвищення якості товарного асортименту. При формуванні асортименту провідні світові компанії спираються на результати вивчення запитів покупців і враховують новітні тенденції, що притаманні поведінці сучасного покупця.

Отже, можна зробити висновок, що галузь роздрібної торгівлі в Україні є надзвичайно динамічною та розвивається під впливом низки чинників, зокрема купівельної спроможності населення, стану товарозабезпечення, розвитку матеріально-технічної бази, інституціональних перетворень, концентрації та конкуренції. В останні роки структура роздрібно торгівельної мережі значно покращується, зменшується частка неорганізованої торгівлі, розвивається мережа дискаунтерів та гіпермаркетів, з'являються представники іноземних роздрібних торговельних мереж.

Суб'єкти господарювання (підприємці) можуть здійснювати торговельну діяльність лише після державної реєстрації їх як суб'єктів підприємницької діяльності, а у випадках, передбачених законодавчими актами, за наявності в них спеціального дозволу (ліцензії) на торгівлю окремими видами товарів.

Сучасна роздрібна торгівля здійснюється в різноманітних формах, які змінюються й доповнюються під впливом розвитку науково-технічного прогресу, впровадження новітніх засобів обчислювальної техніки, інформаційних технологій і телекомунікаційних мереж.

Форми роздрібно торгівлі класифікують за такими ознаками (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікаційні ознаки форм роздрібно торгівлі

За місцем виконання розрізняють:

1) магазинну роздрібну торгівлю, на яку припадає переважна частина роздрібного товарообігу. Здійснюється в магазинах, які розміщені в окремих будівлях або приміщеннях і мають торговельну залу для покупців;

2) дрібнороздрібну торгівлю, зокрема й пересувну. Здійснюється через мережу нестационарних торгових об'єктів.

За методами обслуговування вирізняють:

- продаж товарів із прилавка. Характеризується особистим контактом продавця та покупця в магазині;
- магазини самообслуговування. Контакт із продавцем, як правило, анонімний, покупець має можливість легкого, вільного й самостійного вибору товару із багатьох, розміщених у торговельній залі;
- торгівлю за зразками;
- торгівлю за каталогами;
- посылкову торгівлю;
- торгівлю за попередніми замовленнями;
- електронну торгівлю.

Спільною для останніх п'яти форм роздрібної торгівлі є обмеженість безпосереднього контакту продавця із покупцем; не відіграє суттєвої ролі віддаленість покупця, широкий асортимент пропонованих товарів із повною інформацією про ціни та якість дає покупцеві змогу прийняти в спокійній обстановці рішення про покупку.

За правом власності на товар, що продається, розрізняють:

- комісійну роздрібну торгівлю. Реалізує товари, прийняті від юридичних та фізичних осіб на комісійних засадах, тобто право власності на товар зберігається за комітентом до моменту його продажу покупцеві;
- фірмову роздрібну торгівлю.

Фірмова торгівля – це продаж товарів безпосередньо її виробниками, а також відокремленими структурними підрозділами цих товаровиробників, які не мають статусу юридичної особи.

За формою розрахунків можна вирізнити:

- роздрібну торгівлю за готівку та іншими прирівненими до неї платіжними засобами;
- торгівлю в кредит і за безготівковим розрахунком. Торгівля за безготівковим розрахунком належить до роздрібною лише у випадках, передбачених чинними нормативними актами.

Форми організації роздрібною торгівлі впливають на вибір типу підприємства сфери торгівлі, яке реалізує споживчі товари в роздріб і надає послуги, призначені винятково для кінцевих споживачів [1].

Організації безпосередньої діяльності роздрібною торговця з ведення роздрібною реалізації та обслуговування покупців передує процес його створення. Створення роздрібною торговельного підприємства проводиться відповідно до чинного законодавства України в частині регулювання підприємницької діяльності у сфері комерції.

Стратегія роздрібною торговця – це загальна послідовність дій і операцій, спрямована на досягнення оптимального прибутку від торговельно-сервісної діяльності й узгоджена з наявними в даного суб'єкта матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами.

Вибір сегмента ринку, спеціалізації і параметрів суб'єкта передбачає всебічне обґрунтування доцільності й ефективності роботи в конкретному сегменті роздрібною ринку, а також чітке встановлення його асортиментної спеціалізації та типорозміру (обсягів діяльності).

Розрахунок потреби в стартовому капіталі має на меті визначення обсягів інвестицій, необхідних для початку роздрібною торговельної діяльності з урахуванням спеціалізації й параметрів суб'єкта як суми власних та залучених коштів.

Формування роздрібного торговельного асортименту проводиться в повній відповідності з вибраною спеціалізацією, підібраним торговельно-технологічним обладнанням, фізико-хімічними властивостями товарів, правилами товарного сусідства, правилами і нормами зберігання і продажу окремих товарів.

Визначення постачальників і потреби в обсягах закупівель здійснюється з метою; вивчення комерційних пропозицій товаровиробників і оптових продавців; вибору з їх числа найоптимальніших; розрахунку потреби в оптових закупівлях товарів для підтримання на стабільному рівні вибраного торговельного асортименту.

Розглянемо дві основні базові стратегії роздрібних торговельних підприємств, які обираються ними на підставі виявлення основної конкурентної переваги. Так, розрізняють стратегію лідерства за рахунок економії на витратах та стратегію диференціації.

Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах (низькі ціни - стандартизований товар). Практикується у мережевій організації роздрібного бізнесу на підставі таких торгових форматів, як дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет. Має місце ефект масштабу діяльності, захист від входження на ринок нових конкурентів, висока рентабельність діяльності роздрібною мережі.

Забезпечення конкурентоспроможних (низьких) цін досягається завдяки масштабу мережі, високої ефективності торговельних процесів, відносно низьких операційних витрат. Товарна політика: широкий та глибокий асортимент у низькому та середньому діапазоні цін. Цінова політика: гнучка система знижок, "економічні години", спеціальні ціни для локальних ринків. Сервісна політика: відсутність черг; зручна викладка, сприятлива атмосфера.

Для економії витрат деякі роздрібні мережі перебудовують свою структуру бізнесу: розвивають власне виробництво продукції та напівфабрикатів, організовують міні пекарні з випічки власного хлібу та кондитерських виробів.

Одним з важливих моментів є необхідність оперативного досягнення оптимального масштабу мережі. До мережі входять магазини, які розміщуються у різних районах (регіонах), мають неоднакові економічно-фінансові результати та

ємність локальних ринків. Тому цінова політика у різних магазинах мережі вирішується за рахунок встановлення спеціальних цін для локальних ринків, що впливає на рівень прибутку та робить одні магазини мережі більш рентабельними, інші – менш рентабельними.

Стратегія диференціації (високі ціни – унікальний товар). Практикується, як правило, у мережах спеціалізованих магазинів, які пропонують товари високої якості, брендові торгові марки. Має місце формат спеціалізованого магазину із широким асортиментом. Товарна політика: оптимальне та постійне оновлення асортименту, ретельний підбір торгових марок. Цінова політика: орієнтація на ціни ринку, високі або низькі ціни відповідно до життєвого циклу товару. Сервісна політика: консультаційне обслуговування, додаткові послуги, спеціальні програми роботи з покупцями.

Рентабельність продажів залежить від прихильності споживачів до місця покупки та асортименту, який пропонується. Важливе значення мають такі фактори, як стильний дизайн торговельного залу, висока компетентність продавців-консультантів, присутність у торговельному залі менеджера по роботі з покупцями, наявність зон відпочинку.

Розглянемо стратегії РТП, які пов'язані зі створенням особливого індивідуального іміджу, призначеного для досягнення ринкових цілей.

Стратегія вартості товару (ціни нижчі, ніж у конкурентів; втім, послуги, що надаються покупцям – мінімальні, скромне оформлення магазину).

Стратегія споживчої зручності (надати максимальну зручність споживачеві: високий сервіс, близькість магазинів до місць проживання, прийом замовлень поштою, обслуговування через інтернет-магазин)

Стратегія створення сегментного портфеля (роздрібний торговець утримує кілька різних магазинів, кожний з яких обслуговує певний сегмент ринку).

Стратегія обслуговування (велика увага приділяється післяпродажному обслуговуванню, формуються особисті контакти зі споживачами, надається кваліфікована допомога під час та після покупки).

Стратегія створення особливої атмосфери привертає увагу споживачів незвичайним оформленням та інтер'єром.

При діяльності торговельної компанії у напрямку зростання можливі такі варіанти :

- 1) стратегія проникнення на ринок;
- 2) стратегія розширення цільового ринку;
- 3) стратегія розвитку нової форми торгівлі;
- 4) стратегія диверсифікації.

Стратегія проникнення на ринок (введення на ринок): передбачає обслуговування існуючих сегментів клієнтів на основі існуючої форми торгівлі. Збільшити продажі можна за рахунок наступного:

- заохочення покупців частіше відвідувати існуючі магазини (заохочення, зниження цін, реклама, розпродаж, особисті послуги тощо);
- відкриття нових магазинів аналогічного профілю.

Стратегія розширення цільового ринку: передбачає обслуговування нових сегментів споживачів відповідно до існуючої форми торгівлі.

Реалізація стратегії досягається шляхами:

- асортиментної диверсифікації;
- залучення до магазину не лише місцевих покупців, а й туристів.

Стратегія розвитку нової форми торгівлі: вона полягає у зміні способу обслуговування існуючих споживачів. Наприклад, раніше товари продавалися в каталогах через постачальників. Тоді компанія вирішила відкрити спеціалізований магазин з однаковим асортиментом товарів для тих самих споживчих сегментів. При цьому новою стала форма торгівлі – самообслуговування.

Стратегія диверсифікації: полягає у обслуговуванні нових сегментів клієнтів на основі нових форм бізнесу.

1.2. Фактори формування маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія компанії на сучасному ринку формується під впливом безлічі факторів. При формуванні маркетингової стратегії підприємства перш за все враховують наступні чотири групи основних факторів:

1. Тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система товароруху, правове регулювання, тенденції в ділових колах, умови територіального розміщення)

2. Стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, основні конкуренти і стратегічні напрями їх діяльності.

3. Управлінські ресурси і можливості підприємства (товарні, фінансові, торговельні, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін в конкурентній боротьбі.

4. Основна концепція розвитку підприємства, її глобальні цілі і завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах.

На формування маркетингової стратегії впливають внутрішні резерви підприємства (її внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції) і стан зовнішнього середовища (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники і тощо).

Фактори внутрішнього середовища визначають можливий рівень якості і адаптаційні можливості підприємства до вимог споживачів, а фактори зовнішнього середовища визначають структуру попиту за рівнем якості і цін, наявності вільних ринкових ніш, ступінь впливу різноманітних інститутів на ведення ділових операцій. Внутрішні чинники, які впливають на формування маркетингової стратегії, технологічні, ресурсні та організаційні.

Додатковим чинником, що впливає на формування маркетингової стратегії, є здатність фірми до адаптації свого рішення до вимог індивідуальних покупців.

Так само на формування маркетингової стратегії фірми впливають інструменти маркетингових досліджень. З них можна виділити SWOT-аналіз (на

основі аналізу сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей підприємства).

Результат досліджень завдяки цьому виду аналізу допомагають підприємству сформулювати необхідну маркетингову стратегію, яка б повністю відображала можливості і потреби, а також враховувала мінливі ринкові умови і конкурентне середовище.

1.3. Етапи розробки маркетингової стратегії

Чітко визначені цілі визначають напрямок розвитку маркетингової стратегії компанії. Маркетингова стратегія розробляється на основі сформульованих цілей діяльності та уточнюється або переглядається на основі всебічного опитування.

Результатом маркетингового планування взагалі та маркетингового стратегічного планування зокрема є план маркетингу.

План маркетингу включає такі складові: ситуаційний аналіз, визначення цільових ринків фірми, маркетингові цілі, маркетингову стратегію, організацію маркетингу, визначення взаємодії між підрозділами фірми щодо виконання плану маркетингу, бюджету маркетингу, реалізацію, оцінку і контроль маркетингу.

Стратегічний план задає напрямок для діяльності організації і дозволяє їй краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також планування цін.

Стратегічний план забезпечує кожному підрозділу в організації чіткі цілі, які пов'язуються з загальними завданнями компанії, змушує організацію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з точки зору конкурентів, можливості і загрози в навколишньому середовищі.

Цей план визначає альтернативні дії чи комбінації дій, які може застосовувати організація. Він створює основу для розподілу ресурсів, демонструє важливість застосування процедур оцінки діяльності.

План має забезпечити роботу фірми в сучасному світі - динамічному, який неперервно змінюється і схильний до нововведень.

Процес розробки стратегії маркетингу під керівництвом Ф. Котлера передбачає ділити на такі етапи:

- вибір напрямків пошуку;
- генерація ідей;
- розробка концепції та тестування;
- розробка ринкової стратегії;
- економічний аналіз;
- створення прототипів товарів;
- пробний маркетинг;
- комерціалізація;
- прискорена процедура розробки продукції;
- організація новаторського процесу.

Вдумливий вибір стратегії необхідний будь-якому учаснику ринку не тільки при плануванні майбутніх справ, але й при прийнятті рішень з конкретних, здавалося б, часткових питань.

Вирішення конкретної стратегії передбачає такі ключові кроки:

- виявлення альтернатив маркетингової стратегії;
- вибір оптимального варіанту;
- реалізація стратегії;
- аналіз і коригування маркетингової стратегії.

Розробка та реалізація маркетингової стратегії компанії - це творча діяльність, заснована на можливостях конкретних людей, тобто фактично ноу-хау. Тому на практиці стратегія кожної компанії є унікальною.

Якщо виділити хоча б 12 компонентів маркетингової стратегії і уявити кожен з них лише в чотирьох версіях, кількість теоретично можливих комбінацій складе $4^{12} = 16,7$ млн. варіантів. Необхідний покроковий рух вперед, щоб наблизитися до оптимальної стратегії.

Такий підхід до формування маркетингової стратегії був запропонований німецьким маркетингологом Г.Г. Леттау. Ось зміст цього підходу:

Крок 1. Складається перелік тих елементів стратегії, які компанія застосовує (або має намір використовувати). Наприклад, якість товару, ширина та глибина асортименту, знижки на ціни, ін. Для кожного товару чи послуги за різних ринкових умов може існувати набір відповідних елементів стратегії. Створений перелік складе для нас набір строк в майбутній матриці альтернатив (варіантів) стратегії.

Крок 2. Визначаються можливі шляхи вирішення кожної із перелічених проблем. В основному таким чином ми отримуємо стовпці та завершуємо формування матриці альтернатив як основного проблемного поля для розробки стратегії.

Крок 3. Ми створюємо комбінації варіантів, ланцюжки рішень у межах сформованої матриці. Тут важливо негайно знайти вихідну точку (тут допоможе початковий "контур" стратегії), щоб негайно обмежити загальну кількість схем, необхідних для подальшого аналізу.

Крок 4. Потрібно відмовитись від практично неможливих варіантів. У цьому випадку частина сформованих альтернативних ланцюгів спрощується без детального аналізу. Аргументи - відсутність кількох відповідних ресурсів, невідповідність окремих рядків по відношенню один до одного.

Крок 5. Пов'яжіть покинуті мережі з ринковими цілями вашої компанії. На цьому етапі важливо визначити, наскільки ви наближені до досягнення цілей, поставлених компанією, під час реалізації стратегії, що забезпечує результати щодо наших потреб.

Крок 6. Співвідношення цілей компанії, рейтинг для яких створюється стратегія. Побудована ієрархія цілей (це можна зробити на першому кроці). Їм присвоюються коефіцієнти суттєвості (зазвичай від одного до десяти). Отримана ієрархія може взагалі не відповідати вибору брелока (пам'ятайте крок 3) (29).

Крок 7. Вказується прогноз ефективності кожної стратегії (результат кроку 5) з урахуванням важливості кожної мети. Математично передбачається ефективність варіантів стратегії для окремих людей.

Крок 8. Знайдіть остаточну (загальну, загальну) ефективність кожного варіанту стратегії.

Але ефективність - це ще не ефективність. Для прогнозування останньої потрібно провести аналогічну процедуру для ранжування необхідних ресурсів відповідно до складності їх використання, потенційної сили ринкового бар'єру, а потім оцінити кожну стратегію з точки зору того, скільки і яких ресурсів вона потребує, що вона повинна бути. Тільки порівнявши майбутній результат кожної стратегії з результатом необхідних ресурсів (зусиль), ви можете досягти комплексної оцінки ефективності стратегії.

Порівняння підсумкових експертних оцінок ефективності конкретних варіантів стратегії, що є відношенням експертних оцінок до ефективності кожної стратегії та зусиль. Після обчислення та порівняння значень K_e для всіх інших варіантів стратегії спочатку виберіть найвище значення. Обрана стратегія, яка є основним варіантом, може включати певні альтернативи, наявні в інших стратегіях.

Крок 9. Створіть детальний опис з деталізацією оптимальної стратегії, знайденої для конкретного товару чи ринку. Фірма повинна робити це самостійно без залучення зовнішніх експертів, оскільки детальна стратегія є предметом комерційної таємниці.

Крок 10. Визначте ступінь гармонійності (суперечливості) стратегії, виявленої зі стратегіями для інших товарів чи ринків. Не виключається конкуренція між ними. Тоді необхідно повернутися до рейтингу цілей (крок 6) або навіть до часу формування цілей компанії. Можливо, вам доведеться виправити помилки при визначенні рішень окремих проблем (Крок 2), якщо конкретні дії з цим продуктом створюють серйозні перешкоди в іншій частині асортименту, в інших частинах ринку.

Матриця варіантів, підготовлена для вирішення основних маркетингових завдань компанії, хороша, щоб запропонувати її потенційним клієнтам, щоб визначити для них кращі варіанти.

При прийнятті рішення про вибір маркетингової стратегії в бізнесі існує ряд методів, які ви можете використовувати, які допоможуть вам за допомогою діаграм організувати і оцінити цілі, розглянути задачі, які необхідно вирішити, і впорядкувати їх. : - "оцінка об'єктивна» діаграма;

- матриця постановки завдання;
- лист про контроль за ударом;
- оцінка ступеня залежності від покупця;
- оцінка ступеня залежності від постачальників;
- аналіз силового поля; і т. п.

Постановка правильних цілей для організації - ключ до розробки успішної стратегії. Цілі не повинні зосереджуватися на вирішенні проблем, не повинні бути занадто обмеженими, повинні здаватися реалістичними для тих, хто буде прагнути їх досягти.

Метод «аналізу силового поля» відображає ідею існування в організації сил, що діють «за» і «проти» зміни. Цей метод допоможе визначити сили, які сприяють або заважають змінам, необхідним для досягнення цілей. Необхідно спробувати визначити всі сили, що підтримують зміну, і оцінити їх відносну величину.

Сили змін можуть включати нові закони; зміни в економічній політиці; нові ринкові можливості; зміна очікувань споживачів. Вони самі по собі є змінами, тобто пропонують сприятливі можливості тим, хто діє в них. Потім необхідно визначити стримуючі сили - сили, які чинять опір змінам і можуть перешкоджати прогресу в досягненні цілей. Це може бути, наприклад, корисливий інтерес; внутрішня політика компанії; брак розуміння; страх перед технологіями.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі розглянуто теоретичні підходи до визначення стратегій ринку. Можна зробити висновок, що галузь роздрібної торгівлі в Україні є надзвичайно динамічною та розвивається під впливом низки чинників, зокрема купівельної спроможності населення, стану товарозабезпечення, розвитку матеріально-технічної бази, інституціональних перетворень, концентрації та конкуренції. В останні роки структура роздрібно-торгівельної мережі значно покращується, зменшується частка неорганізованої торгівлі, розвивається мережа дискаунтерів та гіпермаркетів, з'являються представники іноземних роздрібних торговельних мереж.

Сформовано фактори формування та маркетингової стратегії та етапи розробки. На формування маркетингової стратегії впливає здатність фірми до адаптації свого рішення до вимог індивідуальних покупців.

Так само на формування маркетингової стратегії фірми впливають інструменти маркетингових досліджень. З них можна виділити SWOT-аналіз (на основі аналізу сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей підприємства). Визначення відповідних цілей для організації є ключем для розробки успішної стратегії. План маркетингу включає такі складові: ситуаційний аналіз, визначення цільових ринків фірми, маркетингові цілі, маркетингову стратегію, організацію маркетингу, визначення взаємодії між підрозділами фірми щодо виконання плану маркетингу, бюджету маркетингу, реалізацію, оцінку і контроль маркетингу.

Цілі не повинні концентруватися на вирішенні проблем, не повинні бути надто обмеженими, повинні здаватися реальними тим, хто буде працювати над їх досягненням.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАГАЗИНУ ФОП МІЩЕНКО С.В.

2.1. Особливості розвитку роздрібно́ї торгівлі України

Останніми роками стрімко розвиваються роздрібні мережі, які складаються з десятків або навіть сотень роздрібних торговельних підприємств, що належать єдиному власнику. Перевагами такої власності є централізація та високий рівень управління всією комерційною діяльністю за рахунок залучення кваліфікованих фахівців, що дають змогу уникнути багатьох недоліків, характерних для окремого магазину; розміри мереж, які дають змогу закуповувати великі партії товарів, отримуючи при цьому максимальні знижки та економлячи на транспортних витратах; можливість розміщення товару зі зміною простору та зміною асортименту товарів, формування привабливого асортименту за конкурентоспроможними цінами; здатність об'єднати функції оптової та роздрібно́ї торгівлі.

Завдяки збільшенню кількості роздрібних мереж, загальної стратегії торговельного підприємництва та купівельної поведінки споживачів відбувається переорієнтація останніх на формат невеликих магазинів, які охоплюють різні сегменти ринку. На ринку України представлені всі формати магазинів організованого сектору торгівлі. В Україні розвиваються й такі типи об'єднань, до складу яких входять роздрібні, оптові та виробничі підприємства, які функціонують як єдина система. Деякі торгові об'єднання розвивають магазини різних типів.

До таких торгових об'єднань можна віднести ЗАТ “FozzyGroup” (торгово-промислова корпорація), в структуру якого входять торговельна мережа гастрономів (магазинів біля дому) «Фора», торговельна мережа супермаркетів «Сільпо», “Fozzy” – мережа оптових гіпермаркетів, мережа дискаунтерів “Thrash”, які торговельна мережа відкриває для конкурентоздатності та оптимізації внутрішніх процесів; «Пакко-холдинг» в структуру якого входять торговельна мережа гастрономів «Вопак» та мережа гіпермаркетів «ПАККО»; ТОВ «Таврія-В», яка є об'єднанням мережі супермаркетів, мережі гіпермаркетів та мережі гастрономів; ВАТ

«Рітейлінгова компанія Євротек», в структуру якої входять мережі супермаркетів «Квартал економ магазин» та «Фреш».

Різнотиповість дає змогу торговельним мережам забезпечувати наближення до кінцевого споживача. Досліджуючи розвиток продовольчих торговельних мереж в Україні, можна простежити такі тенденції: зменшення кількості нових магазинів, відкритих протягом 2016–2019 рр.; переорієнтація на формати «дискаунтер»; орієнтація споживачів на товари більш низького цінового сегменту; підвищення ефективності за рахунок впровадження логістичних принципів в управлінні, заміна іноземних товарів українськими аналогами; розвиток власних торгових марок мережі (“Privat Label”).

До того ж експерти з розвитку роздрібного ринку засвідчують, що найближчим часом конкуренція зміститься: не бренди будуть конкурувати, а формати магазинів. Власне передумови до цього спостерігаємо вже сьогодні, коли уподобання споживачів щодо здійснення покупок переходять від класичних супермаркетів до дискаунтерів (магазинів з мінімальними цінами) та магазинів біля дому. Це є наслідок політико-економічних подій останніх двох років в Україні: проблеми на Сході та Криму, реформи, зростання цін та інфляційні процеси. Все це підводить споживачів до більш охайного поводження з грошима і позначається на відвідуванні певних форматів магазинів. А роздрібні мережі – до розвитку певних напрямів торгівлі, поглинанню інших мереж або окремих магазинів, що не можуть розвиватися за даних умов в Україні. Вже в 2019 році тенденцією було різке збільшення кількості форматів «магазин біля дому» і «мінімаркетів», які належать до більш стресостійкого сегменту. За даними GT Partners Ukraine, частки різних форматів магазинів в загальному обороті роздрібних мереж FMCG в 2013 році мали наступні значення (рис. 2.1): преміум-сегмент біля 1%, супермаркети – 39%, дискаунтери – 24%, гіпермаркети – 18%, магазини біля дому – 8%, Cash&Carry – 10% [4].

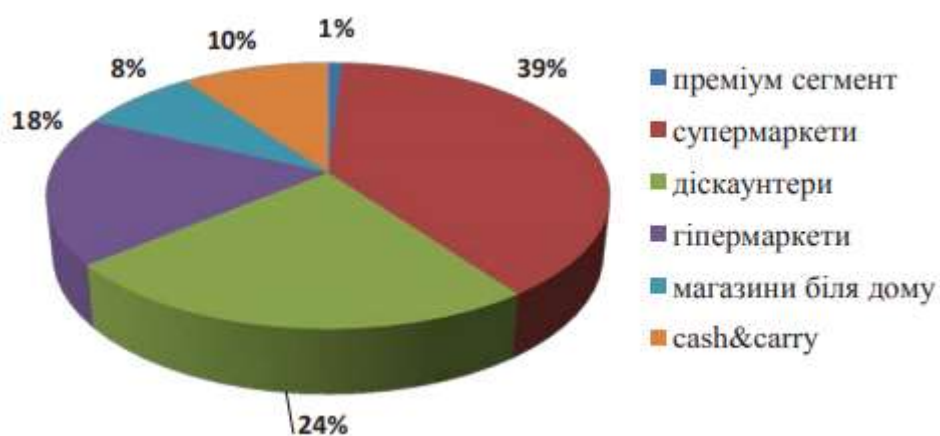


Рис.2.1. Споживчі уподобання здійснення купівель в FMCG мережах за форматами магазинів

У зв'язку з підвищенням закупівельних цін на основні харчові групи були збільшенні ціни у роздрібних цінах в період 2018-2019 рр., що зображено на рис.2.2.



Рис.2.2. Фактори збільшення цін

Основні перспективи розвитку продуктивних роздрібних мереж можна сформулювати так:

1) відбуватиметься розвиток різних форматів торгівлі та нарощення конкуренції між ними, а не брендами мереж;

2) йтимуть процеси поглинання та укрупнення компаній роздрібною торгівлі, що дасть змогу розширити географію радіусу торгової дії та будувати логістику поставок за єдиними принципами мережі;

3) багато уваги буде приділено підвищенню ефективності роботи магазинів мереж.

2.2. Техніко-економічна характеристика магазину ФОП Міщенко С.В.

Перехід до ринкових відносин призвів необхідність нових підходів до розвитку мережі роздрібних торгових підприємств. Однією з тенденцій у формуванні роздрібно-торговельної мережі в містах, селах стає утворення великих магазинів.

Об'єктом для дослідження обрано магазин непродовольчих товарів ФОП Міщенко С.В. розташований в селі Балаклея, Черкаської області. Графік роботи: в будні з 9.00 до 21.00, в суботу та неділю з 9.00 до 20.00.

Магазин працює лише на споживчому ринку, де продає товари споживачам з різними уподобаннями, фінансовими можливостями та реакцією на пропонований товар.

Предметом господарської діяльності є купівля-продаж товарів народного споживання, організація торгівлі та інші види діяльності, зазначені в Статуті.

Призначення магазину - ведення бізнесу в галузі роздрібною торгівлі, спрямованого на створення нових робочих місць, отримання рентабельності вкладеного капіталу, а також обслуговування соціально-економічних інтересів власника та службовців.

Магазин розташований на першому поверсі будівлі. Він складається з трьох приміщень: торгова зала, складське приміщення, кабінет працівників. Основна мета: отримання прибутку, задоволення суспільних потреб, задоволення потреб власного бізнесу.

Планування магазину є традиційним пристінним. Чітких правил викладки магазин немає. Товар в торговому залі розміщений на вітринах, полицях, спеціальних упаковках.

Торговельний процес в магазині поставлений добре, ефективно використані торгові площі, обраний найбільш зручний метод продажу, представлений додатковий спектр послуг.

Біля входу в магазин розташований куточок споживача, який вміщує всі необхідні документи: виписка з єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (свідоцтво про реєстрацію підприємця), книга відгуків і пропозицій, адреси і номери телефонів територіальних органів, що забезпечують захист прав споживачів, номер телефону власників підприємства.

У магазині використовується лінійна організаційна структура: власник магазину, бухгалтер та продавець-консультант. Директор магазину виконує представницькі функції, зосереджує у своїх руках керівництво над усіма підрозділами підприємства, прислухається до думки підлеглих. Ця структура проста і економічно вигідна для представників малого бізнесу. Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління в одній ланці. Кожен працівник магазину безпосередньо підпорядковується керівнику. В свою чергу, останній підпорядковується власнику. Окремі спеціалісти допомагають керівнику збирати та оброблювати інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій не надають.

Підприємство здійснює свою роботу на внутрішньому ринку України. Належить до представників малого бізнесу. За суб'єктами, які здійснюють обмін, магазин належить до проміжних продавців, тобто здійснює торгову діяльність, що полягає у придбанні та наступному перепродажі товарів та послуг.

Аналіз техніко-економічних показників – це характеристика основних показників виробничої діяльності підприємства, основним завданням якого є задоволення потреб покупців у визначеній продукції, а так само одержання

прибутку. Рівень прибутку залежить від обсягів виробництва і реалізації продукції, продуктивності праці і рівня витрат на виробництво.

Стабільний успіх компанії залежить від чіткого та ефективного планування її діяльності, регулярного збору та аналізу інформації про стан ринків та власних перспектив, виявлення його сильних та слабких сторін, аналізу конкуренції. Важко переоцінити роль аналізу фінансово-господарської діяльності, що дозволить об'єктивно оцінити результати діяльності компанії в цілому та її структурних підрозділів, визначити вплив різних зовнішніх та внутрішніх факторів на ключові показники діяльності та форму основою його фінансової політики.

Аналіз господарської діяльності необхідний підприємству для оцінки його фінансового стану, а також визначення впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів на основні показники його діяльності.

Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідне для того, щоб одержати певну кількість основних параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства.

Одним з основних вимог функціонування підприємств та їх асоціацій в умовах ринкової економіки є беззбитковість господарської та іншої діяльності, відшкодування витрат власними доходами та забезпечення у визначених розмірах прибутковості, рентабельності господарювання.

Аналіз динаміки структури асортименту наведений у табл. 2.1.

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
1. Електронні товари	2462	2192	8,38	7,64	-0,74
2. Будівельні матеріали	3690	2911	12,56	10,14	-2,41
3. Товари побутової хімії	7830	8190	26,64	28,53	1,89
4. Парфумерні товари	1004	962	3,42	3,35	-0,06
5. Сільськогосподарські товари	1037	955	3,53	3,33	-0,20
6. Посуд та столові прибори	3425	3403	11,65	11,86	0,20
7. Косметичні товари	8541	8883	29,06	30,95	1,89
8. Одяг та взуттєві товари	1401	1207	4,77	4,21	-0,56
Разом	29390	28703	100	100	x

Аналіз динаміки структури асортименту магазину показав що найбільшу частку у структурі асортименту за 2019 рік займають косметичні товари (30,95%) та товари побутової хімії (28,53%). Найменшу частку мають парфумерні товари (3,35%) та сільськогосподарські товари (3,33%).

Електронних товарів у 2019 році було реалізовано на 0,74% менше ніж у 2018 році, будівельних матеріалів на 2,41% менше, парфумерних товарів – на 0,06%, сільськогосподарських товарів – на 0,20%, а одягу та взуттєвих товарів на 0,56% менше. Реалізація косметичних товарів у 2019 році порівняно з 2018 роком навпаки збільшилася на 1,89%, також збільшилася реалізація товарів побутової хімії на 1,89%, а реалізація посуду та столових приборів збільшилася на 0,20%.

Загалом, у 2019 році відбувся спад реалізації товарів у магазині, але цей спад не є значним. Його причиною могло стати збільшення цін на товар, у зв'язку з нестабільним економічним станом у країні.

Джерелом інформації для аналізу є планово-нормативні дані, звіти підприємства, матеріали бухгалтерського обліку. Техніко-економічний аналіз проводять за певний період діяльності підприємства.

Мета аналізу – оптимізація способів і форм створення конкурентоздатної продукції з мінімальними витратами на її закупівлю та реалізацію. Для того, щоб виявити тенденції розвитку підприємства необхідно провести аналіз його основних показників виробничо-господарської діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників роботи підприємства

Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	Тис.грн	2458,96	4976,53	2517,57	102,38
Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн	1575,32	3150,87	1575,55	100,01
Адміністративні витрати	Тис.грн	489,76	653,45	163,69	33,42
Витрати на збут	Тис.грн	63,46	107,56	44,1	69,49
Повні витрати на реалізацію продукції	Тис.грн	2128,54	3911,88	1783,34	83,78
Прибуток від реалізації продукції	Тис.грн	330,42	1064,65	734,23	222,21
Чистий прибуток	Тис.грн	270,94	873,01	602,07	222,21
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	Коп.	86,56	78,61	-7,96	-9,19
Рентабельність діяльності	%	11,02	17,54	6,52	X
Рентабельність продукції	%	15,52	27,22	11,7	X

На основі проведених розрахунків, бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році, порівняно з 2018 роком збільшився на 2517,57 або на 102,38%. Це зумовлено тим, що з 2019 року асортимент магазину значно розширився, що відповідно призвело до зростання продажів. З минулого року обсяг продажів у вартісному виразі у діючих цінах збільшився на 98%. Всі товари мають сертифікати якості. Значний вплив на формування асортименту має сезонність. Найбільше зростання продажів спостерігається у зимовий та літній періоди.

Магазин є типовим представником малого бізнесу. Він має незначні об'єми реалізації. Здійснюючи свою діяльність на внутрішньому ринку України, магазин дотримується усіх нормативно-правових актів, що передбачені законодавчою базою у сфері торгівлі.

У магазині асортимент повинна є найбільш раціональним, щоб повною мірою задовольняти потреби споживачів.

2.3. Дослідження стратегій розвитку, що використовуються в магазині ФОП Міщенко С.В.

Стратегія роздрібного торговця — це загальна послідовність дій і операцій, спрямована на досягнення оптимального прибутку від торговельно-сервісної діяльності й узгоджена з наявними в даного суб'єкта матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами [4].

Формування номенклатури послуг для покупців передбачає розроблення переліку до реалізаційних, супутніх реалізації і після реалізаційних послуг, які підвищують рівень сервісу в даному торговельному підприємстві.

Магазин має зручне місце розташування, відносно невисокі ціни. Негативним фактором для розвитку підприємства є відсутність конкуренції на місцевому ринку. Для подальшого розвитку підприємства необхідно чітко визначити стратегію розвитку, поставити мету діяльності підприємства та завдання, які воно має виконувати, щоб збільшувати обсяги реалізації, покращувати культуру

обслуговування споживачів, підвищувати кваліфікацію персоналу, а відповідно збільшувати свій прибуток.

Для того, щоб допомогти підприємству визначити свою позицію на ринку, свої сильні і слабкі сторони, можливості, що відкриваються при реалізації проекту та загрози при його не виконанні, використовують метод стратегічного планування – SWOT-аналіз. SWOT-аналіз допомагає проаналізувати власний бізнес, розглянути діяльність конкурентів і визначити стратегію розвитку підприємства, яка допоможе успішно конкурувати на ринку [6].

Для проведення аналізу зовнішнього середовища функціонування визначимо можливості і загрози підприємства (табл.2.3).

До зовнішніх можливостей магазину належать:

- 1) посилення позицій на ринку;
- 2) підвищення класифікації персоналу в галузі сучасних технологій, маркетингу;
- 3) вихід на нові ринки збуту;
- 4) розробка і впровадження оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Загрози:

- 1) підвищення конкурентного тиску;
- 2) відсутність кваліфікованого персоналу;
- 3) зменшення купівельної спроможності споживачів;
- 4) відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства.

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз підприємства магазину

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору(З)	Ймовірність реалізації фактору(Й)	Загальна оцінка (З*Й)	Фактори	Значимість фактору(З)	Ймовірність реалізації фактору(Й)	Загальна оцінка (З*Й)
1	2	3	4	5	6	7	8
Посилення позицій на ринку	6	0,6	3,6	Підвищення конкурентного тиску	6	0,4	2,4
Підвищення класифікації персоналу в галузі сучасних технологій, маркетингу	8	0,6	4,8	Відсутність кваліфікованого персоналу	8	0,4	3,2
Вихід на нові ринки збуту	7	0,3	2,1	Зменшення купівельної спроможності споживачів	7	0,7	4,9
Розробка і впровадження оптимальної стратегії розвитку підприємства	9	0,5	4,5	Відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства	9	0,5	4,5
Разом	-	-	19,72		-	-	15

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що сума загальних оцінок зовнішніх можливостей дорівнює 19,72 і є вищою, ніж загальна оцінка зовнішніх загроз, що становить 15. Це означає, що можливості підприємства є більшими, що є позитивним для підприємства. Побудуємо матрицю можливостей для визначення найбільш вагомої можливості. Можливості, які потрапляють на поля «ВС», «ВВ», «СВ» потрібно обов'язково врахувати та використати. Можливості, які потрапили до квадрантів «ВН», «СН», «НН», можна не приймати до першочергової уваги.

Матриця можливостей зовнішнього середовища для підприємства

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	Висока (1-0,7)	Середня (0,7 – 0,4)	Низька (0,4 – 0,1)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Висока (10-7)	<u>ВВ</u>	<u>ВС</u> підвищення класифікації персоналу в галузі сучасних технологій, маркетингу; розробка і впровадження оптимальної стратегії розвитку підприємства	<u>ВН</u>
Середня (7-4)	<u>СВ</u>	<u>СС</u> посилення позицій на ринку	<u>СН</u> вихід на нові ринки збуту
Низька (4-1)	<u>НВ</u>	<u>НС</u>	<u>НН</u>

Таким чином, розглянувши матрицю можливостей зовнішнього середовища магазину, стає очевидним, що в першу чергу слід звернути увагу на можливості підвищення кваліфікації персоналу в галузі сучасних технологій та маркетингу, розробки і впровадження оптимальної стратегії розвитку підприємства. Саме ці можливості на думку експертів можуть принести підприємству найбільший прибуток, що і є однією з найголовніших цілей діяльності магазину. Можливість посилення позицій підприємства на ринку і вихід на нові ринки збуту є надзвичайно важливими, але не першочерговими. Побудуємо матрицю загроз зовнішнього середовища підприємства. (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Матриця загроз зовнішнього середовища для підприємства

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	Руйнування (7,75-10)	Критичний Стан (5,5-7,75)	Тяжкий Стан (3,25-5,5)	Помірний Стан (1-3,25)
	Висока ймовірність 0,7	Поле ВР	Поле ВК зменшення купівельної спроможності споживачів	Поле ВТ	Поле ВП
	Середня ймовірність 0,4	Поле СР відсутність кваліфікованого персоналу; відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства	Поле СК підвищення конкурентного тиску	Поле СТ	Поле СП
	Низька ймовірність 0,1	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НП

Отже, стає очевидним, що відсутність кваліфікованого персоналу та невизначеність чіткої стратегії розвитку підприємства є суттєвими загрозами для існування магазину і потребують негайного усунення. Зменшення купівельної спроможності споживачів та підвищення конкурентного тиску є суттєвими для підприємства і потрібен уважний та відповідальний підхід до їх усунення, хоча вирішення цих загроз не ставиться на перший план.

Аналіз внутрішнього середовища проводиться визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, порівняння їх з конкурентами. Керівництво підприємства має постійно контролювати свої слабкі сторони, знаходити шляхи їх усунення. Сильні сторони є перевагами у зовнішній діяльності підприємства, конкурентній боротьбі [6].

Сильні і слабкі сторони аналізують за різними показниками:

- 1) маркетинг – на підприємстві відсутній відділ маркетингу, його функції виконує власник підприємства;
- 2) персонал – у магазині використовують лінійну організаційну структуру: власник магазину, бухгалтер та продавець-консультант;

- 3) фінансове становище – підприємство діє за рахунок власних коштів;
- 4) місце розташування магазину
- 5) управління підприємством здійснює безпосередньо власник.

Визначимо сильні і слабкі сторони магазину та методом експертних оцінок, надамо значимості цим показникам (табл. 2.6).

Сильні сторони:

- 1) зручний графік роботи;
- 2) доступні ціни;
- 3) вигідне місце розташування;
- 4) низька конкуренція;
- 5) вигідні умови поставки товару.

Слабкі сторони:

- 1) відсутність інтернет-сайту;
- 2) вузький асортимент продукції;
- 3) недостатньо кваліфікований персонал;
- 4) низька заробітна платня;
- 5) значні витрати.

Таблиця 2.6

Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О*З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О*З)
Зручний графік роботи	4	1	4	Відсутність інтернет-сайту	4	3	12
Доступні ціни	5	2	10	Вузький асортимент продукції	2	2	4
Вигідне місце розташування	4	3	12	Недостатньо кваліфікований персонал	2	3	6
Низька конкуренція	4	3	12	Низька заробітна платня	1	2	3
Вигідні умови поставки товару	5	3	15	Значні витрати	4	3	12
Всього	X	X	43	Всього	X	X	37

Експерти оцінюють сильні і слабкі сторони діяльності підприємства за 5-ти бальною шкалою. 5 - відмінно, 1 – погано. Значимість для фірми оцінюють за шкалою від 1 до 3. 3 – дуже важливо, 1 – не має суттєвого впливу на діяльність магазину. Загальна оцінка сильних сторін становить 43 бали, слабких сторін – 37 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище фірми. Доступні ціни та вигідні умови поставки товару є ключовими перевагами над конкурентами магазину. Підприємству варто вжити необхідних заходів, щоб усунути свої слабкі сторони, керівництво магазину має тримати під контролем ці аспекти своєї діяльності.

На основі отриманих результатів побудуємо матрицю SWOT. (рис.2.3)

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO 	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST	Поле WT

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу для підприємства

Оскільки підприємство має зовнішніх можливостей більше ніж загроз, а сильних сторін більше ніж слабких, воно потрапило до квадрату «Сильні сторони-Можливості» і для подальшої успішної діяльності підприємства слід використовувати стратегію «Максі-максі». Тобто підприємство повинно використовувати свої сильні сторони і збільшувати можливості.

Магазин має сильні сторони і можливості для посилення слабких сторін. Можливими шляхами реалізації стратегії «Максі-максі» є:

- створення власного інтернет-магазину для підвищення обсягів реалізації продукції та підсилення слабких сторін;
- розширення асортименту товарів та впровадження додаткових послуг;
- підвищення кваліфікації працівників та створення належних умов праці.

Проведемо аналіз конкурентних переваг магазину. Підприємство має переваги високого порядку, а саме: лояльність споживачів, вигідне місце розташування, налагоджені зв'язки з надійними постачальниками. Ці переваги важко скопіювати, тому стратегія, побудована навколо переваг високого порядку, буде більш сильною та надійною.

М.Портер поділяв стратегії, якими компанія може впливати на 3 типи: стратегія фокусування, диверсифікації, лідерство за витратами.

Сформуємо конкурентну стратегію підприємства за матрицею М.Портера.
(рис. 2.4)



Рис. 2.4. Матриця конкуренції М. Портера

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Підприємство має незначний сегмент споживачів, тому більше уваги приділяє ефективності збуту. Такий підхід захищає підприємство від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

Основними перевагами стратегії фокусування є:

- 1) сегментування ринку за групами споживачів;
- 2) наявність конкурентних переваг у певному сегменті;
- 3) доцільна для малого бізнесу, який не може охопити ринок в цілому.

Ризиками стратегії фокусування є:

- 1) можлива втрата споживачів за рахунок пересегментації ринку;
- 2) залежність підприємства від прихильності споживачів;
- 3) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство.

Перевагою є також тісніший зв'язок із споживачами і можливість повного обліку їх потреб.

Аналізуючи зазначені переваги і недоліки, неможливо не вказати на вигоди, які отримує підприємство в результаті фокусування. До них відносяться: можливість зміни ціни, зниження витрат, захист від конкурентів, формування лояльності до магазину.

Магазин є типовим представником малого бізнесу. Він має незначні об'єми реалізації. Здійснюючи свою діяльність на внутрішньому ринку України, магазин дотримується усіх нормативно-правових актів, що передбачені законодавчою базою у сфері торгівлі.

Для розробки стратегії зростання підприємства застосовують матрицю Ансоффа. (рис. 2.5):

- 1) стратегія проникнення на ринок;
- 2) стратегія розширення цільового ринку;
- 3) стратегія розвитку нової форми торгівлі;
- 4) стратегія диверсифікації [6] .

На підприємстві застосовують дві стратегії розвитку, а саме стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розширення цільового ринку.



	<i>Існуючі сегменти покупців</i>	<i>Нові сегменти покупців</i>
<i>Існуючі форми торгівлі</i>	<p>Проникнення на ринок: зниження цін; реклама магазину; налагодження роботи з підприємствами.</p> 	<p>Розширення цільового ринку: можливість індивідуального замовлення товару; розширення асортименту новими групами товарів.</p> 
<i>Нові форми торгівлі</i>	Розвиток нової форми торгівлі	Диверсифікація

Рис. 2.5. Можливості зростання торговельної компанії

Реклама підприємства розміщена на банері при в'їзді в село, безпосередньо біля магазину розташоване світлове табло з назвою магазину, на вітрині представлені деякі зразки товарів з асортиментного переліку магазину.

Основні шляхи досягнення конкурентних переваг, які дозволяють знижувати ціни, за рахунок чого отримувати лояльність споживачів:

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів: постачальників;
- раціоналізація чисельності персоналу – в магазині працює 3 людини: власник, бухгалтер та продавець;
- пошук найдешевших сервісних служб;

- найбільш повне залучення ресурсів до збуту і максимальне використання їх можливостей – раціональне, доцільне використання ресурсів, ведення звітності про списані товари;

- дотримання нормативів витрат ресурсів, а саме електроенергії, опалення.
- дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг)

При розробці заходів по удосконаленню виробничо-торгової діяльності досліджуваного підприємства необхідно приділити значну увагу трудовому потенціалу, що можливо за рахунок:

- підвищення кваліфікації;
- удосконалення трудової дисципліни;
- підвищення культури обслуговування;
- створення сприятливих умов для відпочинку і розвитку.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі розглянуто особливості розвитку роздрібною торгівлі.

Аналіз динаміки структури асортименту магазину показав що найбільшу частку у структурі асортименту за 2019 рік займають косметичні товари (30,95%) та товари побутової хімії (28,53%). Найменшу частку мають парфумерні товари (3,35%) та сільськогосподарські товари (3,33%).

Електронних товарів у 2019 році було реалізовано на 0,74% менше ніж у 2018 році, будівельних матеріалів на 2,41% менше, парфумерних товарів – на 0,06%, сільськогосподарських товарів – на 0,20%, а одягу та взуттєвих товарів на 0,56% менше. Реалізація косметичних товарів у 2019 році порівняно з 2018 роком навпаки збільшилася на 1,89%, також збільшилася реалізація товарів побутової хімії на 1,89%, а реалізація посуду та столових приборів збільшилася на 0,20%.

Був проведений техніко-економічний аналіз основних показників діяльності підприємства. На основі проведених розрахунків, бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році, порівняно з 2018 роком збільшився на 2517,57 або на 102,38%. Це зумовлено тим, що з 2019 року асортимент магазину значно

розширився, що відповідно призвело до зростання продажів. З минулого року обсяг продажів у вартісному виразі у діючих цінах збільшився на 98%.

Для того, щоб допомогти підприємству визначити свою позицію на ринку, свої сильні і слабкі сторони, можливості, що відкриваються при реалізації проекту та загрози при його не виконанні, був використаний метод стратегічного планування – SWOT-аналіз.

Оскільки підприємство має зовнішніх можливостей більше ніж загроз, а сильних сторін більше ніж слабких, воно потрапило до квадрату «Сильні сторони-Можливості» і для подальшої успішної діяльності підприємства слід використовувати стратегію «Максі-максі». Тобто підприємство повинно використовувати свої сильні сторони і збільшувати можливості.

Проведено аналіз конкурентних переваг магазину. Підприємство має переваги високого порядку, а саме: лояльність споживачів, вигідне місце розташування, налагоджені зв'язки з надійними постачальниками. Ці переваги важко скопіювати, тому стратегія, побудована навколо переваг високого порядку, буде більш сильною та надійною.

Для розробки стратегії зростання підприємства застосовують матрицю Ансоффа. На підприємстві застосовують дві стратегії розвитку, а саме стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розширення цільового ринку.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення пропозицій щодо основних напрямів стратегічного розвитку торговельного підприємства

Запорукою успіху будь-якого підприємства є комплексне управління, ефективна організація стратегічної діяльності. Стратегія розвитку підприємства являє собою план дій для досягнення поставленої довгострокової мети.

Кінцевою метою діяльності підприємства в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому дуже важливо під час планування стратегії розвитку врахувати усі фактори й аспекти подальшого розвитку для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку та забезпечення певного рівня прибутковості. Водночас при стратегічному плануванні маємо низку особливостей, специфічних аспектів, які треба враховувати для фінансового забезпечення насамперед сталого розвитку підприємства.

Для розробки адекватної стратегії особливого значення набуває ефективно проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства, результати якого використовуються для прийняття управлінських рішень щодо попередження збитковості і забезпечення розвитку підприємства. Фінансовий аналіз є ланкою, яка поєднує розробку управлінських рішень і діяльність підприємства. Саме за допомогою фінансового аналізу можна визначити величину і динаміку фінансових ресурсів, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, виплачувати дивіденди, здійснювати інвестиції в основні засоби, покривати поточні фінансові потреби, тобто можна проаналізувати ефективність грошових потоків, де б доходи перевищували витрати не лише в поточному періоді, а й у майбутньому.

На підприємстві застосовують дві стратегії розвитку, а саме стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розширення цільового ринку.

Для збільшення об'ємів реалізації продукції необхідно вжити заходи щодо розповсюдження інформації про підприємство та запровадити нову форму торгівлі – створити інтернет-сайт. Торгівля товарами через інтернет є дуже зручною для споживачів, економить час на придбання товарів і дивлячись на ситуацію в наш час є досить актуальною. Замовлення можуть бути здійснені на безпосередньо на сайті або ж за контактним телефоном, якщо потрібна більш детальна інформація про товар, його характеристики та способи доставки замовлення. Споживач може попередньо оплатити замовлення або ж здійснити оплату після отримання товару. Попередньо замовлені товари можуть бути доставлені на будинок або вручені покупцю в магазині. Особливо зручний цей метод продажу товарів для жителів невеликих населених пунктів, можуть замовити товари не втрачаючи при цьому час на поїздки в інші населені пункти для їх придбання.

Реклама підприємства має пряме відношення до торгової діяльності підприємства, тому ми пропонуємо звернути особливу увагу на підвищення дієвості рекламних засобів. Для цього необхідно:

- налагодити рекламну кампанію, розробити рекламний бюджет;
- ввести в дію внутрішню рекламу;
- максимально наблизити рекламу до споживачів.

Це вимагає реклами певного виду, у відповідному місці і в правильно обраний час, а для цього необхідно вивчення ринку продажів, обґрунтоване ціноутворення та ефективний розподіл. Шляхами удосконалення збутової політики організації є запровадження нових технологій в сфері збуту або реалізація заходів по підвищенню ефективності наявних та можливостей.

Наступним елементом удосконалення системи збуту є контроль та оцінка ефективності застосування комплексу маркетингових комунікацій.

При розробці заходів по удосконаленню виробничо-торгової діяльності досліджуваного підприємства необхідно приділити значну увагу трудовому потенціалу, що можливо за рахунок:

- підвищення кваліфікації;
- удосконалення трудової дисципліни;

- підвищення культури обслуговування.

3.2. Обґрунтування та оцінка економічної ефективності створення інтернет-сайту

Створення Інтернет сайту – це один з методів для покращення роботи підприємства. Торгівля товарами через інтернет є дуже зручною для споживачів, економить час на придбання товарів і дивлячись на ситуацію в наш час є досить актуальною.

Для реалізації даної мети потрібно:

Розміщення сайту в Інтернеті – 900 грн. на місяць.

$900 * 12 = 10800$ грн.

Реєстрація доменного імені сайту – 200 грн. на місяць.

$200 * 12 = 2400$ грн.

Забезпечення функціонування зареєстрованого домена – 150 грн. за місяць.

$150 * 12 = 1800$ грн.

Визначимо розмір бюджету запропонованого заходу:

$10800 + 2400 + 1800 = 15$ тис.грн.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозу обсягів збуту на плановий рік компанія отримала поради від провідних експертів та керівників підрозділів та досягла досягнутих результатів, які наведено у табл. 3.1.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	155	194	172	217	213	255	205

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i)}{n}} \quad (3.2)$$

Для того, щоб розрахувати формулу необхідно звернутися до табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	155	194	172	217	213	255	205	1411
Осер	201,57							
Відхилення	46,57	-7,57	-29,57	15,43	11,43	53,43	3,43	-
ΔO^2	168,90	57,33	874,47	238,04	130,61	2854,61	11,76	6335,71

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (155 + 194 + 172 + 217 + 213 + 255 + 205) / 7 = 201,57 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = 14,93$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 217 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне значення (П) – 155 тис. грн., оптимістичне значення (О) – 255 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (155 + 4 * 217 + 255) / 6 = 213,0 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$213,0 / 4976,53 * 100 \% = 4,28 \%$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$4976,53 + 213,0 = 5189,53 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 3911,88 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 587 тис. грн., змінні витрати – 3324,88 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 2,6 %.

$$3324,88 * 0,043 = 145,67 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст повних витрат в проектному році:

$$145,67 + 15 = 160,67 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$3324,88 + 160,67 + 587 = 4072,55 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції:

$$213,0 - 160,67 = 52,33 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$1064,65 + 52,33 = 1116,98 \text{ тис. грн.}$$

де 1064,65 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції складе:

$$52,33 * (1 - 0,19) = 42,91 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$873,01 + 42,91 = 915,92 \text{ тис. грн.}$$

де 873,01 тис. грн. – базове значення чистого прибутку. Наведемо очікувані результати від створення Інтернет сайту в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від створення Інтернет сайту

№	Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	213,0
2.	Приріст повних витрат на виробництво реалізацію продукції	тис. грн.	160,67
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	52,33
4.	Приріст чистого прибутку	тис. грн.	42,91

За результатами попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для цього заходу не потрібне нове обладнання, тому капітальні витрати будуть дорівнювати змінам в обігових коштах.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$160,67 * (86,45 \times 4) / 100 = 5,27 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 5,27 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток становить 697,23 тис. грн., а його приріст відповідно – 42,91 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = K_n / \Delta \text{ЧПр} = 5,27 / 42,91 = 0,12 \text{ року.}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %.

Оскільки закупівля програми не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧПр} = 52,33 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i, \quad (3.3)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років. α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

$$\text{Отже, } a_1 = 0,7143, a_2 = 0,5102, a_3 = 0,3644, a_4 = 0,2603, a_5 = 0,1859.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати: $52,33 \times (0,7143 + 0,5102 + 0,3644 + 0,2603 + 0,1859) = 106,50$ тис. грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ):

$$106,50 - 5,27 = 101,23 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = \frac{PI}{HB_{cp}} = 5,27 / 21,30 = 0,25 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 106,50 / 5 = 21,30 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{CHB}{PI} = 101,23 / 5,27 = 19,21 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PII = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{PI} = 106,50 / 5,27 = 20,21 > 1.$$

Результати розрахунків наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні показники ефективності створення Інтернет сайту

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	5,27
2. Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	52,33
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	106,50
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	101,23
5. Термін окупності недисконтований	роки	0,12
6. Термін окупності дисконтований	роки	0,25
7. Індекс доходності		19,21
8. Індекс прибутковості		20,21

Як видно з таблиці. 3.4, запропонований захід дозволить компанії отримати додатковий прибуток (52,33 тис.грн). Термін окупності дисконтований становить 0,25 року, тоді як недисконтований становить 0,12 року, що набагато менше, ніж економічне життя проекту. Капітальні витрати є не значними. Показники

прибутковості та рентабельності (19,21 та 20,21 відповідно) вказують на доцільність запропонованого заходу.

Проектні значення показників наведені у таблиці 3.5:

Таблиця 3.5

Вплив створення Інтернет сайту на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2019 рік	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4976,53	5189,53	213	4,28
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3911,88	4072,55	160,67	4,11
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1064,65	1116,98	52,33	4,92
Чистий прибуток	тис. грн.	873,01	915,92	42,91	4,92
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	78,61	78,48	-0,13	-0,17
Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,54	17,65	0,11	x
Рентабельність продукції	%	27,22	27,43	0,21	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок створення Інтернет сайту матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 213,0 тис. грн., проектне його значення становитиме 5189,53 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 160,67 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 52,33 тис. грн. (або на 4,92%). В проектному році чистий прибуток зросте на 4,92 % і складе 915,92 тис. грн., що на 42,91 тис. грн. більше порівняно з 2019 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшиться на 0,17 % . Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,11%, рентабельність продукції збільшиться на 0,21%.

Отже, сьогодні Інтернет стає одним з відчутних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства і потребує значної уваги з боку керівництва при аналізі діяльності підприємства та його позицій на ринку. Рационально спроектований сайт з регулярними маркетинговими заходами і грамотною політикою просування може стати ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, посилити його конкурентоспроможність, завоювати лояльність споживачів до підприємства та відповідно збільшити прибуток – головне завдання господарської діяльності підприємства.

3.3. Обґрунтування та оцінка заходу щодо проведення тренінгів для працівників підприємства ФОП Міщенко С.В.

Вагому роль в забезпеченні професійного розвитку високого рівня відіграють тренінги. Термін «тренінг» походить від англійського - навчати, тренувати. Тренінг - це запланований процес, призначений надати або поновити знання та навички і перевірити ставлення до проблеми, ідеї, поведінку з метою їхньої зміни чи оновлення. За допомогою тренінгів ми зможемо підвищити кваліфікацію працівників, удосконалимо трудову дисципліну та підвищимо культуру обслуговування. Проведення тренінгів буде проводитись згідно плану для всіх співробітників магазину на протязі двох років.

Загалом ФОП Міщенко С.В. для проведення заходу має витрати 36 тис.грн.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.6)$$

Для визначення прогнозу обсягів збуту на плановий рік компанія отримала поради від провідних експертів та керівників підрозділів та досягла досягнутих результатів, які наведено у табл. 3.6.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	336	346	480	427	425	365	315

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i)}{n}} \quad (3.7)$$

Для того, щоб розрахувати формулу необхідно звернутися до табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	336	346	480	427	425	365	315	2694
Осер	384,86							
Відхилення	-48,86	-38,86	95,14	42,14	40,14	-19,86	-69,86	-
ΔO^2	2387,02	1509,88	9052,16	1776,02	1611,45	394,31	4880,02	21610,86

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (336 + 346 + 480 + 427 + 425 + 365 + 315) / 7 = 384,86 \quad \text{тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{21610,86}{7}} = 55,56.$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{55,56}{384,86} * 100\% = 14,4\%.$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 365 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне значення (П) – 315 тис. грн., оптимістичне значення (О) – 480 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (480 + 4 * 365 + 315) / 6 = 367,00 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$367,00 / 4976,53 * 100 \% = 7,37 \%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$4976,53 + 367,00 = 5343,53 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції склали 3911,88 тис.грн., в тому числі: постійні витрати – 587 тис. грн., змінні витрати – 3324,88 тис.грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 7,37 %.

$$3324,88 * 0,074 = 245,21 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст повних витрат в проектному році:

$$245,21 + 36 = 281,21 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$3324,88 + 281,21 + 587 = 4193,09 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції:

$$367,00 - 281,21 = 85,79 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$1064,65 + 85,79 = 1150,44 \text{ тис. грн.}$$

де 1064,65 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції складе:

$$85,79 * (1 - 0,19) = 70,35 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$873,01 + 70,35 = 943,36 \text{ тис. грн.}$$

де 873,01 тис. грн. – базове значення чистого прибутку. Наведемо очікувані результати від проведення тренінгів в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від проведення тренінгів

	Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	367,00
2.	Приріст повних витрат на виробництво реалізацію продукції	тис. грн.	281,21
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	85,79
4.	Приріст чистого прибутку	тис. грн.	70,35

За результатами попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для цього заходу не потрібне нове обладнання, тому капітальні витрати будуть дорівнювати змінам в обігових коштах.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$281,21 * (86,45 * 4) / 100 = 9,22 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 9,22 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток становить 724,67 тис. грн., а його приріст відповідно – 70,35 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень:

$T = K_H / \Delta ЧПр = 9,22 / 70,35 = 0,13$ року.

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %.

Оскільки закупівля програми не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$ЧГП = \Delta ЧПр = 85,79$ тис. грн.

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i, \quad (3.3)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років. α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Отже, $a_1 = 0,7143$, $a_2 = 0,5102$, $a_3 = 0,3644$, $a_4 = 0,2603$, $a_5 = 0,1859$.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати: $85,79 \times (0,7143 + 0,5102 + 0,3644 + 0,2603 + 0,1859) = 174,59$ тис. грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ):

$174,59 - 9,22 = 165,37$ тис. грн.

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = \frac{PI}{HB_{cp}} = 9,22 / 34,92 = 0,26 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 174,59 / 5 = 34,92 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{PI} = 165,37 / 9,22 = 18,92 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{PI} = 174,59 / 9,22 = 19,92 > 1.$$

Результати розрахунків наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Основні показники ефективності проведення тренінгів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	9,22
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	85,79
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	174,59
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	165,37
5. Термін окупності недисконтований	роки	0,13
6. Термін окупності дисконтований	роки	0,26
7. Індекс доходності		18,92
8. Індекс прибутковості		19,92

Як бачимо з табл. 3.9, запропонований захід дозволить підприємству отримати додатковий прибуток (85,79 тис. грн.). Термін окупності дисконтований складе 0,26 року, а недисконтований 0,13 року, що значно менше економічного життя проекту.

Капітальні витрати є не значними. Індeksi доходності та прибутковості складають (18,92 та 19,92 відповідно), що вказує на доцільність запропонованого заходу.

Таблиця 3.10

Вплив проведення тренінгів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2019 рік	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4976,53	5343,53	367,00	7,37
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3911,88	4193,09	281,21	7,19
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1064,65	1150,44	85,79	8,06
Чистий прибуток	тис. грн.	873,01	943,36	70,35	8,06
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	78,61	78,47	-0,14	-0,17
Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,54	17,65	0,11	x
Рентабельність продукції	%	27,22	27,44	0,22	x

Тому, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. В результаті проведення тренінгів для працівників ми збільшимо чистий прибуток (дохід) від реалізації продукції на 367,00 тис.грн. , а вартість проекту складе 5343,53 тис.грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію зростуть на 281,21 тис.грн. Прибуток від реалізації збільшиться на 85,79 тис. грн. (або на 8,06 %). Чистий прибуток за проектний рік збільшився на 8,06 % і складе 724,67 тис. грн., що на 70,35 тис. грн. більше ніж в 2019 році. Вартість за 1 грн. зменшаться на 0,17%. Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,11%, рентабельність продукції збільшиться на 0,22%.

Таким чином, запропонований захід є доцільним та актуальним для підприємства.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі було запропоновано та розраховано два заходи для покращення діяльності підприємства, а саме створення Інтернет-сайту та проведення тренінгів для працівників компанії. Інтернет-сайт дає змогу збільшити об'єми реалізації продукції.

Внаслідок створення Інтернет сайту матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 129,5 тис. грн., проектне його значення становитиме 5106,03 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 101,45 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 28,05 тис. грн. (або на 2,63%). В проектному році чистий прибуток зросте на 3,47 % і складе 677,04 тис. грн., що на 22,72 тис. грн. більше порівняно з 2019 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшаться на 0,01% . Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,11%, рентабельність продукції збільшиться на 0,01%.

Сьогодні Інтернет стає одним з відчутних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства і потребує значної уваги з боку керівництва при аналізі діяльності підприємства та його позицій на ринку. Раціонально спроектований сайт з регулярними маркетинговими заходами і грамотною політикою просування може стати ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, посилити його конкурентоспроможність, завоювати лояльність споживачів до підприємства та відповідно збільшити прибуток – головне завдання господарської діяльності підприємства.

За допомогою тренінгів ми зможемо підвищити кваліфікацію працівників, удосконалимо трудову дисципліну та підвищимо культуру обслуговування. Проведення тренінгів буде проводитись згідно плану для всіх співробітників магазину на протязі двох років.

Внаслідок проведення тренінгів для працівників матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 139,83 тис. грн., проектне його значення становитиме 5116,36 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію

продукції зростуть на 119,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 20,73 тис. грн. (або на 1,95 %). В проектному році чистий прибуток зросте на 2,57 % і складе 671,11 тис. грн., що на 16,79 тис. грн. більше порівняно з 2019 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшиться на 0,03% . Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,2%, рентабельність продукції збільшиться на 0,05%.

Отже, запровадження запропонованих заходів є доцільними та актуальними для підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було розглянуто низку питань: зміст основних базових стратегій роздрібних торговельних підприємств, які обираються на підставі виявлення основної конкурентної переваги.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники роботи підприємства виявили, що чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році, порівняно з 2018 роком збільшився на 2517,57 або на 102%. Це зумовлено тим, що з 2019 року асортимент магазину значно розширився, що відповідно призвело до зростання продажів. З минулого року обсяг продажів у вартісному виразі у діючих цінах збільшився на 98%. Всі товари мають сертифікати якості.

Методом SWOT-аналізу визначено зовнішні можливості і загрози підприємства. До зовнішніх можливостей магазину ФОП Міщенко С.В. належать: посилення позицій на ринку, підвищення класифікації персоналу в галузі сучасних технологій маркетингу, вихід на нові ринки збуту, розробка і впровадження оптимальної стратегії розвитку підприємства. Загрози: підвищення конкурентного тиску, відсутність кваліфікованого персоналу, зменшення купівельної спроможності споживачів, відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства. Визначено сильні і слабкі сторони підприємства. Оскільки підприємство має зовнішніх можливостей більше ніж загроз, а сильних сторін більше ніж слабких, воно потрапило до квадрату «Сильні сторони-Можливості» і для подальшої успішної діяльності підприємства слід використовувати стратегію «Максі-максі». Підприємству буде доцільно використати стратегію фокусування (за М.Портером).

Було запропоновано створити Інтернет сайт для збільшення кількості споживачів і зростання прибутків підприємства. Внаслідок створення Інтернет сайту матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 129,5 тис. грн., проектне його значення становитиме 5106,03 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 101,45 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 28,05 тис. грн. (або на 2,63%). В проектному році чистий прибуток зросте на 3,47 % і складе 677,04 тис. грн., що на 22,72 тис. грн.

більше порівняно з 2019 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшаться на 0,01% . Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,11%, рентабельність продукції збільшиться на 0,01%.

Також було запропоновано проведення тренінгів для працівників магазину. Внаслідок проведення тренінгів для працівників матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 139,83 тис. грн., проектне його значення становитиме 5116,36 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 119,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 20,73 тис. грн. (або на 1,95 %). В проектному році чистий прибуток зросте на 2,57 % і складе 671,11 тис. грн., що на 16,79 тис. грн. більше порівняно з 2019 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшаться на 0,03% . Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,2%, рентабельність продукції збільшиться на 0,05%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. «Экономич. анализ хоз. деятельности предприят. и объединений: Учебник (Под ред. С.Б. Барнголоц и Т.М. Тация. – 3 – е.изд.; перераб. и доп. М.: финансы и статистика, 1986. С. 153 – 167.
2. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 4. С. 62–71.
3. Strategic Marketing [Електроннийресурс]. Режим доступу. <http://www.aistrupconsulting.com/MarketingStrategic.aspx> 2010.
4. Андрушків Б. М. Основи менеджменту. Львів: Світ. 1995. 296 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление Текст. [пер. с англ.]. М.: Экономика. 1989. 519 с.
6. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер. 2010. 576 с.
7. Багиев, Г.Л. Основы современного маркетинга: Учеб.-нагляд. Пособие. С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. Каф. маркетинга. СПб.: Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 2002. 280 с.
8. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
9. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006.
10. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент. К. : «Знання», 2004. 354 с.
11. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. К.: Абсолют-В. 1998.
12. Большая экономическая энциклопедия. М.: Эксмо, 2008. 816 с.
13. Валевич Р. П. Экономика торгового предприятия. Минск: Высшая школа, 1996. 458 с.

14. Василенко, Валентин Олександрович Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
15. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. К.: Кондор, 2005. 544 с.
16. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисциплін. Київ: КНЕУ, 2001. 119 с.
17. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Знання - Прес, 2002. - 149 с.
18. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
19. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. 2003. №10. С. 66-75.
20. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.
21. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
22. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник. К.: КНЕУ. 2001. 195 с.
23. Житна У. П., Нескреба А.М. “Економічний аналіз госп. діяльності підприємств”, Навчал. посібник: Пер. з рос. – Віща шк., 1992. С. 77 – 97.
24. Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
25. Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Минск: Новое знание, 2007. 635 с.
26. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ: Монография. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2000. 256 с.
27. Колотушкин В. Зарплата как зеркало результатов труда // Человек и труд. 2001. №3
28. Корольчук О.П. Маркетингова товарна політика : навч. посібник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 346 с.
29. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит : навч. Посібник. К. : Центр навч. л-ри, 2014. 320 с.

30. Костоглодов Д.Д. Маркетинг підприємств. М.: Экспертное бюро. М, Прибор,, 2000. 112 с.
31. Котлер Ф.. Маркетинг. Загальний курс. 5-те видання. М.: Видавничий дім „Вільямс”. 2001. 608 с.
32. Крамоносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств // Фінанси України. 2002. №10
33. Краснокутська Н. С. Сучасні підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2006. Ч.2. С. 258–265.
34. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 1998. 152 с.
35. Кудряшов В.П. / Фінанси: Навч. посіб.Херсон: Олді-плюс.2002. 352 с.
36. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2001 . 378 с.
37. Манів З.О., Луцький І.М. “Економіка підприємства”: Навч.посіб. К.: Знання, 2004. 580с.
38. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. К.: МАУП, 2007. 816 с.
39. Навчально – методичні картки з аналізу госп. діяльності промислових підприємств (Укл.С.І. Шкарабан, І.В. Спільник). Тернопіль: ТАНГ, 1995. С.84.
40. Новиков Б. В., Синіок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 560 с.
41. Опарін В. М. Фінанси: Навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 1999. 216 с.
42. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: методи та технології. Дніпропетровськ: Арт-Прес, 1998. 136 с.
43. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навч. посібник для студ. вузів. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2014. 340 с.
44. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 1999. 620 с.
45. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид.,

доповн. Л.: Новий світ. 2000. 2003. 272 с.

46. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи». 2002. 671 с.

47. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал». 2008. 496 с. 27.

48. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. К.; М.; СПб.: Вид. Дім «Вільямс». 1998. 262 с.

49. Теплінський Г.В. Особливості конкуренції підприємств на зовнішніх ринках. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. К.: НАУ. 2012. Вип. 35. С. 232-237.

50. Ткачук С.В. Торговельне підприємництво : конспект лекцій для студентів напрямку підготовки 6.030510 «Товарознавство та торговельне підприємництво» денної форми навчання. К.: НУХТ, 2014. 129 с.