

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НЦ ЗДО

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства

(на прикладі ПП “Ромашка”)

Шифр МРМО. 13351

Виконала:

студентка 6 курсу група МО(н,мб)з-2 _____

Скрипнюк М.Ю.

Керівник:

Кандидат економічних наук, доц. _____

Сокирник І.В.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,
адміністрування та
готельно-ресторанної справи _____
доктор економ наук, проф.

Йохна М.А.

_____ 20__ р.

Хмельницький, 2020

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
 Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи
 Освітній рівень магістр
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

“ ____ ” _____ 2020р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Скрипнюк Марти Юріївни

1 Тема роботи. Формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства (на прикладі ПП “Ромашка”)

керівник роботи Сокирник І.В. к.е.н., доцент

Затверджена наказом ректора університету від “ ____ ” _____ 2020 р. № ____

2 Строк подання студентом роботи на кафедру _____**3 Вихідні дані до роботи.** Наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, статистичні дані, звітність підприємства

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства

РОЗДІЛ 2 Аналіз розвитку приватного підприємства ПП «Ромашка»

РОЗДІЛ 3 розробка заходів для формування стратегії розвитку ПП « Ромашка»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов’язкових креслень):

1. Наукові погляди на стратегію як складову стратегічного управління підприємством
2. Процес стратегічного управління організацією
3. Основні характеристики стратегії роздрібногo торговельного підприємства
4. Характеристики малих торговельних підприємств, що визначають формування стратегії розвитку
5. Динаміка кількості підприємств оптової та роздрібногo торгівлі Івано-франківської області за 2013-2019 р.р.;
6. Питома вага підприємств оптової та роздрібногo торгівлі, що отримували прибуток у 2014-2019 р.р.
7. Основні техніко-економічні показники діяльності ПП“Ромашка”
8. Карта стратегічних груп для ПП “Ромашка”.
9. Заходи з формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства ПП «Ромашка»

6 Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	ВСТУП	01.11.2019	
2.	РОЗДІЛ 1	15.11.2019	
3.	РОЗДІЛ 2	01.12.2019	
4.	РОЗДІЛ 3	10.12.2019	
5.	ВИСНОВКИ	11.12.2019	
6.	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	14.12.2019	

Студент _____

Керівник роботи _____

РЕФЕРАТ

Тема: Формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства (на прикладі ПП “Ромашка”)

Магістерська робота: 114 с., 8 рис., 25 табл., 75 літературних джерел.

Об’єкт дослідження – приватне підприємство «Ромашка»

Метою роботи є зміст та процеси формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства.

Методи дослідження – аналізу, економіко – статистичні, математичні, експертні.

В магістерській роботі уточнена сутність стратегії малого торговельного підприємства, проведене узагальнення чинників, що впливають на розробку стратегії малого торговельного підприємства, яке працює на локальному ринку, визначені особливості формування стратегій малих торговельних підприємств, визначено ключові характеристики малих торговельних підприємств, що впливають на зміст стратегії розвитку. Проведений аналіз середовища діяльності малого торговельного підприємства ПП «Ромашка», що працює на споживчому ринку продуктів харчування м. Коломия. Запропоновано основні методичні підходи до формування стратегії розвитку малого приватного підприємства та інструменти для розробки стратегії малого підприємства. Запропоновано впровадження стратегії партнерства у складі загальної стратегії розвитку підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

МАЛЕ ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЯ ПАРТНЕРСТВА

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

МАЛОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, СТРАТЕГИЯ ПАРТНЕРСТВА

В магистерской работе уточнена сущность стратегии малого торгового предприятия, проведено обобщение факторов, влияющих на разработку стратегии малого торгового предприятия, которое работает на локальном рынке, определены особенности формирования стратегий малых торговых предприятий, определены ключевые характеристики малых торговых предприятий, влияющих на содержание стратегии развития. Проведен анализ среды деятельности малого торгового предприятия «Ромашка», работающего на потребительском рынке продуктов питания г. Коломыя. Предложены основные методические подходы к формированию стратегии развития малого частного предприятия и инструменты для разработки стратегии малого предприятия. Предложено внедрение стратегии партнерства в составе общей стратегии развития предприятия.

KEYWORDS:

SMALL TRADE ENTERPRISE, DEVELOPMENT STRATEGY,
PARTNERSHIP STRATEGY

The master's thesis clarifies the essence of the strategy of a small trade enterprise, summarizes the factors influencing the development of the strategy of a small trade enterprise operating in the local market, identifies features of the formation of strategies of small trade enterprises, identifies key characteristics of small trade enterprises. . The analysis of the environment of activity of the small trade enterprise PE "Daisy" working in the consumer market of foodstuff of Kolomyia is carried out. The basic methodical approaches to formation of strategy of development of the small private enterprise and tools for development of strategy of the small enterprise are offered. The introduction of partnership strategy as a part of the general strategy of development of the enterprise is offered

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Стратегія в системі стратегічного управління підприємством	9
1.2 Теоретичні засади формування стратегії розвитку торговельного підприємства	18
1.3 Особливості розробки стратегії розвитку підприємств малого бізнесу	24
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. А	
НАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «РОМАШКА»	37
2.1 Аналіз бізнес-середовища малого торговельного підприємства ПП «Ромашка»	37
2.2 Аналіз реалізації стратегії малого приватного підприємства «Ромашка»	44
Висновки до другого розділу	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «РОМАШКА»	68
3.1 Формування загальних методологічних засад розробки стратегії розвитку малого торговельного підприємства	68
3.2 Запровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії розвитку	88
3.3 Застосування стратегічного партнерства як складової стратегії розвитку підприємства торгівлі	95
Висновки до третього розділу	100
ВИСНОВКИ	103
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	107

ВСТУП

Роздрібна торгівля є бюджетоутворюючою галуззю економіки регіону, що стимулює розвиток цілих галузей національної економіки – від виробництва товарів народного споживання до розвитку логістичних підприємств. Сфера роздрібно торгівлі сприяє створенню умов для зайнятості населення, задоволення потреб споживачів, підтримки виробництва споживчих товарів.

Високий рівень нестабільності середовища діяльності роздрібних торговельних підприємств обумовлює необхідність застосування адекватних методів та систем управління.

Зміни українського торгового бізнесу, що відзначаються останнім часом, пов'язані, перш за все, з змінами характеристик споживчого попиту, цифровізацією діяльності підприємств та процесів прийняття рішень покупців, насиченням ринку товарами, розвитком матеріально-технічної бази і вимагають від вітчизняних торгових підприємств впровадження в практику прогресивних управлінських технологій.

Ринок операторів роздрібно торгівлі неоднорідний та містить підприємства різних розмірів та форм власності, які обирають шляхи свого розвитку виходячи з рівня конкуренції на конкретному споживчому ринку, власного торговельного потенціалу, цілей та амбіцій власників підприємств та їх керівників. Переважна кількість роздрібних торговельних підприємств відноситься до підприємств малого та середнього бізнесу. Роздрібна торговельна мережа міста формується за рахунок мереж дискаунтерів, гіпермаркетів, спеціалізованих магазинів, мереж невеликих магазинів, що розташовані в межах пішохідної доступності споживачів.

Для будь якого формату торговельної діяльності бачення довгострокової перспективи дозволяє торговому підприємству уникнути слабкостей та проблем, які можуть виникати при домінуванні короткострокових цілей та операційних задач.

На сьогодні далеко не всі торговельні підприємства мають в своєму арсеналі стратегічні програми, що дозволяють впоратися з масштабом нових викликів і змін, отримати в результаті реалізації стратегії максимально позитивні результати. Стратегічне управління торговими підприємствами в умовах нестабільного середовища є процесом активного пристосування до сукупності ринкових факторів: споживчому попиту, що швидко змінюється, конкурентним відносинам, інноваційним процесам, розвитку комунікацій та інфраструктурного забезпечення підприємства. Особливого значення стратегічне управління набуває в умовах глобальних змін, кризових явищ в економіці. В таких умовах виникає необхідність застосування упереджуючого підходу до стратегічного управління, сутність якого полягає в тому, що бізнес має не просто відслідковувати і пасивно реагувати на зміни, а намагатися передбачити і навіть створювати їх.

Значний внесок в розробку теорії стратегії підприємства зробили такі відомі іноземні та вітчизняні вчені в сфері менеджменту, як І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, В. Герасимчук, Л.Є. Довгань, А.П. Наливайко, В.Д.Немцов, С.В. Оборська, С.А. Попов, З.С. ШершньоваЗ.Є. та інші дослідники. Питанням стратегічного управління та розробки стратегії торговельних підприємств присвячені наукові праці Мазаракі А., Гросул В.А., Литвинова О.І., Голошубової Н.І., Голованова М.І. Проте залишаються не достатньо вивченими та потребують подальшого дослідження особливості розробки стратегії розвитку торговельного підприємства малого бізнесу.

Умови кризи та збільшення нестабільності середовища обумовлюють необхідність розробки стратегії в оперативному режимі, що передбачає інтенсивний збір інформації, а основні складові процесу стратегічного управління - аналіз стратегічного контексту, прийняття стратегічних рішень та заходів з реалізації стратегії мають відбуватися у паралельному режимі. Актуальність та значущість теоретико-прикладних аспектів формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства в умовах кризи та високого рівня нестабільності середовища обумовили тему магістерської роботи, зміст та завдання дослідження.

Метою дослідження є зміст та процеси формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства.

До основних завдань дослідження віднесено:

визначення сутності, змісту та особливостей формування стратегії розвитку малого роздрібного торговельного підприємства;

проведення аналізу складових бізнес-середовища діяльності ПП «Ромашка»;

проведення організаційно-економічного аналізу реалізації стратегії розвитку малого роздрібного торговельного підприємства ПП «Ромашка»;

обґрунтування методичних основ та інструментів формування стратегії розвитку малих торгових підприємств, що можуть бути застосовані у практичній діяльності;

розробка складових стратегії розвитку підприємства;

обґрунтування необхідності використання стратегії партнерства як складової загальної стратегії розвитку підприємства, що є доцільним у умовах нестабільного кризового середовища.

Об'єктом дослідження є мале приватне підприємство «Ромашка», що працює у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування м. Коломия.

Предмет дослідження - науково-методичні, теоретичні, практичні аспекти формування стратегії розвитку роздрібного малого торговельного підприємства.

Методологічні основи дослідження. В магістерському дослідженні застосовувався логічний аналіз та синтез, наукове узагальнення, спостереження, контент-аналіз наукової літератури, метод експертних оцінок, системно-функціональний підхід, що розрахований на практичне застосування результатів дослідження. Теоретичною основою дослідження стали ресурсна концепція стратегії організації, процесний підхід у стратегічному управлінні.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні данні щодо діяльності підприємства-об'єкта дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти, наукові публікації, статті, статистичні данні щодо розвитку роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія в системі стратегічного управління підприємством

Розвиток організації - реакція організації умови зовнішнього середовища, шляхом постановки і реалізації нових цілей і завдань, що призводять до якісних змін і накопиченню критичних чинників успіху організації. Іншими словами, розвиток організації представляє собою цілеспрямовану діяльність менеджменту, націлену на підвищення результативності, економічної ефективності та конкурентоспроможності організації, актуалізацію наявних або придбання нових критичних чинників успіху в довгостроковій перспективі при дотриманні умови стійкої конкурентоспроможності. Розвиток організації можна також трактувати як накопичення критичних чинників успіху – тих видів діяльності, в яких організація неодмінно повинна досягти певного успіху для того, щоб бути конкурентоспроможною в певній сфері діяльності. Як правило, процес організаційного розвитку супроводжується циклом організаційних змін, що призводять до трансформації структури організації, функцій, методів роботи тощо.

Стратегічний менеджмент – область науки і практики управління, призначена для забезпечення розвитку організації в швидкозмінних умовах зовнішнього середовища, на основі процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень, прийнятих в результаті зіставлення потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення.

У загальному вигляді процес стратегічного управління містить три блоки:

1. Концептуально-орієнтований – визначається стратегічне бачення, місія та цілі фірми

2. Проблемно-орієнтований - Опрацьовуються пріоритетні проблеми, які підлягають вирішенню

3. Проектно-орієнтований . На цьому етапі здійснюється планування дій щодо реалізації стратегічних цілей і розв'язання проблем. Основний результат цього етапу – план дій і оперативні плани

Стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах,

Аналіз наукових джерел з теми дослідження показує, що стратегія підприємства розглядається як складова частина стратегічного управління як процесу управління та як системи управління. Причому основний акцент у всіх визначеннях, що наводяться у наукових публікаціях, припадає на мету стратегічного управління – переведення підприємства у більш стійке положення в довгостроковій перспективі та стратегію як дієвий інструмент, що надає можливість досягти такого стану через комплекс взаємопов'язаних змін.

У розумінні сутності стратегічного управління , науковці підкреслюють довгострокове спрямування, орієнтація на запити споживачів, людський потенціал, що є основою цієї системи управління. Так, за визначенням А.Томпсона, А.Дж.Стрікланда стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, визначають специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, і зобов'язуються виконати обрані плани дій [69, с. 36]. О.С. Віханський наголошує, що стратегічне управління «..спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети» [11, с.19].

На поєднанні цільового та інтегрального підходів до діяльності у стратегічному управлінні підприємства, що дає змогу встановлювати цілі

розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору») робить акцент З.Є. Шершньова [73,С.57]. Дж. Д. Хангер та Т. Уїлен розуміють стратегічний менеджмент як сукупність стратегічних рішень і дій, що визначають довгострокові показники функціонування організації [с.75 3] і розглядають в якості його складових сканування середовища, формування стратегії, реалізацію стратегії, оцінку та контроль.

Стратегія визнається центральною складовою стратегічного управління. На формуванні та реалізації стратегії суб'єкта ринку через систему стратегічних моделей, вибір яких обумовлений імперативами зовнішнього середовища та можливостями і потребами підприємства наголошується у визначенні стратегічного управління І.В. Смоліна [59, с. 55].

Проводячи узагальнення наукових поглядів на сутність стратегічного менеджменту, зазначимо, що дослідники переважно розглядають його у таких основних напрямках: елементному (як сукупність елементів системи управління підприємством, що взаємодіють для забезпечення формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку); процесному – як цикл розроблення та впровадження стратегії підприємства, для досягнення стратегічної відповідності із зовнішнім середовищем); функціональному, як галузь знань про прийоми та інструменти, методологію вивчення та прийняття стратегічних рішень, способи практичної реалізації сформованої стратегії.

Велика кількість визначень стратегії як складової стратегічного управління є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Комплексний погляд на сутність стратегії відображується в наукових працях Г. Мінцберга [43,46], який пропонує розглядати стратегію як певний набір курсів дій, сформованих відповідно до ситуації, як зразок, що враховує особливості поведінки вищого

керівництва організації, як метод та спосіб позиціонування у зовнішньому середовищі, як перспективу, чи концепцію бізнесу, що містить основні моменти ідеології розвитку, як специфічний маневр, що застосовується підприємством відносно конкурентів на ринку. У цьому комплексному погляді науковця на сутність стратегії втілюються її зміст, призначення та результати. У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» [5, с.12] наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». Це правила, що використовують при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні і майбутньому; якісну сторону критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням; правила, по яких складаються стосунки фірми з її зовнішнім середовищем (які види продукції і які технології розробляти, куди збувати); продуктово-ринковою стратегією; правила, по яких встановлюються стосунки і процедури у середині організації; ці правила називають організаційною концепцією; правила, по яких фірма веде свою повсякденну діяльність – основні оперативні прийоми. Відносно сутності стратегій організації у літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди, що в узагальненому вигляді представлені нами в 12 абл...1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові погляди на стратегію як складову стратегічного управління підприємством

Сутність та характеристики стратегії	Автори
За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності	Ансофф І. [5, с.12]
Ототожнює стратегію з бізнес-стратегією, конкурентною стратегією та визначає певні параметри її специфікації, що фактично визначають зміст стратегії підприємства та включають: ринок, на якому конкурує компанія; інвестиції (здійснення інвестицій з метою зростання)	Аакер Д. [1, с.25-27]
Стратегія в корпоративній практиці – це інтегрована	Котлер П. [61]

<p>концепція, завдання якої – забезпечити довгострокове виживання шляхом активної взаємодії з конкурентами з урахуванням їх можливостей і виходять від них загроз. Реалізувати цю концепцію необхідно з урахуванням індивідуальних переваг і недоліків</p>	<p>,с.21]</p>
--	---------------

Продовження таблиці 1.1

<p>Стратегія «як детальний та всебічний комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей в довгостроковій перспективі»</p>	<p>Мескон М, М. Альберт и Ф. Хедоури [41,с.204]</p>
<p>Суть «стратегії полягає в тому, щоб створювати конкурентні переваги на завтра швидше, ніж конкуренти зможуть імітувати ті, якими ви володієте сьогодні»</p>	<p>Г. Хемел , К.К. Прахалад [74]</p>
<p>Стратегія – динамічна система управлінських рішень, що направлена на досягнення пріоритетних цілей в довгостроковій перспективі й здатну оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують політику, яка діє.</p>	<p>Пісаревський І.М., Тіщенко О.М. [62,с.16]</p>
<p>Стратегія – напрямок та діапазон діяльності організації на тривалий період часу, що дозволяють їй досягти переваг у середовищі, що змінюється за рахунок конфігурації ресурсів і компетенції з метою виправдання очікувань зацікавлених сторін</p>	<p>Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. [16,с.32-33]</p>

<p>По-перше, ефективна формальна стратегія повинна містити в собі три важливі складові: (1) основні ланцюги (або завдання) діяльності; (2) найбільш суттєві елементи політики, що направляють або обмежують поле діяльності; і (3) послідовність основних дій (або програми), що спрямовані на досягнення поставлених цілей і не виходять за межі обраної політики. Оскільки стратегії визначають загальний напрямок дій організації, їх не можна розглядати як просте вибудовування програм під задалегідь поставлені цілі. Еволюція цілей також є невід’ємною частиною формулювання стратегії ...</p>	<p>Мінцберг Г., Куїнн Дж., Гошал С., [43,с.28-29]</p>
---	---

Кінець таблиці 1.1

<p>По-друге, ефективні стратегії розвиваються навколо декількох ключових концепцій і напрямків, що надає їм узгодженість, збалансованість і зфокусованість. Одні напрямки є тимчасовими, інші зберігаються до кінця реалізації стратегії. Деякі з них вимагають великих ресурсів.</p> <p>По-третє, стратегія має справу не тільки з непередбачуваними, але й і з зовсім невідомими факторами.</p>	
<p>Під стратегією підприємства слід розуміти процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення.</p>	<p>Мазаракі А [38с.52].</p>
<p>Стратегія, це спосіб. За допомогою якого компанія створює вартість. Формуючи та координуючи свої дії на різних ринках</p>	<p>Колліс Д. Дж., Монтгомері С. А. [29, с.10]</p>

<p>Стратегія – основа планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, вдосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною й якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів</p>	<p>Герасимчук В.Г., [13 ,С.23]</p>
--	--

¹Складено автором на основі опрацювання наукових джерел

Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на важливий момент , що витікає із визначення сутності та місця стратегії у стратегічному управлінні – стратегія є складовою частиною стратегічного управління та одночасно результатом цього процесу.

I. Ансофф виділяє декілька відмітних особливостей стратегії [5, с.21]:

1. Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечує зростання і зміцнення позицій фірми.

2. Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії полягає в тому, щоб зосередити увагу на певних напрямках або можливостях ,та відкинути усі інші можливості як несумісні із стратегією

3. Необхідність в цій стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

4. В ході формулювання стратегій не можна передбачати усі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися досить узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи. При появі точнішої інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії. Отже, потрібний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Стратегічний менеджмент базується на системі стратегічних управлінських рішень, що є гнучкими і визначають довгостроковий розвиток організації в умовах швидких змін. Основою для прийняття стратегічних рішень, стає стан розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, а метою розробки та реалізації – швидке реагування на зміну зовнішніх факторів.

Для стратегічного менеджменту, на відміну від довгострокового та стратегічного планування, характерні орієнтація на тривалу перспективу і оперативність одночасно. При цьому допускається перегляд цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії та передбачаються способи впливу на фактори зовнішнього оточення в інтересах фірми.

А. Томпсон і А. Стрікленд виділяють п'ять завдань стратегічного менеджменту [69]: До них відноситься формування стратегічного бачення і місії фірми - опис бажаного вигляду фірми на тривалу перспективу і формулювання її ділового призначення і ролі в суспільстві. Другою задачею є постановка стратегічних цілей - визначення конкретних очікуваних результатів, які згодом будуть використовуватися в якості критеріїв оцінки діяльності організації. Стратегічні цілі залежать від місії компанії і її уявлення про майбутнє, вони зумовлюють вибір стратегії. Третьою важливою задачею є розробка стратегії що передбачає формулювання довгострокової концепції управління діяльністю організації і опис її основних параметрів. Реалізація стратегії – перетворення опису стратегії в систему конкретних заходів; послідовна адміністративна діяльність щодо вирішення низки завдань: оптимізації організаційної структури, розподілу ресурсів між підрозділами і виробничо-господарськими функціями, доведення завдань до виконавців, навчання персоналу, адаптації організаційної культури та системи мотивації до нових умов тощо. Важливою задачею є оцінка результатів і визначення тих коригувальних дій, які передбачають можливість внесення змін в кожен етап стратегічного управління. Причому, заздалегідь встановити періодичність і масштаби коригуючих дій неможливо, оскільки вони залежать від змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі,

виявлених помилок і відхилень. Відповідно стратегія компанії безперервно реформується.

Зазначені задачі представляють певний процес, що має виконуватися для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Узагальнення розглянутих в науковій літературі підходів до етапів процесу стратегічного управління можемо схематично представити структуру процесу стратегічного менеджменту на рис. 1.1.

Зазначимо, що цей процес є ітераційним, причому послідовність виділених етапів може змінюватися в залежності від особливостей бізнес-середовища. Його рівня невизначеності, розміру організації, її характеристик, прийнятого стилю управління тощо.

Виходячи з зазначеного процесу розробка стратегії є ключовою задачею стратегічного менеджменту. Важливою відмітною особливістю погляду авторів, розглянутих нами наукових джерел, на задачі стратегічного менеджменту, є можливі корегувальні дії кожної з зазначених задач.

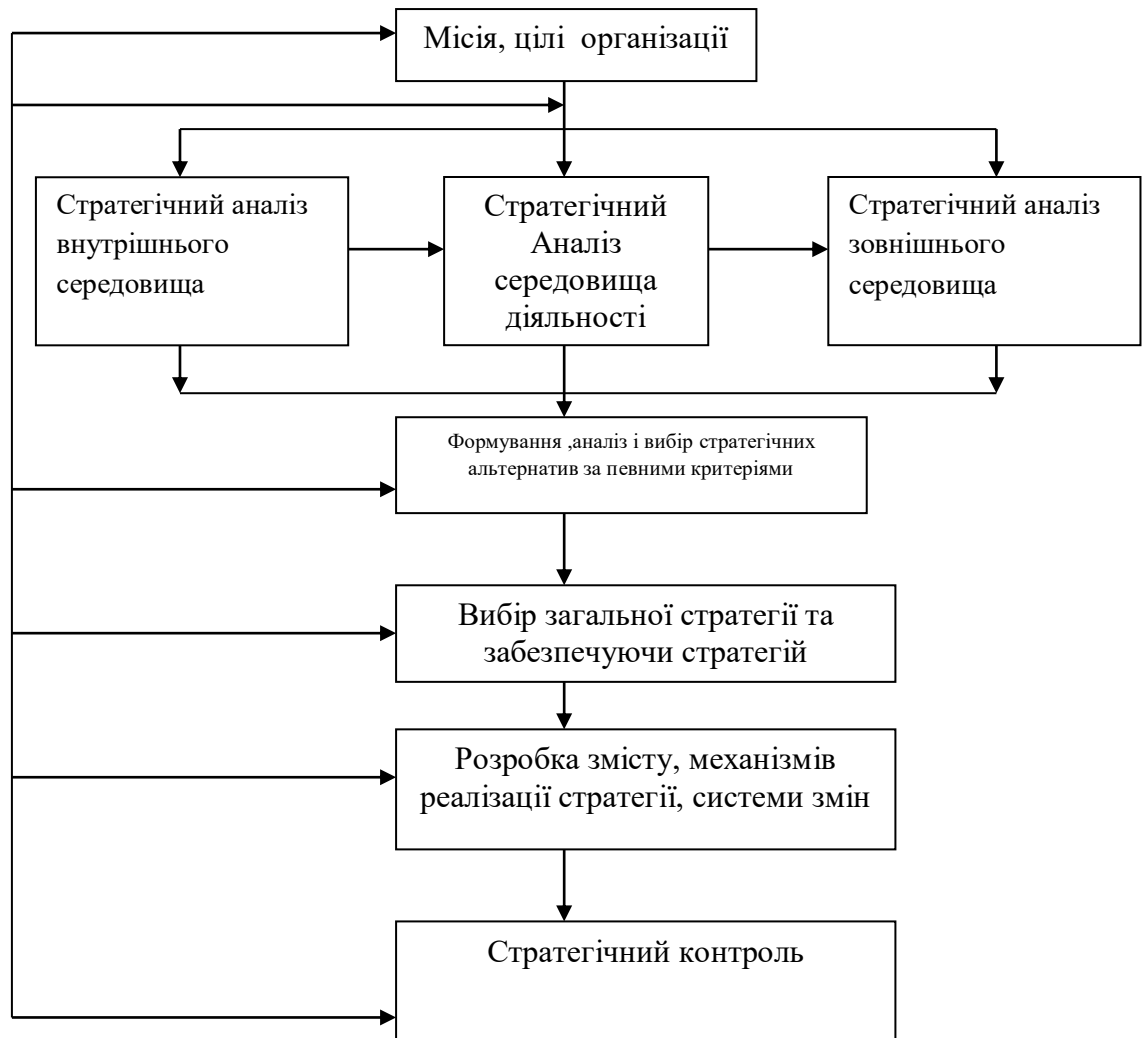


Рисунок 1.1– Процес стратегічного управління організацією (узагальнено автором)

Змістовне наповнення етапів процесу стратегічного управління буде змінюватися в залежності від розміру підприємства, його організаційної структури, сфери діяльності , рівня компетентності управлінського персоналу, бажання власників бізнесу, чи директора підприємства впроваджувати цей процес, стилю управління, що переважає на підприємстві.

В залежності від перерахованих параметрів, зміст кожного етапу процесу буде корегуватися, буде застосовуватися різний ступінь формалізації дій.

1.2 Теоретичні засади формування стратегії розвитку торговельного підприємства

Рушійною силою активізації економічної діяльності, створення нових робочих місць, залучення значних прошарків працездатного населення до участі у підвищенні свого життєвого рівня є мале підприємництво. У сфері роздрібної торгівлі саме малі підприємства займають найбільшу питому вагу у загальній кількості суб'єктів економічної діяльності.

Проблемі стратегії розвитку торговельного підприємства в наукових публікаціях особливу увагу приділяють Мазаракі А.А.[38,39,40], Ушакова Н.Г.[38], Коваль Л.І., Герасименко О.О.[34], Беспарточний М.Г.[6], Литвинов О.І.[36], Забурмеха Є.М [20] та інші науковці. Вивчення наукового доробку названих вчених дозволило з'ясувати найважливіші аспекти сутності стратегії розвитку підприємства та виділити характерні особливості формування стратегії торговельних підприємств малого бізнесу.

Так, Беспарточний М.Г.[6] виокремлює ринкові, техніко-технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективне функціонування торговельних підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку. У складі алгоритму розробки стратегії розвитку торговельного підприємства автор наряду з моніторингом внутрішнього і зовнішнього середовища вважає необхідним здійснення діагностики ресурсного забезпечення торговельного підприємства (оцінка можливостей та спроможностей елементів потенціалу та передбачає етап формування моделі розвитку торговельного підприємства, визначення стадій і фаз циклу розвитку.

Так, зокрема, організаційні аспекти розробки та реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства розглянуто в роботі Коваль Л. І. [34], де пропонується для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегії на великих торговельних підприємствах створювати відділи стратегічного розвитку. На середніх і малих підприємствах ці функції, на думку автора, має здійснювати планово-економічна служба.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, що характеризують його стан з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу. До головних факторів, котрі насамперед має бути враховано при виборі стратегії, належать: стан галузі і позиція в ній підприємства, кваліфікація працівників, ступінь залежності від зовнішнього середовища, зобов'язання підприємства, фінансові ресурси. Формування стратегії торговельного підприємства, як правило, розглядається у наукових публікаціях у вигляді процесу.

Мазаракі А.А, Ушакова Н.І в процес розробки стратегії торговельного підприємства включають такі етапи: усвідомлення місії підприємства, вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства, оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства, розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір), здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування [38, с.56-60]. Особливістю розглянутого процесу є те, що в систему забезпечуючих заходів ці автори включають [38 с.60]:

1. Розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій, торговельного підприємства в рамках всього періоду розробки загальної стратегії.

2. Формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності, які являють собою форму майбутньої реалізації його

загальної стратегії в розрізі окремих цілей та аспектів торговельно-фінансової діяльності в короткостроковому періоді.

3. Розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності, в яких встановлюється послідовність та терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників в рамках окремих часових періодів, визначаються цільові показники діяльності окремих структурних підрозділів підприємства, які повинні бути досягнуті, ефективність використання окремих видів ресурсів. Тим самим, зазначені автори пропонують розглядати функціональні стратегії як забезпечуючий елемент реалізації стратегії і не виділяють зміни в організаційній структурі та організаційній культурі підприємства в якості частини етапу реалізації стратегії. Відповідно, розуміється, що кожна функціональна (забезпечуюча, за визначенням авторів) стратегія представляє собою сукупність певних змін в обраній функціональній сфері діяльності підприємства.

На необхідності здійснення стратегічного аналізу середовища діяльності організації, визначення цілей розвитку наголошується у всіх розглянутих нами роботах із стратегії підприємства. При цьому В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський виділяють три аспекти у формуванні стратегії – внутрішнє середовище підприємства, стратегічні цілі і ринок (зовнішнє середовище підприємства).[74,с.75]. Особливістю запропонованого в зазначеній роботі Москаленко В.В. [47,с.75-78] процесу стратегічної програми розвитку, є здійснення переходу від неформалізованих цілей розвитку, якісно (некількісно) сформованих стратегічних показників до фінансових, виробничих та інших показників, які виражаються чисельно, відображаються в системах управлінського та бухгалтерського обліку, в бюджетах підприємства, в фінансових та інших звітах щодо діяльності підприємства. Відповідно можемо бачити, що запропонований процес містить не тільки етап визначення стратегії, але й алгоритм дій щодо її деталізації у конкретні показники. Зазначений процес, що містить вісім етапів є ітераційним. Якщо на якомусь етапі недостатньо

інформації для подальшої реалізації процесу або отримано незадовільні результати, то необхідно повернутися на попередні етапи для перегляду параметрів, цілей .

На формування стратегії підприємства впливає багато факторів. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі і підприємства і завжди змінюється в часі. Фактори, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від іншого, і, як правило, дуже сильно. Тому менеджеру необхідно оцінювати всю сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, перш ніж приймати рішення про вибір тієї чи іншої стратегії. До основних факторів, що формують стратегії, можна віднести наступні: • соціальні, політичні, правові та регулюючі норми; привабливість галузі і умови конкуренції; специфічні ринкові можливості і загрози; сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні переваги; динамічні здібності, особисті амбіції, філософія бізнесу і етичні погляди менеджерів; цінності та культура компанії.

Аналіз наукової літератури з теми дослідження показує, що загальні підходи до формування стратегії змінювалися з часом . Так, зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії стратегії організації внесли К. Прахалад і Г. Хемел [74], які стверджували про необхідність переорієнтації стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії на формування і накопичення базових компетенцій. Конкурентна перевага розглядалася ними як функція від взаємодії ресурсів і компетенцій.

Як було описано Прахаладом та Хамелом, ключова компетенція представляє собою здатність, або навички, загальні для всіх бізнесів, якими займається фірма, та пов'язує їх в єдине ціле. Саме ці вчені внесли значний внесок у формування ресурсного підходу до формування стратегії. Центральна ідея ресурсного підходу полягає в тому, що кожна організація має унікальний набір ресурсів і здібностей і саме володіння цим набором ресурсів і здібностей і методи їх використання відрізняють цю компанію від інших компаній тієї ж галузі. Роль стратегії полягає в придбанні, розподілі і використанні організацією унікального

набору ресурсів і здібностей для ефективної реакції на виклики свого зовнішнього оточення з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги.

Джерелами конкурентної переваги організації є не будь-які її здібності, а ті відмітні здібності, які відрізняють цю організацію від її конкурентів в галузі. Важливе положення ресурсного підходу до стратегії полягає в тому, що здатність може бути "відмітною", тільки якщо її важко зімітувати.

Теза про те, що саме унікальні, важко імітовані поєднання ресурсів утворюють відмітні здібності організації, є центральною в ресурсному підході до стратегії. У цьому підході затверджується необхідність безперервної і тривалої роботи із створення і розвитку відмітних здібностей організації. Взаємозв'язок стратегій, ресурсів, ключових факторів успіху та конкурентних переваг відображує модель Р. Гранта[14].

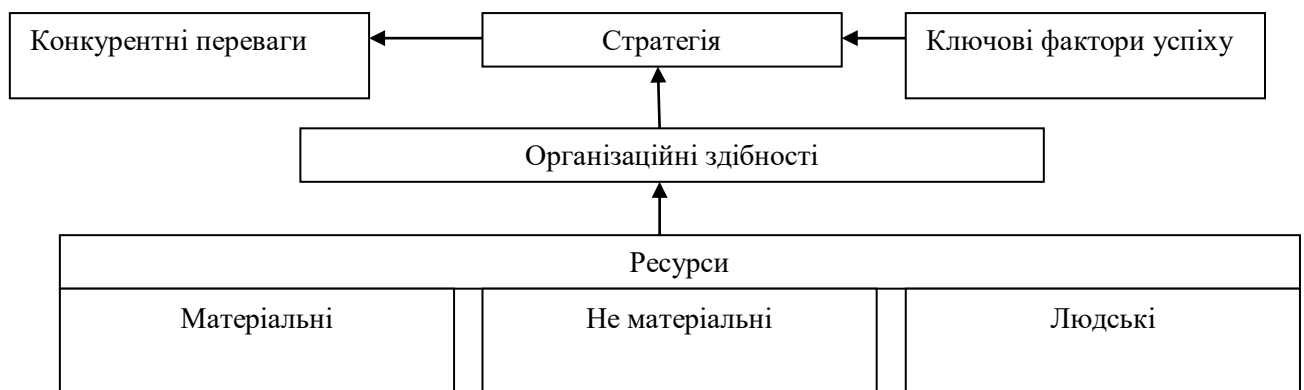


Рисунок 1.2 – Ресурси, здібності та конкурентні переваги [14,с. 48]

З точки зору ресурсного підходу ефективна стратегія представляє собою впорядкований набір з п'яти елементів, які всі разом як система, ведуть до виникнення корпоративних переваг, що створюють корпоративну вартість[29,с.12]. Основою стратегії є ресурси, бізнеси та організація, що узгоджені у відповідності до бачення і мотивовані відповідними цілями та задачами, можуть давати корпоративні переваги, які виправдовують існування фірми , як юридичної особи. Тому процес розробки стратегії

розвитку полягає у визначення складових перерахованих елементів, приведення їх у відповідність та досягнення стійких конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Ефективна стратегія підприємства формується на основі його динамічних можливостей, що узагальнено можна представити як вищий рівень організаційних здібностей підприємства, що виявляється в умінні розпізнавати слабкі ринкові сигнали і своєчасно приймати і реалізовувати попереджувальні рішення по перетворенню ключових, з точки зору отримання конкурентних переваг, ресурсів відповідно до прогнозованими змінами середовища.

Ще одним важливим аспектом формування стратегії розвитку в сучасних умовах є теорія ринкових сигналів і відповідно здатність організації уловлювати ці слабкі сигнали. Теорія ринкових сигналів була вперше розроблена лауреатом Нобелівської премії 2001 року з економіки Майклом Спенсом. По суті, вона спирається на теорію менеджменту, згідно з якою бізнес потребує постійного моніторингу ринку, тобто механізм систематичного збору, аналізу та поширення важливої для компаній інформації про конкурентів і ринковій кон'юнктурі в цілому[71]. Динамічні здібності підприємства, на яких базується його стратегія, проявляються в здатності з випередженням, по відношенню до дій конкурентів, приймати управлінські рішення по трансформації ресурсів. Відповідно дослідники виділяють три таких їх елемента: по-перше - здатність розпізнавати можливості (sense) - це здатність підприємства безперервно проводити моніторинг, аналіз, оцінку своїх внутрішніх ресурсів (матеріальних, людських, інтелектуальних та ін.) і зовнішніх можливостей і загроз і реагувати на технологічні, маркетингові, організаційні інновації з метою як задоволення, так і формування потреб ринку; по-друге - можливість фокусуватися (seize) - можливість підприємства використовувати час, який «дає» бізнес-середовище для трансформації ресурсів; по-третє - здатність трансформуватися (transformation) - здатність фірми швидко, скоординовано проводити зміни і оновлення ресурсів і активів, робити їх ре конфігурацію[71].

Узагальнення поглядів, що містяться в наукових публікаціях дозволяє стверджувати – при формуванні стратегії розвитку підприємства наголошується на необхідності розгляду стратегічних альтернатив та здійснення обґрунтованого вибору. Необхідно зазначити, що стратегія жодної організації не розробляється виключно на вищому рівні управління, а представляє собою взаємопов'язану систему стратегій, що розробляються на різних рівнях управління. Зокрема, це загальна стратегія розвитку (для всього підприємства в цілому), що визначає загальний курс розвитку та основні напрями його реалізації. Для підприємств, що мають у своєму бізнес-портфелі декілька видів діяльності, формуються стратегії конкурентоспроможності, або бізнес-стратегії, що враховують особливості розвитку, специфіку бізнес-середовища по окремих бізнес-напрямах. У системі управління кожної організації існують певні функціональні сфери, тому важливою складовою частиною системи стратегій підприємства є функціональні стратегії (кадрова, маркетингова, виробнича, фінансова тощо).

Склад та зміст стратегій, що входять у систему стратегій торгового підприємства, залежить насамперед від його розміру, побудови бізнес-процесів, організаційної структури управління.

1.3 Особливості розробки стратегії розвитку підприємств малого бізнесу

Згідно діючого законодавства України до підприємств малого бізнесу відносяться підприємства в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний фінансовий рік не більше п'ятдесяти, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Ф. Аналоуї та А. Карамі визначають особливості стратегічного менеджменту малих та середніх підприємств [2], зазначаючи, що використання системи стратегічного менеджменту дає МСП безліч переваг. Так, згідно бачення вказаних авторів, стратегічний менеджмент допомагає стратегам організації, що є переважно її власниками, вірно оцінити і зрозуміти поточну ситуацію, в якій знаходиться підприємство, сформулювати чітке стратегічне бачення і місію. Він дозволяє менеджерам оцінювати переваги і недоліки компанії і зосереджувати сили на тому, що дійсно представляє для неї стратегічну важливість. Стратегічний менеджмент допомагає встановити правильні цілі і намітити завдання, а також мобілізувати кошти для успішного вирішення цих завдань і досягнення цілей. Стратегічний менеджмент забезпечує можливість діяти превентивно і бути готовим до будь-яких проблем, як піддається контролю, так і неконтрольованим.

Оцінюючи стратегію з точки зору реалізації, стратеги отримують користь з інформації про те, наскільки план підходить для умов зовнішнього середовища, і починають краще розуміти суть змін зовнішнього середовища, які можуть вплинути на їх бізнес. До сих пір в малому бізнесі збереглися менеджери, які взагалі уникають стратегічного менеджменту. Причина криється в основному в нестачі у них достатніх знань про методикі стратегічного менеджменту, а також в нестачі часу і / або нездатності до планування. Менеджери малих підприємств часто можуть просто не уявляти собі всю важливість розробки стратегії для свого бізнесу. Недостатність знань про стратегічне планування і його переваги призводить до нездатності ввести в організації систему стратегічного менеджменту, або ж її елементи. До числа інших причин невикористання стратегічного менеджменту в МП відносяться недостатня увага, що приділяється аналітичним фінансовими показниками, недостатність або відсутність необхідних управлінських навичок, надмірна завантаженість повсякденною рутиною, занепокоєння з приводу невизначеності майбутнього, мала кількість персоналу, слабкі управлінські інформаційні системи і особливо - неефективність систем збору, аналізу, оцінки та накопичення даних.

Окрім перерахованих організаційно-управлінських особливостей малих підприємств, що впливають на здатність налагоджувати процес розробки стратегії розвитку, безпосередньо і сам зміст стратегії розвитку має певні особливості. На наш погляд, особливість стратегії малих торговельних підприємств визначається також продуктом їх діяльності, що пропонується на споживчому ринку – торговельною послугою. Торговельна послуга – це особлива форма продукту, що являє собою організацію та виконання торговельних функцій торговельним підприємством [9, с. 17]. Специфіка торговельної послуги полягає у поєднанні товарного асортименту та послуг з його продажу. Метою торговельного обслуговування є не лише задоволення потреб споживачів у товарах, необхідної якості та кількості, а й забезпечення сприятливих та зручних умов з їх придбання шляхом вибору способів подачі асортименту, оформлення торговельного залу, пропозиції унікального набору додаткових послуг, які здатні підвищити цінність асортиментної пропозиції торговельного підприємства.

Проведемо аналіз та узагальнення чинників, що на наш погляд найбільш суттєво впливають на формування стратегії розвитку малих торговельних підприємств. На нашу думку, малі роздрібні торговельні підприємства, зокрема з продажу продуктів харчування мають незаперчні особливості стратегічного розвитку, обумовлені специфікою асортименту, процесу реалізації і споживання їхньої продукції та особливим характером конкурентних відносин на регіональному ринку. Так, зокрема, орієнтуючись на локальні сегменти ринку, такі підприємства формують маркетингову стратегію у відповідності до наявного обмеженого попиту, і дотримуються традиційних товарних груп, з обмеженою широтою та глибиною асортименту. Найбільше значення у процесі формування стратегії розвитку мають специфічні умови процесу реалізації продукції зазначених підприємств, що, як правило, безпосередньо орієнтується на певні ринкові сегменти, має короткий або обмежений термін реалізації, відноситься до

товарів повсякденного попиту. Малі роздрібні торговельні підприємства дуже чутливі до ціни закупівлі товарів, оскільки цінові знижки від виробників продуктів харчування, чи оптових торговельних підприємств, є вагомим аргументом при формуванні асортименту. Традиційними конкурентними перевагами таких підприємств є місце розміщення, ціна, широта та глибина асортименту.

Враховуючи, що локальний ринок, на якому працюють такі підприємства є висококонкурентним, постає питання формування стратегії розвитку на основі стійких, та, навіть унікальних конкурентних переваг. Крім того, конкурентна ситуація на такому ринку може швидко змінюватися в умовах високо нестабільного середовища, та зокрема, з появою нових ризиків діяльності, що мають глобальну природу та негативно впливають на всіх учасників ринку. При цьому становище ключових підприємств, що є безпосередніми конкурентами може швидко змінюватися, і це також впливає на вибір варіанту стратегічного розвитку та альтернатив його реалізації.

Особливістю стратегічного розвитку малих підприємств є те, що стратегічні рішення у них приймаються менеджерами-власниками. Тобто тут діє інший рівень як мотивації, так і компетентності управлінців: 1) мотивація керівників малих підприємств є значно вищою за мотивацію керівників великих підприємств, оскільки керівники малих є одночасно їх власниками, а отже несуть повну майнову відповідальність за успішність бізнесу; 2) рівень компетентності у сфері стратегічного управління керівників малих підприємств зазвичай значно нижчий за їх колег на великих підприємствах, оскільки керівники малих, як правило, мають досвід роботи лише з малими підприємствами, а найчастіше вони є фундаторами й незмінними керівниками одного й того ж бізнесу протягом тривалого проміжку часу, крім того, часто взагалі не володіють необхідними теоретичними знаннями щодо стратегічного управління; 3) принципи управління малими і великими підприємствами відрізняються в силу значних відмінностей у самому функціонуванні різних за розміром підприємств, тому керівники малих підприємств не можуть використати досвід великих підприємств, спостерігаючи

за ними, залучаючи найманих працівників з великих підприємств чи якимось іншим способом [32]. В узагальненому вигляді представимо особливості діяльності малих торгових підприємств, що визначають формування стратегії розвитку в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристики малих торговельних підприємств, що визначають формування стратегії розвитку ¹

Назва характеристики	Важливість та сила впливу в умовах високого рівня нестабільності
Швидко реагує на економічні, соціальні та політичну складову середовища, міграцію робочої сили, зміну загальних характеристик регіональних ринків	Важлива, сильно впливає на заходи щодо реалізації стратегії розвитку підприємства

Кінець таблиці 1.2

Відносна відокремленість та самостійність малого підприємства	Гнучкість у товарно-збутовій, ціновій стратегії підприємства
Обмежене функціонування, локальність спрямування стратегічних рішень	Стратегія конкуренції . як складова загальної стратегії розвитку формується для локального територіального ринку. Стратегія позиціонування містить рішення щодо використання конкурентних переваг підприємства.
Обмежений асортимент товарів, фокусування на повсякденних потребах споживачів	Сильно впливає на зміст товарно-продуктової, маркетингової , цінової стратегії
Безпосередній зв'язок із споживачами, відносну вузька спеціалізація на певних сегментах ринку товарів та послуг	Значний вплив на кадрову стратегію, сильний вплив на маркетингову, цінову стратегії
Тісний зв'язок з місцевою регіональною	Значний вплив на товарозабезпечення

ринковою системою	асортименту
Робота в умовах порівняно високої конкуренції локальних підприємств роздрібною торгівлі	Високий вплив на цінову, маркетингову, товарну стратегію.
Придбання товарів малими партіями	Значний вплив на асортиментну політику, цінову стратегію
Обмежена кількість працівників підприємства, спеціалістів. управлінських працівників	Спрощений методологічний інструментарій формулювання та вибору стратегій

¹ Складено автором.

Дослідження дефініції стратегія торговельного підприємства виявило неоднозначність у трактуванні цього поняття. Тому нами визначено, що

Стратегія малого торговельного підприємства представляє модель розвитку на основі стратегічних рішень власників бізнесу з урахуванням можливостей зовнішнього середовища та компетенцій підприємства за допомогою динамічних здібностей із використанням процесу стратегічного управління.

Проведений теоретичний аналіз наукових публікацій дозволив сформувати авторське бачення основних властивостей стратегії розвитку малого торговельного підприємства(рис. 1.1).



Рисунок 1.3. – Основні характеристики стратегії роздрібного торговельного підприємства

Різновидами базових стратегій розвитку малого бізнесу є:

- стратегія обмеженого зростання (для малих підприємств, що намагаються тривалий час досягти стабільного становища на ринку), що побудована на цілях, встановлених на рівні минулих досягнень;

- стратегія зростання (для малих підприємств з інноваційними продуктами, що прагнуть до подальшого зростання), для якої генеральна мета розвитку формулюється як мета зростання - прибутку, частки ринку, обсягу продажів;

- стратегія скорочення (при спадах і докорінних змін в економіці). Також розповсюдженим варіантом є стратегія відновлення бізнесу, що включає варіанти ліквідації, скорочення і переорієнтації;

- комбінована стратегія (для малих підприємств, які швидко перебудовують свою програму розвитку в залежності від умов діяльності)

За критеріями оригінальності продукту малого підприємства та незалежності ринкових дій розрізняють такі стратегії малих фірм:

- стратегія копіювання («помилковий гриб» - мала фірма використовує результати науково-технічних досягнень великого бізнесу, створюючи копії продуктів); стратегія оптимального розміру («премудрий піскар » - мала фірма займає свою нішу на ринку і утримує ці позиції); стратегія участі в продукті великої фірми («бджола» - передбачає співпрацю з великим

підприємством; стратегія використання переваг великої фірми («хамелеон – використання малої фірмою достоїнств великої компанії, стратегія франчайзингу.)

На наш погляд, передумовою розробки та реалізації успішної стратегії малого торговельного підприємства важливим є наявність трьох складових :

По-перше - амбіційні цілі та сильне лідерство власника бізнесу.

По-друге - ефективна стратегія розвитку базується на сильних сторонах підприємства, відібраних та вмотивованих співробітниках, використанні інновацій.

По-третє – вдале використання зовнішніх можливостей, зокрема вузький ринковий фокус, близькість до клієнтів, чіткі конкурентні переваги.

Процеси, інструменти та організаційні складові формування стратегії взаємозв'язані й інтегруються в процес стратегічного управління розвитком підприємства відповідно до обраних стратегічних цілей. В умовах високо турбулентного бізнес-середовища суттєвих змін набуває безпосередньо процес розробки стратегії. Також для досягнення стійких конкурентних позицій вкрай необхідно відшукувати, розглядати та оцінювати стратегічні можливості, що дозволяють створити унікальні конкурентні переваги підприємства. На фоні кризових явищ зростає потреба реалізації нових якісних змін. Для усвідомлення сукупності змін, що містить стратегія розвитку необхідно узагальнити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що чинять вплив на визначення варіанту стратегії розвитку малого торговельного підприємства (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3– Фактори впливу середовища на зміст стратегії розвитку малого торговельного підприємства¹

Назва фактора	Характеристика впливу на зміст стратегії розвитку підприємства
Стан ринку споживчих товарів	Врахування дій конкурентів, постачальників, партнерів. Визначення рівня цін на товарний асортимент

Співвідношення пропозиції та попиту на товари та послуги	Вплив на рівень цін на товари, що пропонує підприємство
Стан джерел забезпечення підприємства ресурсами	Забезпечення безперебійних технологічних процесів, забезпечення стійкості асортименту
Рівень вимог споживачів	Товарна, цінова, маркетингова складові загальної стратегії стратегії
Стан матеріально-технічної бази	Можливість забезпечення безперебійних процесів торгівлі та надання послуг
Джерела надходження товарів	Формування асортименту, товарно-продуктової стратегії
Забезпечення підприємства інформаційною технологією, засобами комунікації	Створення каналів просування та збуту продукції. Забезпечення обліку
Рівень купівельної спроможності населення	Вплив на товарну стратегію, врахування у маркетинговій стратегії

Продовження таблиці 1.3.

Санітарно-епідеміологічні обмеження	Вплив на кількість споживачів. Додаткові витрати на забезпечення санітарних норм.
Наявність розвинутої торговельної інфраструктури	Необхідність врахування дій конкурентів. Можливість формування конкурентоздатного асортименту
Фінансова, податкова, кредитна політика	Доступ до можливості залучення додаткових ресурсів
Процедури державного регулювання господарської діяльності підприємства	Врахування при розробці товарної, кадрової, фінансової стратегії

	підприємства
Розвиток зонішньоекономічних звязків	Можливість поповнення асортименту товарів.
Рівень безробіття в регіоні	Рівень купівельної спроможності споживачів, фінансові показники у системі показників стратегії
Рівень інфляції, курс національної валюти	Встановлення цін на товарний асортимент, системи цінових націнок, знижок
Взаємини торговельного підприємства з постачальниками товарів, посередниками, що забезпечують ефективний рух товарів, надають маркетингові, транспортні та інші види послуг	Забезпечення надходження товарів у потрібній кількості, належної якості
Екологічна політика держави	Зростання продажу екологічних продуктів ,перехід на екологічні упаковки

Кінець таблиці 1.3.

Соціально-демографічні особливості ринку	Якість асортиментної політики, що передбачає оптимізацію структури асортименту
--	--

¹Примітка Узагальнено автором на основі [33.,с.19-20] та власних досліджень

Необхідно відмітити, що всі зазначені у таблиці фактори мають достатньо сильний вплив на формування складових стратегії розвитку малих торгових підприємств.

Розробка та реалізація стратегій діяльності підприємства малого бізнесу сфери роздрібної торгівлі дає можливість власнику ідентифікувати та враховувати слабкі сигнали зовнішнього середовища і мислити перспективно,

адже сьогодні важко розраховувати на увагу клієнтів без пропозиції їм принципово нових варіантів задоволення повсякденних потреб у продуктах харчування в умовах обмеженості реальних доходів та інших змін у змісті, формах та способах споживання в умовах кризи.

Відповідно, умови кризи, карантинні обмеження, що складають сьогодні реалії діяльності малих торгових підприємств, вносять певні особливості у процес розробки та реалізації стратегії розвитку. Ці особливості визначаються насамперед особливостями поведінки споживачів в умовах пандемічних обмежень. Зокрема суттєвий вплив чинить більш сильна локалізація споживчого попиту через більш сильну прив'язку споживачів до дому, та обмеження просторової дислокації через загрозу пандемії. Для підприємств вказані особливості з однієї сторони мають обмежувальний вплив, а з іншої сторони – це можливість збільшити лояльність своїх постійних клієнтів. Крім того, вплив COVID-19 на роботу торговельних підприємств малого бізнесу на сьогоднішній день сильно розрізняється в різних містах через різну швидкість поширення вірусу і різні рівні втручання місцевої влади.

Аналіз сучасних наукових публікацій дозволяє визначити, що найбільш суттєвим акцентом у формуванні стратегії розвитку сучасного роздрібного підприємства в умовах пандемії є створення нової споживчої цінності та доступності [67]. Кожному роздрібному закладу торгівлі потрібно також переоцінити свою стратегію створення цінності, для того, щоб відповідати новим потребам споживачів. Сьогодні не можливо застосовувати універсальний підхід до підтримки чи покращенню сприйняття споживчої цінності. Важливим разом з тим є спроби захистити свій торговий асортимент від «реcesії», роблячи акцент на надійних торгових марках та на доступних цінах по кожній категорії.

Також потрібно враховувати, що споживачі, які найсильніше відчували фінансові труднощі будуть шукати продуктові магазини, що пропонують привабливі ціни. Навпаки, більш забезпечені споживачі, менш чутливі до

цін, можуть звернутися в малі торговельні підприємства. Для привертання уваги цієї категорії споживачів потрібно розглянути можливість виділення товарів преміум-класу (наприклад цукерки, вина, сири екстра класу), додаткові послуги (готові страви, доставка додому). Аналіз новаторських тактик в області рекламних акцій, асортименту, цін буде мати особливе значення для реагування на зміни запитів споживачів товарів та послуг закладу роздрібної торгівлі. Враховуючи зміни у поведінці споживачів, доцільно використовувати унікальні ціннісні пропозиції торгового підприємства в якості основи для ціннісних комунікацій (не просто інформація про ціни). Потрібно виділити ті сегменти, в яких підприємство краще всього позиціонується у порівнянні з конкурентами (широкий асортимент, оновлені торгові марки, свіжі продукти, кращий досвід покупок тощо). Потрібно також розглянути можливість впровадження в асортимент нових продуктів, послуг, що пов'язані певним чином з умовами пандемії. Це може біти реклама ціни «набір» на інгредієнти для сімейного обіду , сніданок для школярів, вечірка студентів тощо.

Зокрема корисним є розробка стратегії створення цінності для кожного споживчого сегменту, локалізація своїх ціннісних важелів. Важливим є також підвищення гнучкості бізнесу – здатності швидко реагувати на зміни настрої споживачів та цінностей. Необхідним є оновлення способів комунікацій з клієнтами, та зміна ціннісних акцентів. Важливим доповненням до заходів з реалізації стратегії підприємства є також визначення індикаторів сприйняття ціннісної пропозиції. Такі тригери ціннісного сприйняття допомагають швидше приймати рішення про необхідні зміни. Умови, що змінилися вимагають оновлення управлінських інструментів, та технологій, що можуть бути застосовані власниками підприємства (електронна комерція, аналітичні інструменти, цифрові технології тощо).

Погоджуємося також з необхідністю посилення у стратегії розвитку малих торговельних підприємств горизонтального співробітництва всередині сектора малого бізнесу, створення альянсів малих підприємств, які дозволяють знизити трансакційні витрати, реалізувати спільні проекти[35].

Висновки до першого розділу

Таким чином, узагальнений аналіз характеристик стратегії підприємства дає змогу зробити такі висновки.

Стратегія малого торговельного підприємства є множинною категорією. Стратегія розробляється з урахуванням певних обмежень, що виступають у вигляді правил, Стратегія визначає позицію фірми в конкуренції. Стратегія розробляється з урахуванням впливу середовища функціонування підприємства. Стратегія розробляється на підставі конкурентних переваг підприємства та його динамічних здібностей. Розробка та зміст стратегії визначається розміром підприємства та сферою його діяльності.

Зміст стратегії визначається шляхом розвитку підприємства (екстенсивний, інтенсивний) та одночасно створює траєкторію розвитку. Стратегія містить систему змін, що дозволяють підприємству розвиватися згідно траєкторії життєвого циклу.

Малі роздрібні торговельні підприємства повинні одночасно вирішувати питання забезпечення фінансової стійкості, розвитку в умовах фінансових обмежень, пандемічної кризи, а також посилення конкуренції з боку мережних підприємств роздрібною торгівлі. Відповідно виникає необхідність комплексного дослідження шляхів стратегічного розвитку на основі пошуку та використання стратегічних можливостей.

Планування стратегічних дій, навіть в умовах невизначеності, є вкрай необхідний для дій на випередження, замість реакції на події постфактум. Це дозволить збільшити вірогідність виживання малого підприємства в складних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «РОМАШКА»

2.1 Аналіз бізнес-середовища малого торговельного підприємства ПП «Ромашка»

На формування стратегії розвитку малих торговельних підприємств значно впливає їх бізнес-середовища. Малі торговельні роздрібні підприємства є невід’ємним сектором ринкової економіки, який має регіональну орієнтацію. В ефективному розвитку малих торговельних підприємств зацікавлені, насамперед, територіальні громади, тому що велика частка цього сектора економіки орієнтована на місцевий ринок. Збільшення кількості суб’єктів малого бізнесу сприяє створенню нових робочих місць, що вирішує проблему безробіття в містах та селищах, успішне їх функціонування приводить до збільшення обсягів реалізованої продукції (послуг), зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів.

Роздрібна торгівля відноситься до найбільш розвинутих галузей господарства, що за останні три роки розвивалися стабільно, не дивлячись на кризу 2020 року. Аналізуючи статистичні данні щодо розвитку роздрібної торгівлі зазначимо, що згідно даних головного управління статистики Івано-Франківської області, через роздрібну торгову мережу підприємств (юридичних осіб) та фізичних осіб–підприємців області, основним видом економічної діяльності яких є роздрібна торгівля, у січні–грудні 2019р. населенню реалізовано товарів на 25,8 млрд.грн. Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі у порівнянних цінах до січня–грудня попереднього року (враховуючи індекс споживчих цін) становив 109,3% (в Україні – 110,5%). За цим показником Івано-Франківщина посіла 15 місце серед регіонів України. Аналогічні тенденції спостерігаються у 2020 році. Обсяг роздрібногo товарообороту підприємств (юридичних осіб), основним видом економічної діяльності яких є роздрібна торгівля, у січні–березні 2020р. склав 3917 млн.грн, що у порівнянних цінах на 13,2% більше, ніж у січні–

березні 2019р. У товарній структурі роздрібного товарообороту питома вага продажу продовольчих товарів становила 39,5% або на 2,7 в.п. більше, ніж у січні–березні 2019р., непродовольчих товарів – 60,5%. Через торгову мережу підприємств у січні–березні 2020р. у розрахунку на одну особу продано товарів на 2863,1 грн, у т.ч. продовольчих – на 1129,6 грн, непродовольчих – на 1733,5 грн. [60] Аналіз динаміки підприємств торгівлі в Івано-Франківській області за період 2013-2019р.р. показує скорочення їх кількості на 6,7% в цілому. Кількість малих підприємств скоротилася на 6,7% (табл..2.1).

Питома вага підприємств малого бізнесу складала більше 97 % від їх загальної кількості на протязі всього періоду ,що аналізується. Мікропідприємства складають переважну кількість із загального числа малих підприємств, що працювали у сфері торгівлі.

Представлені на рисунку 2.1. фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності підприємств Івано-Фраківської області за 2014-2019 р.р. свідчать про високий відсоток підприємств, що отримували прибуток , працюючи у сфері оптової і роздрібної торгівлі.

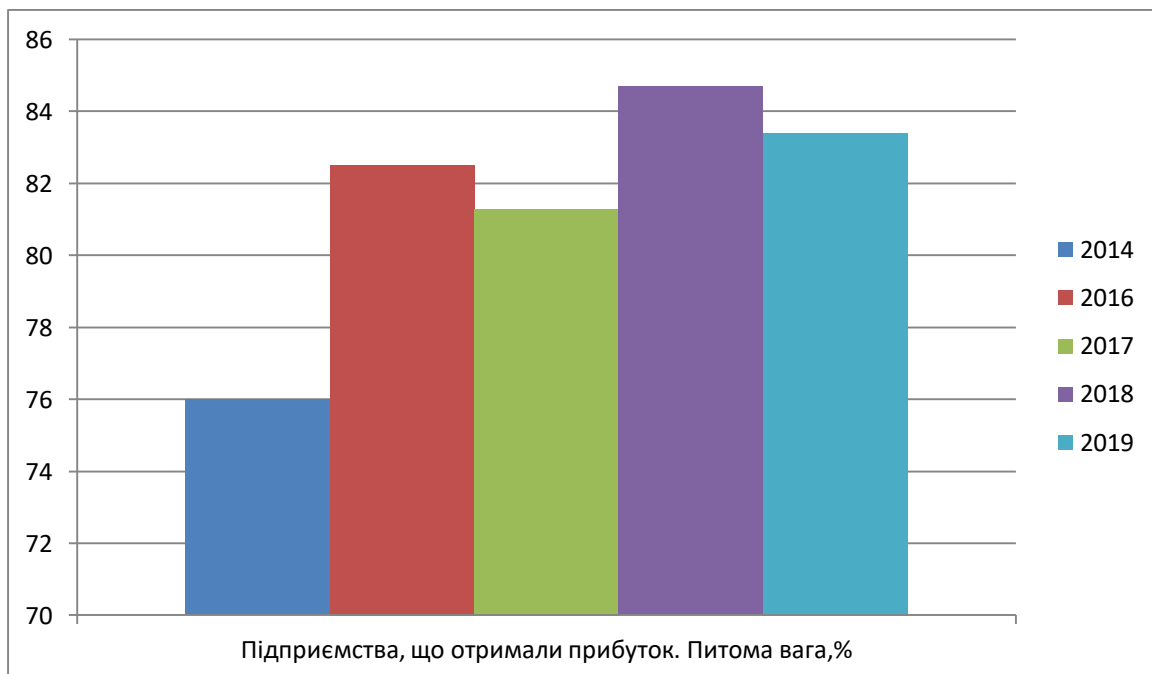


Рисунок 2.1 – Питома вага підприємств оптової та роздрібної торгівлі, що отримували прибуток у 2014-2019 р.р.(складено автором за [28])

Таблиця 2. 1– Динаміка кількості підприємств оптової та роздрібної торгівлі Івано-франківської області за 2013-2019 р.р.¹

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту за період,%
Всього підприємств,од	2224	2179	2159	1783	1914	2030	2075	93,3
У тому числі								
Великі підприємства,од	-	-	-	-	-	-	2	200,0
Середні підприємства	56	48	42	41	43	43	49	87,5
Малі підприємства	2167	2131	2117	1742	1871	1987	2024	93,4
Питома вага малих підприємств у загальній кількості,%	97,5	97,8	98,1	97,7	97,8	97,9	97,5	-
Питома вага мікропідприємств у загальній кількості малих підприємств,%	88,9	89,7	90,1	87,4	88,6	89,4	88,3	-

¹ Складено та розраховано автором за даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області [28,60]

Аналіз фінансових результатів до оподаткування підприємств сфери оптової та роздрібної торгівлі Івано-Франківської області показує, що ця сфера діяльності характеризувалася високою питомою вагою прибуткових підприємств – від 76,0% до 84,5% від їх загальної кількості. Враховуючи, що у своїй переважній більшості (більше 97,0%) це підприємства малого бізнесу, можемо зробити висновок, що підприємствам вдається успішно реалізовувати свій потенціал, та використовувати переваги малого бізнесу.

Успішність стратегічного розвитку підприємств малого бізнесу визначається загальними бізнес-умовами та розвитком інфраструктури їх підтримки. Структура зайнятості на місцевому ринку праці м. Коломия тяжіє до промислового сектору та торгівлі (38% та 12% зайнятих відповідно). У розрізі видів економічної діяльності домінують господарюючі суб'єкти, зайняті у сфері оптової і роздрібної торгівлі, операцій з нерухомістю та ті, що надають колективні, громадські й особисті послуги.

Місто Коломия у структурі роздрібного товарообігу Івано-Франківської області складає 6,2% (займає друге місце після Івано-Франківська).

Про сприятливий бізнес-клімат у Коломиї свідчить те, що місто вже впродовж кількох років зберігає першість по кількості малих підприємств на 10 тисяч населення (96) і майже в 1,7 рази випереджає середньообласний (55) та загальноукраїнський (63) рівні. Станом на 01.01.2020 р. на податковому обліку зареєстровано 3647 фізичних осіб-підприємців та 2060 юридичних осіб.

ПП ТОВ «Ромашка» відноситься до сфери роздрібної торгівлі продуктами харчування. Загальні умови діяльності підприємства визначаються значним рівнем розвитку підприємств цієї сфери у м. Коломия, та відповідно високим рівнем конкуренції.

Зокрема, аналіз статистичних даних та результатів досліджень, дозволяє зазначити, що у 2019-2020 роках торговельне обслуговування населення міста здійснюється через мережу роздрібної торгівлі та ресторанного господарства юридичних та фізичних осіб (біля 400 магазинів, 120 закладів ресторанного господарства). Через роздрібну торгову мережу підприємств, фізичних осіб–

підприємців та мережу ринків м. Коломиї у січні–листопаді 2019 року реалізовано товарів на 803 329,8 тис.грн. Обороти роздрібної торгівлі у розрахунку на одну особу склав 13 100,19 грн. На сьогодні в м. Коломиї діє 10 ринків. Один з найбільших – це комунальне підприємство «Коломийський центральний продовольчий ринок»[57].

На умови ведення бізнесу малих торговельних підприємств значний вплив чинить інфраструктура бізнесу, основною функцією якої є створення умов для ефективного здійснення підприємницької діяльності, подолання труднощів, пов'язаних з відсутністю знань з питань ведення бізнесу, управлінського досвіду, доступу до кредитних ресурсів та іншої інформації. У 2019 році ГО «Асоціація економічного розвитку Коломийщини» та «Коломийського бізнес-центру» спільно із Коломийською міською молодіжною громадською організацією «Спілка молоді України» створили інформаційно-навчальний бізнес-інкубатор KOLBIC» в рамках Фонду сприяння МСП Проекту ПРОМІС Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу міста Коломия. Всього інфраструктура підтримки підприємництва області налічує 157 інституцій, в тому числі 18 бізнес-центрів, 4 бізнес-інкубатори, Регіональний фонд підтримки підприємництва та 4 його відокремлених підрозділи, 1 технопарк, 2 лізингові центри, 24 кредитні спілки. Також функціонують 53 громадські об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності та 20 координаційних рад з питань підприємництва, створених на місцевому рівні.

Для поліпшення бізнес-клімату та зміцнення позицій малого та середнього підприємництва через кожних два роки затверджується Регіональна програма розвитку малого та середнього підприємництва, пріоритетним напрямом якої є надання фінансово-кредитної підтримки малому підприємству. В місті Коломиї розроблена та впроваджується Програма розвитку малого та середнього підприємництва на 2018-2022 роки. Основною метою Програми є забезпечення ефективної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва покращення бізнес-середовища для малих, середніх підприємств в м. Коломиї та фізичних осіб підприємців, сприяння інклюзивному розвитку малого та

середнього підприємництва. На виконання заходів Програми з міського бюджету 2019 року було виділено 35,1 тис. грн. [57]

З метою вдосконалення правового регулювання господарських відносин та недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних законодавчих документів місцевого значення, протягом 2019 року прийнято 6 регуляторних актів, які розроблені у відповідності до вимог Закону України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності”.

Аналіз Стратегії розвитку м. Коломиї до 2027 року [64] дозволяє визначити основні можливості для розвитку малого торговельного підприємства

1. Розвиток туристичної індустрії в місті та регіональних туристичних продуктів;
2. Створення індустріальних парків, будівництво нових виробничих потужностей;
3. Розвиток легкої та харчової промисловості: екопродукти з етнічними мотивами та ін.;
4. Використання, підготовка й перепідготовка спеціалістів технічних спеціальностей на запит ринку праці;
5. Запровадження енергоефективних технологій та альтернативної енергетики;
6. Розвиток торгівлі за рахунок збільшення торгових платформ / площ і їх впорядкування (продукти фермерських господарств, вишиванки, сувеніри та ін.);
7. Транскордонне співробітництво (логістичний центр);
8. Розташування в екологічно-чистому регіоні .

Основними проблемними напрямками, що впливають на розвиток малого торговельного підприємництва , на наш погляд , є відсутність сформованого інвестиційного продукту та промоції міста, недостатній рівень розвитку міської інфраструктури: недосконала транспортна мережа; зношеність інженерних комунікацій, невідповідність запиту ринку праці міста та підготовки спеціалістів навчальними закладами міста, недостатньо розвинена туристична інфраструктура, відсутність в місті великих промислових підприємств, високий рівень

демографічного навантаження (на одного працюючого), значний рівень тіньової економіки, відсутність встановлених меж між містом та районом (законодавчо), відсутність плану забудови центральної частини міста, розташування стратегічних військових об'єктів (при нестабільній військовій ситуації місто одним із перших може бути в переліку закритих режимних об'єктів), старіння населення міста, вплив працездатного населення, зокрема, молоді, транспортний колапс через недосконалу міську транспортну мережу, занепад пам'яток архітектури та інших привабливих туристичних об'єктів [57, С.24-25].

Відповідно, на підставі проведеного аналізу інституційного середовища малого підприємництва у м. Коломия можемо визначити основні чинники, що впливають на процес формування та реалізації стратегії розвитку малих підприємств, зокрема малого торговельного підприємства «Ромашка»: це вигідне географічне розташування в екологічно чистій зоні, рівновіддалено від двох обласних центрів, в безпосередній близькості до туристично привабливих регіонів Карпат та Дністра, добре розвинене залізничне та автомобільне транспортне сполучення, наявність великої кількості історичних, архітектурних та культурних пам'яток, унікальний вишиванковий базар, що у поєднанні з такими можливостями як розвиток туристичної індустрії та регіональних туристичних продуктів, відновлення роботи аеропорту дозволяє позиціонувати місто як перспективний регіональний туристичний центр Покуття та Гуцульщини.

Іншими важливими перевагами міста є позитивний досвід залучення іноземних інвесторів в економіку (нові інвестори – компанії Leoni та Швайгофер), що сприяє підвищенню рівня купівельної спроможності населення міста; наявність вільних земельних ділянок, «старих» промислових зон, придатних до інвестування або ревіталізації та цивільного будівництва, добре розвинене мале й середнє підприємництво у сфері виробництва продуктів харчування оптової торгівлі продуктами харчування; наявність освітньої бази для підготовки спеціалістів потрібних напрямків для потенційних інвесторів, що у поєднанні з такими можливостями як розвиток індустріальних парків, легкої та харчової промисловості, розвиток транскордонного співробітництва визначають розвиток

Коломиї на середньострокову перспективу як регіонального промислового та логістичного центру Прикарпаття з багатопрофільною економікою високих технологій. [57,С.30]. Ці перераховані переваги сприятимуть підвищенню купівельної спроможності споживачів, що матиме позитивний вплив та додаткові можливості для стабільної діяльності малого торговельного підприємства.

У рамках Стратегії розвитку м. Коломия передбачено також формування двох підприємницьких кластерів – у сфері народних промислів (виробництво сувенірної продукції) та в туристичній галузі міста. Потенційними партнерами визначені підприємці, турфірми, туроператори, працівники готелів, хостелів, ресторанів, кафе та барів, музеїв, транспортних фірм, приватних перевізників та служб таксі, виробників та реалізаторів сувенірної продукції новоствореного туристично-інформаційного центру. Тому наше підприємство також може взяти участь у роботі цих формувань.

2.2. Аналіз реалізації стратегії малого приватного підприємства ТОВ «Ромашка»

Приватне торговельне підприємство ТОВ магазин «Ромашка» працює на ринку роздрібного продажу продуктів харчування з 2001 року.

ПП магазин «РОМАШКА», розташований за адресою вул. Січових Стрільців 39г. Формат продовольчого магазину неспеціалізований(комбінований)

Підприємство є магазином продовольчої торгівлі та пропонує споживачам продукти харчування - товари, що представляють собою харчові продукти в натуральному або переробленому вигляді, призначені для вживання людиною в якості їжі, бутильована питна вода, алкогольна продукція (у тому числі пиво), безалкогольні напої, жувальна гумка тощо. Асортимент магазину сформований за базовими товарними групами – зерно-борошняні, хлібо-булочні вироби, молоко

та молочні продукти, харчові жири, кондитерські вироби, напівфабрикати, м'ясні вироби, лікєро-водочні вироби, бакалія, пиво та безалкогольні напої,

Для забезпечення стійкого розвитку магазину ПП ТОВ "Ромашка" дуже велике значення має його місце розташування. У кожного магазину є три торгових зони, що виділяються за ступенем доступності для покупців. Для виділення зон приймається час, що витрачають покупці на дорогу до магазину. Виділення торгових зон дозволяє скласти уявлення про основні групи покупців магазину, що здійснюють покупки в цьому закладі, зрозуміти розміщення конкурентів. Проаналізуємо наявність та наповнення торгових зон для нашого магазину.

Ближня торгова зона – це географічна площа, на яку приходиться 60-70% покупців магазину чи торгового центру. Границя ближньої зони, як правило, проходить не більше, як у 2-4 км для автомобілістів, та до 1 км для пішоходів. Час, що витрачаються на дорогу складає до 10 хвилин. Оскільки магазин «Ромашка» знаходиться біля зупинки транспорту, то покупцями є перехожі, що користуються громадським транспортом. Крім того у ближній торговій зоні розміщені багатоповерхові будинки. Тому магазин є магазином формату «біля дому» для мешканців цих будинків. В цій зоні знаходяться також відділення Ощадбанку, аптека, Коломийський економіко-правовий коледж КНТУ, тренувальний зал Proffitness Gym, «Євромікс» – магазин одягу.

Середня торгова зона має вторинне значення з точки зору обсягу торгівлі, оскільки на неї приходиться приблизно 20% від загального обсягу продажів. Час пересування споживачів до місця покупки знаходиться у межах 10-20 хвилин та визначає радіус цієї зони 1-2 км для пішоходів та 2-6 км для автомобілістів. В цій зоні знаходиться залізничний вокзал, Коломийський інститут Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, Школа №2, ДНЗ №11 "Сонечко".

Дальня торгова зона включає покупців, які рідко, або випадково здійснюють покупки у магазині, проїжджаючи поруч на шляху до роботи та вибираючи саме цей магазин у порівнянні з тим, що розміщений рядом із місцем

проживання. Ця зона приносить приблизно 15% покупок, що здійснюються у магазині. Її границя знаходиться в межах 2-5 км для пішоходів. Для тих, хто користується транспортом, границя не встановлюється. Для ТОВ “Ромашка” область торгівлі не перевищує 2-3 км.

Таким чином, підприємство знаходиться в центральній частині міста і дальня торгова зона включає центральну частину міста. ПП «Ромашка» розміщене безпосередньо близько до інтенсивних потоків споживачів (школа, коледж, інститут, дошкільний заклад, відвідувачі тренажерного залу, мешканці житлових будинків, близькість до автобусної траси, зупинки громадського транспорту тощо).

Традиційною групою покупців магазину є мешканці житлових будинків, що розміщені біля ТОВ “Ромашка”, а також будинку, в якому знаходиться торговельний заклад. Покупки, що здійснюються в магазині за складом товарів мають повсякденний характер і здійснюються покупцями якщо не кожен день, то не менше трьох-чотирьох разів на тиждень. За характером споживання товарів у магазині споживачами здійснюються поточні покупки щодня або/і декілька разів на тиждень і складаються з продовольчих товарів повсякденного попиту. Також це цільові покупки, що зустрічаються в усіх форматах магазинів і характеризуються одним-двома різновидами товарів. В магазині рідко здійснюються комплексні покупки.

На реалізацію стратегії розвитку підприємства значний вплив чинять конкуренти. Для розробки стратегії розвитку ПП «Ромашка» важливими є дії безпосередніх конкурентів – тих, що відносяться до однієї стратегічної групи з нашим підприємством.

За допомогою методу стратегічних груп М.Портера складемо карту конкурентів для торговельного закладу, що є об’єктом дослідження.

В якості найбільш характерних ознак для побудови карти стратегічних груп конкурентів приймаємо такі змінні:

- ціни на продовольчі та непродовольчі товари;
- широта асортименту, додаткові послуги.

Відповідно по карті (рис.2..2) бачимо, що всіх конкурентів можемо розділити на наступні групи – схожий асортимент продуктів харчування, Економ-маркет, Магазин АВС, АТБ -маркет 1144.

Спеціалізований товарний асортимент (м'ясні вироби, спортивне спеціальне харчування. кава) :Магазин Powerway спортивного харчування, Ракеївчицьки ковбаси, М'ясний магазин «Наша Ряба».

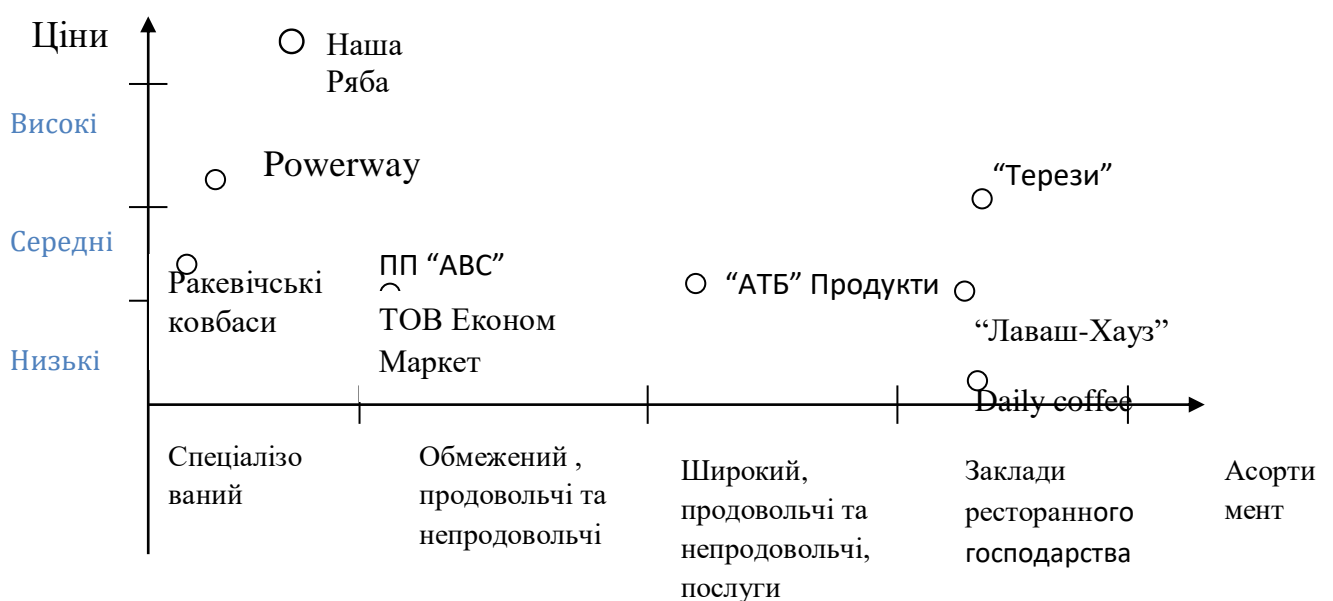


Рисунок 2.2. – Карта стратегічних груп для ПП ТОВ «Ромашка».

Джерело: складено автором

Заклади ресторанного господарства, що пропонують їжу з собою, або в торговому залі закладу - Ресторан Терези, Січ (їжа з собою), Лаваш-Хаус (їжа з собою), Кав'ярня "Daily coffee".

Відповідно до стратегічної групи конкурентів, чії дії на ринку необхідно розглядати при визначенні стратегічних дій на перспективу для ПП ТОВ «Ромашка» відносяться торгові заклади, що пропонують спеціалізований асортимент(переважно це м'ясні магазини) та обмежений і широкий асортимент основних товарних груп, що представлені в нашому магазині. Для оцінки рівня конкурентоспроможності основних конкурентів нашого магазину використаємо бальний метод оцінки конкурентоспроможності. З цією метою визначимо основні

фактори оцінки конкурентоспроможності (табл.2.2) та для кожного закладу проведемо таку оцінку.

Оцінка торгівельних закладів проводилася експертами за 10-бальною шкалою, що оцінювали кожний фактор. Сумуючи оцінки по всіх факторах, отримуємо загальну суму балів торгівельного закладу та згідно цієї суми встановлюємо рейтинг конкурента. В якості експертів ми скористалися оцінками власника , працівників нашого магазину та власними оцінками. В таблиці представлені усереднені оцінки експертного опитування по кожному фактору.

Таблиця 2.2. – Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів ПП ТОВ “Ромашка”

Назва фактору	“Ромашка”	ТОВ “Ракевічс ькі ковбаси”	ТОВ “Наша ряба”	ПП “АВС”	“АТЬ- маркет”
1. Місце розташування	10	9	10	5	10
2. Широта асортименту товарів	7	7	5	8	10
3. Часи роботи	8	6	7	10	10
4. Ціна на товари	9	8	6	8	8
5. Глибина асортименту товарів	7	6	5	5	10
6. Додаткові послуги, пов’язані із реалізацією товарів	5	1	1	1	9
7. Додаткові послуги, що не пов’язані із реалізацією товарів	3	2	0	0	10
Всього	51	39	34	37	64

Отримані результати по основному конкуренту представимо в графічному вигляді (рис. 2.1).

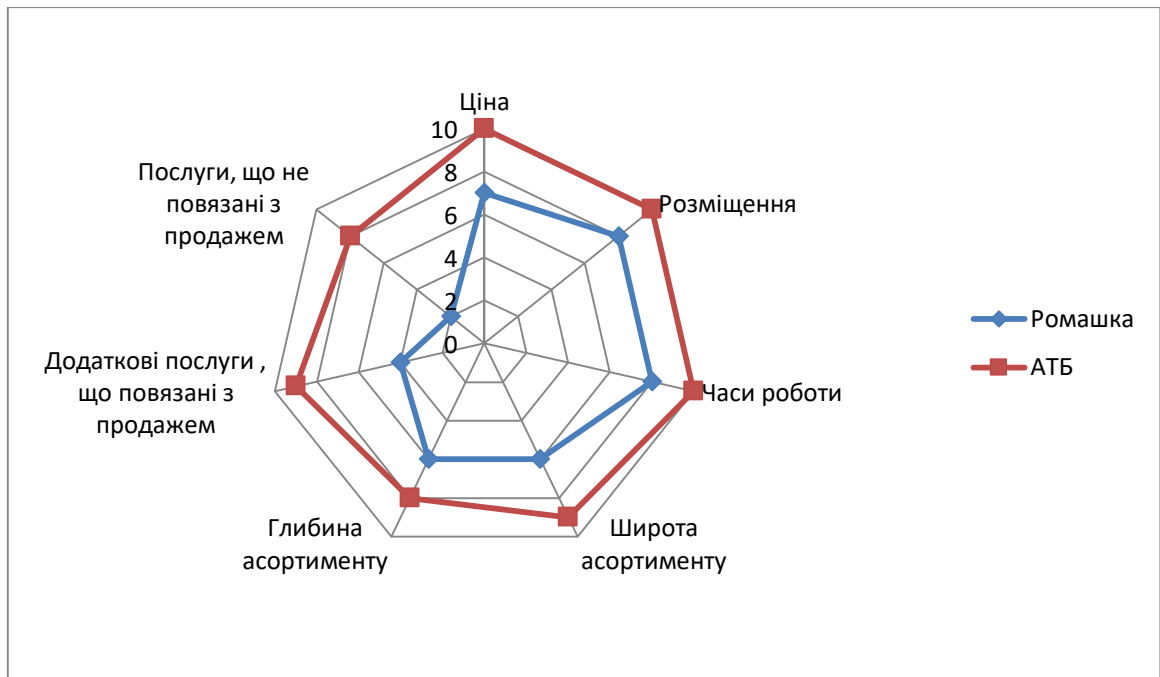


Рисунок 2.2. – Графічне представлення результатів конкурентного аналізу основного конкурента

Аналіз конкурентів показує, що знаходячись в межах ближньої торгової зони вони конкурують за одних і тих же споживачів. Хоча на карті стратегічних груп М.Портеру вони знаходяться в різних цінових та асортиментних межах, вони мають дуже близькі конкурентні позиції. Тут спостерігається цінова конкуренція та конкуренція по асортименту. Найближчий великий магазин до ТОВ “Ромашка”, який знаходиться поруч – це магазин АТБ-Маркет, вул. С. Палія 26г, що розміщений поблизу залізничного вокзалу.

Цьому магазину наше підприємство уступає як за асортиментом, так і має вищі ціни. Там більш низькі ціни на весь товарний асортимент, застосовується система самообслуговування, більш досконала система викладки товарів, більш широкий асортимент непродовольчих супутніх товарів, а також система дисконтних знижок.

Покупці в цьому закладі торгівлі здійснюють комплексні покупки придбання продовольчих товарів в розрахунок на задоволення потреб у продовж тижня і більше з кількістю різновидів товарів у покупці не менше 10, до яких входять крім товарів повсякденного попиту й інші.

Суттєвою конкурентною перевагою є те, що компанія «АТБ-Маркет» з 28 травня запустила адресну доставку товарів та продуктів харчування, замовлених в інтернет-магазині компанії. На сьогодні інтернет-магазин компанії «АТБ-Маркет» доступний клієнтам 1112 магазинів торговельної мережі «АТБ», що присутні у 286 населених пунктах 118 районів 24 областей країни.

На даний час повний цикл інтернет-магазину «АТБ» – від замовлення, оплати й адресної доставки замовлення – реалізовано і для мешканців міста Коломия. Адресна доставка онлайн-замовлень здійснюється через партнерів компанії «АТБ-Маркет» – служби кур'єрської доставки «iPOST». Кур'єри служби в режимі електронного повідомлення отримують від операторів інтернет-магазину заявки на доставку оформлених замовлень у відповідних магазинах торговельної мережі «АТБ» та доставляють їх замовнику протягом години. Інтернет-магазин «АТБ» працює як онлайн-вітрина магазину, де представлений асортиментний перелік товарів та продуктів харчування. Кожен користувач Інтернету м. Коломия може обрати та оплатити необхідні йому товари он-лайн, а згодом отримати замовлення на вказану адресу.

Для визначення основних напрямів корегування стратегії розвитку проаналізуємо основні результати діяльності ПП ТОВ «Ромашка» за останні роки діяльності. Торгова площа магазину складає 85,0 кв.м. Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за період три роки.

Таблиця 2.3. – Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Ромашка»

№ п/п	Назва показника	Рік			Темп росту, %	Абсолютне відхилення, (+,-)
		2017	2018	2019		
1.	Товарообіг торгової мережі, тис. грн.	3095,0	3836,4	4778,8	154,4	+1683,6
	- в т.ч. продовольчі товари	3075,9	3813,4	4751,7	154,48	+1675,8

Кінець таблиці 2.3.

2.	Дохід від реалізації, тис. грн.	3353,0	3859,0	4826,7	143,95	+1473,7
3.	Чисельність працюючих, чол.	6	7	7	120,0	+1,0
4.	Собівартість реалізованої продукції(товарів, послуг), тис. грн.	2291,2	2567,0	3116,3	136,0	+825,0
5.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	299,8	388,8	399,9	в 1,33рази	+100,1
6.	Фінансовий результат, тис. грн.	503,0	648,8	905,9	179,9	+402,9
7.	Чистий фінансовий результат(прибуток, збиток), тис. грн.	46,4	98,2	160,3	в 3,45 раз	+113,9
8.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	93,3	89,2	131,3	140,7	+38,0
9.	Середньорічний виробіток одного працюючого, тис. грн.	515,83,	548,05	682,6	132,3	+166,77
11.	Фондовіддача основних засобів	35,94	43,26	36,76	102,28	+0,82
12.	Рентабельність продажів, %	21,95	25,27	29,07	-	+7,12

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства свідчить про позитивні тенденції у його розвитку. За останні три роки темп росту товарообігу склав 154,4% чи 1683,6 тис. грн. абсолютного приросту. Дохід від реалізації отримувався кожного року, темп росту в середньому за період склав 143,95%. За 2017-2019 рр. практично не змінилася чисельність працюючих – збільшення чисельності 1 людина.

Позитивною тенденцією є зростання середньорічного виробітку на одного працюючого. Темпи росту у 2018р. складав 113,67% у 2019 – відповідно 116,15%. Разом з тим на підприємстві темпи росту середнього рівня оплати праці не перевищували темпи росту середнього рівня виробітку одного працюючого.

Підприємство отримувало прибуток щорічно. Ріст чистого прибутку за період склав 3,45 рази. Відповідно збільшувався показник рентабельності продажів – з 21,95% до 29,07% за три останніх роки.

Аналіз основних показників діяльності підприємства показує стійкі темпи розвитку підприємства за період, що досліджується. Підприємство реалізує стратегію концентрованого зростання, орієнтується на сегмент ринку, має обмежену географічну локацію та відносно постійний склад споживачів, що є переважно мешканцями району м. Коломия, де розміщене підприємство.

Проаналізуємо динаміку товарообігу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Аналіз динаміки товарообігу ПП ТОВ “Ромашка”

№ п/п	Назва показника	Од. виміру	2017	Темп росту, %	2018	Темп росту, %	2019	Темп росту, %
1.	Товарообіг	тис. грн.	3095,0	122,72	3836,4	123,95	4778,8	124,5
	- в тому числі непродовольчі товари	тис. грн.	19,1	142,53	23,0	120,4	27,1	117,8
	- в тому числі продовольчі товари	тис. грн.	3075,9	122,62	3813,4	123,97	4751,7	124,6

Для розрахунків із звітності підприємства візьмемо дані за 2016 рік. Товарообіг роздрібною мережі складав 2521,8 тис. грн., в тому числі непродовольчих товарів 13,4 тис. грн.

Виходячи із даних таблиці видно, що підприємство розвивало продаж як продовольчих так і непродовольчих товарів. Середні темпи росту продажу продовольчих товарів склали від 122,62% у 2017р. до 124,6% у 2019 році.

Визначимо середній темп зміни обсягу товарообігу (середньорічний) за формулою:

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{T_{2002}}{T_{2000}}}, \quad (2.1)$$

де \bar{T} - середньгеометричний темп росту;

T_{2019} – кінцевий показник ряду

T_{2017} – податковий показник ряду

$$\bar{T} = \sqrt[2]{\frac{4778,8}{3095,0}} = 124,25.$$

Підприємство розвивалося ритмічно, маючи достатній щорічний темп росту товарообігу.

На конкурентоспроможність підприємства вирішальний вплив чинить його асортиментна політика. Асортимент торговельного підприємства представляє собою певний перелік товарів у розрізі груп, підгруп, видів, різновидів, артикулів та інших якісних характерних ознак. Саме за рахунок асортименту торговельне підприємство може виділитися серед конкурентів. Розглянемо структуру товарного асортименту підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Структура товарного асортименту продовольчих товарів за 2017-2019 рр.

№ п/п	Вид товарів (товарна група)	2017		2018		2019	
		Абсолют не значення, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолют не значення , тис. грн.	Питома вага, %	Абсолют не значення , тис. грн.	Питома вага, %
1.	М'ясні і ковбасні вироби	53,9	21,25	825,1	21363	871,8	18,34
2.	Риба та морепродукти	140,0	4,55	174,0	4,56	196,7	4,13
3.	Молоко та молокопродукти	307,9	10,01	359,9	9,43	486,1	10,23

Кінець таблиці 2.5

4.	Кондитерські вироби	236,2	7,67	286,7	7,51	412,9	8,68
5.	Бакалійні вироби	167,8	5,45	213,4	5,59	306,1	6,44
6.	Хліб та хлібобулочні вироби	752,3	24,45	845,9	22,18	1062,7	22,36
7.	Горілчані вироби	764,8	24,86	1042,7	27,34	1300,9	27,37
8.	Інші продовольчі товари	53,0	1,72	65,7	1,72	114,5	2,40
9.	Всього продовольчих товарів	3075,9	100,0	3813,4	100,0	4751,7	100,0

Аналіз структури товарного асортименту показує (розрахунки наведені в табл. 2.5), що на підприємстві склалася певне співвідношення окремих товарних груп, яке дозволяє успішно задовольняти потреби споживачів. За 2017-2019рр. структурні зміни в асортименті відбулися незначні. Так, дещо збільшилася питома вага кондитерських виробів – з 7,67 до 8,68% у 2019р., бакалійних виробів – з 5,45% до 6,44%.

Асортимент товарів характеризується широтою та глибиною. Оцінюючи ці характеристики, необхідно сказати, що за широтою та глибиною практично всіх товарних груп магазин “Ромашка” відстає від свого найбільшого конкурента. А в порівнянні з аналогічним закладом, що розташований в ближній торговій зоні, і має формат «магазин біля дому» наше підприємство має більш широкий та глибокий асортимент. Наприклад, глибина асортименту по сирам складає – 15 видів, по ковбасним виробам – 27 видів, торти – 6 видів, хлібо-булочні вироби – 22 види.

На здатність підприємства стабільно функціонувати та можливість впроваджувати в життя стратегію подальшого розвитку впливає і рівень забезпеченості товарними запасами. Найважливішими зовнішніми факторами, що визначають розмір товарних запасів торговельного підприємства є наступні:

1. співвідношення між попитом та пропозицією;

2. рівномірність та стійкість споживання окремих товарів;
3. стан конкуренції на ринку товарних ресурсів;
4. виконання постачальником своїх зобов'язань;
5. рівень інфляції.

До внутрішніх факторів належать:

1. місцезнаходження підприємства;
2. обсяг товарообігу;
3. спеціалізація підприємства;
4. організація та частота завозу товарів;
5. площа торгового залу та форма торгівельного обслуговування;
6. організація комерційної роботи;
7. фінансовий стан підприємства.

Проаналізуємо стан товарних запасів ТОВ “Ромашка” (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Аналіз товарних запасів підприємства

№ п/п	Показник	2017		2018		2019	
		На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
1.	Товарні запаси, тис. грн.	8,8	21,8	21,8	7,6	7,6	4,6
2.	Товари, тис. грн.	132,1	177,1	177,1	206,9	206,9	222,0
3.	Всього, тис. грн.	142,6	220,4	220,4	235,5	235,5	248,1
4.	Роздрібний товарообіг, тис. грн.	-	3095,0	-	3836,4	-	4778,8

Для оцінки забезпеченості товарообігу товарними запасами розрахуємо показник рівня товарних запасів за формулою:

$$P_3^{\text{дн}} = \frac{3 \times K}{T}, \quad (2.2)$$

де $P_3^{\text{дн}}$ - рівень товарних запасів в днях обороту, днів;

Z – абсолютна величина товарного запасу на даний період, грошових одиниць;

T – товарообіг підприємства за період, грошових одиниць;

K – кількість днів у періоді.

$$P_{z_1}^{\text{дн}} = \frac{21,8 \times 365}{3095,0} = 2,57$$

$$P_{z_2}^{\text{дн}} = \frac{7,6 \times 365}{3836,4} = 0,723$$

$$P_{z_3}^{\text{дн}} = \frac{7,6 \times 365}{4778,8} = 0,351$$

Розрахунки показують значне зниження показника за три роки, що говорить, про зниження рівня забезпеченості товарообігу товарними запасами. Підприємство налагодило зв'язки з постачальником, що дало йому змогу більш оперативно поповнювати свої товарні запаси, поставки відбуваються точно у визначені терміни.

Для оцінки часу обертання товарних запасів проведемо розрахунки за формулою:

$$D_o = \frac{\overline{TЗ} \times 360}{T/o}, \quad (2.3)$$

де $\overline{TЗ}$ - середні товарні запаси за період,;

T/o – обсяг товарообігу;

$$K_o = \frac{T/o}{\overline{TЗ}},$$

де K_o – кількість оборотів товарних запасів (швидкість обертання).

$$D_{o_1} = \frac{\frac{363,0}{2} \times 360}{3095,0} = 21,1 \text{ дн.}$$

$$D_{o_2} = \frac{227,45 \times 360}{3836,4} = 21,39 \text{ дн.}$$

$$D_{o_3} = \frac{241,8 \times 360}{4778,8} = 18,21 \text{ дн.}$$

За період, що розглядається, час обігу товарів зменшився на 2,89 дні.

Розрахуємо кількість оборотів:

$$K_{o_1} = \frac{3095,0}{\frac{363,0}{2} \times 360} = 17,05 \text{об.}$$

$$K_{o_2} = \frac{3836,4}{227,45 \times 360} = 16,83 \text{об.}$$

$$K_{o_3} = \frac{4778,8}{241,8 \times 360} = 19,76 \text{об.}$$

За останні три роки кількість разів оновлення товарного запасу збільшилася, що свідчить про підвищення рівня ефективності роботи підприємства.

На стійкість товарного асортименту та реалізацію товарної складової загальної стратегії розвитку значно впливає портфель постачальників підприємства.

Постачальники, їх продукція та політика, будучи елементом зовнішнього середовища підприємства, істотно впливають на особливості використання його стратегічних ресурсів і формування торговельного процесу, створюючи умови для підвищення ефективності діяльності. Стосунки з постачальниками є первинною «ланкою» у створенні цінності всього товарного асортименту, яка визначає особливості роботи зі споживачами та значно впливає на всі складові внутрішнього середовища торгового підприємства.

Вибір постачальників малого торгового підприємства передбачає вирішення певних завдань:

- потрібно визначити постачальників найбільш конкурентоздатних товарів;
- необхідно визначити постачальників, які дозволяють сформувати ефективний ланцюжок постачань, враховуючи можливі зміни попиту та розриви в ланцюзі постачань;
- потрібно спрогнозувати зміни попиту та кон'юнктури ринку в умовах кризи та пандемії, в рамках контрактів, які укладаються;
- потрібно прорахувати необхідні резерви в ціновій, асортиментній і комунікаційній політиці підприємства, за рахунок яких можливо нівелювати негативні тенденції;

- необхідно проаналізувати можливі варіанти заміни постачальників у зв'язку із оновленням асортименту;

- потрібно передбачити декілька варіантів діяльності в умовах зміни попиту та кон'юнктури ринку, порушення графіків постачань.

Підприємство має тривалі успішні комерційні стосунки із постачальниками основних товарних груп (табл..2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика основних постачальників товарних груп

№ п.п.	Товарна група	Основні постачальники
1.	Молоко та молочні вироби	ТОВ Городенківський сир завод ТМ «Здорово» , ТМ«Галичина», ТМ «Ферма», ТМ «Молокія»
2.	Ковбасні вироби	ПП Куничак, ПП Воскресінецькі ковбаси
3.	Кондитерські вироби	ТМ biscotti (м. Львів), ПРАТ «ТерА»(м. Тернопіль), ТМ Альскар ТМ Світоч, ТМ Рошен, ТМ АВК
4.	Хлібобулочні вироби	Коломийський хлібокомбінат, ТОВ Айстра
5.	Безалкогольні напої	ТМ Садочок, ТМ Сандора, ТМ Пістенська, ТМ Моршинська, ТМ Караван, ТМ Кола, ТМ Пепсі, ТМ Соковинка
6.	Бакалія	ТМ Хатинка, ТМ Жменька, ТМ Верес, ТМ Маринадо, ТМ Чумак , ТМ Нескафе, ТМ Жокей, ТМ Форд, ТМ Якобс
7.	Морозиво	ТМ Триумф, ТМ Ласунка
8.	Лікєро-Горілчані вироби	ТзОВ « Західний пивний дом»,Броварня « Ягер»,ТОВ ПД «Регістр», ТОВ «Прикарпатський торговий дім»

Як бачимо, асортимент формують добре відомі торгові марки, що користуються попитом у споживачів. Постачання вказаних торгових марок здійснюється торговими представниками, також відбувається самостійна закупка товарних запасів власником закладу.

На підприємстві не існує посади, що виконує функцію маркетингу. Частково цю функцію виконує особисто власник.

Він намагається підібрати такий асортимент товарів, який міг би задовільнити потреби усіх верств населення як відносно ціни, так і якості продукції, тобто забезпечує необхідну широту та глибину асортименту. Проводить аналіз, виділяючи групи товарів основного, постійного та високого попиту, а також групи товарів помірною, стабільною, уповільненою, падаючою та сезонною попиту. Сезонний попит існує майже на всі види товарів, крім товарів повсякденного попиту (наприклад, хлібобулочна та молочна продукція). Він забезпечує складання кон'юнктурних оглядів, підготовку рекомендацій з питань збільшення закупівлі, підвищення якості, розширення та оновлення асортименту товарів, своєчасного скорочення та припинення закупівлі товарів, які не користуються попитом Організовує контроль за вивченням попиту в магазині та його відділах.

Підприємство забезпечує споживачам високу якість придбаної ними продукції. Він займається покращенням зовнішнього оформлення вітрин, забезпечує особливо важливе для торгового підприємства інформаційне значення упаковки товарів. Організовує торгову рекламу дещо за допомогою власних джерел, а дещо за рахунок рекламної продукції постачальників, проводить дегустації товарів та інші заходи з вивчення попиту населення.

Різні види реклами є важливими інструментами просування асортименту роздрібного підприємства, сприйняття покупцями його іміджу і репутації. Підприємство не проводить активної рекламної політики. Переважно використовується внутрішньомагазинна реклама. Внутрішньомагазинна реклама і рекламні матеріали у місцях продажу беруть участь у створенні образу підприємства і надають інформацію, підвищують інформованість покупців,

сприяють формуванню нових напрямків їх попиту і дозволяють економити час на здійснення купівлі. Вітрини і покажчики підвищують рівень залучення уваги покупців і тим самим стимулюють купівлю.

Цінова політика магазину формується виходячи із попиту та пропозиції, цін конкурентів та постачальників. Середній рівень націнки на всі товарні групи складає 10-15%, а роздрібний продаж кавових напоїв – 30%.

На конкурентоспроможність торгового закладу суттєвий вплив оказує форма обслуговування покупців та раціональність використання торгових площ магазину.

В магазині використовується основна форма обслуговування покупців – продаж через прилавок.

Для оцінки ефективності використання наявних торгових площ магазину скористуємося формулою:

$$K_s = \frac{S_{торг}}{S_{заг}}, \quad (2.4)$$

де $S_{торг}$. – розмір торгової площі магазину, м²;

$S_{заг}$. – розмір загальної площі магазину, м².

В нашому магазині:

$$K_s = \frac{78}{85} = 0,917.$$

Значення коефіцієнту показує, що 91,7% загальної площі магазину займають торгові приміщення. Згідно діючих нормативів, питома вага торгових площ в загальній площі магазину повинна складати приблизно 60,0%. Відповідно підприємство має не достатніх складських приміщень. Постачання товарів здійснюється точно в терміни, що потрібні для реалізації, товар викладається на торговельному обладнанні.

Тому, для підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно більш раціонально використовувати наявні торгові площі.

Здатність реалізовувати стратегію розвитку залежить від ефективної системи управління підприємством.

Проаналізуємо, як здійснюється управління торговим підприємством.

Організаційна структура управління представлена на рис. 2.3. Підприємство має організаційну структуру управління лінійного типу.

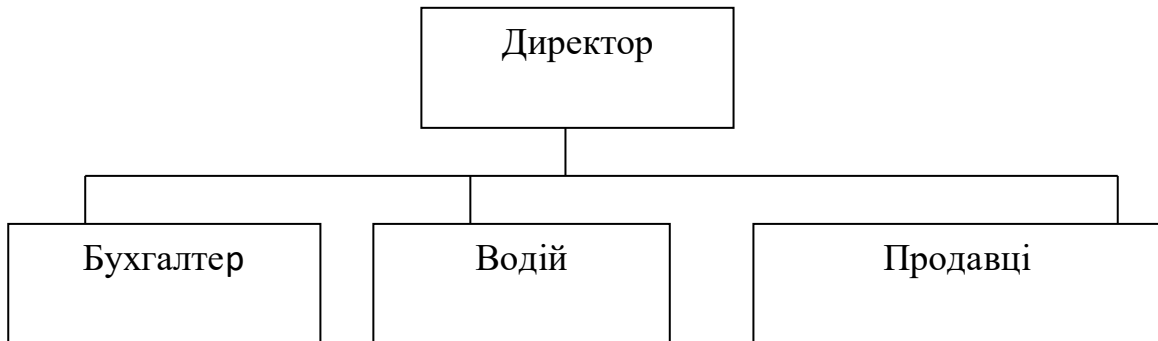


Рисунок. 2.3. – Організаційна структура управління
ПП “Ромашка”

Організаційна структура лінійного типу є характерною для малих торговельних підприємств. Всі стратегічні рішення щодо вибору стратегії розвитку приймає директор підприємства, що є одночасно власником. Продавці виконують технологічні операції з продажу товарів. Одночасно беруть участь у формуванні асортименту підприємства та виконують безпосередню комунікацію із споживачами. Також беруть участь у процесі постачання товарів.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, розрахуємо відповідні показники.

Рентабельність товарообігу розрахуємо за наступною формулою:

$$P_{т.о.} = \frac{Приб.}{T/o_{розд.}} \times 100, (2.5)$$

де *Приб.* – прибуток;

T/o_{розд.} – роздрібний товарообіг.

Рентабельність витрат обертання:

$$P_{\text{в/о}} = \frac{\text{Приб.}}{B/O} \times 100\% , (2.6)$$

де B/O – величина витрат оборення.

Таблиця 2.8 - Аналіз фінансового стану ПП“Ромашка”, тис. грн.

Показники	2017	2018	2019
1. Доход від реалізації	3353,0	3859,0	4826,7
2. Фінансовий результат	503,0	648,8	905,9
3. Операційні витрати	425,1	518,0	689,7
4. Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	46,4	98,2	160,3
5. Рентабельність товарообігу, %	1,49	2,55	3,35
6. Рентабельність витрат обертання, %	10,91	18,95	23,24

Як видно із таблиці 2.8, підприємство має досить стабільний фінансовий стан. Не зважаючи на обмеження, що діють в умовах карантину, підприємство мало стабільні показники товарообороту за перше півріччя 2020 року.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ПП “Ромашка” користуючись методом факторів конкурентного успіху.

Всі фактори конкурентного успіху поділяються на дві категорії – внутрішні та зовнішні. Стосовно торгового підприємства до зовнішніх факторів можна віднести: розміщення торгівельного закладу, наявність потоків покупців, наявність зовнішньої реклами, часи роботи. До внутрішніх факторів можна віднести широту та глибину торгового асортименту, внутрішню рекламу у магазині, культуру обслуговування, додаткові послуги (що пов’язані із наявними товарами), наявність в магазині кафетерію, наявність можливості власного виробництва страв, управлінські здібності та кваліфікація персоналу, якість товарів, що пропонуються.

Оцінка конкурентоспроможності ПП “Ромашка” представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Оцінка конкурентоспроможності ПП “Ромашка”

Назва фактору	Питома вага	Оцінка (бал)	Інтегральна оцінка
1. Розміщення закладу	0,1	5	0,5
2. Наявність зовнішньої реклами	0,05	2	0,1
3. Часи роботи магазину	0,05	2	0,1
4. Широта та глибина асортименту	0,25	4	1,0
5. Внутрішня реклама	0,05	3	0,15
6. Культура обслуговування	0,1	4	0,4
7. Кваліфікація персоналу	0,15	5	0,75
8. Додаткові послуги	0,25	3	0,75
Усього	1,0	-	3,75

Оцінка показує, що конкурентоспроможність магазину знаходиться на середньому рівні. ПП “Ромашка” має достатній потенціал для подальшого розвитку та реалізації стратегії концентрованого зростання.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства (див. табл. 2.8).

Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал - про слабку сторону.

Показники, що характеризують профіль середовища підприємства . відносяться до функціональних складових його внутрішнього середовища.

До таких основних показників віднесемо рівень досягнення цілей за останній рік діяльності. рівень кваліфікації торгового персоналу, рівень забезпеченості підприємства кадрами необхідної кваліфікації, фінансова стабільність, рівень ризику тощо (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 - Профіль діяльності підприємства

№	Показники	Оцінка, бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Рівень ризику (z-фактор)		+	
3.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	+		
5.	Стиль управління		+	
6.	Рівень прибутку		+	
7.	Доля ринку	+		
8.	Система контролю якості товару			+
9.	Широта асортименту		+	
10.	Гнучкість цінової політики		+	
11.	Доцільність договірної політики			+
12.	Система організації збуту		+	
13.	Рівень сервісу		+	
14.	Система стимулювання покупців	+		
15.	Ступінь маркетингової активності	+		
16.	Інновації	+		
17.	Стан матеріально-технічної бази			
18.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
19.	Оцінка руху кадрів			+
20.	Рівень умотивованості кадрів		+	
21.	Фінансові можливості підприємства		+	
22.	Організаційна культура			+
23.	Рейтингова оцінка підприємства		+	

Середня оцінка за всіма факторами таблиці 2.8 дорівнює 1,69 бали.

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів, свідчать про наявність проблем функціонування підприємства в умовах пандемічних обмежень.

Висновки до другого розділу

Для формування стратегії розвитку малого підприємства роздрібною торгівлі продуктами харчування важливим є наступне.

Рівень конкуренції в роздрібній торгівлі продуктами харчування і прибутковості цієї сфери бізнесу сильно залежить від наявної структури цієї галузі м. Коломия. В галузі працює значна кількість роздрібних магазинів, що пропонують різний за своїм складом асортимент продуктів харчування.

Розглядаючи тренди розвитку цієї галузі, потрібно відмітити помірні бар'єри входу в галузь, хоча ринок є достатньо насиченим. Ввійти в галузь можна при наявності достатніх фінансових ресурсів та позиціонуванні на визначених сегментах ринку. Переважна кількість учасників ринку пропонують продукти харчування широкого споживання, достатньо стандартного асортименту.

Щодо конкурентної ситуації в галузі можна прогнозувати посилення цінової та нецінової конкуренції через локальність ринку, зниження купівельної спроможності населення, можливості виходу на ринок сітєвих ритейлерів.

Стратегія малого підприємства має розроблятися з урахуванням Стратегії розвитку міста Коломий. При розробці стратегії потрібно враховувати проблеми та можливості міста. Значний вплив на стратегічний розвиток підприємства чинить інфраструктура підтримки малого бізнесу. В результаті аналізу з'ясовано, що у місті Коломия працює значна кількість організацій, мета яких є створення сприятливих бізнес-умов для розвитку малого та середнього бізнесу в місті.

Виходячи із проведеного аналізу можна виділити такі зовнішні конкурентні переваги підприємства, як вигідне розміщення магазину, орієнтація на широке коло споживачів – мешканців району наближеного до магазину. Та внутрішні конкурентні переваги – значна торгова площа, широкий та глибокий асортимент

товарів, наявність порційних хлібо-булочних виробів (пиріжки , піцца , паніні, круассани), наявність міні-кафетерія.

Виходячи із проведеного аналізу зовнішнього конкурентного середовища можна зробити висновок про те, що основними конкурентними силами для ТОВ “Ромашка” , що впливають на реалізацію стратегії розвитку є постачальники, споживачі, конкуренти та загроза появи нових конкурентів.

З постачальниками підприємство налагодило гарні зв'язки, сила тиску з боку постачальників не є великою, оскільки підприємство може вибирати із значного кола аналогічних фірм м. Івано-Франківська, м. Коломиї та України, підшукуючи найбільш вигідні умови постачання та найбільш сприятливий рівень цін постачання.

Стосовно споживачів – цей фактор середовища може суттєво впливати на справи магазину. Магазин є одним із закладів торгівлі в цьому районі, м. Коломия ,він має гарний імідж у покупців, пропонує свою продукцію та товари за прийнятними цінами. Тому є певне коло споживачів – прихильників магазину. Разом з тим, споживачі сьогодні мають значну силу торгу, оскільки поруч із магазином розташовані магазини-конкуренти і споживач може вибирати з їх числа.

Щодо конкурентів – то це один із факторів середовища, що найбільш сильно впливає на результати діяльності підприємства. Кількість конкурентів зростає за останні роки, вони пропонують схожий асортимент товарів, деякі з них однаковому ціновому діапазоні. Стосовно появи нових конкурентів, то їх поява цілком можлива, оскільки для організації діяльності малого підприємства необхідний порівняно невеликий капітал із сферою виробництва, а також є місце для розміщення нових підприємств такого типу у цьому районі. Оскільки конкуренція досить сильна, то для виділення підприємства із загальної кількості конкурентів, необхідно застосувати активні рекламні заходи, заходи мерчандайзингу, надання додаткових послуг створення сайту.

Враховуючи місце розміщення магазину, при формуванні стратегії розвитку потрібно орієнтуватися на основні групи споживачів – мешканці мікрорайону,

студенти, школярі, сім'ї з дітьми. Відповідно потрібно організувати роботу з формування лояльності саме цих груп споживачів, створюючи сучасні канали реклами асортименту закладу роздрібної торгівлі, оновлюючи асортимент, доповнюючи асортиментні групи товарів продуктами , що дадуть змогу сформувати позитивний високий імідж нашого підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «РОМАШКА»

3.1. Формування загальних методологічних засад розробки стратегії розвитку малого торговельного підприємства

Виходячи з узагальнення результатів теоретичних питань щодо формування стратегії малого торговельного підприємства, зазначимо, що стратегія підприємства є результатом процесу прийняття і реалізації стратегічних рішень на основі співставлення власного стратегічного потенціалу підприємства з потенційними можливостями та загрозами зовнішнього ділового середовища підприємства.

Стратегія має розроблятися з урахуванням особливостей, що притаманні малим підприємствам. До них, на наш погляд, потрібно віднести обмеженість управлінських ресурсів, що залучаються до розробки стратегії розвитку. Відповідно потрібно застосовувати методи стратегічного аналізу, що можуть бути легко використані в практичній діяльності.

При визначенні варіанту стратегії розвитку необхідно враховувати локальність спрямування стратегічних дій малого торговельного роздрібного підприємства.

Ще однією особливістю стратегії розвитку є достатньо сильна залежність таких підприємств від місцевих постачальників товарів асортименту підприємства, і відповідно обмежений вибір надійних постачальників.

Локальність та обмеженість споживчого ринку, на якому працює підприємство обмежує можливі успішні варіанти стратегічного розвитку. Як правило, це один з варіантів стратегії концентрованого зростання. Разом з тим, вважаємо, в межах концентрованого зростання може бути використана певна диверсифікація діяльності, в контексті диверсифікації асортименту, впровадження нових методів обслуговування.

При розробці стратегії розвитку потрібно враховувати бізнес-умови діяльності підприємства.

Так, стратегія розвитку повинна розроблятися із врахуванням стратегії розвитку міста та враховувати ті обмеження та можливості, що притаманні місцю просторової дислокації підприємства. Зокрема, на вибір варіанту стратегії розвитку значно впливають пандемічні обмеження, і, відповідно зміни у споживчому попиті населення. Тому підприємства малого бізнесу повинні бути готові адаптувати свої стратегії до нових моделей споживчого попиту, розробляючи способи розробки своїх пропозицій для досягнення максимального впливу і швидкого збільшення продажів.

Проведений контент-аналіз наукових публікацій по темі магістерського дослідження дозволяє зробити висновок про необхідність зміни концептуальних підходів до процесу визначення стратегії розвитку підприємства малого бізнесу, що працює у сфері роздрібної торгівлі та її реалізації в умовах реальних швидких змін. На нашу думку базова стратегія розвитку в умовах невизначеності має ґрунтуватися на основних сильних сторонах підприємства та його стратегічному баченні. Відповідно, сильні сторони підприємства та динамічні здібності мають стати тією основою, на якій базується здатність підприємства адаптуватися до змінних обставин.

На основі узагальнення сучасних поглядів на ключові моменти створення стратегії розвитку, вважаємо за доцільне розробляти стратегію розвитку малого торговельного підприємства на основі застосування методів стратегічного аналізу, та із застосуванням сценарного підходу. Для формування стратегії розвитку напрацьовано значну кількість методів. З врахуванням вищезазначених особливостей роздрібно малого торговельного підприємства, представляється конструктивним використання конвергентного підходу, що поєднує переваги та достоїнства кожного метода, та дозволяє здолати їх обмеження та недоліки.

В цілому процес формування стратегії розвитку підприємства роздрібно торгівлі продуктами харчування може бути представлений у вигляді наступної схеми (рис. 3.1)

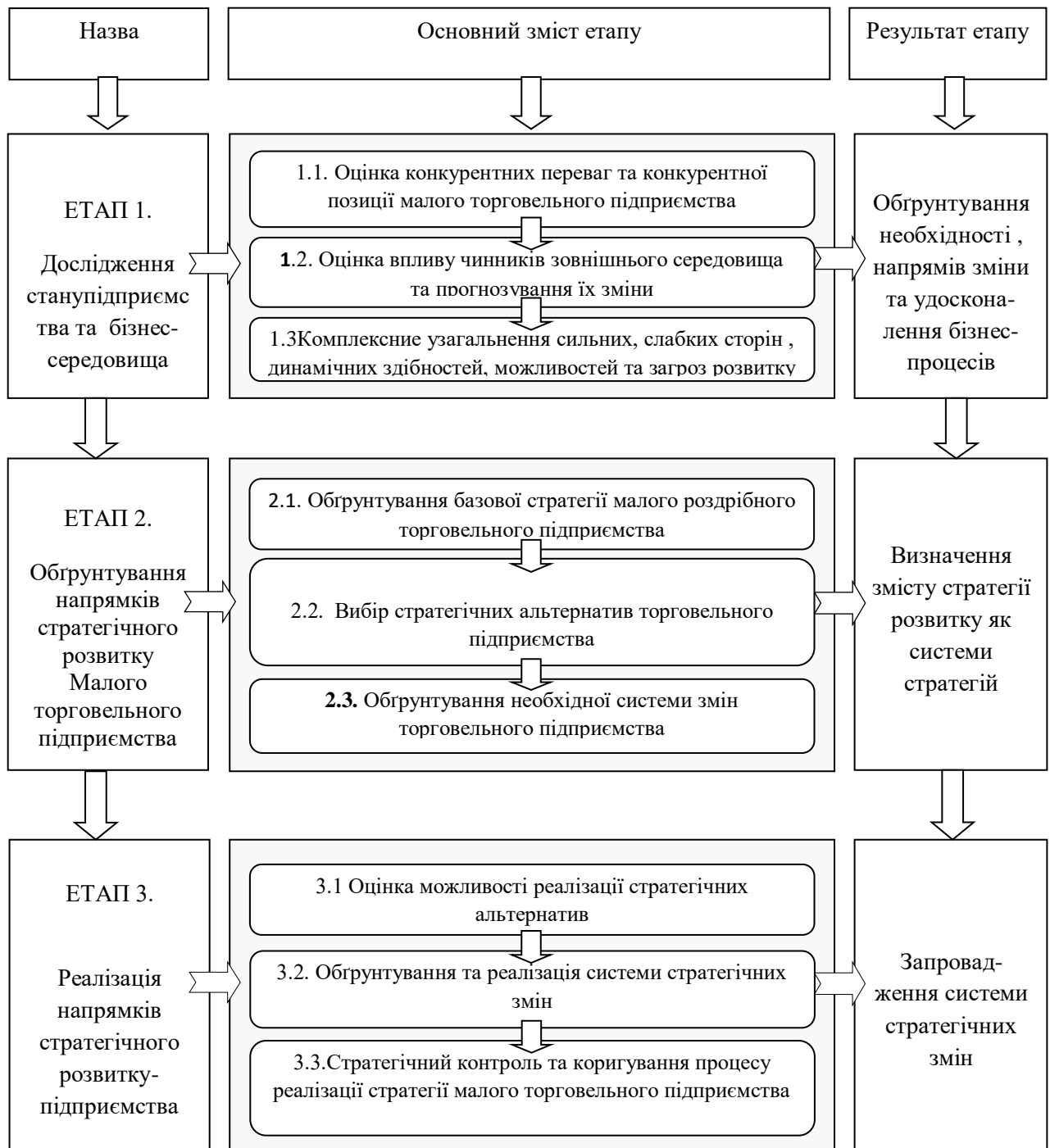


Рисунок 3.1. – Схема процесу формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства (розробка автора)

Ефективність досягнення встановлених цільових орієнтирів розвитку підприємства завдяки розробленій стратегії залежить від того, наскільки керівники та персонал торговельного підприємства усвідомлюють покладені на них функції з реалізації розробленої стратегії.

Для реалізації вказаних трьох етапів необхідно застосовувати методи розробки стратегії розвитку. Так, зокрема, в контексті зазначених особливостей роздрібного малого торговельного підприємства, для виділення та аналізу змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, скористаємося матрицею пріоритетів (issues priority matrix)(рис. 3.2)[75,с.62-63].

		Можливий вплив на фірму		
		Сильний	Середній	Слабкий
Вірогідність впливу	Високий	Високий пріоритет	Високий пріоритет	Середній пріоритет
	Середня	Високий пріоритет	Середній пріоритет	Низький пріоритет
	Низька	Середній пріоритет	Низький пріоритет	Низький пріоритет

Рисунок 3.2 – Матриця пріоритетів

За допомогою матриці (рис.3.2) визначимо вірогідні тенденції, що формуються у соціальному і операційному середовищі, оцінимо вірогідність реалізації цих тенденцій, визначимо вірогідний вплив на фірму по кожній з перерахованій тенденції (табл.. 3.1).

Для оцінки скористуємося шкалою: 0-3 бали –слабкий вплив,4-7 балів – середній вплив,8-10 балів – високий вплив.

Для оцінки вірогідності впливу скористаємося наступною шкалою :0,1-0,3 – низька вірогідність впливу; 0,31-0,6 – середня вірогідність впливу; 0,61-0,1 – висока вірогідність впливу,

Таблиця 3.1. – Оцінка тенденцій в середовищі ПП «Ромашка»¹

	Зміни у зовнішньому середовищі	Оцінка вірогідності Реалізації впливу	Оцінка Сили Можливого впливу	Пріоритет
1.	Зниження споживчого попиту	0,7	8	ВП
2.	Зменшення потоку потенційних покупців	0,6	8	ВП
3.	Посилення карантинних обмежень	0,8	7	ВП
4.	Розширення асортименту товарів у постачальників	0,6	5	СП
5.	Рівень доходів споживачів	0,6	6	СП
6.	Нові спеціальні програми для автоматизації бізнес-процесів	0,8	5	СП
7.	Податкова політика	0,5	8	СП
8.	Державна підтримка малого бізнесу	0,5	5	СП
9.	Поява нових постачальників, партнерів	0,5	8	СП
10.	Цифрові технології	0,8	7	ВП

¹Сформовано та оцінено магістрантом

За допомогою матриці пріоритетів можна вирішити, які тенденції у зовнішньому середовищі потрібно тільки відслідковувати (низький пріоритет), а які потрібно моніторити як стратегічні фактори (високий пріоритет). Зовнішні стратегічні фактори – це ті тенденції, що спостерігаються у зовнішньому середовищі, які за оцінками мають середню чи високу вірогідність реалізації, і середню чи високу вірогідність помітного впливу на організацію. Узагальнений результат використання матриці можливостей представлено в таблиці 3.1. Ці

тенденції вважають стратегічними факторами фірми, поділяються на потенційні можливості та потенційні загрози і включаються у формулювання стратегії.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити якими сильними та слабкими сторонами володіє організація. Сильні сторони є базою на яку організація спирається в конкурентній боротьбі і яку організація повинна розширяти та укріплювати. Слабкі сторони повинні бути об'єктом уваги зі сторони керівництва. До аналізу внутрішнього середовища може бути застосовано SNW – підхід.

S – сильна сторона

N- нейтральна сторона

W – слабка сторона.

Для окремої складової внутрішнього середовища доцільно визначити в якому стані знаходиться складова у відношенні до конкурента. Для переваги у конкурентній боротьбі організація по всіх ключових позиціях внутрішнього середовища може знаходитись в нейтральному стані за виключенням однієї позиції і за рахунок цього фірма може досягти певних конкурентних переваг (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – SNW–аналіз внутрішнього середовища ПП магазин „Ромашка”

№ №п/п	Характеристика складових внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна – S	Нейтр альна – N	Сл абка - W
11	Фінанси: сьогоднішній фінансовий стан можливість отримання кредиту	+	+	

Кінець таблиці 3.2.

2.	Кадри : кваліфікація наявність необхідних кадрів рівень оплати праці в порівнянні з конкурентами	+		
3.	Технологічні процеси		+	
4.	Форма обслуговування		+	
5.	Реклама			+
6.	Додаткові послуги			+

До основних методів, що доцільно використовувати для визначення стратегії розвитку, також можна віднести метод SWOT- аналізу, який дозволяє узагальнити інформацію щодо можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін самого підприємства, розглянути їх у комплексі та прослідкувати взаємний вплив.

Провівши стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП „Ромашка” визначаємо, які можливості і загрози існують у зовнішньому середовищі, і які слабкі та сильні сторони має підприємство. Підприємство має необхідні кадри, що отримують конкурентоспроможний рівень оплати праці. Це пояснюється стабільною діяльністю підприємства. Слабкою стороною підприємства є більш вузький асортимент, ніж у найбільшого конкурента.

Склавши матрицю SWOT – ми можемо встановити зв'язки між сильними сторонами фірми та можливими у зовнішньому середовищі, які можуть бути використані при розробці стратегії організації, з'ясувати, що представляє найбільшу загрозу для фірми в майбутньому.

До основних сильних сторін організації можна віднести :

- Гарна репутація у покупців
- Є лідером сегмента ринку у форматі «магазин біля дому»

- Підтримує стійкий асортимент продуктів харчування та нехарчових товарів повсякденного попиту

- Має налагоджені зв'язки із постачальниками,

До основних слабких сторін організації можна віднести:

- Відсутність веб-сайта

- Не використовує сучасні методи обслуговування покупців(за попереднім замовленням, електронна комерція тощо.

- Обмежені фінансові ресурси.

- Слабка реклама

До реальних можливостей підприємства, що є об'єктом дослідження можна віднести:

1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку.

2. Самовдоволення серед конкурентів фірми

3. Сегмент ринку стійкого попиту.

Загрозами з боку зовнішнього середовища є:

1. уповільнення темпів росту ринку;

2. активізація конкурентів щодо впровадження сучасних методів обслуговування покупців;

3. Вірогідність появи нових конкурентів;

4. Підвищення сили торгу у покупців та постачальників;

5. Пандемічні обмеження.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (І етап та застосування SWOT-аналізу) встановимо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT (рис.3.2).

	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові сегменти ринку продовольчих товарів; - збільшення кількості споживачів; - активне використання споживачами цифрових технологій; - орієнтація на стабільний сегмент споживчого попиту (продукти харчування); - стійкий сегмент ринку; - підтримка підприємств малого бізнесу 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - можливість появи нових конкурентів; - зміна структури мислення споживачів; - зростаючий конкурентний тиск мережних підприємств; - зростання сили торгу у споживачів; - зміна потреб та смаків покупців; - несприятливі демографічні зміни. - уповільнення росту ринку - активізація конкурентів у послугі доставки товарів
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - хороша кваліфікація продавців; - хороша репутація у покупців; - доступ до отримання економії від розмірів; - стійкий асортимент; - сучасне торговельне обладнання - невеликі власні торгові 	<p style="text-align: center;">СМ</p> <p>Збільшення глибини асортименту, обрання нового додаткового сегменту ринку (екологічно-чиста продукція, фермерська продукція), використання інструментарію електронної комерції, збільшення обсягів продажу, розміру середнього чеку</p>	<p style="text-align: center;">СЗ</p> <p>Удосконалення обслуговування, заміна нерентабельного товару рентабельним, впровадження сучасних елементів маркетингу, зміна планування торгового залу. Використання мерчандайзингу, впровадження програм лояльності Участь у реалізації стратегічних програм розвитку м. Коломия</p>

<p>площі</p> <ul style="list-style-type: none"> - вдале місце розміщення - тривалий час роботи на ринку 		
<ul style="list-style-type: none"> - Слабкі сторони - - відсутність деяких типів ключової кваліфікації та компетенції (маркетинг, мерчандайзинг); - - погане відслідковування процесів виконання стратегії та дій конкурентів; - - уразливість по відношенню до конкурентного тиску; - - відставання в області використання інновацій - - слабке впровадження засобів автоматизації бізнес-процесів. - 	<p style="text-align: center;">СЛМ</p> <p>Удосконалення системи управління, Навчання персоналу, використання інновацій у сфері торгівлі, можливість впровадження додаткових видів послуг пошук нових постачальників товарів з прийнятними умовами постачання</p>	<p style="text-align: center;">СЛЗ</p> <p>Укладання угод з конкурентами щодо співпраці із постачальниками, проведення спільних акцій та соціальних заходів із конкурентами, крос-маркетинг.</p>

Рисунок 3.2 - Матриця SWOT- аналізу ПП магазин «Ромашка»¹

¹Складено автором

Невикористані фірмою можливості можуть стати загрозою ,якщо їх використають конкуренти. Для оцінки важливості можливостей та загрози може бути застосований метод позиціонування можливостей та загроз. Для оцінки можливостей застосовують такі критерії: по-перше, ступінь впливу можливостей на діяльність організації (сильна, помірна, мала), і по-друге, ймовірність того, що фірма зможе використовувати цю можливість у своїй роботі.

Формування й підтримка ефективної стратегії підприємства потребує постійного вивчення слабких й сильних сторін його діяльності з використанням різних методів, що дозволять забезпечити підприємству стійкий конкурентний статус. Приватне мале торговельне підприємства « ромашка» працює у місті Коломия вже тривалий час. Місто знаходиться у прикордонній зоні, що розширює можливості роботи у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування. При розробці стратегії розвитку необхідно враховувати ті програми розвитку міста, що приймаються місцевою адміністрацією, проекти, що мають бути реалізовані в контексті розробленої стратегії розвитку міста.

Зокрема цікавими для нашого підприємства є можливість участі у програмах розвитку туристичної галузі, доручення до реалізації соціальних програм в умовах пандемії (допомога літнім людям, допомога лікарям тощо). Таким чином до сильних сторін внутрішнього середовища підприємства можна віднести :тривала присутність на ринку, наявність достатньої торгової площі та покращення її використання, наявність додаткових послуг у торговому залі, зручна система обслуговування споживачів для формату магазину – система обслуговування через прилавок, сучасне торгове обладнання, наявність в асортименті магазину фасованих продуктів харчування, широкий та глибокий асортимент товарів, кваліфікований персонал, достатній рівень фінансових ресурсів.

До слабких сторін внутрішнього середовища підприємства можна віднести - слабе відслідковування дій конкурентів , відсутність торгової групи кулінарії, слабкі маркетингові здібності, слабе застосування реклами, негнучка цінова

політика, відсутність автоматизованої бази даних про рух товарів та залишки товарів, слабе стимулювання збуту, слабе матеріальне стимулювання працівників, низький рівень агресивності стратегії підприємства, відсутність системи навчання та перепідготовки кадрів.

Визначення стратегічних напрямків розвитку малого торговельного підприємства має передбачати насамперед формування його базової стратегії з урахуванням результатів стратегічного аналізу із застосуванням методів, що є придатними для практики діяльності закладу малого бізнесу. Її реалізація потребує існування різних варіантів стратегічних альтернатив, що обумовлено динамічністю середовища та загрозою виникнення неочікуваних кризових ситуацій.

З аналізу сильних та слабких сторін підприємства видно - що для подолання слабких сторін в майбутньому при формуванні стратегії необхідно звертати увагу на рекламу, викладку товарів в торговому залі. Важливим рішенням є створення веб- сайту підприємства, що дозволить зробити підприємство онлайн-платформою для споживача, та створить таким чином власний канал продажів, на який не впливають обмеження через COVID -19. Ефективність цього рішення є достатньо високою, оскільки з розвитком платіжних систем і вдосконаленням мобільних додатків кількість споживачів, які купують в інтернеті, буде лише зростати.

Проведений аналіз діяльності підприємства у другому розділі роботи дозволяє стверджувати, що базовою стратегією розвитку підприємства є стратегія концентрованого зростання. Підприємство орієнтується в своїй діяльності на територіально обмежений сегмент ринку продажу продуктів харчування у визначеному районі міста Коломия. В межах цього сегмента власник підприємства намагається певним чином диверсифікувати свою діяльність – створення міні- кав'ярні, широкий асортимент випічки, порційні страви (піца, гамбургери тощо).

Діюча стратегія концентрованого зростання може бути реалізована за рахунок

додавання нових асортиментних позицій – готова кулінарна продукція та фермерські екологічно-чисті продукти харчування.

Також для реалізації даної стратегії розвитку можна доповнити товарний асортимент магазину дієтичними й лікувальними продуктами. У їхнє число можна включити соєві продукти, бифідум-бактерії, харчові добавки тощо.

Це новий напрямок розвитку бізнесу, що заснований на наявних можливостях, які є в основному виді бізнесу приватного підприємства «Ромашка».

Цей вид діяльності дозволить підвищити конкурентоздатність підприємства, тому що безпосередні конкуренти, що працюють у форматі «магазин біля дому», не використовують таку можливість.

Стратегію концентрації доцільно сполучати з елементами стратегії концентричної диверсифікованості. Це виправдано, оскільки практично кожна фірма дотримується комплексного варіанта стратегії.

Магазин орієнтує свою діяльність в основному на жителів прилеглої житлової району. Крім того, магазин перебуває поруч із громадськими закладами (інститут, технікум, школа тощо), тобто можна орієнтуватися на особливі сегменти ринку – учні та студенти.

Таким чином, є кілька альтернативних варіантів реалізації стратегії розвитку фірми.

Тому обґрунтування стратегії розвитку малих підприємств роздрібною торгівлі продуктів харчування має відбуватися через вибір оптимальної стратегічної альтернативи, що відповідає обраній концепції конкурентної поведінки торговельного підприємства та враховує зазначені обмеження як малого бізнесу, так і середовища його діяльності.

Для оцінки ефективності сформованої стратегії підприємства запропонуємо проводити аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 3.3).

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Таблиця 3.3 – Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей*

Вид цілі	Ступінь досягнення			
	повне	неповне	часткове	ціль не досягнута
Загальна		2		
Організаційна		2		
Маркетингова	3			
Соціальна			1	
Фінансова			1	
Підсумкова оцінка	3	4	2	

*Оцінка ступеня досягнення цілі здійснюється на основі використання такої шкали:

Повне досягнення цілі - 3 бали.

Неповне досягнення - 2 бали.

Часткове досягнення - 1 бал.

Ціль не досягнута - 0 балів.

Підсумкова оцінка складає 9 балів, що свідчить про не повне досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вибір альтернативних варіантів реалізації стратегії доцільно здійснювати за допомогою аналітико-ієрархічного процесу.

В умовах загострення конкуренції менеджери підприємств не можуть успішно вирішувати всі проблеми, використовуючи лише традиційні, давно випробувані методи. Тільки система стратегічного управління може забезпечити підприємству довгостроковий ринковий успіх в обстановці зростаючого динамізму зовнішнього середовища, пандемічної кризи, скорочення життєвого циклу продукції й пов'язаної із цим гострою необхідністю розвитку інноваційної діяльності.

Щоб підвищити раціональність прийняття рішень і розширити можливості людини в області обробки інформації, директор підприємства має розділяти складні проблеми стратегічного розвитку на більш прості завдання. На подібну

декомпозиційну процедуру й орієнтований аналітико-ієрархічний процес (АІП). Метод базується на обробці порядкової, тобто "м'якої" інформації, що надходить у розпорядження стратегічного менеджера, і на основі цієї неповної інформації дозволяє визначити важливість та пріоритетність ряду альтернативних варіантів рішення.

В ході послідовного формулювання й виявлення головних цілей через визначення цілей більше низького порядку (підцілей) створюється ієрархічна цільова система. При цьому потрібно також установити розходження у важливості цілей одного ієрархічного рівня. Підцілі в рамках головних цілей й їхнє співвідношення один з одним повинні визначатися доти, поки менеджмент у даній конкретній ситуації не зможе адекватно і обґрунтовано оцінити стратегічні альтернативи своїх рішень.

З ростом числа критеріїв, що враховують у стратегічних рішеннях, здатності менеджерів в області аналізу проблеми можуть виявитися вичерпаними. Тому потрібно стежити за тим, щоб завдання розбивалися на пари більше деталізованих завдань. Такий підхід вимагає від користувача зважування цілей й оцінки стратегічних варіантів на порядковому рівні вимірів.

Метод АіП може бути використаний у стратегічному плануванні в такий спосіб: після того як фактор невизначеності розв'язуваної проблеми оцінений у формі різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, проводиться зіставлення пар цих сценаріїв за допомогою порядкової шкали для встановлення ймовірності здійснення того або іншого сценарію.

Далі таблиця використається для побудови цільової ієрархії шляхом відповіді на питання, яка із двох під цілей (цілей нижчого рівня) є важливішою. У результаті виникає горизонтальний цільовий ряд. Шляхом порядкової оцінки вирішується також, яка із двох стратегічних альтернатив краще веде до досягнення поставленої мети.

На базі парного ранжирування сценаріїв розвитку зовнішнього середовища й порівняльних суджень про пари цілей і стратегій за допомогою АІП можна кількісно розрахувати ймовірність цих сценаріїв, ваги цілей і пріоритети

стратегічних альтернатив. АПМ метод дозволяє зблизити інконсистентні дані з консистентними. Якщо коефіцієнт інконсистентності (КІ) перевищує 0,1, то менеджери повинні переглянути свої основні оцінки. Необхідні розрахунки на базі АПМ можуть виконуватися із застосуванням ряду пакетів прикладних програм, включаючи Expert Choice. Представимо ієрархічну структуру процесу ухвалення рішення рис. 3.3

Забезпечення діяльності ПП
«Ромашка.» у
довгостороковій перспективі

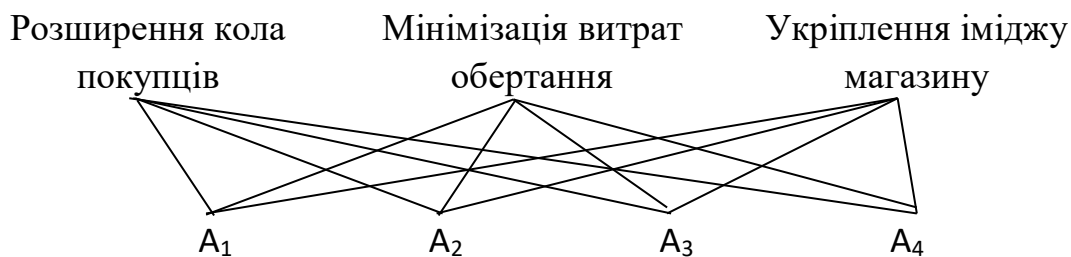


Рисунок 3.3 - Ієрархічна структура процесу ухвалення рішення

Стратегія розвитку підприємства може бути надана такими альтернативами:

1. A₁ – розширення асортименту за рахунок продажу екологічних, фермерських товарів;
2. A₂ – розширення асортименту за рахунок продажу супутніх непродовольчих товарів;
3. A₃ – розширення асортименту за рахунок готових страв;
4. A₄ – розширення асортименту за рахунок продажу дієтичних продуктів біфідум-бактерину й харчових добавок.
5. A₅ – активізація реклами та створення електронного каналу продажів

Для оцінки впливу цілей на альтернативні рішення необхідна інформація про розвиток зовнішнього середовища. Комбінація припущень щодо кон'юнктури ринку дає наступні сценарії:

- I - зростання доходів, постійна кількість конкурентів, постійна достатня

кількість постачальників, стабільна гривня, зниження темпів інфляції, стабільний рівень податків, завершення пандемії.

II - зниження доходів споживачів, збільшення числа конкурентів, звуження кола постачальників, зниження гривні, збільшення інфляції, продовження пандемічних обмежень.

III - стабільні доходи споживачів, постійна кількість конкурентів, постійні постачальники, посилення гривні, зниження інфляції, збільшення рівня податків, продовження пандемії.

IV - зниження доходів споживачів, постійна кількість конкурентів, постачальників, стабільна гривня, низькі темпи інфляції, стабільні податки, скорочення пандемічних обмежень.

Для розрахунків скористаємося відповідним програмним забезпеченням "AIR-men 04". Результати розрахунків представлені в таблицях 3.4-3.-7

На базі відповідних суджень імовірність сценаріїв визначається за допомогою методу надання переваг. Отримані данні в матричній формі надані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Ймовірність одного сценарію в порівнянні з іншим

Сценарії	I	II	III	IV
I	1	1/5	5	3
II	5	1	7	5
III	1/5	1/7	1	1/3
IV	1/3	1/5	3	1
Імовірність	0,2217	0,6128	0,05264	0,11268

З матриці видно, що найбільш імовірним є сценарій II.

Оскільки поведінка людини в процесі прийняття рішення залежить від ситуації, в якій воно приймається, то цілком зрозуміло, що цілям надаються різні ваги.

Таблиця 3.5 - Важливість окремих під цілей підприємства в залежності від сценарію

Підділі	Сценарії												Заг вага
	I			II			III			IV			
	РЧ	В	Як	РЧ	В	Як	РЧ	В	Як	РЧ	В	Як	
Розширення кола покупців (КП)	1	7	5	1	5	3	1	1/5	1/3	1	1/7	1/5	0,55058739
Витрати обертання (В)	1/7	1	1/5	1/5	1	1/5	5	1	3	7	1	3	0,1739773
Імідж (ІМ)	1/5	5	1	1/3	5	1	3	1/3	1	5	1/3	1	0,2754353
Локальні ваги за сценарієм	0,71470956	0,0667961	0,21849437	0,61750423	0,0856307	0,29686507	0,10472943	0,6369856	0,25828499	0,07192743	0,649118	0,27895457	

У випадку, що розглядається, як загальна ситуація в країні, так й можливість зменшення купівельної спроможності споживачів впливають на відносну важливість цілей “збільшення кількості споживачів” й “мінімізація витрат обертання”. Припинення пандемії та зменшення кризових явищ в економіці не спричинять принципового впливу на важливість цілі “укріплення іміджу підприємства”. Так, при позитивній та негативній кон’юктурі вплив іміджу на лояльність споживачів однаково важливий. Виходячи з цих міркувань можна оцінити важливість окремих підцілей (табл.3.5).

У таблиці 3.5 вказані отримані за допомогою розрахунків локальні ваги для підцілей, які конкретизують головну ціль.

Від сценарію може залежить не тільки зважування підцілей, але й порівняння двох альтернативних заходів. Щоб дати оцінку підцілі в залежності від сценарію, потрібно виходити з того, що для укріплення іміджу підприємства, сценарій продовження кризових явищ не відіграє сильного впливу. Тому дії щодо його формування та відповідно створення більшої кількості лояльних споживачів буде мати пріоритет у зрівнянні з іншими альтернативами при господарському спаді.

Збільшення кількості споживачів більш імовірно при господарському підйомі. Виходячи з цих міркувань можна оцінити стратегічні варіанти відносно підцілі “розширення кола покупців” (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка стратегічних варіантів відносно підцілі “розширення кола покупців”

Підціль: розширення кола покупців	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1	5	7	5	2
A2	1/5	1	3	2	1/5
A3	1/7	1/3	1	1/4	1/7
A4	1/5	1/2	4	1	1/3

A5	1/2	5	7	3	1
Пріоритети:					
незважені	0,4527	0,1053	0,03915	0,093673	0,309499
зважені	0,249039	0,058009	0,021556	0,051575	0,170406

В таблиці 3.7 представлено порівняння стратегічних варіантів відносно критерію “мінімізація витрат обертання”, а також розраховані за допомогою аналітико-ієрархічного процесу пріоритети.

Таблиця 3.7 - Порівняння стратегічних варіантів відносно критерію “мінімізація витрат обертання”

Подціль: мінімізація витрат обертання	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1	1/5	1/6	1/7	1/7
A2	5	1	1/2	1/3	1/5
A3	6	2	1	1/3	1/3
A4	7	3	3	1	1/3
A5	7	5	3	3	1
Пріоритети: незважені	0,033276	0,099991	0,151559	0,26305	0,452123
зважені	0,005789	0,017396	0,026368	0,045764	0,078659

В таблиці 3.8 наведено оцінку придатності ринкової стратегії з орієнтацією на підціль “укріплення іміджу магазину”. Наведений розрахунок зважених та незважених пріоритетів.

Дані таблиці показують, що конкурентоспроможність підприємства забезпечить насамперед оновлення асортименту продуктів харчування.

На базі наявних оцінок тепер можна визначити ієрархію ринкових альтернатив.

Для цього треба додати зважені пріоритети, отримані за методом аналітико-ієрархічного процесу, за всіма релевантними для оцінки підцілей, тобто цілей, які не потребують подальшої конкретизації за допомогою визначених цілей більш низького рівня.

Таблиця 3.8 – Оцінка ринкової стратегії відносно підцілі “укріплення іміджу магазину

Підціль:“укріплення іміджу магазину	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1	5	7	2	3
A2	1/5	1	2	1/2	2
A3	1/7	1/2	1	1/3	1/2
A4	1/2	2	3	1	1/2
A5	1/3	1/2	2	2	1
Пріоритети:незважені	0,472613	0,13504	0,066862	0,1759	0,149569
зважені	0,13017	0,03719	0,018417	0,04845	0,041969

Згідно проведених розрахунків ієрархія стратегічних альтернатив має наступний вигляд: $A1=0,385 > A5=0,2903 > A4=0,146 > A2=0,113 > A3=0,066$.

У зв'язку з великим відривом від розташованого на третьому місці стратегічного варіанту доцільними для впровадження є стратегічні альтернативи A1 – оновлення асортименту за рахунок екологічно-чистої, фермерської продукції, A5 - активізація реклами та створення електронного каналу продажів

3.2 Запровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії розвитку

З розвитком платіжних систем споживачі всіх населених пунктів отримують необмежені можливості здійснення покупок в мережі .

Згідно проведених досліджень у 2019 році обсяг роздрібних продажів електронної комерції в усьому світі склав 3,53 трильйона доларів США, а виручка від електронної торгівлі, за прогнозами, виросте до 6,54 трильйона доларів США в 2022 році.[] Пандемія короно вірусу стала поштовхом до розвитку онлайн-торгівлі. За даними CBR (компанії, що здійснює маркетингові дослідження в Україні) у першому півріччі поточного року кількість українських інтернет-користувачів, які купують що-небудь онлайн, зросла на 6%, до 9,1 млн. Причому, 16% з них замовляють доставку продуктів харчування, 20% готові страви. Сьогодні інтернет-магазини є одним з найпопулярніших онлайн-видів діяльності у всьому світі.

Вважаємо, що для малого та середнього бізнесу торгівлі онлайн-майданчики є потужним каналом продажів. Сьогодні покупці активно купують товари першої необхідності, зокрема продукти харчування, тому вважаємо за доцільне розглянути впровадження інтернет-торгівлі як захід реалізації стратегії розвитку приватного роздрібного торговельного магазину «Ромашка». Створення торгового онлайн-майданчика дає можливість збільшувати охоплення потенційних клієнтів магазину, не обмежуючись районом, містом, областю.

За результатами замовлень на сайті магазину може бути організована доставка замовлень кур'єром, або передбачена можливість отримання замовлення в магазині. Відповідно підприємство може використовувати модель Dark Store, коли торгова площа є одночасно і магазином і точкою видачі замовлень.

Таким чином, зв'язки між фізичними і онлайн-магазинами будуть тільки посилюватися. Ритейл буде ставати все ближче до споживача.

Використання Internet-торгівлі у діяльності підприємства малого торговельного підприємства ПП «Ромашка» дозволяє забезпечити отримання додаткового обсягу прибутку, збільшити кількість споживачів та удосконалити управління системою продажу.

Процес інтернет-торгівлі охоплює такі операції торговельного підприємства: моніторинг ринку, який надає інформацію про потреби споживачів,

товарний асортимент, моніторинг цінові пропозицій конкурентів, а також оформлення замовлень клієнтів.

Варіанти форматів функціонування інтернет-магазинів розрізняються за рівнем складності їх реалізації і відповідно за вартістю впровадження, обслуговування, а також за напрямками комунікаційної політики. Для нашого магазину може бути запропонована наступна послідовність впровадження .

- інтернет-вітрина виконує переважно інформаційну функцію та є електронним каталогом товарів, який періодично оновлюється. Покупці мають можливість ознайомитися з асортиментом, що пропонує торговельне підприємство, і здійснити замовлення за телефоном або електронною поштою.

- Інтернет-магазин із неповним циклом обслуговування покупців, окрім функцій вітрини, приймає замовлення і формує рахунок на оплату. Система ведення електронних торговельних операцій частково інтегрована з бізнес-процесами підприємства, обробка замовлень може здійснюватися як вручну, так і за допомогою спеціальних комп'ютерних програм.

- Автоматичний інтернет-магазин здійснює повний цикл обслуговування - приймає замовлення, формує рахунок, приймає електронні платежі за товар і обробляє заявки на доставку товару.

- Покупці дивляться каталог товарів і оформляють замовлення через Інтернет, звертаючись до відкритої частини Web-сайту Інтернет-магазину.

- Інтернет-магазин використовується як спосіб доставки інформації про товар потенційному замовнику і отримання повідомлення про його наміри.

Основою онлайн-магазину є каталог продукції та система публікації на сайті цього каталогу. Тому однією з важливих задач є створення грамотного і класифікованого каталогу товарів. Крім інформації про товари, потрібно публікувати новини, довідкові та пізнавальні матеріали, все, що може бути корисно і цікаво споживачам, на які орієнтується у своїй діяльності приватне підприємство.

Для того, щоб інтернет-магазин працював ефективно, необхідно врахувати наступні вимоги:

- Має бути розроблений ексклюзивний, високо деталізований, дизайн сайту, акцентування уваги на ексклюзивних сторонах пропозиції, що надасть можливість виділитися серед інших інтернет-магазинів ;
- структура побудови та роботи інтернет-магазину має бути зручною для роботи з сайтом і можливістю зробити замовлення;
- зрозуміла система управління інтернет-магазином, використання якої не викличе утруднень у адміністраторів;
- можливість реклами продукції та магазину в соціальній мережі;
- забезпечення зворотного зв'язку через інтернет-магазин з покупцями.

Річний економічний ефект від розробки і впровадження інтернет-магазину розраховуємо за формулою:

$$E = \Pi - K * E_n \quad (3.4)$$

де, E – річний економічний ефект;

Π – річна економія від впровадження заходу (річний приріст прибутку);

K – одноразові капітальні витрати на створення он-лайн торговельної площадки,

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

E_n показує мінімальну норму ефективності капітальних вкладень, нижче якої вони недоцільні.

Приймаємо, що значення E_n дорівнює 0.15.

Розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень визначається за формулою:

$$E_p = \frac{\Pi}{K} \quad (3.5)$$

де

Π – прогнозний річний приріст прибутку);

K – одноразові капітальні витрати на створення он-лайн торговельної площадки.

Отримане значення порівняємо зі значенням $E_n=0,15$. Якщо $E_p \geq E_n$ то капітальні витрати можна вважати доцільними, в іншому випадку вони економічно не обгрунтовані.

Для оцінки тривалості повернення коштів розрахуємо термін окупності (Т) - це період часу (у роках), протягом якого капітальні витрати на розробку онлайн-магазину повністю окупляться. Показник розраховується за формулою:

$$T = \frac{K}{\Pi} \quad (3.6)$$

Даний спосіб розрахунку ми обираємо тому, що при впровадженні інтернет-магазину точно відома тільки витратна частина (витрати на створення, організацію реклами, технічну підтримку), а прогнозний результат від впровадження онлайн-торгівлі не може бути визначені точно. Прогнозно збільшення прибутку магазину при впровадження он-лайн каналу продажів оцінюється на рівні не менше 50%.

Одноразові витрати на створення і впровадження проекту інтернет-магазину наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогнозні витрати на створення і впровадження проекту інтернет- магазину

№п / п	Витрати проекту	Орієнтовна вартість, грн.
1	Розробка сайту	34,700
2	Супроводження сайту та технічна підтримка роботи інтернет-магазину	48,000
3	Реклама у соцмережах	18,000
4.	Організація реклами в інтернеті	22,000
	Разом:	122,7

Річний економічний ефект від розробки і впровадження інтернет-магазину складе:

$$E = \Pi - K * E_n = 160,3 * 1,5 - 122,7 * 0,15 = 240,45 - 18,405 = 222,045 \text{ грн.}$$

Розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень:

$$E_p = \Pi / K = 240,45 / 122,70 = 1,95.$$

Відповідно розрахунки показують, що $E_p > E_n$, а це означає, що капітальні витрати можна вважати доцільними.

Термін окупності проекту:

$$T = K / \Pi = 122,70 / 240,45 = 0,51 \text{ року, або шість місяців.}$$

Для оцінки онлайн-діяльності магазину необхідно сформуванати систему ключових показників ефективності KPI (Key Perfomance Indikator).

В загальному можна виділити такі групи оцінок роботи : цілей (цифрове вираження досягнення поставлених цілей), процесів (кількісна оцінка ефективності та продуктивності процесу роботи), проекту (оцінка конкретного проекту), бізнес-середовища. відповідно для онлайн-торгівлі магазину пропонуємо застосовувати такі ключові показники – нові покупки (важливість – 0,5), повторні продажі (важливість показника – 0,25), позитивні відгуки та рекомендації магазину (важливість показника – 0,25).

Для розрахунку ключового показника ефективності будемо застосовувати формулу

$$KPI = \sum_1^n B_{kpi} * \Pi_i \phi. / \Pi_i \text{ пл.} \quad (3.7)$$

де

B_{kpi} - вага показника,

$\Pi_{i\phi}$, $\Pi_{i\text{пл.}}$ – відповідно планове та фактичне значення показника.

Таблиця 3.10 – Основні рекомендовані показники для аналізу ефективності онлайн-магазину

Показник	Зміст показника	Розрахунок
CPA (Cost Per Action) Вартість цільової дії	Для аналізу ефективності контекстної реклами. Ефективність вкладень в конкретний канал просування	Витрати на рекламу /кількість цільових дій
CTR - відсоток людей, що клікнув по інформації (середній рівень 10-20%)	Рівень відвідуваності ресурсу, що рекламується	Кількість кліків/кількість показів *100,0(%)

Кінець таблиці 3.10

Коефіцієнт конверсії (покупка товару)	Перехід споживача на потрібну сторінку сайту та виконання цільової дії(оформлення замовлення)	Кількість цільових дій/загальний трафік*100,0 (%)
Глибина перегляду сайту Кількість сторінок, що переглянуті відвідувачем)	Один з ключових поведінкових показників, що враховується пошуковими системами при ранжируванні сайту	Кількість переглядів сторінок /загальний трафік
ROMI (Return on Marketing Investment)	Оцінка рекламних інвестицій	(Валовий прибуток-витрати на маркетинг)/витрати на маркетинг

Такий аналіз показників необхідно проводити щомісяця на протязі мінімум півроку. Він дозволяє визначити проблемні місця, які варто виправити.

Важливими способами просування інтернет-магазину продуктів харчування є участь в кулінарних заходах. У м. Коломия проводяться кулінарні заходи – гастрономічні фестивалі, ярмарки, майстер-класи тощо. На таких заходах власник магазину буде мати можливість познайомити нових клієнтів із асортиментом інклюзивної продукції магазину, про дегустувати їх та надати можливість зробити замовлення. Такі заходи висвітлюються у пресі, тому одночасно магазин отримує безкоштовний піар в ЗМІ.

Для підтримки та розкручування інтернет-торгівлі можна залучити кулінарних блогерів або тематичні інтернет-видання, що можуть взяти інтерв'ю у власника, або підготувати огляд магазину. Гарний сервіс також є інструментом просування магазину. Вважаємо. Що акцент потрібно робити на ексклюзивності пропозиції магазином екологічно-чистих продуктів, фермерських продуктів, також на якісних продуктах харчування та надійних постачальниках

3.3 . Застосування стратегічного партнерства як складової стратегії розвитку підприємства торгівлі

У зв'язку з тим, що стратегії прямої конкуренції стають все менш ефективними та все більш дорогими для реалізації, багато бізнес-структур у різних галузях застосовують стратегічне партнерство.

Вбудовування малого підприємства у виробничий ланцюжок великих компаній в умовах кризи стало малоефективним, і щоб утриматися на плаву, малому бізнесу необхідно шукати підтримку серед собі подібних.

В залежності від особистої зацікавленості кожного учасника альянсу можна говорити про два види цілей партнерства – це цілі загальні для всіх учасників партнерства, та цілі, що є приватними.

У першому випадку, суб'єкти вступаючи у коаліцію, переслідують загальну ціль для всієї групи. Метою таких цілей може бути створення більш високих бар'єрів для входження в галузь, або дії для послаблення сильного конкурента. У випадку прагнення досягнути приватні цілі, підприємства вступають у партнерські відносини для задоволення своїх власних інтересів шляхом спільного використання власних ресурсів (матеріальних та нематеріальних).

Відповідно, стратегія партнерства – модель поведінки підприємства на ринку, що передбачає реалізацію партнерських відносин із складовими бізнес-системами торговельного підприємства . Вважаємо, що складовими бізнес-системами малого торговельного підприємства, що чинять суттєвий вплив на реалізацію можливостей розвитку є підприємства конкуренти, постачальники, місцеве співтовариство та кінцеві споживачі товарів продовольчих та непродовольчих, що пропонує підприємство.

Зокрема для налагодження партнерських відносин із підприємствами може застосовуватися модель горизонтально орієнтованих, вертикально-орієнтованих або диверсифікованих партнерських відносин

Як правило, у випадку горизонтально орієнтованого партнерства, суб'єкти ринку працюють в одній галузі та є прямими чи опосередкованими

конкурентами, в основі коаліції яких лежить одна загальна ціль. У вертикальному партнерстві учасники є суб'єктами в межах однієї галузі. Партнерами в цьому випадку можуть бути постачальники та споживачі конкурентної галузі, в результаті чого створюється ланцюжок цінності продукту.

Більшою мірою це відноситься до виробництва, але і в торгівлі може застосовуватися. На цьому тлі виник феномен стратегії горизонтальної взаємодії - особливо ефективним виявився симбіоз компаній з однотипною продукцією, заснована на рівних партнерських умовах. Дана стратегія дозволила реалізовувати проекти, недоступні для компаній окремо, а також знизил витрати на одиницю продукції за рахунок збільшення товарообороту і зниження транзакційних витрат. Ця стратегія не є універсальною, але в країнах Європи досить широко використовується і показує свою ефективність.

Диверсифіковане партнерство передбачає об'єднання суб'єктів різних галузей. Цілями при цьому є створення передумов більш швидкого росту, зниження ризиків від різких негативних коливань кон'юнктури ринку, зниження тиску конкурентів, доступ до технологій та ресурсів, взаємна підтримка у впровадженні інновацій.

Зазначимо декілька аспектів реалізації стратегії партнерства для малого торговельного підприємства продуктами харчування ПП «Ромашка».

На наш погляд може бути обрано 1. партнерство з виробниками екологічно-чистої продукції – фермерськими господарствами Коломийського району. Також можливим є формування партнерства з закладами ресторанного господарства з метою додавання в асортимент магазину торгової групи кулінарії. В цьому напрямку важливим є застосування ко-маркетингу. На думку ряду фахівців, основа ко-маркетингових альянсів полягає в тому, що успіх кожної компанії частково залежить від діяльності іншої фірми.

Крос-маркетинг - це спільна промо-акція чи рекламна акція, в рамках якої просуваються супутні товари і послуги. Класичний крос-маркетинг передбачає, що компанії рекламують один одного. Існують різні формати організації крос-маркетингу: загальний дисконтний клуб, в якому покупці можуть отримати

знижки або подарунок у партнерів по крос-маркетингу, спільна акція, спрямована на підвищення збуту, спільна активність в соціальних медіа і т.д.

Для нашого підприємства можна розглядати можливість ко-маркетингу з закладами ресторанного бізнесу. Крім того, в приміщенні магазину може бути представлена реклама страв, що входять в основне меню закладу ресторанного господарства, передбачена можливість замовлення страв із доставкою до місця споживання. У свою чергу заклад ресторанного бізнесу рекламує можливість доставки товарів асортиментного переліку магазину, програми лояльності та нові асортиментні позиції магазину.

В контексті реалізації стратегії партнерства доцільно ПП « Ромашка » розглянути можливість формування програми партнерства з місцевим співтовариством (інститут, місцева влада, громадські організації тощо).

Ще однією складовою розвитку партнерських відносин є впровадження програми партнерства із споживачами для укріплення лояльності клієнтів, що може бути реалізована шляхом застосування різноманітних методів стимулювання лояльності споживачів.

В умовах, коли на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування працює значна кількість закладів, що пропонують схожий асортимент товарів, приблизно за однаковими цінами і однакової якості, наявність програми лояльності є засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства, збереження кола постійних клієнтів та привертання уваги нових споживачів. Тому мета налагодження партнерства із споживачами шляхом розробки програм лояльності – сформувати емоційну та когнітивну лояльність. Емоційна лояльність пов'язана із почуттями, що виникають по відношенню до магазину. Якщо вона сформована, то її важко похитнути. Когнітивна лояльність формується на підставі доступної раціональної інформації про продукти харчування – асортимент магазину, зокрема ціна, якісні характеристики, відстань до магазину, час очікування обслуговування тощо. Коли споживач знаходить кращу пропозицію, він іде до конкурента. Сильнее емоційне ставлення може компенсувати значну когнітивну нелояльність. Вважаємо за доцільне використовувати в практиці роботи магазину комплексні програми

лояльності до яких варто включити цінові складові програми і нецінові складові. На наш погляд цінові складові програми лояльності сприятимуть формуванню когнитивної лояльності споживачів.

В якості цінової складової програми лояльності можна застосовувати дисконтну програму із фіксованими знижками. Для цього використовують дисконтні карти постійних покупців. Дисконтні карти пенсіонерів, знижки студентам, лікарям (у певні дні тижня). До цього виду програми лояльності можна віднести також премії – подарунки, які надаються покупцям як винагорода за придбання певного товару і є або безкоштовними або пропонуються зі значною знижкою. При цьому, подарунок може вкладатись в упаковку, прикріплюватись до неї або просто надаватись продавцем під час покупки. Премії також можуть надаватись у форматі, коли необхідно зібрати декілька упаковок або етикеток товару, які можна обміняти на подарунок у магазині. Також на певні групи товарів (святкові набори, набори для приготування обіду, сніданку тощо для сім'ї) може застосовуватися ціна «комплект».

Разом з тим, слід зазначити, що не зважаючи на популярність дисконтних програм, за рахунок цінових знижок важко сформувати групу по-справжньому прихильних магазину « Ромашка» споживачів.

Неціновий вид складової програми лояльності – це найбільш перспективний вид програм заохочення лояльності магазину. Спрямовані на формування сильної афективної складової лояльності. Серед всього різноманіття нецінових методів утримання клієнтів потрібно виділити стимулювання споживачів в активній формі.

Вважаємо, що формуванню емоційної лояльності сприятиме проведення в магазині періодів спадкових продажів, організація проведення дегустацій.

Мале роздрібне торговельне підприємство в умовах пандемічних обмежень повинне демонструвати через сучасні канали реклами – соціальні мережі, месенжери, веб-сайт готовність забезпечити споживачів товарами першої необхідності. Формуванню високого рівня лояльності споживачів буде сприяти

також участь ПП «Ромашка» у соціальних ініціативах із метою продемонструвати свою корисність для суспільства в цілому.

Відповідно складовими стратегії партнерства для ПП «Ромашка» представлені в таблиці 3.

Таблиця 3.11– Складові стратегії партнерства в контексті реалізації стратегії розвитку ПП «Ромашка»¹

№п	Складова стратегії	Зміст	Вплив на реалізацію загальної стратегії розвитку
1.	Партнерство з підприємствами торгівлі, виробниками продуктів харчування. Фермерські господарства. приватні виробники	Налагодження співпраці з підприємствами-виробниками продуктів харчування(місцеві бренди, виробниками сільськогосподарської екологічно=чистої продукції,Домашні, фермерські господарства. Ко-маркетинг. Співпраця з закладами ресторанного господарства	Збільшення товарообороту. Виручки, укріплення лояльності споживачів, нові сегменти ринку продуктів харчування.
2.	Партнерські відносини з місцевим співтовариством	Участь у програмах стратегічного розвитку міста, участь у фестивалях,	Вихід на нові сегменти ринку, збільшення виручки від реалізації. Підвищення конкурентоспроможності

Кінець таблиці 3.11

3.	Партнерські відносини з покупцями	Програми цінової та нецінової підтримки лояльності клієнтів. Інтернет-замовлення товарів, замовлення по телефону. Організація доставки	Збільшення товарообороту, збільшення кількості клієнтів.
----	-----------------------------------	--	--

¹ Розроблено автором

Висновки до третього розділу

Запропонована в третьому розділі магістерського дослідження методологія розробки стратегії розвитку враховує управлінські, організаційні та фінансові особливості підприємств малого бізнесу, що працюють у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування.

Вважаємо за доцільне, при формуванні стратегії розвитку враховувати стратегічні програми та заходи, що передбачені в стратегії розвитку м. Коломия та ті напрями співпраці та підтримки малого бізнесу, що пропонуються місцевими органами влади, громадськими організаціями, фондами тощо. Стратегія розвитку має ґрунтуватися на сильних сторонах наявного бізнесу підприємства та враховувати стратегічні можливості бізнес-середовища, розроблятися із врахуванням можливих сценаріїв його розвитку та стратегічних цілей власників бізнесу.

Вважаємо, що запропоновані заходи з формування стратегії розвитку малого роздрібного торговельного підприємства «Ромашка», що представлені в таблиці 3. є придатними до практичного впровадження та сприятимуть стійкому конкурентному становищу підприємства в умовах кризи.

Таблиця 3.12 – Заходи з формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства ПП «Ромашка»

№	Назва заходу	Основний зміст	Прогнозний результат
1.	Формування загальних методологічних засад розробки стратегії розвитку малого торговельного підприємства	Запропонований процес розробки стратегії з врахуванням особливостей малого торговельного підприємства, методи для обґрунтування стратегічних рішень	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, підвищення конкурентоспроможності підприємства
2.	Запровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії розвитку	Розробка сайту підприємства, надання можливостей здійснення безконтактних покупок	Збільшення виручки, доходів підприємства, додаткові конкурентні переваги. Забезпечення безпеки споживачів
3.	Застосування стратегічного партнерства як складової стратегії розвитку підприємства торгівлі	Визначено сутність стратегії партнерства малого роздрібного торговельного підприємства,	Підвищення лояльності споживачів, прогнозне збільшення товарообороту за результатами диверсифікованого партнерства

		сформовано зміст стратегії партнерства ІІІ «Ромашка»	
--	--	--	--

ВИСНОВКИ

Роздрібна торгівля, є каналом просування товарів до споживачів та відіграє значну роль у реалізації соціальної політики регіону. Об'єктом цього виду діяльності є товарообіг та обслуговування споживачів із продажу товарів, їх транспортування, зберігання та підготовки до продажу. Ефективність функціонування малих підприємницьких структур є одним із головних чинників економічного покращення та підвищення якості життя населення. Для ефективного здійснення господарської діяльності торговельним підприємствам необхідно реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища, оцінювати свій потенціал та дії конкурентів. Діяльність та виживання підприємства в сьогоденних складних умовах залежать від здатності його адаптуватися до факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, та на основі використання інноваційних управлінських підходів формувати можливості для стратегічного розвитку.

Основною метою діяльності торговельного малого підприємств в умовах кризи є забезпечення стабільного розвитку у стратегічній перспективі. Проте у науковій літературі питання розробки стратегії розвитку малих торговельних підприємств у нестабільному середовищі висвітлені не достатньо. Особливо в частині організаційно-методичних засад.

В першому розділі магістерської роботи на основі вивчення, аналізу та узагальнення наукової літератури розглянуто місце стратегії у стратегічному управлінні підприємства, розглянуто особливості стратегії підприємства як наукової категорії. На думку автора, стратегія розвитку торгового підприємства є одночасно складовою процесу стратегічного управління та результатом такого процесу. Саме сформована стратегія містить систему стратегічних змін. Що потрібно впровадити для розвитку організації. Відповідно для здійснення таких змін мають бути створені організаційні, економічні умови, тобто створений стратегічний потенціал організації. Основним підходом до формування стратегії в

умовах швидких змін середовища вважається ресурсна теорія та теорія ринкових сигналів, і відповідно, здатність організації уловлювати ці слабкі сигнали.

В умовах нестабільних бізнес-умов та кризи, що спричинена пандемією, роль малого бізнесу у сфері торгівлі значно зростає через можливість швидко адаптуватися до потреб ринку, вносити внесок у регіональний розвиток, швидко впроваджувати організаційні нововведення. У першому розділі також визначені особливості формування стратегій малих торговельних підприємств, що обумовлені рядом факторів. Нами визначено ключові характеристики малих торговельних підприємств, що впливають на зміст стратегії розвитку. Зокрема особливість стратегії малих торговельних підприємств визначається продуктом їх діяльності, що пропонується на споживчому ринку – торговельною послугою, власники підприємств малого та середнього бізнесу займаються розробкою стратегії при відсутності достатнього систематичного досвіду.

Уточнена сутність стратегії малого торговельного підприємства, проведене узагальнення чинників, що впливають на розробку стратегії малого торговельного підприємства, яке працює на локальному ринку. Автором дослідження визначено сутність стратегії малого торговельного підприємства як модель розвитку на основі стратегічних рішень власників бізнесу з урахуванням можливостей зовнішнього середовища та компетенцій підприємства за допомогою динамічних здібностей із використанням процесу стратегічного управління.

В другому розділі роботи нами проведений аналіз середовища діяльності малого торговельного підприємства ПП « Ромашка», що працює на споживчому ринку продуктів харчування м. Коломия. Успішне підприємництво у місті неможливе без підтримки місцевої влади, зокрема, це сприятливе бізнес-середовище та бізнес-клімат. Водночас, негативно вплинули на розвиток малого і середнього підприємництва процеси, які спостерігались в Україні впродовж останніх років: погіршення фінансової ситуації, девальвація національної грошової одиниці, нестабільність банківської системи, втрата суб'єктами господарювання окремих ринків збуту продукції, криза, пов'язана з пандемією.

Проведений аналіз свідчить, що розвиток малого та середнього бізнесу в регіоні здійснюється повільними та нерівномірними темпами. Його потенціал не реалізується в достатній мірі внаслідок ряду проблем, як на регіональному, так і на державному рівні, що є стримуючим фактором його розвитку, посиленням кризовими явищами.

Аналіз діяльності ПП « Ромашка» дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Так, підприємство працює прибутково, орієнтується у своїй діяльності на вузький, територіально обмежений сегмент ринку, в якості основного конкурента має мережний торговельний заклад АТБ. Оцінка рівня конкурентоспроможності показує середній рівень. Для підтримки конкурентоспроможності малого торговельного підприємства недостатньо думати про мінімізацію втрат під час кризи. Необхідно змінювати формати спілкування з покупцями, впроваджувати програми лояльності, удосконалювати логістику доставки товару до покупця, вдосконалювати аналіз клієнтських даних і ставити в пріоритет особисту безпеку споживачів.

В третьому розділі роботи запропоновано основні методичні підходи до формування стратегії розвитку малого приватного підприємства. Зокрема вважаємо за доцільне процес формування стратегії малого торговельного підприємства в умовах пандемічних обмежень та кризи здійснювати з урахуванням можливих сценаріїв розвитку середовища , пріоритетних цілей, що ставить підприємства у своєму розвитку , можливих стратегічних альтернатив.

Запропоновано інструменти для розробки стратегії малого підприємства – метод СВОТ, матриця можливостей, метод профілю середовища.

Запропоновано впровадження стратегії партнерства у складі загальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням трьох напрямків формування партнерських відносин – підприємства виробники та постачальники екологічно-чистої сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, кінцеві споживачі товарів асортиментного ряду магазину ПП « Ромашка» з метою укріплення лояльності, місцеве співтовариство, що є частиною бізнес-середовища підприємства.

Зазначено, що використання інфраструктури підтримки малого бізнесу, програм підтримки малого підприємництва в регіоні має враховуватися при розробці стратегії розвитку малого торговельного підприємства. Також стратегія розвитку підприємства має розроблятися в контексті стратегії розвитку міста.

Запропоновано використовувати сегментовані програми лояльності – студенти, родини мешканців прилеглого мікрорайону, пенсіонери, лікарі ,використовувати зв'язки з громадськістю, посилювати моніторинг зворотного зв'язку з клієнтами. Підприємству необхідно також брати участь у програмах, що визначені у стратегії розвитку м. Коломия. Користуватися програмами підтримки малого бізнесу м. Коломия.

Запропоновані в магістерській роботі заходи мають практичне спрямування. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих результатів у формування стратегії розвитку та її реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Д.Аакер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – [7-е изд.]. – СПб.: «Питер», 2007. – 496 с. ил.
2. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организаций» и 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А. Карами. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 400 с.
3. Алексеев С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу . / С.Б. Алексеев // Механізм регулювання економіки. – 2014. —№ 2. — С. 88-95.
4. Апопій В., Криган Р., Процишин О. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. / В.Апопій, Р.Криган, О. Процишин // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2014. – Вип. 16. , –С. 7–13
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. /Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. / И.Ансофф – СПб.: Питер 2011. – 344 с.
6. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. / М.Г.Безпарточний //Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. –Вип. 1 (56)., –С. 19–26
7. Бондаренко О. Г. Выбор стратегии организации торговли / О. Г.Бондаренко // Потребительская кооперация. – 2011–.№ 1. С. 16-21.
8. Бланк И.А. Торговый менеджмент: [учебный курс]. / И.А. Бланк.– К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, – 1997. – 408 с
9. Бужинська Є.А., Павлова В.Г. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі. / Є.А.Бужинська, В.Г. Павлова // Економіка та управління підприємствами .Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».–.2018. – № 6(14) – С.15-22

10. **Василенко В.А. Стратегічне управління: навчальний посібник./ В.А.Василенко. – К.: ЦУЛ, – 2003. – 396 с.**
11. **Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник.2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский– М.: Гардарика, 1998. – 296 с.**
12. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие./ М.В. Володькина.– К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
13. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання:навч. посіб. / В.Г. Герасимчук.– К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
14. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Р.М. Грант ;пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер.2010 – 560 с.
15. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головка ; за ред. М.В.Кужельного. – Київ.: КНЕУ, 2002–. 198 с.
16. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика. 7-еизд. / Дж.Джонсон ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 800 с
17. **Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. / П.Дойль ; пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского.3-е изд. – СПб: Изд-во «Питер», 2002. – 544 с.**
18. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Питер Ф Друкер; пер. с англ.: учебное пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс»,2001.– 272 с.
19. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пос. / В.С. Ефремов.– М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
20. Забурмеха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. / Є. М. Забурмеха // Вісник Хмельницького національного університету . – 2014, – № 5, Т. 2. – С .133-138
21. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: ученик/ Л.Г. Зайцев.–М.: Юристь, 2002. – 416 с
22. **Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика:учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб.– М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.**
23. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2017. Т. 22., Вип. 2 (55). –С . 99–103

24. Ієвлєв Д., Макаренко М. Стратегія в умовах невизначеності.[Електронний ресурс]–Режим доступу.:<https://eba.com.ua/strategiya-v-umovah-nevyznachenosti/> (дата звернення 25.09.2020)
25. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / І.А. Ігнат'єва–. К.: Знання України, 2005. – 250 с
26. Карлофф Б. Деловая стратегия . пер. с англ. / Б. Карлофф; науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. / – М: Экономика, 1991. – 239 с.
27. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька.– К.: Знання, 2006–. 366 с
28. Кількість підприємств за їх розмірами та видами економічної діяльності у 2013-2019р. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. [Електронний ресурс]–Режим доступу: <http://www.ifstat.gov.ua/> (дата звернення 26.09.2020)
29. Коллис Д.Дж.,Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход/ Д.Дж Коллис, С.А. Монтгомери; Пер. с англ. – М.:ЗАО « Олимп-Бизнес»,2007. – 400с.
30. Клемен Дж. Глобальні роздрібні продажі через інтернет у 2014-2023 р.р. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
31. Ким, В Чан. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок свободный от других игроков /В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – М.: Манн. Иванов и Фербер, 2012. – 304 с.
32. Круглянюк А.В., Стратегічні аспекти розвитку малих підприємств в умовах циклічних коливань економіки України.[Електронний ресурс]– Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_2_36.pdf (дата звернення 26.09.2020)
33. Куцик П.О., Медвідь Л.Г. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. / П.О.Куцик, Л.Г. Медвідь– Чернівці : Технодрук, 2015. – 372 с.
34. Коваль Л.І. Герасименко О. О. Розробка та реалізація стратегії

торговельного підприємства: організаційний аспект. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 26.09.2020)

35. Лапина, Н.В. Процесс формирования стратегии развития малого бизнеса /Н.В. Лапина // Инновационные технологии в современных научныхисследованиях: экономические, социальные, философские, политические,правовые, общенаучные тенденции. – 2017. – С. 17-21 [Електронний ресурс].–Режимдоступу :<https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-predpriyatiy-malogo-biznesa-usloviya-i-ogranicheniya/viewer>

36. Литвинов О.І. Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: автореф.дис... канд. екон. наук.: 08.00.04–. Харків, 2015.2– 0 с.

37. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов. / А.Н. Люкшинов– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с

38. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підручник для студ. вузів./ А.А. Мазаракі– К.: «Хрещатик», 1999. – 800с.

39. Мазаракі А., А.Внутрішня торгівля України : монографія./ Мазаракі А., Лагутін В., Герасименко А. [та ін.]. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016–. 864 с.

40. Мазаракі А., Лагутін В. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням / А. Мазаракі, В. Лагутін // Економіка України. –2016. –№ 4. С. 4–18.

41. [Мескон М., Основы менеджмента/ М.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури](#)– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – [204 с.](#)

42. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: [підручник.] /Б.М. Мізюк. –Львів: Магнолія, 2007–.392 с.

43. Минцберг Г. Куинн Дж. Стратегический процес /Г Минцберг. Дж.Куинн;пер. с англ. Под. ред. Ю. Каптуревского.– СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

44. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервісних торговельно- побутових підприємств. / Л. М. Мулярчук // Економіка та держава. – 2011. –№ 11. – С. 77-81.

45. Маркова В.Д. Кузнецова С.А..Стратегический менеджмент: курс лекций . / В.Д. Маркова, С.А.Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
46. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегии; / Г.Минцберг, Б.Альстренд, Дж.Лемпел ;[пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
47. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства :монографія. / В. В.Москаленко, М. Д. Годлевський– Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.
48. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія. / А.П. Наливайко.– К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
49. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
50. Осовська Г.В., Фіщук Л. О., Жалінська І.В.. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.В. Осовська, Л. О. Фіщук, І.В. Жалінська.– К.: Кондор, 2003. – 196с.
51. Нікітіна О. В. Теоретичні аспекти формування товарної стратегії підприємств роздрібної торгівлі. /О. В. Нікітіна // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (Серія: Економічні науки). –2011., – № 3. – С . 196-200.
52. Пирс П Дж. Робинсон Р. Стратегический менеджмент./П Дж. Пирс, Р. Робинсон. ; 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
53. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія /[Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.] ;за заг. ред. Н.О. Голошубової. – К. : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2014. – 344 с.
54. Портер М.Е. Стратегія конкуренції . / М.Е. Портер– К.: Основи, 1997. – 390с.
55. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001 (за

- редакцією від 02.12.2011 р.) [Електронний ресурс] . Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 26.09.2020)
56. Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020 : Указ Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>(дата звернення 26.09.2020)
57. Про соціально-економічний та культурний розвиток міста Коломиї за 2019 рік та схвалення програми соціально- економічного та культурного розвитку Коломийської міської об'єднаної територіальної громади на 2020-2021 роки і основні напрямки на 2022 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу:: <http://nbkolrada.gov.ua/dt/193287/>(дата звернення 10.10.2020)
58. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко– Тернопіль: «Економічна думка». 2006. – 390 с.
59. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія/ І.В.Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 344 с.
60. Статистична інформація. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ifstat.gov.ua/> (дата звернення 26.09.2020)
61. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы/Филипп Котлер; пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 21 с.
62. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський,О.М.Тищенко, М.М. Покогодна, Н.Б. Петрова. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
63. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону : монографія / за наук. ред. д.е.н, проф., ак. АЕНУ І. Д. Падеріна. – Дніпро: ТОВ «Акцент ПП», 2016. – 184 с.
64. Стратегія розвитку м. Коломиї до 2027 року [Електронний ресурс] – . Режим доступу:: [http:// kolrada gov.ua](http://kolrada.gov.ua)
65. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В.Поплавська, Н.Л.Михальчишин, М.Л.Данилович-Кропивницька, О.В.Гошовська, С.О.Комаринець; за заг. ред. Ж.В.Поплавської. – Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. – 201 с

66. Тонер М., Оджа Н., Пит де Паэпе , М. Симоэс де Мело Стратегия процветания в условиях неопределенности. Как лидеры готовятся и адаптируются к успеху в непредсказуемом мире. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bain.com/insights/a-strategy-for-thriving-in-uncertainty/> (дата звернення 20.09.2020)
67. COVID-19: Strategies for getting ahead of the pandemic crisis [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/covid-19-strategies-for-getting-ahead-of-the-pandemic-crisis> (дата звернення 02.10.2020)
68. Тищенко А.Н., Головки О.С. Стратегия управления развитием предприятия: монография/ А.Н.Тищенко, О.С. Головки. – Х.: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
69. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж.Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / А.А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд ;12-е издание: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
70. Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності. Головне управління статистики в Івано-Франківській області [Електронний ресурс], Режим доступа: <http://www.ifstat.gov.ua/> (дата звернення 26.09.2020)
71. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє[Електронний ресурс] /Р.Феурер, К. Хагарбаг–Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html> (дата звернення 22.10.2020)
72. Фокс Рич, Голдрик Маура , Грин Карсон , Ретталиата Аарон Новое определение ценности и доступности в розничной торговле – [Электронный ресурс] – Режим доступа:: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/redefining-value-and-affordability-in-retails-next-normal> (дата звернення 22.10.2020)
73. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник / З.Є. Шершньова, С.В.Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
74. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня./ Г.Хамел, К.Прахалад . – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 256с.

75. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента: / Дж.Д., Хангер, Т.Л. Уилен ; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.