

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: «Розвиток стратегічного управління торговельним підприємством»

Виконав:

Кривошеєнко Дмитро Володимирович
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Керівник:

Харченко Тетяна Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Палієнко Олександр Григорович
Директор приватного підприємства
«Палієнко О.Г.»

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора
Освітній ступінь	Л.І. Михайлової
Спеціальність	«Magister»
	073 «Менеджмент»
	ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ППБ)

« _____ » « _____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кривошеєнку Дмитру Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розвиток стратегічного управління торговельним підприємством

2. База практичного дослідження: ФОП «Акімов Є.О.», м. Суми

керівник роботи

Харченко Тетяна Миколаївна

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

затверджена наказом по університету від « _____ » 20 ____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « _____ » 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасного підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань розвитку стратегічного управління підприємств.

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

дослідити теоретико-методичні основи розвитку стратегічного управління торговельного підприємства; визначити сутність розвитку стратегічного управління підприємством; ознайомитись з існуючими напрямками діяльності досліджуваного підприємства; надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства ФОП «Акімов Є.О.», м. Суми; провести оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства, провести дослідження рівня управління в контексті стратегічного розвитку підприємства ФОП «Акімов Є.О.», м. Суми; визначити напрямки удосконалення розвитку стратегічного управління на досліджуваному підприємстві; запропонувати впровадити Agile-менеджмент, як інструмент розвитку стратегічного управління в діяльність ФОП «Акімов Є.О.», м. Суми; надати економічне обґрунтування заходів з впровадження Agile-менеджменту на досліджуваному підприємстві. Сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	грудень 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2024 р.	виконано

Студент

(підпис)**Д.В. Кривошеєнко**

Керівник роботи


(підпис)**Т.М. Харченко**

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)**Н.М. Баранік**

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)**С.М. Лукаш**

АНОТАЦІЯ

Кривошеєнко Д.В. Розвиток стратегічного управління торговельним підприємством.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи розвитку стратегічного управління торговельним підприємством.

У результаті узагальнення думок вчених та враховуючи специфіку діяльності ФОП «Акімов Є.О.» уточнено поняття «розвиток стратегічного управління підприємством».

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники ФОП «Акімов Є.О.». Встановлено, що в 2023 р. на фоні суттєвого зростання адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, виявлено зростання суми чистого доходу на 12,6%, а рівень витрат збільшився на 13,8%. Зафіксовано суттєве зниження показників фінансової стійкості. Дослідження конкурентного середовища свідчить, що основними конкурентами ФОП «Акімов Є.О.» є ТОВ «СЕКВОЙЯ 2000», ТОВ «САНВЕЛ», ТОВ «САНТЕХНІЧНА КОМПАНІЯ «ДЮЙМ». В цілому, підприємству притаманна стратегія концентрації хоча воно достатньо конкурентоспроможне, перспективне та має значний стратегічний потенціал для розвитку.

Доведено важливість розвитку стратегічного планування, що має стати основою чітко спланованих та обґрунтованих стратегічних управлінських рішень. Пропонується для спільного пошуку стратегічно важливих рішень застосування стратегії інновацій. Обґрунтовано актуальність заходів в напрямку впровадження Agile-менеджменту в ФОП «Акімов Є.О.» та їх економічна ефективність. В цьому контексті доводиться важливість використання таких методів як Kanban або Scrum. Напрацьовано основні положення реалізації плану розвитку стратегічного управління підприємством. Автор допускає, що такий крок надав би можливість підприємству орієнтуватись на стратегією адаптації до змін. В роботі змодельовано, та розрахунково доведено доцільність інвестування коштів на пропонувані заходи. Проведено попередні розрахунки, які відображають, що продуктивність праці підвищиться на 25%, витрати на управління можна знизити на 25%, рівень задоволеності клієнтів зросте на 10%, кількість клієнтів збільшиться на 10% та очікується рівень зростання доходів на 21% і більше, а рентабельність підприємства зросте на 3%. Доведено, що впровадження Agile-менеджменту на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.» є не лише інноваційним, а й стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості і в майбутній перспективі отримає значний економічний ефект.

Ключові слова: розвиток, стратегічне управління, підприємство, управління, інновації, Agile-менеджмент, підприємство, конкурентне середовище, стратегія, оптовий продаж.

SUMMARY

Kryvosheienko D. V. Development of Strategic Management in Retail Enterprises.

Qualification work in the specialty 073 «Management» EPP «Management of organizations and administration», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. – Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations of the development of strategic management in retail enterprises.

As a result of synthesizing the views of scholars and taking into account the specifics of the activities of the individual entrepreneur (FOP) "Akymov Y.O.", the concept of "development of strategic management of the enterprise" has been clarified.

The work analyzes the economic and financial indicators of FOP "Akymov Y.O.". It was found that in 2023, against the background of significant growth in administrative expenses, sales costs, and other operating costs, the net income increased by 12.6%, while the level of expenses rose by 13.8%. A significant decrease in financial stability indicators was recorded. The research on the competitive environment shows that the main competitors of FOP "Akymov E.O." are LLC "SEQUOIA 2000", LLC "SANVEL", and LLC "SANITARY COMPANY "DUIYM". Overall, the enterprise follows a concentration strategy, although it is sufficiently competitive, promising, and has significant strategic potential for development.

The author emphasizes the importance of strategic planning development, which should become the basis for well-planned and substantiated strategic management decisions. The author proposes the application of an innovation strategy for joint search for strategically important decisions. The relevance of measures to implement Agile management at FOP "Akymov Y.O." and their economic efficiency is justified. In this context, the importance of using methods such as Kanban or Scrum is demonstrated. The main provisions for implementing the strategic management development plan are outlined. The author suggests that such a step would allow the enterprise to focus on an adaptation strategy. The work models and mathematically proves the feasibility of investing funds in the proposed measures. Preliminary calculations show that labor productivity will increase by 25%, management costs can be reduced by 25%, customer satisfaction will grow by 10%, the number of customers will increase by 10%, expected income growth will be 21% or more, and the enterprise's profitability will increase by 3%. It is proven that the implementation of Agile management at FOP "Akymov Y.O." is not only innovative but also strategically important for improving competitiveness and financial stability, and in the future, it will yield significant economic effects.

Key words:: development, strategic management, enterprise, management, innovation, Agile management, enterprise, competitive environment, strategy, wholesale.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи розвитку стратегічного управління торговельним підприємством	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження розвитку стратегічного управління на торговельному підприємстві ФОП «Акімов Є.О.»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища ФОП «Акімов Є.О.»	29
2.3 Дослідження рівня управління стратегічним розвитком підприємства ФОП «Акімов Є.О.»	38
РОЗДІЛ 3 Напрямки удосконалення розвитку стратегічного управління на підприємстві ФОП «АКІМОВ Є.О.»	43
3.1 Формування напрямків розвитку стратегічного управління ФОП «Акімов Є.О.»	43
3.2 Agile-менеджмент як інструмент розвитку стратегічного управління в ФОП «Акімов Є.О.»	48
3.3 Економічне обґрунтування впровадження Agile-менеджменту на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.»	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74
ДОДАТОК А Акційна пропозиція на інсталяції	75
ДОДАТОК Б Додаток оптимізації роботи торговельних представників	75
ДОДАТОК В Фінансова звітність	76
ДОДАТОК Г Звіт з праці	91
ДОДАТОК Д Наукові публікації	92

ВСТУП

Актуальність теми. Ідея розвитку стратегічного управління торговельним підприємством в Україні в наш час зумовлена швидкими змінами економічного середовища, впливом глобалізації, технологічними інноваціями та нестабільністю на ринку. В умовах турбулентності та високої конкуренції підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії для забезпечення сталого розвитку і досягнення конкурентних переваг. Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємствам не тільки виживати, але й розвиватися, враховуючи зміни споживчих вподобань, нові бізнес-моделі та потребу в гнучкості управлінських рішень. Враховуючи особливості українського ринку, де присутня висока політична та економічна нестабільність, стратегічне управління стає ключовим фактором для успішної діяльності торговельних підприємств в країні.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями стратегічного управління підприємством, зокрема, з розвитку стратегічного управління приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Орехова А.І, Хромушина Л.А та Голуб І.О. [11], Сагайдак Ю. [15], Турчіна С.Г. і Клименко А.І. [17], Харченко Т.М. та Стоянець Н.В. [20], Л. Михайлова [23] та інших.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню розвитку стратегічного управління ФОП «Акімов Є.О.», м. Суми.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи розвитку стратегічного управління торговельного підприємства;
- визначити сутність розвитку стратегічного управління підприємством;
- ознайомитись з існуючими напрямками діяльності досліджуваного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства ФОП «Акімов Є.О.», м. Суми;

- провести оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства;
- провести дослідження рівня управління в контексті стратегічного розвитку підприємства ФОП «Акімов Є.О.», м. Суми;
- визначити напрямки удосконалення розвитку стратегічного управління на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати впровадити Agile-менеджмент, як інструмент розвитку стратегічного управління в діяльність ФОП «Акімов Є.О.», м. Суми;
- надати економічне обґрунтування заходів з впровадження Agile-менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку стратегічного управління торговельним підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо розвитку стратегічного управління торговельним підприємством.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є наукове обґрунтування пропозицій щодо шляхів удосконалення розвитку стратегічного управління торговельним підприємством в ФОП «Акімов Є.О.» в сучасних умовах господарювання, а саме впровадження Agile-менеджменту, як інструменту розвитку стратегічного управління в діяльність досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють доповнити існуючий механізм розвитку стратегічного управління в ФОП «Акімов Є.О.» окремими пропозиціями автора. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву ФОП «Акімов Є.О.». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи**

дослідження: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики стратегічного управління; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ФОП «Акімов Є.О.» за 2021 - 2023 рр.; монографії, наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Кривошеєнко Д.В. Роль діджиталізації в стратегічному управлінні торгівельним підприємством. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (15-16 лютого 2024 р., м. Харків, Україна): Харків. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. С. 259-260.

2. Кривошеєнко Д.В. Стратегічне управління торговельним підприємством в умовах турбулентності. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (07-08 грудня 2023 р. м. Кропивницький): м. Кропивницький, ЦНТУ, 2023. С. 186-188.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 25 найменувань. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 11 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У наш час економіка країни знаходиться в глибокому кризовому стані, який був спровокований спочатку пандемією COVID-19 [1], потім здійсненням повномасштабної збройної агресії з боку росії в Україну 24 лютого 2022 року. Торговельні підприємства одні з перших опинилися під загрозою існування. Вони були змушені стикатися з великою кількістю зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, які загрожували економічній безпеці, розвитку і стабільності своєї діяльності. Керівникам торговельних підприємств стало найважливішим здійснювати пошук шляхів збереження своїх фірм, стабілізувати діяльність та розробити заходи для підвищення ефективності і прибутковості в нових сучасних умовах. Для цього більшість власників та управляючих компаній стали приділяти більшу увагу до підходів стратегічного управління та методам антикризової діяльності [5] шляхом вибору, реалізації та втілення нових стратегій на підприємстві.

Якщо раніше при розробці стратегії підприємства можна було опиратися на вибір довгострокового планування, то в наш час ситуація в економіці країни приймає швидкозмінний характер. Торговельні фірми мають вести свою діяльність, так би мовити, в турбулентних умовах [7], таких як, наприклад: закриття кордонів, що не дає можливості вчасно завозити сировину підприємствам, бойові дії країни-агресора, які змушують залишати країну, тікаючи від війни, як кваліфікованих працівників, так і споживачів, що породжує зменшення якості товарів і послуг, а також попиту на них. Високий рівень безробіття та інфляції, несприятливий інвестиційний клімат, збільшення тіньового ринку, швидка зміна у законодавстві – все це має великий вплив на організацію діяльності торговельних підприємств і їм потрібно швидко пристосовуватись до умов сьогодення та підходити до розвитку стратегічного управління, щоб

забезпечити стабільність і конкурентоспроможність на ринку. Розвиток стратегічного управління торговельними підприємствами формується на методологічних і теоретичних основах, які спрямовуються на вибір і реалізацію ефективної стратегії, що обумовлює розробку комплексу дій для збереження конкурентних переваг і прибутковості від своєї діяльності.

Саме поняття «стратегія підприємства» виникло у другій половині ХХ століття. Вперше його використав у своїй праці «Стратегія і структура» американський вчений-економіст Альфред Д. Чендлер-молодший у році. Він досліджував зв'язки стратегічного управління зі структурою організації. У своїх роботах він описував, як зміни організаційних структур підприємств могли вирішити стратегічні завдання. Також в галузі економіки теорію розвитку стратегічного управління в ті часи вивчали й інші зарубіжні науковці, такі як: Майкл Портер, Генрі Мінцберг, Пітер Друкер, Брюс Дулін Хендерсон, Джозеф Алан Стайнер та інші. Ці зарубіжні вчені були основоположниками розвитку стратегічного управління. Вони зробили значний внесок у галузь економіки, розширивши розуміння поняття розвитку стратегічного управління та формування ефективних стратегій підприємствами. Їхні концепції та ідеї лежать в основі великої кількості моделей та підходів [8], які використовуються в сучасному стратегічному управлінні.

Термін «стратегія» з давньогрецької походить від слова «strategia», що означає «мистецтво війни» або «планування військових операцій». Історія розвитку поняття стратегічного управління відбувалась на декількох етапах, які відображають зміни підходів до управління підприємствами та їх стратегічним розвитком. Є такі основні етапи:

1. Ранній період: перші згадування про стратегічне управління відносять до середньовіччя. Тоді воєначальники та командири підходили до розробки стратегій щоб перемагати у битвах.

2. У 50-70-х роках минулого століття підприємства активно використовували підхід до бюджетування та оперативного планування. Моделі розрахунку вартості та контроль за витратами були основними підходами для

управління підприємствами.

3. У 1970 – 1980-х роках розвиток стратегічного управління фірмами набував масштабності від впливу концепцій і підходів відомих світових науковців, які активно почали досліджувати теоретичні і практичні підходи до управління підприємствами та чинники, які на них впливають і це по суті стало початком нової епохи розвитку стратегій управління.

4. У період 1990-2000-х років стратегічне управління набуває все ширшого застосування завдяки появі інформаційних технологій. Торговельні компанії все більше приділяли увагу вивченню ринків збуту, аналізу діяльності конкурентів, стратегічному плануванню та розробці корпоративних стратегій.

5. Сучасні підходи в стратегічному управлінні вимагають пристосування до постійних змін у зовнішньому бізнес-середовищі. Це вимагає приділяти увагу відносно ризиків, сталого розвитку, використовувати аналітику даних та застосовувати новітні технології для здійснення прогнозування, планування та прийняття рішень.

Еволюція розвитку стратегічного управління торговельними підприємствами в наш час відбувається відповідно до глобальних змін у сучасному середовищі бізнесу, ринкових умов, потреб споживачів та технологічних інновацій. Можна виділити декілька ключових напрямків [3]:

1. Цифрові трансформації. Розвиток цифрових технологій [6] та зростання торгівлі онлайн впливає на торговельні підприємства, яким потрібно швидко адаптуються до цього середовища. Це включає цифровізацію процесів, використання аналітичних даних для прийняття рішень, розвиток та удосконалення електронної комерції і методів взаємодії з клієнтами через онлайн-сервіси.

2. Пристосування до змін. Торговельні підприємства мають орієнтуватися на швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, потреби споживачів, економічні, законодавчі і політичні зміни. Вони повинні бути гнучкими і мати здатність до адаптації до непередбачуваних ситуацій.

3. Персоналізація і залучення клієнтів. Торговельні організації повинні

більше зосереджуватися на індивідуальних потребах клієнтів, покращувати персоналізовані сервіси, розробляти програми лояльності та взаємодіяти з клієнтами через різноманітні канали комунікації.

4. Стратегії управління логістикою. Ефективне управління ланцюгами постачання має вплив на забезпечення якості товарів, зменшує час доставки та вартість операцій.

5. Престижність бренду. Торговельні фірми мають уважно ставитися до побудови стійкого іміджу бренду, звертати увагу на корпоративну соціальну відповідальність і відповідати за збереження репутації.

Такі напрямки відображають стратегічне управління в торговельних організаціях, які постійно розвиваються, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі. Впровадження інноваційних стратегій та пристосування до змін є ключовими факторами успіху в галузі економіки. На сучасному етапі термін «стратегія» використовується в різних галузях, таких як: менеджмент, бізнес, політика, військова справа та інші.

У загальному розумінні, стратегія - це довгостроковий план дій, який спрямований на досягнення місії або наміру компанії, або певної мети. Вона в себе може включати постановку цілей, пошук шляхів їх досягнення, а також прийняття рішень при визначенні ресурсів для успішного досягнення поставлених планів. Наприклад у бізнес-середовищі, стратегія може використовуватися у таких аспектах: розвиток продуктів і послуг, управління ресурсами і ризиками, переваги у конкуренції, позиціонування на ринку. Взагалі, стратегія може визначати загальний напрям дій, щоб досягати поставленої мети, надавати основу для прийняття рішень і орієнтувати діяльність підприємства на довгострокові перспективи.

Сутність розвитку стратегічного управління підприємством полягає у розробці та реалізації довгострокових стратегій [14], які можуть допомогти підприємцям досягти поставлених цілей та отримати переваги у конкурентному середовищі. Це процес формування та системного виконання і оцінки стратегій, які спрямовані на досягнення успіху та сталого розвитку підприємства. На

рисунку 1.1 зображені основні напрямки стратегічного управління.

Аналіз внутрішнього середовища	• Сильні та слабкі сторони, недоліки, переваги • забезпечення ресурсами • кваліфікація персоналу • можливості для розвитку
Аналіз зовнішнього середовища	• конкуренти, постачальники, споживачі і ринки збуту • інвестиційний клімат, законодавство і політика • соціальне і культурне середовище • технології та інновації
Формування стратегії	• бачення підприємства • визначити місію • вибір стратегії • розробка бізнес-плану
Реалізація стратегії	• визначення відповідальних осіб • постановка цілей і задач • розподіл ресурсів • контроль
Оцінка результату	• аналіз виконання показників • можливість коригування стратегії • управління змінами

Рисунок 1.1 – Основні напрями сутності стратегічного управління

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Такі засади і напрямки [22] допоможуть підприємствам формувати ефективні стратегії, які сприятимуть їхньому розвитку в нестабільному, турбулентному середовищі та успіху на конкурентному ринку. Розуміння цих підходів дає можливість підприємствам пристосуватися до змін в зовнішньому середовищі та досягти поставлених стратегічних цілей.

Роль стратегічного управління на підприємстві полягає у забезпеченні його спрямованості на досягнення мети і місії, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на його діяльність [10]. Наведемо деякі ключові аспекти:

1. Орієнтація на результати: Для того, щоб рухатись вперед, стратегічне управління спрямовується на досягнення конкретних цілей та результатів.

2. Реагування на зміни: Для забезпечення конкурентоспроможності фірми, керівники мають вміти адаптувати стратегію до змін у бізнес-середовищі.

3. Оптимізація використання ресурсів: Забезпечення, ефективне використання та розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для досягнення максимально можливих результатів.

4. Створення конкурентних переваг: Формування стратегій, які дозволять підприємствам виділятися у конкурентному середовищі та зайняти сильні позиції на ринку [9].

Для забезпечення стійкого розвитку стратегічне управління має бути ключовим елементом успішної діяльності підприємства, так як воно допомагає пристосуватися до змін, визначати мету і цілі та досягати їх.

Розвиток стратегічного управління включає широкий спектр ключових складових, які зображено на рисунку 1.2.

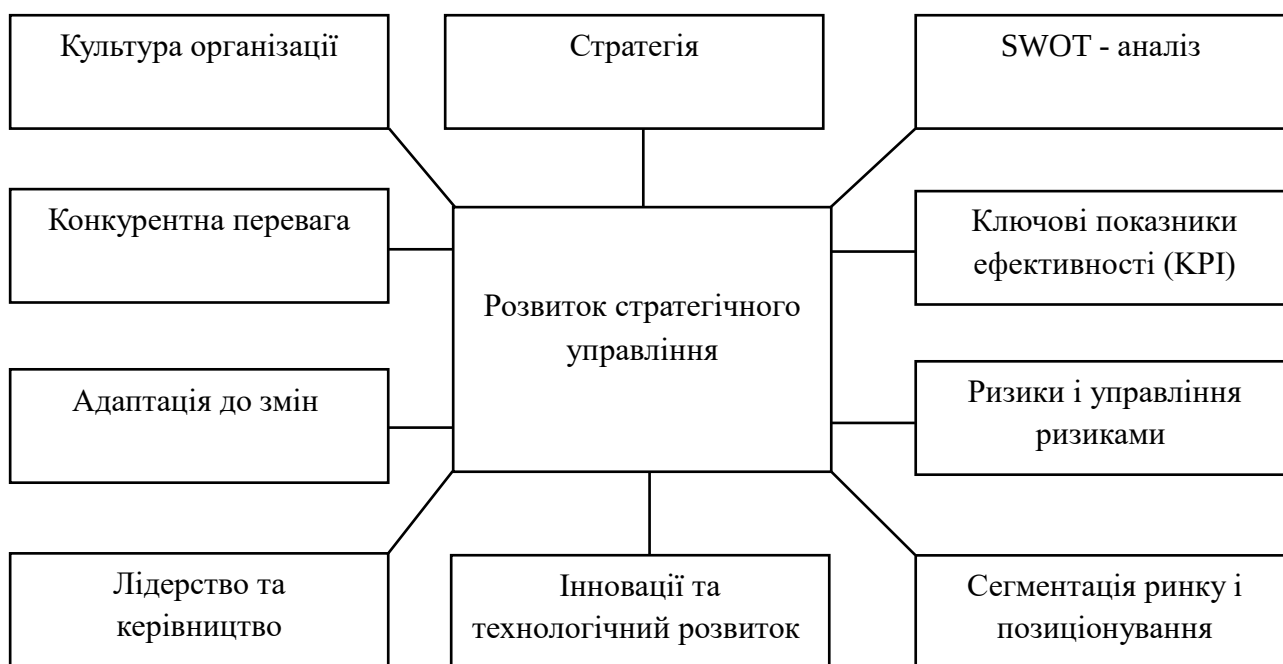


Рисунок 1.2 – Основні складові розвитку стратегічного управління

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Стратегія як основний елемент стратегічного управління – це система конкретних дій і рішень, яка спрямована на досягнення визначеної мети і поставлених цілей організації [16]. Це розроблений план дій, що визначає, яким шляхом організація повинна використовувати власні ресурси, конкурентні

переваги та компетенції для досягнення певного успіху від своєї діяльності. Вона включає в себе вибір напрямів розвитку, розробку, формування і виконання стратегічних планів дій, методів та інструментів для досягнення визначеної мети організації.

Стратегії розвитку бувають різними, вони залежать від типу організації, бізнес-середовища, ринкових умов та великої кількості інших факторів. Наведемо приклад деяких типів стратегій розвитку: стратегія росту продажів, стратегія розвитку нових ринків і каналів збуту, стратегія розвитку нових продуктів або послуг, стратегія диверсифікації, стратегія інноваційного розвитку, стратегія конкурентної вартості, стратегія диференціації та стратегія стабільності.

Такі стратегії можна використовувати кожен окремо або комбінувати у відповідності до мети, внутрішніх та зовнішніх факторів, та цілей організації.

SWOT-аналіз: Це важливий інструмент розвитку стратегічного управління, який допомагає підприємцям визначити сильні та слабкі сторони фірми, внутрішні та зовнішні фактори, можливості і загрози, який дозволяє підприємствам розробляти стратегії для досягнення поставлених цілей і конкурентних переваг. SWOT-аналіз використовують при стратегічному плануванні, визначенні цілей, розробці стратегії, для реагування на зміни і плануванні ризиків. SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові аспекти стратегічного планування та створює фундаментальні основи для розробки і реалізації стратегічних планів компаній.

Цілі бізнесу та ключові показники ефективності (KPI): Це одні з найважливіших елементів розвитку стратегічного управління. Вони допомагають підприємствам ставити завдання, вимірювати та робити оцінку своєї продуктивності і досягати мети. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними в часі. Вони можуть бути: стратегічними, тактичними та операційними. Тобто бути націленими на збільшення прибутку, частки ринку або зниження витрат і бути визначеними конкретним показником. Також за своєю природою цілі поділяють на: фінансові, стратегічні, маркетингові або операційні. KPI – це показники оцінки здобутого

результату. Вони визначають успішність діяльності підприємства та використання розробленої стратегії. Показники KPI можуть відображати: чистий прибуток, частку ринку, рентабельність, оборотний капітал, кількість нових клієнтів, кількість замовлень та час їх обробки, рівень задоволеності клієнтів, витрати на виробництва, рівень відновлення персоналу та багато інших.

Ризики і управління ризиками. Ризики це невід’ємна складова будь-якої бізнес-діяльності. Вони можуть бути викликані різними факторами, наприклад такими як: зміни в економічному середовищі, появі нових конкурентів, зміни в законодавстві, політиці, технологіях, природні катаклізми та багато інших факторів. Управління ризиками в контексті розвитку стратегічного управління обумовлює своєчасне виявлення, постійну оцінку, розробку заходів з мінімізації та керування ризиками, що може впливати на досягнення поставлених цілей компанії. Управління ризиками дозволяє підприємцям своєчасно реагувати на негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, допомагає зменшити ризик впливу негативних наслідків та додає можливості для успішності в досягненні поставлених цілей. Основними аспектами управління ризиками виділяють: ідентифікацію ризиків, їх оцінку, моніторинг, керування, розробку антикризових заходів, залучення керівництва і співробітників для підтримки виконання стратегічних цілей.

Сегментація ринку і позиціонування - це одні з важливих елементів розвитку стратегічного управління. Вони допомагають компаніям сконцентруватися на виборі оптимального позиціонування на ринку, задоволення споживчого попиту та забезпечення конкурентоспроможності. Аналіз сегментів ринку є важливою складовою вибору ефективної стратегії. Сегментація ринку - це розділення споживачів на групи з однаковими потребами, вподобаннями або поведінкою. Вона допомагає компаніям підлаштовувати свої продукти або послуги під задоволення потреб споживачів. Сегментація може проводитись за віком, статевими признаками, доходами, інтересами споживачів, регіональними та іншими параметрами. Позиціонування - це спосіб, яким користуються компанії для створення у споживачів впізнаваності свого бренду, продукту або послуги у

порівнянні з конкурентами на ринку. Позиціонування виявляє бажання компанії про сприйняття споживачами свого бренду, а також прагнення виділитися серед конкурентів. Ефективність позиціонування відображається унікальністю і особливістю бренду, перевагах продукту, перевагах і цінностях для споживача.

Інновації та технологічний розвиток - це важливі складові стратегічного розвитку підприємств. Вони включають розробку нових ідей, концепцій і процесів, виготовлення нових продуктів або послуг, які змінюють звичний спосіб діяльності, шляхом втілення новітніх технологій та інновацій у розробку стратегічного планування для принесення вигод споживачам та забезпечення конкурентних переваг. Успішність впровадження інновацій залежить від фінансування, науково-дослідницької роботи, вміння пристосовуватися до змін та ризиків. Тому сучасні компанії активно залучають методи новаторства, для свого успішного розвитку.

Лідерство та керівництво [12] відіграють важливу роль в управлінні організаціями. Стратегічне управління компанії вимагає ефективного лідера для реалізації стратегії і мотивації працівників. Поняття лідерства та керівництва часто розуміють як однакові складові в управлінні, але вони відрізняються у своєму значенні. Лідерство - це здатність людини впливати на інших, своїм прикладом надихати їх на досягнення спільних цілей. Лідером може бути особа, яка проявляє певні ініціативи або керує певними процесами, незалежно від посади і статусу в компанії. Керівництво - це управлінський персонал, який відповідає за планування, організацію, координацію і контроль працівників для забезпечення виконання конкретних цілей організації. Основна різниця між цими поняттями полягає в тому, що керівник фокусується на функціях управління, а лідер надихає колег на реалізацію спільних організаційних завдань.

Адаптація до змін – це здатність компаній адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища для забезпечення реалізації відповідної мети та потреб організації. Ключовим є гнучкість компанії, швидкість реакції на зміни в економічних, політичних, соціальних, технологічних або ринкових умовах, а також готовність приймати ризики і навчатися на власних помилках. В сучасному

бізнесі зміни є нормою, тому підприємства зазвичай мають конкурентну перевагу які успішно до них адаптуються.

Конкурентна перевага. У стратегічному управлінні - це методи, які дозволяють компаніям забезпечувати перевагу над конкурентами і роблять їх унікальними на ринку, а головна ціль полягає у збереженні такої конкурентної переваги. Це може бути досягнуто за рахунок інновацій, втілення передових технологій, підвищеної якості, доступності цін, престижності бренду та інших унікальних функцій. Для забезпечення конкурентних переваг, компанії мають аналізувати власні ресурси і можливості, ринкові умови та конкуренцію.

Культура організації відіграє важливу роль у розвитку стратегічного управління. Це сукупність норм, стандартів, підходів переконань і цінностей компанії, що формують її культуру і діяльність. Створення культури і її підтримка може бути важливим фактором успішності компанії та мати суттєвий вплив на її спроможність ефективно розробляти та реалізовувати стратегічні завдання. Якщо організаційна культура відповідає стратегічним цілям, персонал легше сприймає зміни, створюється атмосфера співпраці між співробітниками яка необхідна для реалізації стратегії.

Ці терміни та аспекти мають лише деякі ключові значення для розвитку стратегічного управління. Вони є основою для ефективного планування та реалізації ефективної стратегії організації.

В сучасному нестабільному і турбулентному економічному становищі українського ринку розвиток стратегічного управління може враховувати набагато більше аспектів, оскільки ситуація в країні постійно змінюється. Підходи до сучасного стратегічного управління орієнтуються на розвиток цифрових технологій, використання інтернет-ресурсів, штучного інтелекту, що включає персоналізацію послуг та швидку комунікацію з аудиторією.

Сучасний розвиток стратегічного управління базується на гнучкості, інноваціях, використанні новітніх технологій, аналізу даних та можливості швидко адаптуватися до змін [2], що дає можливість компаніям бути конкурентними на ринку і досягати своїх стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «АКІМОВ Є.О.»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Обраний об'єкт дослідження у цій дипломній роботі – фізична особа-підприємець Акімов Євген Олександрович (за текстом далі ФОП «Акімов Є.О.»), який має підприємницьку діяльність в місті Суми і прилеглих до обласного центру населених пунктах Сумської області, здійснюючи дрібногуртову торгівлю виробами для водонагрівання, опалення, сантехнікою та деяким іншим обладнанням. Юридична адреса у ФОП «Акімов Є.О.»: Сумська область, місто Суми, Зарічний район, вулиця Збройних Сил України (колишня Інтернаціоналістів), будинок 55-Б, квартира 64.

ФОП «Акімов Є.О.» розпочав підприємницьку діяльність з торгівлі у 2015 році. Станом на 2023 рік власна матеріально-технічна база приватного підприємця складається із складського обладнання, представленого стелажами, торговельного обладнання, до якого відносяться стенди різних типів та призначення, оргтехніки (комп'ютерів, офісних меблів, побутових засобів), системи автономного енергозабезпечення. Зауважимо також, що нерухоме майно (складське та офісне приміщення), а також транспортні засоби у власності ФОП «Акімов Є.О.» відсутні, натомість зазначені види майна підприємець взяв у довгострокову оренду.

Крім приватного підприємця, який займає посаду директора, в його бізнесі у 2023 році в якості найманих працівників задіяно ще 7-ох осіб – це головний (єдиний) бухгалтер, 3 менеджери зі збуту, 1 менеджер із постачання та 2 комірники (головний та звичайний), на яких також покладені обов'язки з розвантажувально-навантажувальних робіт на складі.

У відповідності із специфікою діяльності та умовами ведення бізнесу ФОП «Акімов Є.О.» згідно Податкового Кодексу України відноситься до платників

Єдиного податку 2-ої групи. Обмеженнями для віднесення фізичних осіб – підприємців до 2-ої групи є максимальний розмір чистого доходу за рік у 834 мінімальних заробітних плат на 1 січня поточного року. У 2021 році – це 5004 тис. грн., у 2022 – 5424 тис. грн., у 2023 – 5587,8 тис. грн. По кожному з цих років дослідження (таблиця 2.1) дане обмеження не перевищувалося. Обмеження по штату найманих працівників за трудовими угодами становить 10 осіб й штатна чисельність працюючих в даного приватного підприємця також була на меншому рівні.

Найперше, що для нас становить науковий інтерес в контексті вибору об'єкту – це діяльність даного ФОП в розрізі видів. Згідно із наявним у ФОП «Акімов Є.О.» КВЕД його бізнес зосереджений на торгівлі обладнанням для водонагрівання, опалення, санітарних потреб. Зазначимо, що основними покупцями товарів в даного приватного підприємця є роздрібні торгові мережі як звичайні, так і Інтернет-крамниці. Тож структура проданих ФОП «Акімов Є.О.» товарів визначається поточними потребами роздрібного ринку, а її стан і динаміка у 2021-2023 рр. містяться у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура та динаміка збутової діяльності ФОП «Акімов Є.О.» за 2021 – 2023 рр.

Групи товарів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Водонагрівачі	2538,9	51,3	2839,5	52,5	3348,8	60,1	2909,1	54,6
Сантехніка	1158,1	23,4	1006,0	18,6	1415,3	25,4	1193,1	22,5
Опалювальна техніка	623,6	12,6	838,3	15,5	378,9	6,8	613,6	11,6
Насосне обладнання	485,0	9,8	638,2	11,8	328,8	5,9	484,0	9,2
Інше (шланги, труби, аксесуари)	143,5	2,9	86,5	1,6	117,0	2,1	115,7	2,2
Всього	4949,2	100	5408,5	100	5572,1	100	5309,9	100

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку і податкових декларацій ФОП «Акімов Є.О.»

Як можна бачити із розрахунків таблиці, найбільшу середню питому вагу у продажах ФОП «Акімов Є.О.» впродовж 2021-2023 рр. мав збут водонагрівачів.

Зокрема, у 2021-2022 рр. від їх реалізації надходило 51%-52% сукупної виручки приватного підприємця. Згодом, у 2023 році частина виручки від збуту водонагрівачів суттєво зросла та перевищила 60%. Зазначимо ще, що у грошовому вимірі чистий дохід від збуту водонагрівачів був найбільший 2023 року, найменшим – у 2021 році. Оскільки, середня частка від реалізації водонагрівачів становить 54,6%, то збут цієї групи товарів є основним у торговій діяльності досліджуваного підприємця.

Другий розмір середньої частки в чистому доході фірми має збут сантехніки, на який приходилося у середньому 22,5% виручки. Головними замовниками сантехнічних товарів є великі мережі з продажу будівельних та господарських товарів: «Епіцентр», «Рона», «Віста» тощо. Зауважимо, що найбільша питома вага у виручці від продажу даних товарів спостерігалася 2023 року та мала розмір 25,4%, найменша – 2022 року - 18,6%. Динаміка безпосередньо самого чистого доходу від продажу сантехніки аналогічна до динаміки його питомої ваги й має максимум у 2023 році, а мінімум у 2022.

Опалювальна техніка займає третю позиції по середніх обсягах збуту за досліджувані роки, але відрізняється нерівномірністю. Так, найбільших доходів від збуту опалювальної техніки приватний підприємець мав у 2022 році – 15,5% (838 тис. грн.), найменших – у 2023 році – тільки 6,8% (379 тис. грн.). Падіння показників збуту опалювальної техніки у 2023 році мало місце навіть нижче рівня 2021 року. Четверте місце за продажем набула реалізація насосного обладнання – у середньому 9,2% збуту. Торгівля насосами має нестійкий характер й залежить від вартості, періодичності і кількості контрактів. Відсутність замовлень на насоси у ФОП «Акімов Є.О.» може тривати кілька тижнів. Найбільший річний чистий дохід від збуту насосів спостерігався 2022 році – 11,8% (638 тис. грн.), мінімум – у 2023 році – 5,9% (328 тис. грн.). Найменші обсяги чистого доходу фірма отримала від продажу групи товарів, які ми об'єднали в групу «Інші». Зауважимо, що її частка у сукупному доході ФОП «Акімов Є.О.» є незначною і коливається у межах 1,6% - 2,9% (86,5 тис. грн. – 143,5 тис. грн.).

Загалом, номінальний обсяг чистого доходу ФОП «Акімов Є.О.» мав чітку

позитивну динаміку. Це свідчить про те, що менеджмент фірми в принципі зумів впоратися із викликами та загрозами, домінуючими в економічному середовищі 2022-2023 рр. Серед яких, головний - це війна росії проти України й наслідкові для Сум, як для прифронтового міста явища: нестійкий попит, падіння грошових доходів населення, перебої в енергетичному забезпеченні, міграція населення, складна безпекова ситуація.

Для будь-якого бізнесу дуже важливим є аналіз показників, які характеризують аспекти, пов'язані із використанням трудових ресурсів. Адже в сучасній західній економічній школі превалює тенденція до переорієнтації управління на людиноцентричні цінності. Очевидним є зв'язок із розвитком інформаційних технологій, при якому різко зростає значущість інтелектуальних здібностей персоналу. Таким чином, трудові ресурси розглядаються вже не як знеособлена потреба, а як ціннісна категорія, відображена у понятті «людський капітал». В цілях поглибленого дослідження ми зібрали найважливіші показники стану та динаміки використання трудових ресурсів ФОП «Акімов Є.О.» у наступній таблиці.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання робочої сили у ФОП «Акімов Є.О.» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб	8	8	8	100,0
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	248	226	241	97,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,98	0,90	0,96	97,2
Скоригований чистий дохід на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	618,7	582,3	532,3	86,0
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	750,8	782,8	822,9	109,6
Середня заробітна плата 1-го працівника, грн./міс.	7821	8154	8572	109,6

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку ФОП «Акімов Є.О.»

Дані з таблиці 2.2. дають можливість провести комплексний аналіз ефективності використання трудових ресурсів фірми. Так, кадровий склад ФОП «Акімов Є.О.» відрізняється винятковою постійністю та практично нульовою плинністю. Зокрема, штатна чисельність працівників за всі роки дослідження

налічувала 8 осіб, включно з самим приватним підприємцем, який працює на посаді директора. Зауважимо, що військова агресія РФ проти України, яка безпосереднім чином торкнулася міста Суми не призвела до змін штатної чисельності персоналу ані у 2022, ані наступного 2023 року. У зазначений період ніхто із працівників не звільнився, але й нових вакансій фірма також не відкривала. Усі посади, для яких це можливо, були переведені на дистанційний режим роботи (бухгалтер, деякі менеджери), із кадровим дефіцитом підприємство не стикнулося.

Зазначимо, що кількість відпрацьованих 1-им працівником в середньому по підприємству днів впродовж 2021-2023 рр. на фірмі була близькою до максимально можливої, окрім хіба що 2022 року, коли через повномасштабне вторгнення РФ наприкінці лютого, в березні та першій половині квітня, виник виробничий простій. Втім він був оплачений підприємцем за середнім показником заробітної плати попередніх періодів. Тож і коефіцієнт використання робочого часу має високі значення та задовільну динаміку розвитку.

Продуктивність праці на торговельному підприємстві вимірюється обсягом збуту на одного працюючого. При цьому важливо усунути інфляційний фактор, тому обсяг збуту (чистий дохід) необхідно коригувати на індекс споживчих цін відносно попереднього року по відповідній асортиментній групі. Так, діяльність ФОП «Акімов Є.О.» у державній статистиці відноситься до асортиментної групи «Предмети домашнього вжитку, побутова техніка та поточне утримання житла». Індекс цін у відсотках 2022 року до 2021 дорівнює 116,1%, а 2023 до 2022 – 112,7%. Тож, скоригований чистий дохід фірми у 2022 році буде визначатися діленням її фактичного річного чистого доходу на 1.161, а скоригований річний чистий дохід у 2023 році – послідовним діленням фактичного чистого доходу на 1.161 та 1.127.

З урахуванням коригування чистого доходу бачимо, що реальна продуктивність праці у збутовій діяльності ФОП «Акімов Є.О.» насправді має негативну, проте не загрозливу динаміку. Зокрема, її падіння оцінюється у 14% або 86,3 тис. грн. З урахуванням масштабів нанесення шкоди економічному

розвитку України агресією рф, будемо вважати, що спад реальної продуктивності праці є невідворотним явищем.

Поряд із економічними характеристиками використання трудових ресурсів ФОП «Акімов Є.О.» важливо також дослідити й соціальні, до яких належать фонд заробітної плати підприємства та середньомісячна оплата праці 1-го працівника. Зазначимо, що при однаковій чисельності персоналу у ФОП «Акімов Є.О.» за досліджуваний період, обидві ці категорії мають єдину позитивну статистику й виросли у 2023 році порівняно із 2021-им на 9,6% (72 тис. грн та 751 грн. відповідно). Але, не можна ігнорувати той факт, що середня заробітна плата в даному бізнесі є нижчою за середній показник по Сумській області. Це свідчить про низьку соціальну відповідальність приватного підприємця перед власним персоналом, що становить загрозу перспективі кадрового потенціалу його фірми.

Розвиток торговельної діяльності неможливий без її матеріально-технічного оснащення. Тож, важливо також спрямувати науковий інтерес на аналіз використання та забезпечення основних виробничих фондів (в тексті далі ОВФ). Законодавством не вимагається вести облік ОВФ у фізичних осіб – підприємців. Тому, такий важливий показник щодо ОВФ, як залишкова середньорічна вартість ми отримали шляхом консультацій з бухгалтером ФОП «Акімов Є.О.». Необхідна інформація розміщена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка і ефективність використання ОВФ у ФОП «Акімов Є.О.» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	514,9	535,8	564,6	109,7
Скоригований чистий дохід, тис. грн.	4949,2	4658,5	4258,6	86,0
Фондоозброєність, тис. грн.	64,4	67,0	70,6	109,7
Фондовіддача, грн.	9,61	8,69	7,54	78,5
Фондоємність, грн.	0,10	0,12	0,13	127,4

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку ФОП «Акімов Є.О.»

У таблиці 2.3. нами розраховано середньорічну вартість ОВФ та показники ефективності й інтенсивності їхнього використання у ФОП «Акімов Є.О.». Важливо зазначити, що ОВФ, оцінка яких представлена у таблиці, є тільки тими, якими даний приватний підприємець особисто володіє та використовує для цілей

бізнесу. Орендовані активи, а також ті, які використовуються для приватних потреб підприємця з даного аналізу виключені.

Середньорічна вартість ОВФ у ФОП «Акімов Є.О.» має позитивну, проте неістотну динаміку, вона впродовж 2021-2023 рр. збільшилася на 9,7% (49,7 тис. грн.). Зростання пов'язане не із кількісним та якісним оновленням виробничої бази, а в основному із дооцінкою майна на показники інфляції поточного року. Оскільки, штатна чисельність персоналу у досліджуваній період була однаковою, на такий самий процент зросла і фондоозброєність бізнесу. З усього сказаного робимо висновок, що ОВФ у ФОП «Акімов Є.О.» використовуються в цілому ефективно, втім розвиток технічної бази бізнесу повинен відбуватися більш швидкими темпами й супроводжуватися її кількісним та якісним оновленням.

Інтенсивність використання ОВФ вимірюється взаємно оберненими показниками фондівдачі та фондоємності. Перша у ФОП «Акімов Є.О.» має спадну динаміку (-21,5%), друга – зростаючу (+27,4%). Хоча, за умов інтенсивного використання ОВФ мало б бути навпаки. Тож говоримо, що матеріально-технічна база в даного приватного підприємця не характеризується інтенсивним використанням, проте в майбутній перспективі є економічні резерви для виправлення ситуації.

Особливістю діяльності ФОП «Акімов Є.О.» є те, що даний підприємець здійснює закупівлю товарів для подальшого перепродажу не тільки на внутрішньому ринку, але й на зовнішньому – з країн ЄС та Китаю. Тож він є імпортером й має відповідні дозвільні та ліцензійні документи. З нашої точки зору крім збуту важливо також буде дослідити й процес постачання товарів із розподілом закупівель на внутрішні та зовнішні. Для цього ми ознайомилися із бухгалтерським обліком досліджуваного суб'єкту та виокремили й узагальнили вартість імпортованої продукції в розрізі тих же самих асортиментних груп, що й при складанні таблиці 2.1. Відповідні дані помістили у таблицю 2.4., яка представлена нижче.

Виходячи з даних таблиці 2.4. можемо говорити, що середня частка імпорту у закупівлях фірми становить 18,1%.

Таблиця 2.4 – Структура та динаміка закупівельної діяльності ФОП «Акімов Є.О.» за 2021 – 2023 рр.

Групи товарів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Закуплено тис. грн.	В т. ч. імпортовано %	Закуплено тис. грн.	В т. ч. імпортовано %	Закуплено тис. грн.	В т. ч. імпортовано %	Закуплено тис. грн.	В т. ч. імпортовано %
Водонагрівачі	1828,0	28,7	2030,2	15,1	2357,6	15,7	2071,9	19,8
Сантехніка	833,8	21,4	719,3	11,9	996,4	18,2	849,8	17,2
Опалювальна техніка	449,0	13,3	599,4	21,3	266,7	29,2	438,4	21,3
Насосне обладнання	349,2	13,8	456,3	-	231,4	27,8	345,7	13,9
Інше (шланги, труби, аксесуари)	103,3	12,2	61,9	-	82,4	-	82,5	-
Всього	3563,4	23,1	3867,1	13,4	3934,5	17,6	3788,3	18,1

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку і податкових декларацій ФОП «Акімов Є.О.»

Її тенденція характеризується суттєвим спадом у 2022 році до 13,4%, та послідовним відновленням до рівня 17,6% у 2023, хоча імпортні постачання, як за абсолютною величиною, так і за питомою вагою на кінець періоду все ще залишаються нижче рівня передвоєнного 2021 року. Це говорить про те, що повномасштабна війна РФ проти України зумовила погіршення економічних підвалин імпорту, в першу чергу через послаблення курсу національної валюти. Крім того, ускладнилися логістичні зв'язки, що спричинило суттєве подорожчання транспортних перевезень. Внаслідок чого, наприклад, товари з категорії «інші» імпортувати стало не рентабельно, й починаючи з 2022 року в асортименті фірми дана категорія представлена тільки продукцією вітчизняного виробництва.

Найбільшу відсоткову середню частку імпортована продукція має в такій асортиментній групі як опалювальна техніка – 21,3%. Це пов'язане із специфікою внутрішнього ринку та виробництва товарів для опалення. Також констатуємо, що інші асортиментні групи мають аналогічні показники на рівні від 13,9% до 19,8%. Тож, можемо говорити про те, що для ФОП «Акімов Є.О.» зовнішньоекономічна

(імпортна) діяльність хоча і є другорядною, але з урахуванням коливань 2022 року має деякий вплив на перспективи розвитку даного бізнесу.

Дослідження організаційно-економічного стану ФОП «Акімов Є.О.» слід завершити аналізом таких важливих економічних показників як чистий дохід, собівартість та чистий прибуток. Оскільки ФОП «Акімов Є.О.» не є юридичною особою, то собівартість і чистий прибуток від його господарської діяльності ми взяли не зі звітних, а порахували із внутрішніх документів. Результати наших розрахунків знаходяться у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників господарської діяльності у ФОП «Акімов Є.О.» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2023 р. у % до 2021 р.
Чистий дохід, всього, тис. грн. В т. ч. в розрахунку на:	4949,2	5408,5	5572,1	112,6
Витрати господарської діяльності	4572,4	5147,3	5205	113,8
Чистий прибуток/збиток, +(-) всього, тис. грн. В т. ч. в розрахунку на:	376,8	261,2	367,1	97,4
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	73,2	48,8	65	88,8
- 1-го середньорічного робітника	47,1	32,7	45,9	97,4
Рівень рентабельності/збитковості, +(-) %	8,24	5,08	7,05	-1,19 п. в.

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку ФОП «Акімов Є.О.»

Інформація, представлена у таблиці 2.5., дає нам змогу остаточно оцінити ефективність управління фірмою. Зокрема, констатуємо зростання чистого доходу на 12,6% (622,9 тис. грн.). Водночас, як ми вже встановили раніше з поправкою на інфляційний індекс, збутова діяльність даного підприємця не зросла, а зменшилася. Відмічаємо ріст витрат діяльності на 13,8% (на 632,6 тис. грн.). Тому витрати зростали навіть більшими темпами, ніж номінальні обсяги збуту.

Що ж до висвітлення чистого прибутку та пов'язаних з ним коефіцієнтів, можемо говорити, що мало місце скорочення цього найважливішого показника на 2,6% (9,7 тис. грн). Більш помітно скоротився чистий прибуток в розрахунку на 100 грн. ОВФ, що пов'язане із більшими темпами зростання їхньої вартості внаслідок переоцінки. Проте, з урахуванням важких соціально-економічних

обставин сьогоднішнього скорочення прибутку можна охарактеризувати як умовно позитивне явище. Адже багато економічних суб'єктів й особливо торговельних підприємств вимушені були припинити діяльність через обставини непереборної дії, спричинені воєнним станом та агресивними діями росії. Отже, рентабельність в даного підприємства перебуває в межах норми для даної галузі, її скорочення на 1,19 пункто-відсотка є зрозумілим і некритичним.

Підсумовуючи аналіз, робимо висновок, що ФОП «Акімов Є.О.» в цілому провадить бізнес з добре налагодженим управлінням. Завдяки цьому в підприємця мається запас міцності, який дозволяє мінімізувати вплив обставин воєнного часу і мати перспективи подальшого розвитку.

2.2 Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища ФОП «Акімов Є.О.»

На торговельних підприємствах для прийняття стратегічних і управлінських рішень дуже важливим інструментом є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Це потрібно у першу чергу для розуміння, які у нього є переваги і недоліки. Проаналізувавши стан внутрішнього середовища можна виявити сильні і слабкі сторони підприємства. Це дозволить зосередитись на тих показниках, які треба покращити або підвищити їх ефективність. Аналіз зовнішнього середовища в свою чергу допомагає ідентифікувати можливості для розвитку компанії та виявити потенційні загрози, які часто можуть впливати на діяльність підприємства.

Отже, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища дає змогу підприємцям краще розібратися у своїх можливостях і загрозах, а також більш ефективніше використовувати свої засоби і ресурси для досягнення стратегічної мети.

Оптова торговельна компанія ФОП «Акімов Є.О.» працює у сфері продажу будівельних матеріалів, таких як, системи опалення, водонагрівальна техніка, сантехнічна продукція, тощо. Щоб оцінити стан зовнішнього середовища, проведемо аналіз за допомогою декількох різних інструментів та методів.

PEST аналіз. Використовуючи метод PEST, можна проаналізувати вплив на

підприємство зовнішніх факторів, таких як, економічні, політичні, технологічні та соціальні. Для цього треба дослідити фактори політичної стабільності, тенденції економічного розвитку, соціальні та культурні зміни й технологічні інновації, які можуть вплинути на бізнес. Результати досліджень відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Pest аналіз зовнішнього середовища для ФОП «Акімов Є.О.»

Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
Political (політичні) фактори:				
1. Законодавство для підприємницької діяльності	3	2	-	-6
2. Політична стабільність та урядові програми	2	2	-	-4
3. Податкова політика та обмеження на імпорт	3	3	-	-9
Разом за політичними факторами				-19
Economic (економічні) фактори:				
4. Зміна кон'юнктури ринку	3	2	-	-6
5. Поява нових конкурентів	2	3	-	-6
6. Рівень інфляції	2	3	-	-6
7. Стан кредитування	3	2	+	6
8. Вартість та доступність будівельних матеріалів	2	2	-	-4
9. Обсяги інвестицій у будівельній галузі	3	3	+	9
Разом за економічними факторами				-7
Social (соціальні) фактори:				
10. Зміни попиту та уподобань споживачів	2	2	-	-4
11. Тенденції у сфері дизайну та інтер'єру	3	3	+	9
12. Відношення суспільства до екологічних питань	3	1	-	-3
Разом за соціальними факторами				2
Technological (технологічні) фактори:				
13. Інновації в галузі матеріалів і технологій	3	3	+	9
14. Впровадження цифрових технологій	3	2	+	6
15. Вплив електронної комерції на ринкову конкуренцію	2	3	-	-6
Разом за технологічними факторами				9
Разом за факторами макросередовища				7

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, можемо зробити висновок, що для діяльності підприємства ФОП «Акімов Є.О.» політичні та економічні фактори здебільшого мають негативний вплив, тому, що постійна зміна у законодавстві України, податковому,

трудовому, антимонопольному, законодавстві з охорони праці, охорони довкілля та захисту прав споживачів вимагає постійно дотримуватись норм і законів у процесі свого функціонування. Економічний ріст або занепад, інфляція, зміна попиту і пропозиції, ціни на сировину та енергію також визначають загальну економічну ситуацію, умови ведення бізнесу та можливості для розвитку. А от технологічні і соціальні фактори для нашого підприємства, навпаки, частіше мають позитивний вплив. Це пояснюється тим, що зміна споживчих уподобань часто призводять до зростання попиту на деякі товари, збільшення свідомості про продукцію може створити нові ринкові можливості, а зміна соціальних стереотипів може відкривати нові ринкові сегменти, які розвивають інноваційні товари та послуги, що відповідають новим потребам та очікуванням. Також технологічні фактори часто забезпечують підприємству нові можливості для розвитку, дають змогу підвищити ефективність та конкурентоспроможність, що дозволяє зайняти більш вигідні позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Також проведемо аналіз конкурентного середовища ринку сантехнічної продукції у м. Суми та області. Це дасть змогу зрозуміти динаміку і структуру ринку, визначити основних конкурентів та напрями їх стратегічної діяльності, а також визначити недоліки і переваги для ФОП «Акімов Є.О.» у порівнянні з конкурентами.

ФОП «Акімов Є.О.» входить до складу ТОВ «ТЕПЛОСИЛА», яка є одним з лідерів на ринку теплотехнічної і сантехнічної продукції. У сумській області основними конкурентами є ТОВ «СЕКВОЙЯ 2000», ТОВ «САНВЕЛ», ТОВ «САНТЕХНІЧНА КОМПАНІЯ «ДЮЙМ». Це найбільші з великої кількості конкурентного середовища, які великим чином впливають на діяльність нашого підприємства. Ще існують фірми-конкуренти, профіль роботи яких сконцентрований на одній – двох торговельних марках, або вузько направлений сегмент. Вони також займають свою частку ринку і мають безпосередній вплив на бізнес-середовище. Але для виконання своїх стратегічних задач, ми орієнтуємося саме на діяльність основних конкурентів, тому проведемо аналіз конкурентного

профілю для ФОП «Акімов Є.О.» у складі ТОВ «Теплосила», за допомогою складання матриці конкурентного середовища сантехнічної продукції.

Критерії оцінки базуються на п'ятибальній шкалі привабливості компанії за кожним з ключових факторів успіху: 5 балів – найвища оцінка, 4 бали – приваблива компанія, 3 бали – середня оцінка привабливості, 2 бали – не дуже приваблива, 1 бал – мінімальний показник привабливості.

Таблиця 2.7 – Матриця конкурентного середовища сантехнічної продукції Сумської області

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Теплосила»		ТОВ "Секвойя 2000"		ТОВ "Сантехнічна компанія "Дюйм"		ТОВ "САНВЕЛ"	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	Оцінка
Частка ринку	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Канали збуту	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Асортимент продукції	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Якість товару	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Ціна товару	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Технічне обслуговування	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Реклама та стимулювання збуту	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Імідж товару	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Ділова репутація	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Загальна оцінка	1	-	3,6	-	3,1	-	3,1	-	2,95

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналізуючи наведені вище данні, можемо зробити висновок, що ФОП «Акімов Є.О.», має найвищі показники привабливості в цілому серед конкурентів за такими факторами як, якість товару, технічне обслуговування продукції після її реалізації та іміджу торгових марок на підприємстві. Показники частки ринку, асортименту продукції, ціни товару та ділової репутації майже на однаковому рівні серед усіх компаній, які ми досліджуємо. Тому можна зробити висновок, що наше підприємство не має загрозливих чинників з боку конкурентів, а навпаки має деякі конкурентні переваги та можливості для розвитку бізнесу.

При формуванні стратегії оптові компанії для планування обсягів продажу, та прогнозування прибутковості мають проводити аналіз ринку, який є ключовим етапом для прийняття рішень відносно асортименту продукції, ціноутворення, інвестиційних заходів та іншого. Пропонуємо розглянути кілька кроків, за допомогою яких можна провести аналіз ринку сантехнічної продукції.

Компанія ТОВ «ТЕПЛОСИЛА» здійснює продаж продукції сантехнічного призначення на всій території України і має представництво у кожному обласному центрі нашої країни. У сумській області таким виступає ФОП «Акімов Є.О.» Цільовою аудиторією на території нашої області для досліджуваного підприємства є роздрібні магазини господарчих товарів, будівельних матеріалів, побутової техніки, мережі супермаркетів, місця на ринках, будівельні компанії, спеціалізовані монтажні організації, інтернет – магазини, тощо. Тому можна зробити висновок, що дане підприємство займає свою нішу у багатьох сегментах ринку, маючи широкий асортимент продукції для задоволення потреб різних категорій споживачів.

Така велика аудиторія покупців викликає інтерес до аналізу структури продаж, розбиваючи їх на окремі сегменти. За наданими даними підприємства стосовно об'ємів продажів по сегментах, проілюструємо їх за допомогою рисунку.



Рисунок 2.1 – Структура ринку ФОП «Акімов Є.О.» по сегментах в 2023 році, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналізуючи вихідні дані, робимо висновок, що основною цільовою аудиторією підприємства являються роздрібні магазини будівельних матеріалів, вони у 2023 році реалізували продукції на 1950,2 тис. грн і займають 35% від загального об'єму продажів. Це треба враховувати при розробці планів щодо розвитку стратегічного управління на підприємстві.

Для того, щоб оцінити стан внутрішнього середовища торговельного підприємства треба провести аналіз внутрішніх факторів, які впливають на процеси, ресурси, персонал, культуру та інші фактори. Проведемо декілька основних кроків для оцінки внутрішнього середовища ФОП «Акімов Є.О.», які найбільше впливають на його діяльність.

Аналіз процесів визначає оцінку ефективності торговельного циклу, включаючи якість, оптимізацію логістичних процесів, таких, як закупівля, складання товару, його доставка тощо, а також оцінку маркетингових заходів, які включають рекламу, просування на ринок, обслуговування клієнтів, та інше.

Зобразимо та проаналізуємо ланцюжок поставок і збуту продукції нашої компанії на рисунку 2.2.

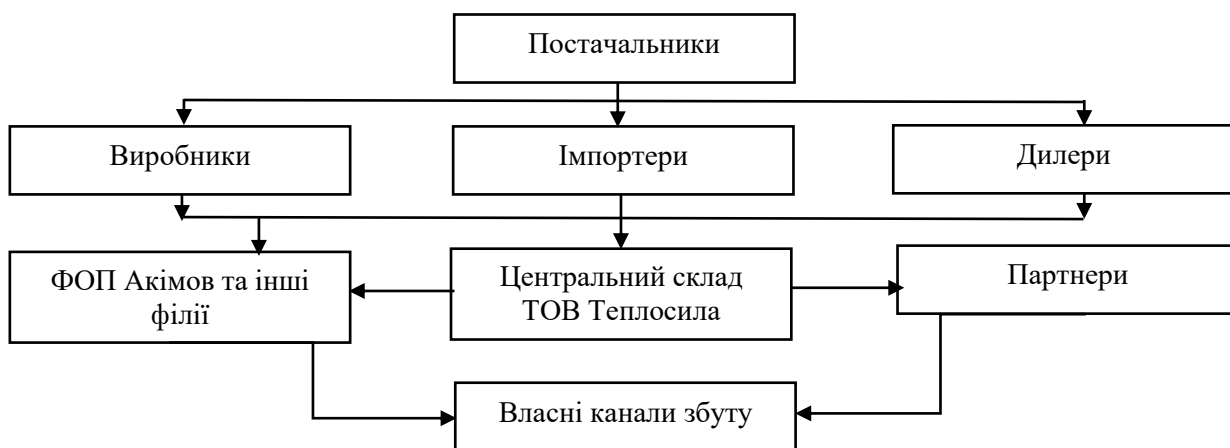


Рисунок 2.2 – Структура поставок і збуту ФОП «Акімов Є.О.»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З вищенаведеної схеми ми бачимо, що поставки товарів від виробників, імпортерів та дилерів може проходити як через центральний склад ТОВ «Теплосила», так і напряму безпосередньо на філію ФОП «Акімов Є.О.», що дає

Збір інформації: представник збирає інформацію про потенційних клієнтів, їхні потреби та вимоги. Контакт з клієнтом: представник зв'язується з клієнтом, представляє продукт або послугу та обговорює можливості співпраці. Презентація: менеджер представляє переваги продукту або послуги та пояснює, чому він кращий за конкурентів. Узгодження співпраці: обговорення цін, умов доставки, оплати та інших ділових питань. Укладання угоди: заключення угоди між представником і клієнтом. Обробка замовлень: після укладення угоди представник перевіряє, чи були виконані умови угоди, і обробляє замовлення. Підтримка відносинами з клієнтом: після закриття угоди представник підтримує відносини з клієнтом, вирішує його проблеми та відповідає на запитання. Аналіз результатів: оцінюються показники продажів, аналізуються результати та визначаються потенційні можливості для покращення.

Для більш ефективного просування продукції на ринок компанія залучає різноманітні маркетингові методи, такі як: забезпечення торговельних точок рекламною продукцією (листівки, плакати, каталоги, прайс - листи), оголошення в інтернет – ресурсах (Facebook, Olx, Prom, Flagma, Instagramm тощо), рекламні банери на фасадах магазинів, міському транспорті, брендування торговельного обладнання, мотивацію співробітників партнерів бонусами на винагородами за виконання поставлених на них планів реалізації продукції, та інших заходів. Це безумовно дає ефект впізнаваності продукції, престижність брендів, та у свою чергу додаткові витрати на проведення цих міроприємств, які інколи можуть бути й збитковими. Деякі виробники паралельно можуть проводити свої заходи, що значно зменшує навантаження на бюджет нашої компанії, та на даний час воєнного стану майже всі постачальники звели до мінімуму витрати на рекламу для просування своєї продукції на ринок.

Отже, провівши аналіз діяльності ФОП «Акімов Є.О.» треба дати оцінку поточних стратегій підприємства на їх відповідність цілям і завданням. Для цього треба визначити сильні і слабкі сторони підприємства та можливості для сталого розвитку. Торговельні підприємства для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на їх бізнес найчастіше обирають один із найпоширеніших у світі

метод складання матриці SWOT-аналізу. Ми також застосуємо цей метод для досліджуваного підприємства та відобразимо його в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ФОП «Акімов Є.О.»

	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
	- Широкий асортимент товарів - Добре розвинена логістика - Наявність популярних брендів - Висока якість продукції - Сервісне обслуговування - Кваліфікований персонал - Ефективні маркетингові заходи - Різні цінові сегменти продукції - Наявність сертифікатів якості - Участь у тендерних закупівлях	- Низька мотивація персоналу складу - Наявність заборгованості клієнтів - Мінімальний рекламний бюджет - Слаборозвинена електронна комерція - Залежність від постачальників - Невисокий рівень сегментів продукції - Обмежена кількість каналів збуту - Несвоєчасність закупок продукції
	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
	- Розширення асортименту товарів - Зростання попиту - Розвиток онлайн-продажів - Інвестиції у маркетинг - Розробка нових каналів збуту - Пошук нових виробників - Відкриття нових сегментів ринку - Мотивація і підтримка персоналу	- Висока конкуренція на ринку - Нестійкий попит - Падіння доходів населення - Економічна нестабільність - Законодавчі обмеження - Нестабільна митна політика - Загрозлива безпекова ситуація - Збільшення податкового навантаження

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, виходячи з вищенаведеного аналізу, можна зробити висновки, що підприємство ФОП Акімов Є.О. має багато конкурентних переваг на ринку, таких як, широкий асортимент якісних товарів у різних цінових категоріях, добре розвинену логістику, гарне сервісне обслуговування, наявність сертифікатів якості, кваліфікований персонал, ефективні маркетингові заходи, а також і недоліки, наприклад, низька заробітна плата персоналу, яка зменшує мотивацію персоналу, наявність заборгованості клієнтів, мінімальне інвестування партнерів у маркетингові заходи що збільшує навантаження на бюджет компанії, також залежність від постачальників продукції, що часто призводить до несвоєчасності закупівель та оперативності доставки продукції споживачам, недостатній рівень електронного забезпечення, що обмежує розвиток нових каналів збуту та розширення сегментів ринку.

Аналізуючи переваги і недоліки, треба й розуміти, які вони несуть загрози

для діяльності підприємства що дадуть змогу для відкриття нових можливостей для розвитку фірми, наприклад, нестабільна економічна, політична, законодавча, безпекова, митна, податкова ситуація несуть певні загрози для розвитку компанії, а натомість треба розробити план дій щодо розширення асортименту продукції, що призведе до зростання попиту, залучити до інвестицій у маркетингові заходи не тільки власний бюджет, та бюджет постачальників, а й партнерів по збуту та цільову аудиторію, яка має розгалужену мережу магазинів, маркетів та представництв, що збільшить упізнаваність брендів та ділову репутацію підприємства. Також у сучасній комерції треба приділити більше уваги до онлайн ресурсів, наприклад, створити власний сайт з продажів, рекламу в мережі інтернет, що дасть можливості для відкриття нових сегментів ринку, пошуку нових постачальників та каналів збуту. Ці кроки допоможуть визначити його потенціал для успішного функціонування та розвитку, розробити стратегії, що базуються на унікальних сильних сторонах підприємства, які дозволять йому здобути конкурентну перевагу на ринку та мінімізувати ризики.

2.3 Дослідження рівня управління стратегічним розвитком підприємства ФОП «Акімов Є.О.»

Стратегічний розвиток оптової компанії включає розробку та реалізацію планів, які спрямовані на довгострокове зростання та досягнення конкурентних переваг. Управління стратегічним розвитком вимагає всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення ключових напрямків розвитку, а також ефективного виконання стратегічних планів. Організаційна структура управління підприємством є основою системи управління, визначаючи склад, підпорядкованість і взаємодію її елементів, окреслюючи необхідну чисельність управлінського персоналу, розподіляючи його за підрозділами, регламентуючи управлінські, функціональні та інформаційні зв'язки між працівниками і підрозділами апарату управління, встановлюючи права, обов'язки і відповідальність керівників тощо. Розглянемо організаційну структуру управління

компанії ТОВ «Теплосила» та її на рисунку 2.4.

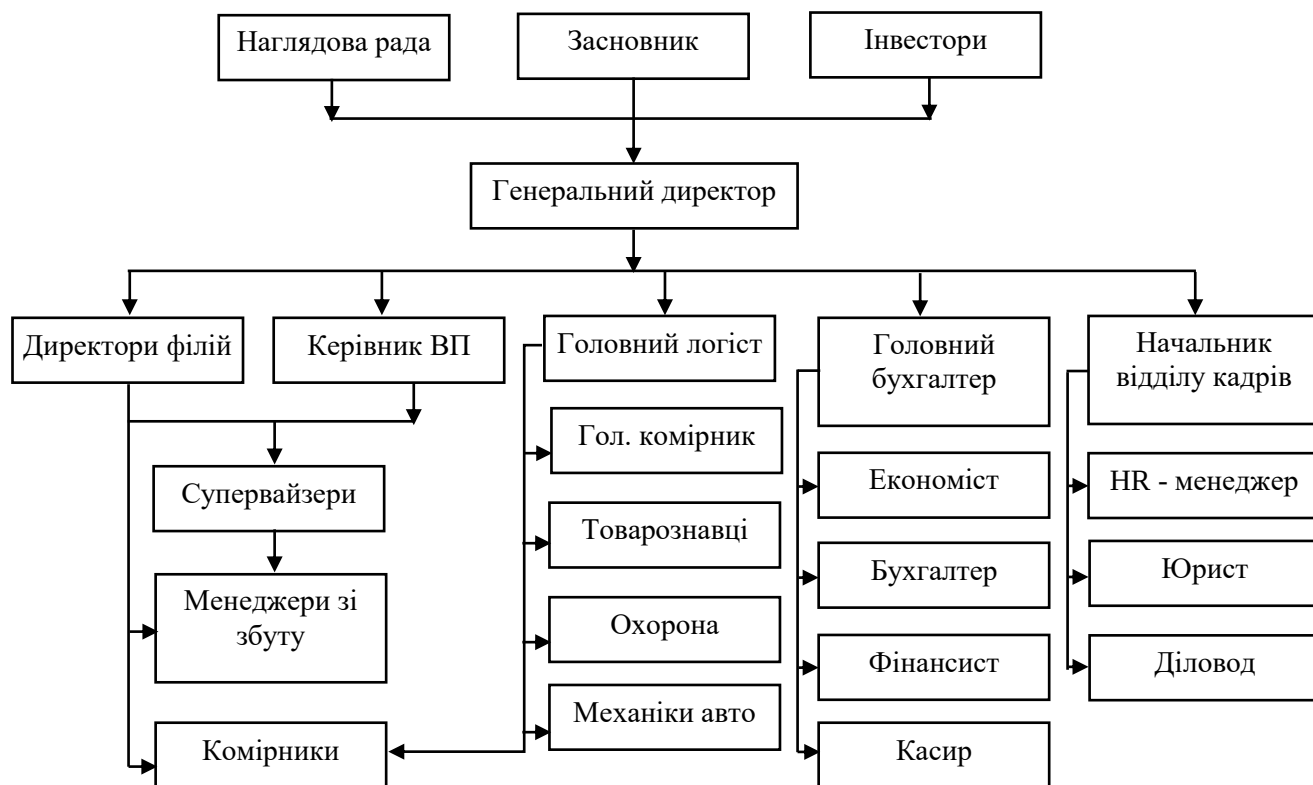


Рисунок 2.4 – Структура управління ТОВ «Теплосила»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На вищому рівні управління ТОВ «Теплосила» знаходяться засновники компанії, наглядова рада та інвестори і у свою чергу їм підпорядковується генеральний директор. Всі вони відповідають за загальне управління підприємством, розробку довгострокових планів та їх реалізацію, а також за прийняття стратегічних рішень і контроль роботи генерального директора.

На середньому рівні управління компанією знаходяться:

1. Директори філій. Компанія розгалужена на 14 філій у восьми регіонах України. Кожна філія має свого директора, який відповідає за всі процеси, які стосуються підприємницької діяльності конкретної філії. У його обов'язки входить забезпечення рентабельності підприємства, організація логістики у своєму регіоні, своєчасне поповнення складських залишків продукції, фінансова і матеріальна відповідальність, дисципліна колективу, зниження витрат та

підвищення прибутковості підприємства. Директору підпорядковуються супервайзери, менеджери зі збуту, комірники, діловод.

2. Керівник відділу продажів відповідає за реалізацію продукції, управління торговельною командою, встановлення відносин з клієнтами та постачальниками, розробку короткострокових та річних планів і несе відповідальність перед керівництвом за їх виконання. Також у його обов'язки входять розробка мотиваційної системи торгової команди та стимулювання зростання об'ємів продаж. У їх підпорядкуванні є супервайзери і торговельна команда.

3. Головний логіст компанії ТОВ «Теплосила» комунікує з усіма підрозділами підприємства для оперативного отримання зворотного зв'язку між усіма ланками управління, які забезпечують бізнес-процеси. Він має контролювати залишки товару та забезпечувати своєчасність доставки продукції від постачальників до центрального складу та філій компанії з найменшими витратами на логістику. Також у його функції входить пошук складських приміщень, перевізників, персоналу (водіїв, комірників) та ведення відповідної документації. У його підпорядкування входять: головний комірник (завідувач центрального складу), товарознавці, водії, механіки та охорона.

4. Головний бухгалтер. Цю функцію в ТОВ «Теплосила» виконує один із засновників компанії, і це є гарним рішенням, тому, що більш якісно проводиться аудит фінансів та зменшуються корупційні ризики на підприємстві. У його основні функції входить управління бухгалтерським персоналом, розподіл між ними посадових завдань та обов'язків. Йому підпорядковуються усі бухгалтери, економісти, фінансисти та касири компанії.

5. Начальник відділу кадрів керує HR-менеджером, юристами і діловодами, які в свою чергу відповідають за підбір персоналу, прийняття його на роботу, звільнення, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, юридичний супровід та зміцнення трудової дисципліни.

На нижчому рівні управління знаходяться супервайзери – це керівники підрозділів з продажів, які відповідають за реалізацію продукції, виконання планових показників та управління відносинами з партнерами. На рисунку 2.5

зображено, яку роль у компанії ТОВ «Теплосила» займає ФОП «Акімов Є.О.».

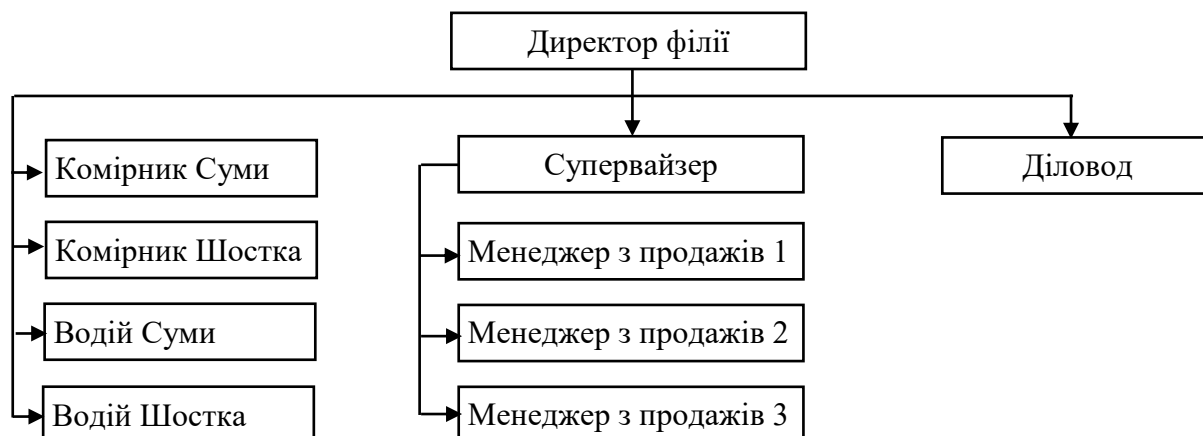


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ФОП «Акімов Є.О.»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 2.5 зображена структура підприємства ФОП «Акімов Є.О.», директором якої є сам засновник фізичної особи підприємства Акімов Євген Олександрович. Цей структурний підрозділ включає дві із чотирнадцяти філій із розташуванням складських і офісних приміщень у місті Суми та Шостка.

Згідно посадової інструкції директор даного підрозділу виконує функції з планування, організації та контролю усіх видів діяльності а також безпосередньо приймає участь у їх виконанні. Наведемо приклад таких функцій: планування продажів, бюджету, затрат, дохідної частини, забезпечення ресурсами, фінансова дисципліна та звітність, поповнення складських запасів, виконання логістичних завдань, відповідає за матеріально – технічну базу, фінанси, дотримання законодавства, кредитної політики, конкурентної доброчесності, організацію праці трудового колективу, бере участь у підборі персоналу, представляє підприємство в органах державної влади і у взаємовідносинах з партнерами, та багато інших функцій. Частину функцій директора виконує супервайзер. Головним завданням супервайзера є забезпечення ефективної роботи торгового персоналу. Основні завдання супервайзера включають:

1. Координація роботи підлеглих: планування та розподіл завдань серед менеджерів, встановлення пріоритетів і термінів виконання планових показників,

забезпечення належної комунікації та співпраці між співробітниками компанії;

2. Контроль якості виконання робіт: перевірка результатів роботи підлеглих, виявлення та усунення помилок, недоліків у виконанні завдань, забезпечення відповідності робіт встановленим стандартам якості;

3. Навчання та розвиток персоналу: проведення тренінгів та навчальних занять для підлеглих, оцінка професійних навичок і здібностей співробітників, мотивація та стимулювання розвитку професійних компетенцій;

4. Управління продуктивністю: моніторинг виконання планових показників, впровадження заходів для підвищення продуктивності, аналіз результатів роботи та внесення пропозицій щодо поліпшення процесів.

5. Взаємодія з іншими підрозділами: співпраця з іншими відділами компанії для забезпечення комплексного обслуговування клієнтів, передача інформації між підрозділами, вирішення спірних питань та конфліктних ситуацій.

6. Робота з клієнтами: забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, вирішення проблемних питань і рекламаций клієнтів, підтримка довгострокових відносин з ключовими клієнтами.

Супервайзер відіграє важливу роль в ефективному функціонуванні оптової компанії, сприяючи досягненню стратегічних і операційних цілей через управління торговельною командою та забезпечення високої якості роботи. У підпорядкуванні супервайзера є три торговельних працівники: два у сумській філії, один у Шостці. Опис їх діяльності ми наводили на рисунку 2.3.

Також невід'ємною частиною персоналу є два складальники, один в Сумах, один в Шостці, які відповідають за комплектування продукції згідно замовлень, прийом товару на склад, відвантаження та її складання. Два водія, один в Сумах, один в Шостці за допомогою власних вантажних транспортних засобів здійснюють доставку, виконуючи функції експедитора та вантажника. Також є один на дві філії діловод, у функції якого входять обов'язки касира, оператора, частково бухгалтера, кадровика та юридичного супроводу документів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «АКІМОВ Є.О.»

3.1 Формування напрямків розвитку стратегічного управління ФОП «Акімов Є.О.»

В сучасних умовах турбулентного середовища, що характеризується швидкими змінами в економіці, технологіях і конкурентному ринку, підприємству ФОП «Акімов Є.О.» потрібно постійно адаптуватися для забезпечення своєї стійкості та зростання. Висока динаміка ринкових умов вимагає від підприємства гнучкості, здатності швидко реагувати на зовнішні виклики та визначати стратегічні пріоритети для ефективного управління своїми ресурсами. Зростання непередбачуваності, посилення конкуренції, військові дії а також зростаючі вимоги клієнтів створюють значний тиск на компанію та її управлінські рішення.

Визначення стратегічних напрямів є одним із основних завдань розвитку стратегічного управління, адже саме ці цілі формують основу для подальшого розвитку підприємства.

Потрібно приділити особливу увагу формуванню короткострокового та довгострокового бачення розвитку компанії, а також визначенню пріоритетних напрямків діяльності, які враховують поточні можливості підприємства та ринкові виклики. Визначення стратегічних цілей для обраної компанії в умовах турбулентного ринку потребує комплексного підходу, який враховує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначення ключових напрямів розвитку. Існують різні підходи до формування стратегій, включно з традиційним, гнучким (Agile) та адаптивним підходами. Рисунок 3.1 відображає стратегічні напрями, які найбільше підходять ФОП «Акімов Є.О.», враховуючи його специфіку та ринкові умови, в яких він веде свою діяльність.



Рисунок 3.1 – Альтернативні стратегії ФОП «Акімов Є.О.»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Стратегії за типом конкурентної переваги застосовують для досягнення та утримання позицій на ринку, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів. У наступній таблиці наведено переваги і недоліки цих стратегій.

Таблиця 3.1 – Переваги і недоліки стратегій конкурентних переваг

Тип стратегії	Переваги	Недоліки	Приклади компаній
Стратегія лідерства за витратами	Залучення цінової чутливої клієнтської бази	Низькі прибутки на одиницю продукції	Wal-Mart, Costco
	Великий обсяг продажу	Вразливість до змін витрат	
Стратегія диференціації	Можливість встановлення вищих цін	Високі витрати на розробку та маркетинг	Apple, Johnson & Johnson
	Лояльність клієнтів	Необхідність постійних інновацій	
Стратегія концентрації	Глибоке розуміння потреб клієнтів	Залежність від конкретного сегмента ринку	Нішеві постачальники, такі як компанії, що спеціалізуються на органічних продуктах
	Менша конкуренція	Обмежена можливість зростання	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Стратегія лідерства за витратами полягає у зменшенні витрат на всіх етапах бізнес-процесів, щоб пропонувати товари або послуги за найнижчими цінами в галузі. Це досягається шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на закупівлю, зменшення накладних витрат, ефективного управління ланцюгом постачань та застосування технологій для автоматизації. Економічний ефект для ФОП «Акімов Є.О.» може полягати: у залученні ціново-чутливих клієнтів - низькі ціни можуть привернути більше покупців, що призведе до збільшення обсягу продажів; збільшенні частки ринку - конкуренція за рахунок низьких цін може дозволити підприємству зайняти лідируючі позиції на ринку; економії на масштабах - зростання обсягу продажів може призвести до зниження середніх витрат, що покращить прибутковість. Ризик - зниження цін може зменшити маржу прибутку, що потребує ретельного контролю витрат.

Стратегія диференціації передбачає пропозицію унікальних товарів або послуг, які мають особливу цінність для споживачів. Це може бути досягнуто шляхом впровадження нових технологій, покращення якості продуктів, надання високоякісного обслуговування клієнтів або створення сильного бренду. Для досліджуваного підприємства вигодою може бути вища цінова маржа - завдяки унікальності продукції підприємство може встановлювати вищі ціни, що сприяє збільшенню прибутку; лояльність клієнтів - споживачі, які цінують унікальні пропозиції, можуть стати лояльними клієнтами, що забезпечить стабільний потік доходів; зменшення конкуренції - наявність унікальних продуктів або послуг може зменшити ризик конкуренції, оскільки інші компанії не можуть легко копіювати ці пропозиції. З ризиків це можуть бути витрати на маркетинг - потреба в просуванні унікальних товарів може вимагати значних витрат на маркетинг та рекламу.

Стратегія концентрації зосереджується на обслуговуванні специфічного сегмента ринку або ніші, пропонуючи спеціалізовані товари чи послуги. Підприємство може зосередитися на певних характеристиках товару, потребах клієнтів або географічному ринку, що дозволяє йому краще задовольняти запити цієї цільової аудиторії. Економічний ефект - глибоке розуміння потреб клієнтів -

сфокусованість на конкретному сегменті ринку дозволить підприємству краще зрозуміти та задовольнити потреби своїх клієнтів, що призводить до підвищення продажів; зменшення конкуренції - спеціалізація може зменшити кількість конкурентів у конкретній ніші, що дозволить зосередитися на розвитку бізнесу; вища лояльність споживачів - клієнти зможуть більше цінувати персоналізований сервіс та спеціалізовані продукти, що призводить до довгострокових відносин.

Стратегії зростання для підприємства ФОП «Акімов Є.О.» можна застосувати для забезпечення довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку. Основні причини застосування таких стратегій включають: збільшення частки ринку, що дозволить компанії забезпечити стабільніші обсяги продажів та поліпшення впізнаваності бренду, економію на масштабах, що дозволить досягти економії за рахунок збільшення обсягів закупівель та продажів, що призведе до зниження собівартості продукції, диверсифікацію ризиків - розширення асортименту чи вихід на нові ринки допоможе зменшити ризики, пов'язані з сезонністю або зміною попиту на окремі групи товарів, інноваційність та покращення операційних процесів знижує витрати та покращує обслуговування клієнтів, а також збільшення прибутковості. В наступній таблиці 3.2 зображені основні стратегії зростання та можливі вигоди їх застосування для ФОП «Акімов Є.О.».

Залежно від ситуації на ринку та доступних ресурсів, ФОП «Акімов Є.О.» може вибрати одну або комбінувати декілька із цих стратегій, щоб досягти найбільш вигідного економічного ефекту. Враховуючи дослідження фінансово-економічного стану даного підприємця, можна спрогнозувати економічні вигоди для кожної стратегії:

1. Стратегія зростання через проникнення на ринок. Зростання доходу - збільшення частки ринку може дати приріст доходу на 15-20%, залежно від ефективності маркетингових кампаній та залучення нових клієнтів. Рентабельність - при оптимізації витрат на масштабах доходність від збільшених обсягів продажів може зрости до 10%.

Таблиця 3.2 – Стратегії зростання для ФОП «Акімов Є.О.»

Стратегія зростання	Опис	Економічний ефект	Приклади реалізації
Стратегія зростання через проникнення на ринок	Збільшення частки ринку за рахунок залучення нових клієнтів або підвищення обсягу продажів для існуючих клієнтів.	- Зростання обсягу продажів: нові клієнти та додаткові закупівлі поточних клієнтів забезпечують збільшення доходу.	Активні маркетингові кампанії, акції для поточних клієнтів, розширення асортименту, що цікавить основну аудиторію.
		- Покращення економії на масштабі: збільшення продажів допомагає оптимізувати витрати, знижуючи середню собівартість.	
		- Вища конкурентоспроможність: розширення частки ринку дозволяє зайняти лідируючі позиції.	
Стратегія зростання через розвиток товарів	Розробка нових продуктів для існуючих ринків або вдосконалення вже наявних товарів, що задовольняють нові потреби клієнтів.	- Збільшення середнього доходу на клієнта: пропозиція нових продуктів стимулює клієнтів до повторних покупок.	Виведення нових продуктів, оновлення існуючих товарів, запуск преміум-лінійки або економ-варіантів.
		- Посилення лояльності: вдосконалення продукції підвищує довіру клієнтів та їхнє бажання співпрацювати.	
		- Вища цінова маржа: нові або вдосконалені продукти можуть пропонуватися за вищою ціною, збільшуючи прибуток.	
Стратегія зростання через розширення ринку	Вихід на нові ринки, де компанія ще не представлена, з метою досягнення зростання обсягу продажів.	- Розширення доходу: вихід на нові ринки відкриває нові джерела доходу, знижуючи залежність від поточного ринку.	Вихід на нові географічні регіони, пошук нових каналів продажів, освоєння нових сегментів ринку (наприклад, онлайн).
		- Оптимізація витрат через масштаби: збільшення обсягу продажів дозволяє оптимізувати витрати, що знижує собівартість продукції.	
		- Диверсифікація ризиків: зменшення залежності від одного ринку знижує ризики, пов'язані з нестабільністю на одному ринку.	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

2. Стратегія зростання через розвиток товарів. Зростання середнього доходу на клієнта - вдосконалення товарів та запуск нових продуктів можуть збільшити середній дохід на клієнта на 10-15%. Цінова маржа - завдяки новим товарам рентабельність на одиницю продукції може зрости на 5-7%.

3. Стратегія зростання через розширення ринку. Збільшення загального доходу - вихід на нові ринки може принести приріст доходу на 20-25%. Зниження ризиків - диверсифікація дозволяє уникнути великих втрат у разі коливань на

окремому ринку, забезпечуючи стабільніший дохід.

В сучасних оптових компаніях стратегії зростання можуть включати збільшення обсягу товарів, що продаються існуючим клієнтам, залучення нових клієнтів, розширення асортименту або географічного покриття, а також можливі поглинання та злиття з іншими підприємствами.

Впроваджуючи на підприємство стратегії адаптації до змін найчастіше застосовують стратегію інновацій - впровадження нових ідей, продуктів або процесів для покращення конкурентоспроможності, а також гнучкі стратегії Agile. Ця стратегія передбачає швидке реагування на зміни в ринковому середовищі, адаптацію до потреб споживачів і використання гнучких методів управління.

В умовах сьогодення підприємству ФОП «Акімов Є.О.» впровадження Agile-менеджменту було б найдоцільніше, тому, що цей підхід найчастіше впроваджується в гнучких стратегіях або стратегіях адаптації до змін. Він дозволить компанії швидко реагувати на зміни у попиті, ринкових умовах, технологіях, допоможе підприємцю зберегти конкурентоспроможність у динамічному середовищі, зменшити час реагування на зміни та покращити задоволеність клієнтів. Цей підхід ми розглянемо більш детально.

3.2 Agile-менеджмент як інструмент розвитку стратегічного управління в ФОП «Акімов Є.О.»

У сучасному турбулентному ринковому середовищі ключовим викликом для систем управління бізнесом є максимальна адаптація їхньої діяльності, стратегії і тактики до постійних змін і ринкових умов. Компанії стикаються з проблемою адаптації своїх продуктів до потреб відповідних клієнтів. Саме тому важливо застосовувати гнучкий підхід до стратегічного управління, оскільки він забезпечує необхідну гнучкість і адаптивність продукту і компанії в цілому.

Agile-менеджмент - це підхід до управління організаціями, що заснований на принципах гнучкості, які дозволяють швидко реагувати на зміни та адаптуватися до потреб клієнтів. В Україні Agile-менеджмент у торговельних

підприємствах досліджувався в рамках управлінських наук, зокрема в контексті адаптації бізнесу до нових умов ринку, гнучкості організаційних структур та підвищення ефективності команди. У своїх дослідженнях науковець О. Л. Жукова висвітлює важливість впровадження Agile у стратегічне управління, особливо на підприємствах, що стикаються з постійними змінами на ринку, О. М. Макаренко акцентує увагу на гнучких підходах до організації роботи, що допомагають адаптувати бізнес-процеси торговельних підприємств до мінливих вимог ринку, І. І. Хромов аналізує роль Agile в оптимізації ланцюжків постачання та підвищенні ефективності управління на торговельних підприємствах, де клієнтська орієнтація стає важливим чинником. Ці дослідження висвітлюють застосування Agile для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації процесів та покращення якості обслуговування клієнтів.

Основною ідеєю Agile є поділ роботи на короткі цикли, так звані спринти, під час яких команда виконує певний обсяг завдань. Після кожного спринту здійснюється перевірка результатів і внесення коректив на основі зворотного зв'язку від клієнтів або команди. Така структура дає змогу постійно вдосконалювати продукт або послугу протягом усього життєвого циклу. Крім того, Agile передбачає активну взаємодію між членами команди, забезпечуючи швидке прийняття рішень та високу ефективність. Оскільки клієнт безпосередньо залучений у процес розробки, кінцевий продукт більше відповідає його очікуванням. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити продуктивність та якість результатів, що особливо важливо в сучасних умовах динамічного ринку.

На рисунку 3.2 зображені основні принципи Agile – менеджменту, які часто застосовують торговельні компанії у сучасній практиці.

Потреби клієнта задовольняються шляхом безперервного постачання продукту - для торговельних підприємств це означає постійне оновлення асортименту та швидке реагування на запити клієнтів. Багато торгових компаній використовують системи автоматичного поповнення запасів, які аналізують дані продажів і попиту в реальному часі.

12 принципів AGILE - менеджменту

Потреби клієнта задовольняються шляхом безперервного постачання продукту	Робочий продукт - ключовий показник прогресу	Вимоги клієнта щодо продукту слід задовольняти незалежно від етапу роботи
Здійснення частих (приблизно раз у місяць) оновлень	Тісна співпраця та обговорення з клієнтом протягом всього процесу роботи	Інформацію найкраще передавати між сторонами в особистих розмовах
Атмосфера визнання і довіри мотивує людей на створення проекту	Розробники повинні мати можливість підтримувати постійний темп роботи на необмежений термін	Постійна увага до досконалості і якості в технічних характеристиках і дизайні
Простота - мистецтво не робити зайвої роботи	Самоорганізовані команди створюють кращі продукти	Щоб бути більш ефективними, команди повинні адаптуватися до змін

Рисунок 3.2 – Принципи Agile - менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Це дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність поставок. На підприємстві ФОП «Акімов Є.О.» відстеженням поповнення продукції на складі займається директор та супервайзер, використовуючи програму 1С, менеджери з продажу також відслідковують запаси шляхом щоденного використання електронних засобів зі встановленим додатком «Торговельний агент». Цей принцип також використовують всі філії ТОВ «Теплосила». На центральному офісі, навіть, створений цілий підрозділ для оперативного відстеження та своєчасного поповнення товарів на всіх складах компанії.

Вимоги клієнта щодо продукту слід задовольняти незалежно від етапу роботи - у торгівлі це передбачає гнучкість у відповідь на зміну потреб клієнтів навіть після оформлення замовлення або в процесі продажу. Впровадження персоналізованих пропозицій для клієнтів, як-от зміна замовлення під час його обробки або після покупки. У нашому підприємстві цю функцію виконує

бухгалтер, він може дозволити клієнтам змінювати або доповнювати замовлення. Також нещодавно розроблена компанією електронна платформа B2B - портал дозволяє клієнтам самостійно оформлювати та редагувати замовлення продукції.

Здійснення частих оновлень (приблизно раз на місяць) - в торговельних підприємствах це може бути регулярне впровадження нових акцій, товарів або оновлення процесів продажу. Регулярні акції, промо-кампанії та оновлення асортименту товарів є частиною адаптаційної стратегії. ТОВ «Теплосила» кожен місяць проводить акції на деякі групи товарів, наприклад, знижки від суми продажів, бонусні програми для продавців партнерів та додаткові товари, типу 10+1. Приклад зображений у додатку Г.

Тісна співпраця та обговорення з клієнтом протягом всього проекту - у сфері торгівлі це може бути постійний зворотний зв'язок з покупцями, включно з опитуваннями, оглядами або обговоренням продуктів. Компанія використовує соціальні мережі та платформи на кшталт Facebook, Viber, Telegram щоб отримувати безперервні відгуки від покупців і вносити зміни в продукти або обслуговування.

Інформацію краще передавати через особисті розмови - ефективні зустрічі між торговими представниками та менеджерами можуть прискорити ухвалення важливих рішень. В торгових компаніях проводяться регулярні зустрічі між командами продажів, постачання та маркетингу для швидкого прийняття рішень. Керівництво ТОВ «Теплосила» щотижня проводить онлайн-наради з директорами та супервайзерами, а вони у свою чергу щодня збирають торговельні команди для планування та підбиття підсумків проведеної роботи.

Робочий продукт - ключовий показник прогресу - у торгівлі цим продуктом є задоволений клієнт і постійний ріст продажів. Регулярний аналіз KPI допомагає оцінити ефективність кампаній. Інтернет-магазини регулярно моніторять NPS (Net Promoter Score), щоб зрозуміти, як клієнти оцінюють якість товарів і послуг.

Розробники повинні мати можливість підтримувати постійний темп роботи на невизначений термін - для торгових підприємств це означає стабільну роботу логістики, постачання та відділу продажів без перевантаження працівників.

Підприємства оптимізують робочі процеси для зменшення стресу серед працівників, через додаток для оптимізації роботи торговельних працівників. Наочно зображений приклад додатку Д.

Це може включати автоматизацію рутинних операцій, що дозволяє співробітникам концентруватися на важливих задачах. Наші працівники використовують сервіс автоматизації обробки замовлень і відправки «Торговельний агент» у який дозволяє зберігати стабільний темп обслуговування клієнтів без перевантажень.

Атмосфера визнання і довіри мотивує людей на створення продукту - у торговельних компаніях варто стимулювати співробітників надавати найкращий сервіс та ініціювати поліпшення через підтримку і визнання. Компанії впроваджують системи мотивації та заохочення співробітників, наприклад, програми «Співробітник місяця» або бонуси за досягнення КРІ. Дотримання цього принципу наша компанія здійснює не на високому рівні, так як керівництво вважає, що бонуси за досягнення КРІ - це входить в систему оплати праці, і це можна розглядати, як недолік, який можна розвивати для досягнення кращого результату діяльності товариства.

Постійна увага до досконалості і якості в технічних характеристиках і дизайні - для торгових компаній це забезпечення якісних товарів та бездоганний сервіс. Удосконалення продуктів і процесів на основі зворотного зв'язку та аналізу даних. Торгові компанії активно тестують нові способи покращення товарів та послуг. Завод, який виготовляє водонагрівачі ТМ «Atlantic», постійно покращує пакування і логістику, щоб зменшити витрати та забезпечити кращу якість продуктів.

Простота - це мистецтво не робити зайвої роботи - спрощення процесів у торгівлі може означати оптимізацію обліку товарів, зменшення бюрократичних процедур та покращення логістики. Оптимізація логістичних ланцюгів і автоматизація процесів. Скорочення непотрібних етапів в обслуговуванні клієнтів. Директор і комірник ФОП «Акімов Є.О.» дозволяє партнерам у робочий час відвідати склад, вибрати продукцію і самостійно її доставити до своєї точки

збуту, що зменшує витрати і час на доставку товарів.

Самоорганізовані команди створюють кращі продукти - у торгівлі це може проявлятися у створенні автономних відділів, де команди самі ухвалюють рішення щодо продажів та обслуговування клієнтів. Наприклад, деякі компанії практикують підхід холакратії, де кожен працівник може впливати на рішення команди. Цей принцип ще не застосовується компанією ТОВ «Теплосила» і його застосування треба більш ретельно дослідити і у подальшому врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства.

Щоб бути більш ефективними, команди повинні адаптуватися до змін - торговельні підприємства повинні бути готовими швидко змінювати стратегії у відповідь на ринкові зміни або зміну попиту. Постійне оновлення стратегій продажів і маркетингу, використання прогнозування та аналітики для адаптації бізнесу. Деякі виробники, з яким працює наше підприємство має сезонність у продажі своєї продукції, тому вони разом з керівництвом ТОВ «Теплосила» регулярно переглядають свої маркетингові стратегії та адаптують асортимент під змінні тенденції ринку.

Застосування принципів Agile дозволяє торговельним компаніям діяти гнучко, швидко адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів. Це веде до підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

У процесі діяльності ФОП «Акімов Є.О.» Agile-менеджмент виконує кілька важливих функцій, які допомагають удосконалювати розвиток стратегічного управління, зокрема швидко реагувати на зміни та якісно обслуговувати клієнтів, підтримуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку. Основні функції Agile-менеджменту, серед яких адаптивність, прозорість процесів і підвищення командної ефективності, відображено в таблиці 3.3. Так доцільно розглянути про кожну функцію більш детально.

1. Гнучкість і адаптація. Agile дозволяє оптовим торговим компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку, таких як зміни в попиті, цінах або нові вимоги клієнтів. Впровадження змін у стратегію продажів або роботу з

постачальниками на основі останніх тенденцій ринку, що дозволяє швидко реагувати на коливання попиту.

Таблиця 3.3 - Основні функції Agile-менеджменту в оптовій торгівлі

Функції Agile – менеджменту	
Гнучкість і адаптація	Прозорість процесів
Швидка реакція на потреби клієнтів	Безперервне вдосконалення
Орієнтація на результат	Фокус на самоорганізованих командах
Ітеративний підхід до управління проектами	Зменшення бюрократії і спрощення процесів
Покращення співпраці між командами	Управління ризиками

Джерело сформовано автором на основі власних досліджень

2. Швидка реакція на потреби клієнтів. Agile-менеджмент ставить на перше місце задоволення потреб клієнтів через регулярний аналіз зворотного зв'язку і впровадження покращень. Постійна комунікація з великими покупцями та налаштування персональних умов поставок на основі їхніх індивідуальних потреб.

3. Орієнтація на результат. У центрі уваги Agile-менеджменту знаходиться досягнення конкретного результату, а не лише виконання процесів. Основний акцент робиться на тому, щоб результат задовольнив клієнта. Швидка доставка замовлених товарів, яка гарантує, що клієнт отримає необхідну продукцію вчасно, без затримок.

4. Ітеративний підхід до управління проектами. Agile використовує ітерації, або "спринти", для досягнення короткострокових цілей, з можливістю постійного аналізу і корекції курсу. Регулярні короткі цикли планування та аналізу поставок допомагають виявляти проблеми або затримки і негайно вносити корективи.

5. Покращення співпраці між командами. Agile сприяє підвищенню рівня співпраці між різними відділами (продажів, логістики, закупівель), що дозволяє краще координувати дії і пришвидшувати процеси.

6. Прозорість процесів. Agile-менеджмент забезпечує високий рівень прозорості на всіх етапах процесу, що дозволяє як керівникам, так і командам розуміти, на якому етапі знаходиться кожен проект або завдання.

7. Безперервне вдосконалення. Agile забезпечує постійне вдосконалення процесів за допомогою регулярних зворотних зв'язків і аналізу помилок. Після кожного циклу продажів проводиться аналіз, що пішло не так, і впроваджуються коригувальні заходи, наприклад, покращення процесу відвантаження товарів або оптимізація умов співпраці з постачальниками.

8. Фокус на самоорганізованих командах. Agile заохочує формування самоорганізованих команд, що дозволяє підвищити ефективність та швидкість ухвалення рішень на місцях. Команда логістики може самостійно вирішувати, як краще організувати процес доставки, без необхідності тривалого узгодження з керівництвом.

9. Зменшення бюрократії і спрощення процесів. Agile прагне мінімізувати зайві процедури та зменшити бюрократію, що дозволяє компаніям швидше ухвалювати рішення та впроваджувати нововведення. Спрощення процедур оформлення замовлень або узгодження з клієнтами через автоматизовані платформи або мобільні додатки.

10. Управління ризиками. Agile-менеджмент дозволяє ефективніше управляти ризиками, оскільки команди працюють короткими циклами і можуть швидко реагувати на можливі проблеми. Швидка реакція на зміни в ринку або перебої з поставками через оперативний аналіз і адаптацію планів. Наступним кроком буде доцільно відобразити переваги і недоліки Agile-менеджменту для ФОП «Акімов Є.О.» в таблиці 3.4.

Agile-менеджмент дійсно має великий потенціал для покращення ефективності операцій в оптовій торгівлі, оскільки основною його перевагою є гнучкість. У середовищі, де попит може швидко змінюватися, а клієнти очікують оперативної реакції на їхні потреби, Agile дозволяє компаніям швидко коригувати свої стратегії та процеси. Крім того, методологія Agile забезпечує постійну комунікацію між різними командами, що зменшує ризик затримок у ланцюгах

постачання та підвищує якість обслуговування клієнтів. Постійний зворотний зв'язок з клієнтами допомагає бізнесу краще розуміти їхні потреби і швидко адаптувати продукти або послуги.

Таблиця 3.4 - Переваги і недоліки Agile-менеджменту для ФОП «Акімов Є.О.»

Переваги Agile-менеджменту	Недоліки Agile-менеджменту
1. Гнучкість і адаптивність - можливість швидко реагувати на зміни ринку і попиту	1. Складність у масштабуванні - важко координувати великі команди та проекти
2. Фокус на клієнта - пріоритетне задоволення потреб клієнтів через постійний зворотний зв'язок	2. Невизначеність у довгостроковому плануванні - може ускладнити стратегічне планування на тривалий період
3. Швидкість прийняття рішень - оперативне ухвалення рішень, що важливо в динамічних умовах	3. Висока залежність від команди - якщо команда не ефективно організована, це сповільнює роботу
4. Покращення співпраці між командами - тісна співпраця між відділами для пришвидшення процесів	4. Відсутність формальної структури - може бути проблемою в умовах строгих нормативів і вимог
5. Прозорість процесів - забезпечує чітке розуміння статусу завдань на всіх етапах	5. Перевантаження команд через постійні зміни - постійні зміни можуть викликати стрес та втрату мотивації
6. Безперервне вдосконалення - постійний аналіз і покращення процесів	6. Необхідність високого рівня дисципліни - вимагає сильної самоорганізації та відповідальності від команди
7. Швидка реалізація нових ідей - можливість швидко втілювати нові рішення та акції	7. Ризик втрати контролю - децентралізація може призвести до неузгодженості дій команд

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Втім, впровадження Agile-менеджменту для досліджуваного підприємства не є безпроблемним процесом. Одна з ключових складнощів полягає у потребі суттєвої організаційної трансформації. Для великомасштабних підприємств, де існують складні і багаторівневі структури, може бути складно перейти до більш децентралізованої системи управління, якої вимагає Agile. Крім того, такі компанії часто залежать від довгострокових планів та прогнозів щодо закупівель і поставок, які не завжди узгоджуються з короткостроковими циклами Agile. Також підготовка персоналу для роботи за новими принципами самоорганізації і відповідальності може вимагати часу і значних ресурсів.

Для успішної інтеграції Agile необхідно ретельно збалансувати гнучкість з необхідністю стабільності та довгострокового планування. Компанія повинна

забезпечити не лише належну підготовку своїх команд, але й створити нову культуру роботи, де самоорганізація і швидкість прийняття рішень будуть основою ефективності. Лише тоді Agile-менеджмент зможе принести всі свої переваги, такі як підвищення конкурентоспроможності, скорочення часу на виконання завдань і краще задоволення потреб клієнтів.

Рисунок 3.3 показує де знаходиться Agile-менеджмент в системі стратегічного управління.

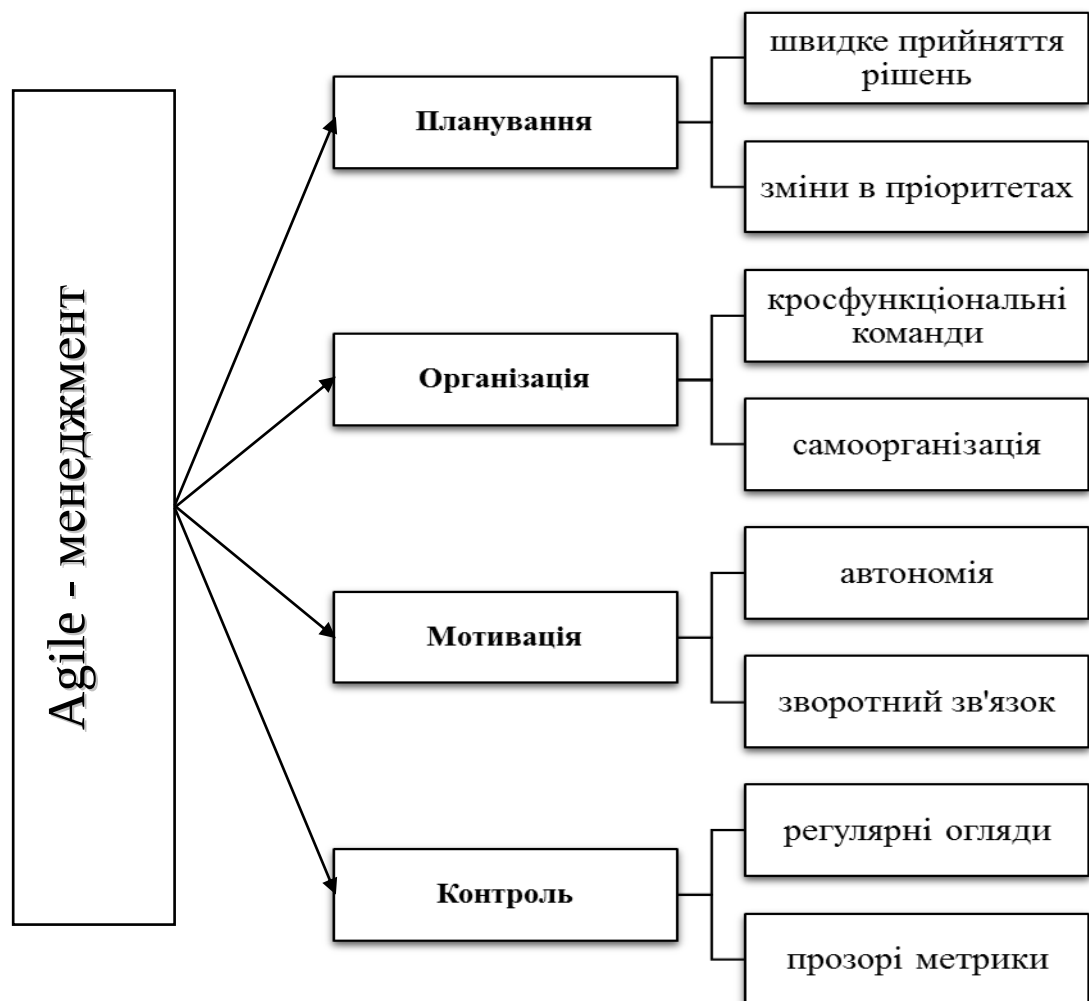


Рисунок 3.3 – Agile-менеджмент в системі стратегічного управління для
ФОП «Акімов Є.О.»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

1. Планування. Agile-менеджмент забезпечує гнучкість у плануванні

завдяки розбивці великих проектів на короткі етапи (спринти), що дозволяє регулярно переглядати та коригувати цілі та завдання. Наприклад, у торговельній компанії при запуску нової лінії продуктів, команда може використовувати Scrum для того, щоб кожні два тижні переглядати прогрес і пріоритети. Це дозволяє швидко реагувати на зміни попиту чи умов ринку, змінюючи асортимент або цільові сегменти клієнтів.

2. Організація. Agile передбачає формування кросфункціональних команд, які самоорганізуються для досягнення спільних цілей. Відповідальність за виконання завдань розподіляється всередині команди. Наприклад, у великій торговельній мережі команда маркетологів, постачальників і аналітиків може працювати разом, щоб організувати нову маркетингову кампанію. Кожен член команди має свої зони відповідальності, але всі працюють над однією метою — підвищення продажів нових продуктів. Кожен тиждень вони переглядають прогрес і коригують підходи залежно від результатів.

3. Мотивація. Agile-менеджмент мотивує співробітників через надання їм більшої автономії та участі в процесі прийняття рішень. Короткі спринти та швидкі результати підтримують високий рівень мотивації. Наприклад, у роздрібній компанії співробітники відділу обслуговування клієнтів можуть працювати за принципами Agile, де вони мають право самостійно приймати рішення про надання знижок або бонусів клієнтам для підвищення лояльності. Вони постійно отримують зворотний зв'язок від клієнтів і коригують свої підходи в режимі реального часу.

4. Контроль. Agile використовує постійний контроль за допомогою метрик та регулярних оглядів. Замінюється жорсткий контроль постійним спостереженням за прогресом через короткі цикли та зустрічі. Наприклад, відділ продажів в електронній комерції може використовувати Kanban, щоб контролювати виконання завдань: від генерації потенційних клієнтів до завершення угод. Щоденні зустрічі допомагають аналізувати поточний стан роботи та швидко вирішувати проблеми, наприклад, якщо затримуються поставки або є технічні збої.

Таким чином основна сила Agile полягає в його адаптивності. Досліджуване підприємство може швидко змінювати стратегії та тактики залежно від змін зовнішнього середовища, ринкових умов або внутрішніх потреб. У разі зміни умов постачання, наприклад, через збої в логістиці, підприємство ФОП «Акімов Є.О.» може перебудувати свої операції, застосувавши Agile-підходи. У короткому спринті команда логістики швидко знаходить альтернативні маршрути постачання або нових постачальників.

Agile-менеджмент підсилює гнучкість та адаптивність у всіх управлінських процесах. Це дозволяє торговельним компаніям не лише оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, але й більш ефективно управляти ресурсами та робочими процесами. У сучасних умовах турбулентності, коли ринки стають більш непередбачуваними через економічні коливання, політичні зміни чи технологічні новації, Agile допомагає компаніям швидко перебудовуватися під нові вимоги.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження Agile-менеджменту на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.»

Ефективність розвитку стратегічного управління в умовах мінливого ринкового середовища значною мірою залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін. Agile-менеджмент надає можливість оперативно реагувати на виклики ринку завдяки впровадженню коротких циклів планування, децентралізації прийняття рішень та акценту на міжфункціональну співпрацю. Впровадження Agile-менеджменту на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.» передбачає гнучкий підхід до організації бізнес-процесів і може принести як організаційні, так і економічні переваги, які виправдовують інвестиції в цю систему.

Основними аспектами економічного обґрунтування впровадження Agile-менеджменту на підприємстві є:

1. Зростання продуктивності праці. Agile-методики, такі як Scrum і Kanban,

сприяють підвищенню продуктивності за рахунок оптимізації робочих процесів та зниження втрат часу на координацію і переналаштування задач. Згідно з даними аналітичних досліджень, продуктивність на підприємствах, що застосовують Agile-менеджмент, може зрости до 20–30%. Це підвищення сприятиме зростанню продажу продукції, покращенню обслуговування клієнтів та збільшенню загальної рентабельності підприємства.

2. Оптимізація витрат. Agile передбачає проведення частих ітерацій, що дає можливість раціональніше розподіляти ресурси та вчасно реагувати на зміни без значних витрат. В результаті це дозволяє підприємству зменшити витрати на управлінські процеси, зменшити кількість неефективних дій та уникнути витрат на виправлення помилок, які можуть виникати у разі застосування менш гнучких методів управління.

3. Покращення клієнтської орієнтованості. Agile-менеджмент передбачає систематичне збирання зворотного зв'язку від клієнтів та швидке адаптування під них. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і, відповідно, сприяє збільшенню доходів завдяки лояльності клієнтів та їх готовності здійснювати повторні покупки. За оцінками, покращення клієнтської орієнтованості може збільшити обсяг продажів на 10–15% на рік.

4. Зменшення ризиків. Agile підхід дозволяє вчасно виявляти ризики завдяки проведенню коротких ітерацій, що дозволяє швидко адаптувати процеси відповідно до нових умов. Це сприяє уникненню значних фінансових втрат через помилки та підвищенню загальної стабільності бізнесу.

5. Agile-менеджмент надає унікальні можливості для інтеграції стратегічного управління та операційних процесів. Його впровадження на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.» дозволяє створити умови для швидкого прийняття рішень, ефективного використання внутрішніх ресурсів та побудови довготривалих відносин із клієнтами. Водночас застосування гнучких підходів до управління сприяє підвищенню рівня співпраці між працівниками, формуванню прозорих бізнес-процесів та забезпеченню сталої конкурентоспроможності. Усі ці фактори створюють надійну основу для довгострокового розвитку компанії.

На рисунку 3.4 зображено показники економічного ефекту від впровадження Agile-менеджменту на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.»

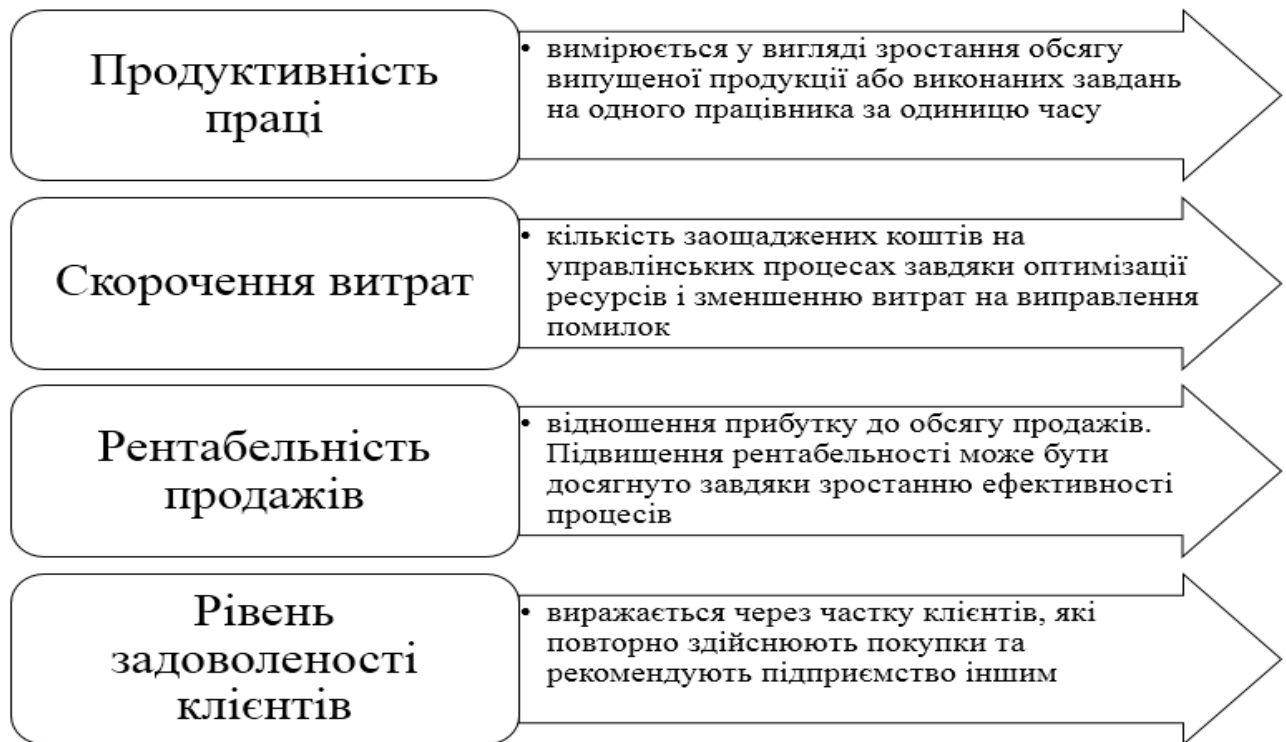


Рисунок 3.4 - Економічні показники ефективності впровадження Agile-менеджменту на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На основі впровадження Agile-менеджменту досліджуване підприємство може очікувати такі результати:

1. Збільшення рентабельності: Agile дозволяє ефективніше використовувати ресурси, що сприяє зниженню витрат і підвищенню прибутковості.
2. Скорочення тривалості проектів: зменшення часу виконання задач дозволить швидко реагувати на зміни в потребах ринку та вимогах клієнтів.
3. Покращення клієнтської задоволеності: клієнти отримують продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам, що збільшує їхню лояльність та залученість.

Проведемо розрахунки, необхідні для обґрунтування економічної доцільності впровадження Agile-менеджменту, оскільки цей підхід вимагає певних інвестицій у навчання, організаційні зміни та адаптацію процесів. Аналіз

ключових показників - таких як продуктивність праці, витрати, дохід і рівень задоволеності клієнтів - дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки Agile-методики можуть підвищити ефективність розвитку стратегічного управління підприємством, зменшити витрати та збільшити прибуток. Визначення економічного ефекту від впровадження Agile на основі конкретних показників надасть змогу підприємству ФОП «Акімов Є.О.» приймати обґрунтовані рішення щодо інноваційних управлінських підходів і посилити конкурентні позиції на ринку. Розрахунки наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Аналіз економічної ефективності впровадження Agile-менеджменту для ФОП «Акімов Є.О.»

Показник	Фактичне значення	Планове значення з Agile	Абс-не відхилення, +,-	Від-не відхилення, %
Продуктивність праці, грн/люд-год	245	307	62	125
Витрати на проект, грн	50 000	45 000	5 000	90
Час виконання проекту, днів	30	25	5	83
Витрати на управління, грн	20 000	15 000	5 000	75
Рівень задоволеності клієнтів (%)	75	85	10	110
Кількість клієнтів, осіб	500	550	50	110
Середній чек, грн	10 000	11 000	1000	110
Загальний дохід, тис. грн	4 259	5 153	893	121
Рентабельність продажів, %	7,05	10,05	3	103
Середній час реагування на зміни, днів	5	3	2	60
Частота управлінських помилок (%)	8	4	4	50
Загальні витрати на ризики, грн	30 000	20 000	10 000	67

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Продуктивність праці (грн/люд-год). Поточне значення: 245 грн/люд-год. Це середня продуктивність без застосування Agile. Очікуване значення: 307 грн/люд-год після впровадження Agile-менеджменту, що передбачає зростання продуктивності на 25%. Завдяки використанню таких методів, як Kanban або Scrum, робота стає більш організованою, а завдання виконуються швидше і з меншою кількістю помилок, що забезпечує економію часу і підвищення продуктивності праці. Це зростання дозволить підприємству ФОП «Акімов Є.О.»

виконувати більший обсяг роботи без додаткових витрат на персонал або обладнання.

Витрати на проект (грн). Поточне значення: 50 тис.грн - це витрати на один типовий проект без Agile. Очікуване значення: 45 тис. грн, що на 10% менше завдяки оптимізації витрат у процесі управління проектом. Agile-менеджмент дозволяє економніше використовувати ресурси шляхом ітеративного підходу, коли помилки та проблеми усуваються на ранніх етапах. Це знижує витрати на подальші виправлення та корекції, що дозволяє скоротити бюджет проекту. Економія у 5 тис. грн на проект свідчить про ефективне управління коштами, що дозволить підприємству працювати в умовах обмеженого бюджету.

Час виконання проекту (днів). Поточне значення: 30 днів на один проект. Очікуване значення: 25 днів завдяки Agile, що дозволяє скоротити час на 16,7%. У процесі реалізації Agile-менеджменту задачі розбиваються на невеликі, але ефективні етапи, що сприяє швидкому досягненню цілей. Коротші ітерації допомагають зменшити час виконання завдань. Agile підхід дозволяє значно зменшити час виконання проектів, що забезпечує підприємству гнучкість та швидку реакцію на потреби ринку.

Витрати на управління (грн). Поточне значення: 20 тис. грн на реалізацію управлінських рішень. Очікуване значення: 15 000 грн, що на 25% менше. Agile підхід передбачає мінімізацію зайвих процесів і часу на управління, що дозволяє зменшити витрати на управлінські процеси. Ефективна комунікація та злагодженість команди знижують адміністративні витрати. Економія 5 тис. грн на управлінні свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів і зменшення неефективних витрат.

Рівень задоволеності клієнтів (%). Поточне значення: 75% клієнтів задоволені продуктами та послугами. Очікуване значення: 85%, що відображає підвищення задоволеності на 10%. Agile-менеджмент орієнтований на частий зворотний зв'язок від клієнтів, що дозволяє швидко адаптуватися до їхніх потреб. Це підвищить якість обслуговування і, відповідно, рівень задоволеності. Вищий рівень задоволеності сприяє зростанню лояльності клієнтів та їх готовності до

повторних покупок.

Кількість клієнтів та середній чек (грн). Поточне значення: 500 клієнтів із середнім чеком 10 тис. грн. Очікуване значення: 550 клієнтів (на 10% більше) і середній чек 11 тис. грн (на 10% більше). Впровадження Agile-менеджменту забезпечить досліджуваному підприємству вищу задоволеність клієнтів і швидку адаптацію до їхніх потреб, що збільшить кількість клієнтів і середній чек. Збільшення кількості клієнтів і середнього чека надасть додаткові фінансові вигоди підприємству.

Загальний дохід (грн). Поточне значення: 4259 тис. грн в рік. Очікуване значення: 5153 тис. грн, що на 21% більше. Підвищення задоволеності клієнтів і зростання лояльності призведуть до збільшення доходу, оскільки більше клієнтів здійснять повторні покупки, а середній чек також зросте. Зростання доходу на 893 тис. грн буде свідчити про збільшення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність продажів (%). Поточне значення: 7,05% рентабельності продажів. Очікуване значення: 10,05%, що є зростанням на 3%. Застосування Agile-менеджменту зменшить витрати і покращить загальну ефективність роботи, що безпосередньо вплине на підвищення рентабельності продажів, та сприятиме зростанню прибутковості компанії.

Середній час реагування на зміни (днів). Поточне значення: 5 днів. Очікуване значення: 3 дні, що на 40% швидше. Agile-менеджмент дозволяє адаптуватися до змін швидше, оскільки робота організована у вигляді коротких циклів, де кожна ітерація фокусується на найважливіших задачах. Скорочення часу реагування на зміни забезпечує більш гнучке управління і підвищує швидкість прийняття рішень.

Частота управлінських помилок (%). Поточне значення: 8%. Очікуване значення: 4%, що на 50% менше. Agile передбачає перевірку результатів на кожному етапі, що дозволить підприємцю швидко виявляти і виправляти помилки, зменшуючи їх кількість у кінцевому результаті. Як результат зниження частоти помилок сприятиме підвищенню якості кінцевого продукту та зниженню витрат на виправлення.

Загальні витрати на ризики (грн). Поточне значення: 30 тис. грн. Очікуване значення: 20 тис. грн, що на 33% менше. Застосування Agile знижує ризики завдяки регулярним зворотним зв'язкам і коротким циклам. Це дозволить швидко адаптувати стратегії і мінімізувати втрати через помилки чи затримки. Економія 10 тис. грн на ризиках забезпечить кращий контроль витрат і захистить підприємство від значних збитків.

Проаналізувавши розрахунки, можна зробити висновок, що впровадження Agile-менеджменту на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.» доводить, що цей підхід є не лише інноваційним, а й стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Переваги Agile відображаються у суттєвому збільшенні продуктивності праці, що дозволяє підприємству виконувати більше завдань за одиницю часу, оптимізуючи використання наявних ресурсів. Завдяки скороченню часу виконання завдань та зниженню витрат на управлінські процеси, Agile також сприяє економії на загальних витратах, що підвищує прибутковість та дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкових умов.

Покращення рівня задоволеності клієнтів та зростання доходів підтверджують, що застосування Agile-менеджменту підвищить якість послуг і забезпечить лояльність клієнтів, що є важливим аспектом для довгострокового розвитку компанії. Окрім того, впровадження Agile дозволяє значно зменшити ризики шляхом більш частого моніторингу та раннього виявлення можливих помилок, що забезпечує стабільність бізнесу. Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що Agile-менеджмент є важливим інструментом для вдосконалення розвитку стратегічного управління, спрямованим на посилення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку підприємства ФОП «Акімов Є.О.»

ВИСНОВКИ

В результаті опрацьованих наукових економічних джерел встановлено, що розвиток стратегічного управління торговельним підприємством є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасної економіки. В рамках дослідження було визначено основні напрями удосконалення розвитку стратегічного управління, які базуються на інтеграції інноваційних підходів, таких як Agile-менеджмент, і традиційних методів стратегічного планування. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та знизити ризики в умовах турбулентного ринкового середовища.

ФОП «Акімов Є.Оу відповідності із специфікою діяльності та умовами ведення бізнесу ФОП «Акімов Є.О.» згідно Податкового Кодексу України відноситься до платників Єдиного податку 2-ої групи. Основними напрямками діяльності підприємства є здійснення дрібногуртової торгівлі виробами для водонагрівання, опалення, сантехнікою та деяким іншим обладнанням. Підприємство входить до складу ТОВ «Теплосила», яке є одним з лідерів на ринку України теплотехнічної і сантехнічної продукції та є йому підзвітним.

За три останні роки найбільший обсяг виручки був у 2023 році і складав майже 5572 тис. грн., а найменший 4949 тис. грн. у 2021 році. Це свідчить про те, що менеджмент фірми в принципі зумів впоратися із викликами та загрозами, домінуючими в економічному середовищі 2021-2023 рр. Серед яких, головний - це війна росії проти України й наслідкові для Сум, як для прифронтового міста явища: нестійкий попит, падіння грошових доходів населення, перебої в енергетичному забезпеченні, міграція населення, складна безпекова ситуація.

Найбільшу середню питому вагу у продажах ФОП «Акімов Є.О.» впродовж 2021-2023 рр. мав збут водонагрівачів. Зокрема, у 2021-2022 рр. від їх реалізації надходило 51%-52% сукупної виручки приватного підприємця. Згодом, у 2023 році частина виручки від збуту водонагрівачів суттєво зросла та перевищила 60%. Оскільки, середня частка від реалізації водонагрівачів становить 54,6%, то збут

цієї групи товарів є основним у торговій діяльності досліджуваного підприємця.

Проведений комплексний аналіз ефективності використання трудових ресурсів фірми показує, що кадровий склад ФОП «Акімов Є.О.» відрізняється винятковою постійністю та практично нульової плинністю. Зокрема, штатна чисельність працівників за всі роки дослідження налічувала 8 осіб, включно з самим приватним підприємцем. Фонд заробітної плати підприємства та середньомісячна оплата праці 1-го працівника при однаковій чисельності персоналу у ФОП «Акімов Є.О.» за досліджуваний період мають єдину позитивну статистику й виросли у 2023 році порівняно із 2021-м на 9,6% (72 тис. грн та 751 грн. відповідно). Це свідчить про низьку соціальну відповідальність приватного підприємця перед власним персоналом, що становить загрозу перспективі кадрового потенціалу його фірми.

Середньорічна вартість ОВФ у ФОП «Акімов Є.О.» має позитивну, проте неістотну динаміку, вона впродовж 2021-2023 рр. збільшилася на 9,7% (49,7 тис. грн.). Хоча, за умов інтенсивного використання ОВФ мало б бути навпаки. Тож говоримо, що матеріально-технічна база в даного приватного підприємця не характеризується інтенсивним використанням, проте в майбутній перспективі є економічні резерви для виправлення ситуації.

Особливістю діяльності ФОП «Акімов Є.О.» є те, що даний підприємець здійснює закупівлю товарів для подальшого перепродажу не тільки на внутрішньому ринку, але й на зовнішньому – з країн ЄС та Китаю. Середня частка імпорту у закупівлях фірми становить 18,1%. Її тенденція характеризується суттєвим спадом у 2022 році до 13,4%, та послідовним відновленням до рівня 17,6% у 2023, хоча імпортні постачання, як за абсолютною величиною, так і за питомою вагою на кінець періоду все ще залишаються нижче рівня передвоєнного 2021 року.

Зокрема, констатуємо зростання чистого доходу на 12,6% (622,9 тис. грн.). Відмічаємо ріст витрат діяльності на 13,8% (на 632,6 тис. грн.). Тому витрати зростали навіть більшими темпами, ніж номінальні обсяги збуту.

Більш помітно скоротився чистий прибуток на 2,6% (9,7 тис. грн). в

розрахунку на 100 грн. ОВФ, що пов'язане із більшими темпами зростання їхньої вартості внаслідок переоцінки. Отже, рентабельність в даного підприємства перебуває в межах норми для даної галузі, її скорочення на 1,19 пункто-відсотка є зрозумілим і некритичним.

Провівши аналіз методом складання матриці конкурентного середовища сантехнічної продукції можемо зробити висновок, що ФОП «Акімов Є.О.» має найвищі показники привабливості в цілому серед конкурентів за такими факторами як, якість товару, технічне обслуговування продукції після її реалізації та іміджу торгових марок на підприємстві. Тому можна відмітити, що підприємство не має загрозливих чинників з боку конкурентів, а навпаки має деякі конкурентні переваги та можливості для розвитку бізнесу.

Як недолік варто відмітити, що встановлення цілей в стратегічній орієнтації підприємства відбувається переважно централізовано компанією ТОВ «ТЕПЛОСИЛА», тобто всі цілі визначаються верхнім рівнем керівництва. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиній орієнтації.

В ході дослідження встановлено що на даному етапі підприємству притаманна стратегія диференціації. Очевидним є те, що запорукою ефективної діяльності ФОП «Акімов Є.О.» є максимальне використання власного стратегічного потенціалу, вважаємо, на підприємстві повинна бути налагоджена функція розвитку стратегічного планування, що має стати основою чітко спланованих та обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

Проаналізувавши переваги, недоліки та економічний ефект кожної з цих стратегій, приходимо до висновку, що застосування Agile-менеджменту на досліджуваному підприємстві є найбільш ефективним. Основною ідеєю Agile є поділ роботи на короткі цикли, так звані спринти, під час яких команда виконує певний обсяг завдань. Після кожного спринту здійснюється перевірка результатів і внесення коректив на основі зворотного зв'язку від клієнтів або команди. Така структура дає змогу постійно вдосконалювати продукт або послугу протягом усього життєвого циклу. Крім того, Agile передбачає активну взаємодію між членами команди, забезпечуючи швидке прийняття рішень та високу

ефективність. Оскільки клієнт безпосередньо залучений у процес розробки, кінцевий продукт більше відповідає його очікуванням. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити продуктивність та якість результатів, що особливо важливо в сучасних умовах динамічного ринку.

В роботі обґрунтовується актуальність заходів в напрямку впровадження Agile-менеджменту в ФОП «Акімов Є.О.» та їх економічна ефективність. В цьому контексті доводиться важливість використанню таких методів, як Kanban або Scrum. Напрацьовано основні положення реалізації плану розвитку стратегічного управління підприємством. Автор допускає, що такий крок надав би можливість підприємству орієнтуватись на стратегією адаптації до змін.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню економічної доцільності впровадження Agile-менеджменту, що передбачає гнучкість, швидкість реагування на зміни та активне залучення всіх учасників процесу. Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінські процеси, покращити координацію між підрозділами підприємства та досягти стратегічних цілей більш ефективно.

Проведено попередні розрахунки та доведено, що продуктивність праці підвищиться на 25%, витрати на управління можна знизити на 25%, рівень задоволеності клієнтів зросте на 10%, кількість клієнтів збільшиться на 10% та очікується рівень зростання доходів на 21% і більше, а рентабельність підприємства зросте на 3%. Доведено, що впровадження Agile-менеджменту на підприємстві ФОП «Акімов Є.О.» є не лише інноваційним, а й стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості і в майбутній перспективі отримає значний економічний ефект.

Таким чином, розроблені в роботі рекомендації спрямовані на формування сталих конкурентних переваг підприємства, забезпечення його довгострокового розвитку та зростання економічної ефективності діяльності. Реалізація запропонованих заходів може стати основою для успішного функціонування торговельного підприємства в динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>. (дата звернення: 25.12.2023).
2. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020 -5-419-426> (дата звернення: 25.03.2024).
3. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54> (дата звернення: 23.05.2024).
4. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23> (дата звернення: 23.05.2024).
5. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. № 27. С. 16 - 22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/333> (дата звернення: 23.05.2024).
6. Кривошеєнко Д. В. Роль діджиталізації в стратегічному управлінні торговельним підприємством. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (15-16 лютого 2024 р., м. Харків, Україна): Харків. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. С. 259-260.
7. Кривошеєнко Д. В. Стратегічне управління торговельним підприємством в умовах турбулентності. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (07-08 грудня 2023 р. м. Кропивницький): м. Кропивницький, ЦНТУ, 2023. С. 186-188.

8. Латишева О. В., Підгора Є. О., Фокін В. С. Функціональне моделювання та стратегічне проектування для регламентації стратегії підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-169-174](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-169-174) (дата звернення: 25.12.2023).

9. Лисак О.І., Тебенко В.М., Андрєєва Л.О. Аналітичне дослідження результатів діяльності підприємств сфери торгівлі. *International Scientific Conference Economy Digitalization: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings*. January 24th. 2020. Kielce, Poland: Baltija Publishing. С. 45-48.

10. Литвинчук А.А. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 34-36 URL: <http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html> (дата звернення: 25.10.2024).

11. Орєхова А.І., Хромушина Л.А., Голуб І.О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 2 (43). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-43-2024> (дата звернення: 07.07.2024).

12. Перерва М., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. № 3. 2022. С. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> (дата звернення: 25.03.2024).

13. Піняк І.Л. Управління стратегічним розвитком підприємства. «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»: Мат. II Всеук- наук.-практ Інт.-конф. (30 листопада 2023 року), ТНТУ, 2023. С. 79–80.

14. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 13.12.2023).

15. Сагайдак Ю., Харченко Т. Формування «зеленої» моделі післявоєнного відновлення економіки України. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 91. С. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.5> (дата звернення: 07.07.2024).

16. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №(25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 07.07.2024).

17. Турчіна С. Г., Клименко А.І. Особливості розробки антикризової стратегії сільськогосподарськими підприємствами: «Topical issues of modern science, society and education». *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. 2021. SPC - Sci-conf.com.ua, Kharkiv, Ukraine. С. 1667 – 1672. URL: <https://sciconf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-topical-issues-of-modernscience-society-and-education-26-28-dekabrya-2021-goda-harkov-ukraina-arhiv/> (дата звернення: 25.12.2023).

18. Федірець О., Ткач І., Мазур Є. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39> (дата звернення: 07.07.2024).

19. Харченко Т. М. Інновації в стратегічному менеджменті: впровадження новаторських підходів для досягнення конкурентної переваги. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: зб. тез доповідей VI міжн.наук.-практ конф., (м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р.)*, Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 96. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d19268e2-4b10-404b-8108-514d68d577b0/content> (дата звернення: 07.07.2024).

20. Харченко Т., Стоянець Н. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-92> (дата звернення: 25.12.2023).

21. Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. *Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere: monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 98–116. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/800ca4a1077c5bccfc2a887c8c2ba272.pdf> (дата звернення: 25.12.2023).

22. Хромушина Л.А. Принципи стратегічного управління аграрним бізнесом на засадах досягнення цілей сталого розвитку. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали IV Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2023 р.). Київ, ДУІТ, 2023. URL: <https://duit.edu.ua/researchactivities/conferences/international-scientific-and-practical-conferences/> (дата звернення: 25.03.2024).

23. Liubov Mykhailova, Andrii Mykhailov, Liudmyla Korenivska, Lyudmyla Khromushyna and Marharyta Chuprina (2021). *Formation of strategic management of hemp cultivation in a developing country: A case of Ukraine*. Problems and Perspectives in Management, 19 (2), 1-13. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.01) (дата звернення: 09.09.2024).

24. Melnyk O., Zlotnik O. The essence and basic models of strategic enterprise management. Economics, Entrepreneurship, Management. 2020. Vol 7. No 1. P. 48-62.

25. Holub I., Oriekhova A. Modern aspects of strategic management of agricultural enterprises on the basis of achieving sustainable development goals. *Development of management in the conditions of international integration processes* [collective monograph] Edited by N.V. Stoyanets. Warsaw: RS Global Sp. z O. O., 2024. pp. 34-48. DOI <https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/view/68/70/671-1> (дата звернення: 09.09.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

**«ІНСТАЛЯЦІЯ
У ПОДАРУНОК (10+1)»**

10+1

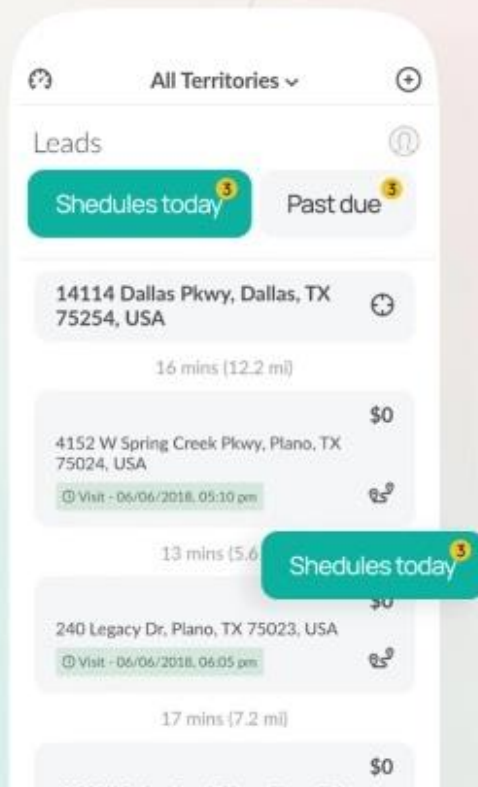
ПРИДБАЙ 10 ІНСТАЛЯЦІЙ TM VOLLE АБО
TM IMPRESE В ОДНОМУ ВІДВАНТАЖЕННІ
ТА ОТРИМАЙ ДАТКОВУ ІНСТАЛЯЦІЮ
TM IMPRESE I1230 **У ПОДАРУНОК.**



Додаток Б

Мобільний додаток

для торгових
представників



All Territories

Leads

Shedules today ³ Past due ³

14114 Dallas Pkwy, Dallas, TX 75254, USA

16 mins (12.2 mi)

4152 W Spring Creek Pkwy, Plano, TX 75024, USA

\$0

Visit - 06/06/2018, 05:10 pm

13 mins (5.6 mi)

240 Legacy Dr, Plano, TX 75023, USA

\$0

Visit - 06/06/2018, 06:05 pm

17 mins (7.2 mi)

4152 W Spring Creek Pkwy, Plano, TX 75024, USA

\$0

Shedules today ³