

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій і  
адміністрування ім. М. П. Поліщука

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Петров Артем Вікторович

УДК: 336:614

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Удосконалення управління розвитком ПП «Аксіом»**

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Зелінська Антоніна Михайлівна,  
кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

**Петров А. В. – Удосконалення управління розвитком ПП «Аксіом».**

### **Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» . – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021.

В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні та практичні аспекти механізму управління розвитком підприємства. Обґрунтована необхідність використання новітніх технологій у підвищенні ефективності проведення торгівельно-економічної діяльності. Розроблено напрями удосконалення розвитком ПП «Аксіом»

Ключові слова: управління, ефективність, стратегія, розвиток, торгівельно-економічна діяльність.

## ANNOTATION

Petrov AV - Improving the management of PP development

"Axiom". Manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 073 "Management". - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021.

The theoretical and practical aspects of the enterprise development management mechanism are investigated in the qualification work. The necessity of using the latest technologies in increasing the efficiency of trade and economic activity is substantiated. The directions of improvement by development of PE "Axiom" are developed

Key words: management, efficiency, strategy, development, trade and economic activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1. Стратегія в системі управління розвитком підприємства	7
1.2. Особливості управління розвитком малих торговельних підприємств	9
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «АКСІОМ»</b>	13
2.1. Загальна соціально-економічна характеристика підприємства	13
2.2. Діагностика ефективності управління розвитком підприємства	16
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «АКСІОМ»</b>	19
3.1. Формування стратегії розвитку підприємства	20
3.2. Запровадження інтернет торгівлі як складової удосконалення управління розвитком підприємства	22
<b>ВИСНОВКИ</b>	25
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	28
<b>ДОДАТКИ</b>	33

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Підприємства роздрібної торгівлі є бюджетоутворюючими для економіки регіону. Галузь роздрібної торгівлі створює робочі місця на локальних ринках праці, сприяє задоволенню потреб споживачів.

Роздрібні торговельні підприємства працюють в умовах нестабільного середовища, що в свою чергу зумовлює необхідність використання сучасних методів управління.

Кардинальні зміни в українському торговому бізнесі обумовлені насамперед змінами споживчого попиту, діджиталізацією діяльності як підприємств так процесів прийняття рішень покупцями. А це в свою чергу вимагає впровадження в практику інноваційних управлінських технологій.

На ринку роздрібної працюють підприємства різні за масштабом бізнесу та формою власності, які обирають стратегію розвитку в залежності від рівня конкуренції на конкретному споживчому ринку та оцінки власного потенціалу.

Для будь якого торговельного підприємства бачення довгострокових перспектив розвитку дозволяє уникнути проблем, які можуть виникати, якщо керуватися лише короткостроковими цілями та вирішенням операційних задач.

Наразі лише окремі торговельні підприємства мають розроблені стратегії розвитку, що дозволяє адекватно реагувати на нові виклики і отримати в результаті реалізації стратегії максимально позитивні результати. Управління розвитком торговим підприємством в умовах нових викликів пандемії і карантинних обмежень є насамперед пристосуванням до сукупності чинників: зміни споживчого попиту і конкурентних відносин, розвитку нових комунікацій тощо.

Серед наукових розвідок в царині розробки теорій стратегії розвитку підприємства привертають до себе увагу праці таких вчених, як І. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлофа, Х. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікленда, А. Томпсона, В. Герасимчука, Л. Довгань, В. Немцова, С. Оборської, С. Попова та інших

дослідників. Питанням управління розвитком торговельних підприємств присвячені наукові праці А. Мазаракі, А. Гросул, В. Литвинова. Проте залишаються не достатньо дослідженими аспекти управління розвитком торговельного підприємства малого бізнесу.

Сучасні умови функціонування підприємств у мовах пандемічної кризи та збільшення нестабільності середовища вимагають здійснення управління розвитком в оперативному режимі, що передбачає інтенсивний збір та обробку інформації та швидке прийняття стратегічних рішень. та заходів з реалізації стратегії мають відбуватися у паралельному режимі. Все це обумовлює актуальність представленого дослідження.

**Мета та задачі дослідження.** Метою виконання кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад удосконалення системи управління розвитком торговельним підприємством в умовах пандемії.

Основними завданнями дослідження є: визначити сутність, зміст та особливості управління розвитком малого торговельного підприємства; провести аналіз бізнес-середовища діяльності ПП «Аксіом»; дослідити сучасний стан управління розвитком підприємства, розробити основні напрями удосконалення управління розвитком підприємства.

Об'єктом **дослідження** є процес управління розвитком ПП «Аксіом», що, працює у сфері торгівлі будівельними матеріалами м. Малин.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти управління розвитком малого торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** Для реалізації дослідницької мети було використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів: абстрагування та узагальнення - для визначення сучасного стану управління розвитком підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використанні в практичній діяльності менеджменту магазину для удосконалення управління розвитком підприємства.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані на студентських конференціях. Загальний обсяг опублікованого матеріалу 0,24 друк. арк., з яких **особисто автору** належать 0,15 друк. арк.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 32 сторінки. Кваліфікаційна робота включає в себе: 5 таблиць, 1 рисунок та 3 додатки. Список використаних джерел включає 42 найменування

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Стратегія в системі управління розвитком підприємства

Розвиток підприємства це вміння менеджменту реагувати на зміни умов внутрішнього і зовнішніх середовищ. Інакше кажучи, розвиток підприємства – це цілеспрямована робота управлінців спрямована на забезпечення результативності, економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Задля цього необхідно актуалізувати наявні або виокремити нові критичні чинники успіху підприємства для того, щоб бути конкурентоспроможним.

Виходячи з цього, управління розвитком малого торговельного підприємства це - процес, що забезпечує організацію, функціонування, життєдіяльність та позитивні зміни господарської діяльності в стратегічній перспективі.

Проблемам управління розвитком торговельного підприємства та побудові стратегій в своїх дослідженнях велику увагу приділяють М. Беспарточний.[4], Є. Забурмеха [11]., Л Коваль, О. Герасименко .[19], О.Литвинов [20], А. Мазаракі .[21,22,23]. Узагальнення наукових теорій цих вчених дозволило визначити найважливіші елементи стратегії розвитку підприємства, а також виокремити найсуттєвіші особливості формування стратегій розвитку малих торговельних підприємств.

Так, М. Беспарточний .[4] виокремлює ринкові, техніко- технологічні, організаційні, інноваційні та інформаційні механізми, які сприяють розробці та реалізації стратегій розвитку, а також спрямовані на ефективне функціонування торговельних підприємств у довготривалій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку. У складі алгоритму розробки стратегії розвитку торговельного підприємства автор наряду з моніторингом

внутрішнього і зовнішнього середовища вважає необхідним здійснення діагностики ресурсного забезпечення торговельного підприємства (оцінка можливостей та спроможностей елементів потенціалу та передбачає етап формування моделі розвитку торговельного підприємства, визначення стадій і фаз циклу розвитку.

Організаційні аспекти розробки та реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства розглянуто в роботі Л. Коваль.[19], він пропонує для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегії на великих торговельних підприємствах створювати відділи стратегічного розвитку. На середніх і малих підприємствах ці функції, на думку автора, має здійснювати планово-економічна служба.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, що характеризують його стан з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу.

А. Мазаракі , Н.Ушакова в процес розробки стратегії торговельного підприємства включають такі етапи: усвідомлення місії підприємства, вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства, оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства, розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір), здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування [21.с.56-60]. Особливістю розглянутого процесу є те, що в систему забезпечуючих заходів ці автори включають[21. с.60]:

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

2. Формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності, які являють собою форму майбутньої реалізації його загальної стратегії в розрізі окремих цілей та аспектів торговельно- фінансової



діяльності в короткостроковому періоді.

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

## **1.2. Особливості управління розвитком малих торговельних підприємств.**

На наш погляд, малі роздрібні торговельні підприємства, в тому числі з продажу будівельних матеріалів мають певні особливості управління задля забезпечення розвитку. Ці особливості обумовлені специфікою асортименту, організацією процесу реалізації та специфікою конкурентних відносин на локальному ринку. Так, орієнтація на місцеві сегменти ринку, передбачає формування маркетингової стратегії відповідно до наявного обмеженого попиту, що в свою чергу обумовлює необхідність дотримання традиційних товарних груп, з обмеженою широтою та глибиною асортименту.

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

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

Таблиця 1.2

### Характеристики малих торговельних підприємств, що визначають формування стратегії розвитку

Назва характеристики	Важливість та сила впливу в умовах високого рівня нестабільності
Швидко реагує на економічні, соціальні та політичну складову середовища, міграцію робочої сили, зміну загальних характеристик регіональних ринків	Важлива, сильно впливає на заходи щодо реалізації стратегії розвитку підприємства
Відносна відокремленість та самостійність малого підприємства	Гнучкість у товарно-збутовій, ціновій стратегії підприємства
Обмежене функціонування, локальність спрямування стратегічних рішень	Стратегія конкуренції як складова загальної стратегії розвитку формується для локального територіального ринку. Стратегія позиціонування містить рішення щодо використання конкурентних переваг підприємства.
Обмежений асортимент товарів, фокусування на повсякденних потребах споживачів	Сильно впливає на зміст товарно-продуктової, маркетингової цінової стратегії
Безпосередній зв'язок із споживачами, відносно вузька спеціалізація на певних сегментах ринку товарів та послуг	Значний вплив на кадрову стратегію, сильний вплив на маркетингову, цінову стратегію
Тісний зв'язок з місцевою регіональною ринковою системою	Значний вплив на товарозабезпечення асортименту
Робота в умовах порівняно високої Конкуренції локальних підприємств роздрібною торгівлі	Високий вплив на цінову, маркетингову, товарну стратегію.
Придбання товарів малими партіями	Значний вплив на асортиментну політику, цінову стратегію
Обмежена кількість працівників підприємства, спеціалістів. управлінських працівників	Спрощений методологічний інструментарій формулювання та вибору стратегій

<sup>1</sup> Складено автором за [22]

В узагальненому вигляді особливості діяльності малих торгових підприємств, що визначають формування стратегії розвитку представлені в таблиці 1.2.

Особливістю стратегічного розвитку малих підприємств є те, що стратегічні рішення у них приймаються менеджерами-власниками. Тобто тут діє інший рівень як мотивації, так і компетентності управлінців: 1) мотивація керівників малих підприємств є значно вищою за мотивацію керівників великих підприємств, оскільки керівники малих є одночасно їх власниками, а отже несуть повну майнову відповідальність за успішність бізнесу; 2) рівень компетентності у сфері стратегічного управління керівників малих підприємств зазвичай значно нижчий за їх колег на великих підприємствах, оскільки керівники малих, як правило, мають досвід роботи лише з малими підприємствами, а найчастіше вони є фундаторами й незмінними керівниками одного й того ж бізнесу протягом тривалого проміжку часу, крім того, часто взагалі не володіють необхідними теоретичними знаннями щодо стратегічного управління; 3) принципи управління малими і великими підприємствами відрізняються в силу значних відмінностей у самому функціонуванні різних за розміром підприємств, тому керівники малих підприємств не можуть використати досвід великих підприємств, спостерігаючи за ними, залучаючи найманих працівників з великих підприємств чи якимось іншим способом [20].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «АКСІОМ»

#### 2.1. Загальна соціально-економічна характеристика підприємства

Приватне торговельне підприємство ПП «Аксіом» працює на ринку роздрібного продажу будівельних товарів з 2015 року.

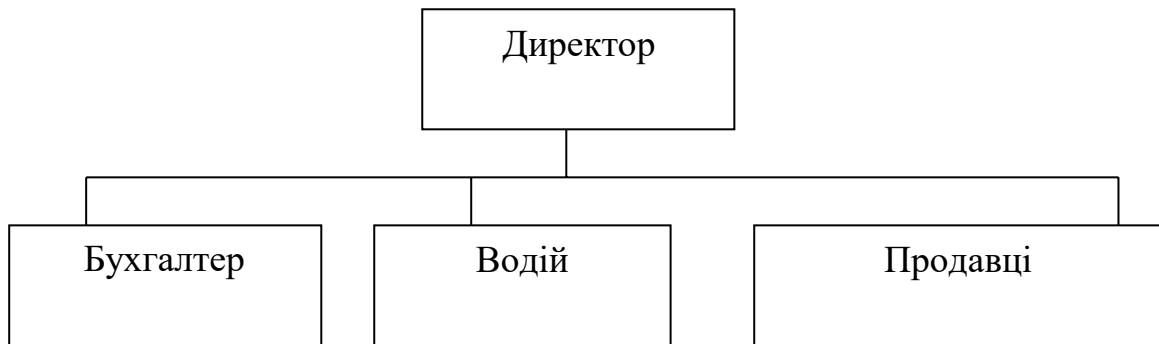
ПП «Аксіом» розташоване в м. Малин за адресою вул. Січових Стрільців 39. Формат магазину неспеціалізований (комбінований)

Підприємство є магазином та пропонує своїм споживачам будівельні товари різних груп. Просторово він має у своєму використанні 95 кв.м. торговельної площі. Здатність реалізовувати стратегію розвитку залежить від ефективної системи управління підприємством.

Проаналізуємо, як здійснюється управління торговим підприємством. Організаційна структура управління представлена на рис. 2.1.

Підприємство має організаційну структуру управління лінійного типу.

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



**Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління ПП «Аксіом»**

Про ефективність діяльності підприємства за досліджуваний період свідчать показники наведені в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Основні економічні показники діяльності ПП «Аксіом»**

№п/п	Назва показника	Рік			2020 у % 2018	Абсолютне відхилення, (+,-)
		2018	2019	2020		
1.	Товарообіг торгової мережі, тис. грн.	3095,0	3836,4	4778,8	154,4	+1683,6
	- в т.ч. будівельні товари	3075,9	3813,4	4751,7	154,48	+1675,8
2.	Дохід від реалізації, тис. грн.	3353,0	3859,0	4826,7	143,95	+1473,7
3.	Чисельність працюючих, чол.	6	7	7	120,0	+1,0
4.	Собівартість реалізованої продукції(товарів, послуг), тис. грн.	2291,2	2567,0	3116,3	136,0	+825,0
5.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	299,8	388,8	399,9	в 1,33 рази	+100,1
6.	Фінансовий результат, тис. грн.	503,0	648,8	905,9	179,9	+402,9
7.	Чистий фінансовий результат(прибуток, збиток), тис. грн.	46,4	98,2	160,3	в 3,45 рази	+113,9
8.	Продуктивність праці, тис. грн.	515,83,	548,05	682,6	132,3	+166,77
9.	Рентабельність продажів, %	21,95	25,27	29,07	-	+7,12

Як свідчать основні економічні показники діяльності підприємства за досліджуваний період, тренд розвитку підприємства демонструє позитивну динаміку. Так за досліджуваний період товарообіг зріс на 54,4%. Дохід від

реалізації за три роки зріс майже на 44%. При цьому за 2018-2020 рр. штат підприємства збільшився лише на 1 людину.

Як позитивну тенденцію розвитку підприємства варто відмітити зростання продуктивності праці, яка за досліджуваний період зросла на 32,3 %. Як результат - зростання абсолютного показника чистого прибутку в 3,45 рази.

## 2.2. Діагностика ефективності управління розвитком підприємства.

Про розвиток підприємства і ефективність управління свідчать , насамперед , показники динаміки товарообігу підприємства, які проаналізовані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

### Аналіз динаміки товарообігу ПП «Аксіом»

№ п/п	Назва показника	Од. виміру	2018	Темп росту, %	2019	Темп росту, %	2020	Темп росту, %
1.	Товарообіг	тис.грн.	3095,0	122,72	3836,4	123,95	4778,8	124,5
	- в тому числі небудівельні товари	тис.грн.	19,1	142,53	23,0	120,4	27,1	117,8
	- в тому числі будівельні товари	тис.грн.	3075,9	122,62	3813,4	123,97	4751,7	124,6

Як демонструють дані таблиці 2.2. підприємство розвивало продаж як будівельних так і небудівельних товарів. Розвиток підприємства характеризується ритмічністю, при цьому темпи росту товарообігу є достатніми. За останні три роки кількість разів оновлення товарного запасу збільшилася, що свідчить про підвищення рівня ефективності роботи підприємства.

Можливість реалізації загальної стратегії розвитку в значній мірі залежить для торгівельного підприємства від його постачальників.

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

Розміри бізнесу на досліджуваному підприємстві не дозволяють мати в штатному розкладі посаду маркетолога, тому цей функціонал, розподілений між членами трудового колективу. Найбільшу частку роботи в цьому сегменті виконує директор (він же власник підприємства).

Він формує пропозицію товарів, яка задовольняє як потреби і індивідуальних забудовників так і тих клієнтів, які здійснюють як капітальний так і поточні ремонти будівель і споруд, враховуючи ціну і якість товарів. Виходячи із аналізу здійснення торгівельних операцій в магазині виділені такі групи: товари високого попиту, товари помірною попиту, товари сезонного попиту.

Він також удосконалює дизайн вітрин, забезпечує торгову рекламу. При цьому варто зауважити, що підприємству важливо активізувати заходи з реклами, оскільки в торгівельній залі рекламні матеріали, на наш погляд, представлені недостатньо.

Цінова політика магазину формується виходячи із попиту та пропозиції, цін конкурентів та постачальників. Середній рівень націнки на всі товарні групи складає 10-15%.

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

В результаті дослідження встановлено, що близько 90% загальної площі магазину займає торгівельна зала, а згідно нормативів цей показник має бути

приблизно 60,0 %. Відповідно, магазин не забезпечений складськими приміщеннями, тому поставка товарів здійснюється точно в термін.

Нами також була проведена оцінка конкурентоспроможності магазину, результати оцінки зведені в таблицю 2.3.

*Таблиця 2.3*

### **Оцінка конкурентоспроможності ПП «Аксіом»**

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

Результати проведеної оцінки свідчать, що конкурентоспроможність магазину знаходиться на середньому рівні. Підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку та реалізації стратегії концентрованого зростання.



## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПП «АКСІОМ»

#### 3.1. Формування стратегії розвитку малого торговельного підприємства

Зазначимо, що в результаті дослідження теоретичних аспектів формування стратегії малого торговельного підприємства, встановлено, що розроблена стратегія підприємства це - результат процесу прийняття і реалізації стратегічних рішень з врахуванням власного стратегічного потенціалу підприємства та ймовірних можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства.

При розробці стратегії варто враховувати особливості, які властиві малим підприємствам. В першу чергу до них, на нашу думку, необхідно віднести обмеженість управлінських ресурсів, які можна використати при розробці стратегії розвитку. Таким чином доцільне використання тих методів стратегічного аналізу, які можна легко використати в практичній діяльності.

Насамперед, визначаючи варіанти стратегії розвитку обов'язково необхідно враховувати локальні аспекти діяльності малого торговельного роздрібного підприємства.

Формуючи стратегію розвитку такого підприємства важливо також враховувати достатньо сильну залежність таких підприємств від місцевих постачальників, а це в свою чергу зумовлює обмеженість вибору надійних постачальників.

Локальний характер, і як наслідок, вузький сегмент споживчого ринку, на якому працює підприємство малого бізнесу, обмежує можливості успішного розвитку. Вважаємо, що підприємству варто обрати стратегію концентрованого зростання. Разом з тим, пропонуємо використати стратегію диверсифікації, в частині диверсифікації асортименту та впровадження креативних методів обслуговування клієнтів.

Розробляючи стратегію розвитку необхідно якнайповніше враховувати умови функціонування підприємства.

Зокрема, стратегія розвитку досліджуваного підприємства повинна корелювати із стратегією розвитку міста та розроблятися з врахуванням обмежень та можливостей місця просторової дислокації підприємства.

Варто також зауважити, що на вибір варіанту стратегії розвитку в значній мірі впливають особливості ведення бізнесу в умовах пандемії і, як наслідок зміна споживчого попиту населення. Тому підприємство має бути готовим для адаптації своєї стратегії розвитку до нових потреб споживачів. Необхідно швидко розробляти свої пропозиції для нових моделей споживчого попиту з метою досягнення оптимального обсягу продажу.

### **3.2 Запровадження інтернет-торгівлі як складової удосконалення розвитку підприємства.**

В результаті дослідження було встановлено, що створення торгового онлайн-майданчика може стати одним із каналів продажу і стати одним із заходів реалізації стратегії розвитку приватного будівельного магазину «Аксіом». Створення інтернет-магазину дасть можливість розширити клієнтську базу магазину, не обмежуючись містом Малин.

За результатами замовлень на сайті, магазин може організувати доставку замовлень кур'єром, або організувати видачу замовлень в магазині. З цією метою підприємство може застосувати модель Dark Store, при цьому магазин може одночасно бути і точкою видачі замовлень.

Використання інтернет-торгівлі ПП «Аксіом» дозволить отримати додатковий обсягу прибутку, розширити коло клієнтів та удосконалити моделі управління системами продажів.

Вивчення моделей діяльності інтернет-магазинів свідчить, що вони є різними за рівнем складності їх організації, вартістю впровадження, обслуговування, різними є і напрямки комунікаційної політики.

Для досліджуваного підприємства пропонуємо такий варіант впровадження.

- Створення інтернет-вітрини, яка буде виконувати інформаційну функцію (електронний каталог товарів, який періодично оновлюється). Покупці, ознайомившись з асортиментом, здійснюють замовлення за телефоном або електронною поштою.

- Інтернет-магазин є площадкою для доставки інформації про товар потенційному покупцеві і одержання повідомлення про його наміри.

Головними елементами інтернет-магазину є каталог продукції. Тому найважливішим завданням є розробка зручного каталогу товарів. Крім каталогу товарів, важливо публікувати інформацію про нові розробки в будівельній галузі, довідкові та пізнавальні матеріали.

З метою забезпечення ефективної роботи інтернет-магазину необхідно розробити ексклюзивний дизайн сайту. При цьому важливо правильно розставити акценти на ексклюзивних пропозиціях.

Структура та елементи роботи інтернет-магазину мають бути зручними для роботи (сайт зручний для оформлення замовлення). Необхідно також забезпечити просту і зрозумілу систему управління інтернет-магазином, яка не створюватиме труднощі для адміністраторів.

Важливо також розробити рекламу продукції магазину в соціальних мережах.

При впровадженні інтернет-торгівлі важливо розрахувати прогнозований економічний ефект. Для цього використаємо класичну формулу:

$$E = \Pi - K * E_n \quad (3.1)$$

де,  $E$  – річний економічний ефект;  $\Pi$  – річна економія від впровадження заходу (річний приріст прибутку);  $K$  – одноразові капітальні витрати, які необхідні для створення інтернет-магазину,  $E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень

Використання такого способу визначення економічної ефективності ми маємо конкретні значення у витратній частині, а що стосується доходної, то тут

ми виходимо із того, що розробка і впровадження такої онлайн-площадки дозволить підвищити прибутковість діяльності нашого підприємства на рівні 50%

Розрахунок прогнозованих витрат, що необхідні для впровадження запропонованого проекту зведені в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

Розрахунок прогнозованих витрат для створення інтернет- магазину ПП «Аксіом»

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

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

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

Розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень:  $E_p = \Pi / K = 240,45 / 122,70 = 1,95$ .

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

Термін окупності проекту:  $T = K / \Pi = 122,70 / 240,45 = 0,51$  року, або шість місяців.

Таким чином, розроблений комплекс заходів з впровадження інтернет торгівлі є важливим елементом задля досягнення розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Ефективна діяльність малих торговельних підприємств є запорукою економічного зростання та покращення якості життя населення. Для того щоб забезпечити умови розвитку менеджменту торговельних підприємств необхідно адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оцінювати свій потенціал та здійснювати постійний моніторинг дій конкурентів. Розвиток підприємства в умовах періодичних карантинних обмежень з одного боку залежить від здатності бути адаптованим до чинників внутрішнього та зовнішнього впливу, а з іншого від уміння використовувати інноваційні управлінські підходи щодо формування можливостей для стратегічного розвитку.

На основі узагальнення наукових підходів щодо управління розвитком малих торговельних підприємств встановлена визначальна роль правильно обраної стратегії. На нашу думку, стратегія розвитку ПП «Аксіом» є одночасно і елементом стратегічного управління і результатом стратегічного процесу.

В роботі здійснений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності ПП «Аксіом», яке працює на споживчому ринку будівельних матеріалів м. Малин. Успішна робота підприємницьких структур у місті неможлива без формування сприятливого бізнес-середовища та бізнес-клімату.

В результаті проведеного SWOT-аналізу ПП «Аксіом» встановлені сильні та слабкі сторони в діяльності магазину. Магазин є прибутковим, працює на вузькому, територіально обмеженому сегменті ринку, в якості основного конкурента має торговельний заклад «Буд-маркет».

Встановлено рівень конкурентоспроможності підприємства як середній.

В результаті дослідження встановлено, що для ефективного управління розвитком підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності заходів щодо мінімізації втрат під час пандемії є недостатньо.

Розроблені пропозиції щодо зміни формату спілкування з клієнтами, впровадження програм лояльності, удосконалення логістичного ланцюга доставки товару. Запропоновані заходи з вдосконалення аналізу клієнтських даних.

В роботі запропоновані заходи удосконалення управління розвитком підприємства серед яких головний це - формування стратегії розвитку торгового підприємства.

Встановлено, що в умовах пандемічних обмежень процес розробки стратегії розвитку для підприємства малого бізнесу необхідно здійснювати враховуючи можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища, встановивши пріоритетні цілі. Зокрема, вважаємо за доцільне процес формування стратегії малого торговельного підприємства в умовах пандемічних обмежень та кризи здійснювати з урахуванням можливих сценаріїв розвитку середовища, встановивши пріоритетні цілі розвитку, з врахуванням ймовірних стратегічних альтернатив.

Запропоновано при розробці стратегії розвитку підприємства використовувати локальні програми підтримки малого бізнесу в регіоні. При цьому стратегія розвитку досліджуваного підприємства має розроблятися в контексті стратегії розвитку міста.

В результаті дослідження встановлено, що менеджменту магазину доцільно розробити програми лояльності для окремих сегментів споживачів, зокрема таких як пенсіонери.

Необхідно також ширше співпрацювати з громадою , удосконалити інструменти моніторингу при зворотньому зв'язку з клієнтами. Менеджменту підприємства варто зосередити свої зусилля для участі у програмах підтримки малого бізнесу м. Малин.

Розроблені в кваліфікаційній роботі заходи мають також і практичні пропозиції. Так , впровадження запропонованого у роботі проекту «Інтернет-торгівля» дасть можливість збільшити валовий дохід підприємства

### Список використаних джерел

1. Алексеев С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу . *Механізм регулювання економіки*. 2014.№ 2.С. 88-95.
2. Апопій В., Криган Р., Процишин О. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 16. ,С. 7–13
3. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015.Вип. 1 (56).,С. 19–26
4. Бланк И.А. Торговый менеджмент:К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса,1997. 408 с
5. Бужинська Є.А., Павлова В.Г. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі. *Економіка та управління підприємствами .Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки».2018. № 6(14) – С.15-22
6. Василенко В.А., Стратегічне управління:навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб.и доп. М.: Гардарика, 1998. 296 с.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання:навч. посіб. КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч.дисц /за ред. М.В.Кужельного. Київ КНЕУ, 2002 198 с.
10. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Питер /пер. с англ. учебное пособие. М. Издательский дом «Вильямс»,2001. 272 с.
11. Забурмеха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2014, № 5, Т. 2. С.133-138

12. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017 Т 22., Вип. 2(55) С . 99–103

13. Ієвлєв Д., Макаренко М. Стратегія в умовах невизначеності. Режим доступу: <https://eba.com.ua/strategiya-v-umovah-nevyznachenosti/> (дата звернення 25.04.2021)

14. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія К Знання України, 2005. – 250 с

15. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Знання, 2006–. 366 с

16. Клемен Дж. Глобальні роздрібні продажі через інтернет у 2014-2023 р.р. [Електронний ресурс]

Режим доступу :<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

17. Круглянко А.В., Стратегічні аспекти розвитку малих підприємств в умовах циклічних коливань економіки України. [Електронний ресурс]

Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei\\_2013\\_2\\_36.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_2_36.pdf)(дата звернення 26.05.2021)

18. Куцик П.О., Медвідь Л.Г. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольо-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. / П.О.Куцик, Л.Г. Медвідь– Чернівці : Технодрук, 2015.

– 372 с.

19. Коваль Л.І. Герасименко О.О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua> ( дата звернення 26.04.2021)

20. Литвинов О.І. Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: автореф.дис... канд. екон. наук.: 08.00.04. Харків, 2015.20 с.

21. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підручник для



студ. вузів./ А.А. Мазаракі К.: «Хрещатик», 1999. 800с.

22. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля України : монографія./ Мазаракі та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.

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

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

25. Мізюк Б.М. Стратегічне управління Львів:Магнолія, 2007.392 с.

26. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервіснихторговельно- побутових підприємств. *Економіка та держава*. 2011.№ 11. С. 77-81.

27. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства :монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

28. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

29. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. 560 с.

30. Осовська Г.В., Фіщук Л. О., Жалінська І.В.. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. – 196с.

31. Нікітіна О. В. Теоретичні аспекти формування товарної стратегії підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (Серія: Економічні науки)*.2011., № 3.С . 196-200.

32. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія за заг. ред. Н.О. Голошубової. К. : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2014. 344 с.

33. Портер М.Е. Стратегія конкуренції . К.: Основи, 1997. 390с.

34. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р.

№ 1001 редакцією від 02.12.2011 р.) [Електронний ресурс] . Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 26.04.2021)

35. Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020 : Указ Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>(дата звернення 26.02.2021)

36. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль:«Економічна думка». 2006. – 390 с.

37. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.

38. Стратегічний менеджмент: Підручник / за ред.І.М. Писаревського Х.: ХНАМГ, 2009.287 с.

39. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону : монографія / за наук. ред. д.е.н, проф., ак. АЕНУ І. Д. Падеріна. Дніпро: ТОВ «Акцент ПП», 2016. 184 с.

40. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / за заг. ред. Ж.В.Поплавської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с

41. COVID-19: Strategies for getting ahead of the pandemic crisis [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/covid-19-strategies-for-getting-ahead-of-the-pandemic-crisis> (дата звернення 02.03.2021)

42. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє[Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html> (дата звернення 22.01.2021)