

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра підприємництва і торгівлі

Рибак Назар Ігорович

Формування стратегії розвитку торговельного підприємства

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ПТБДм-22
Рибак Н.І. _____

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Бойчик І.М.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«___» _____ 2023 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Собко О.М.

Прізвище, ініціали (підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЇ	
1.1. Розвиток торговельного підприємства: сутність та види.....	7
1.2. Сутність стратегії розвитку та її місце в стратегічному плануванні підприємства	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОКАЗНИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	
2.1. Оцінка середовища функціонування торговельного підприємства та чинників впливу на нього.....	24
2.2. Характеристика діяльності торговельного підприємства «Модниця» та його стратегічних перспектив.....	34
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МОДНИЦЯ»	
3.1. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства.....	42
3.2. Обґрунтування напрямів розвитку торговельного підприємства «Модниця».....	49
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ	57
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний ступінь розвитку продуктивних сил, ускладнення технологічних процесів, багатовекторність економік різних країн, зростання протистояння на світових ринках, цифровізація суспільного життя, створення та використання штучного інтелекту і, нарешті, спалахи військових конфліктів в багатьох куточках планети вимагають розв'язання усіх складних проблем шляхом використання стратегічного мислення. Тому проблеми формування стратегій розвитку є актуальними для країн в політичному розумінні, їх економік, окремих галузей і виробництв та окремих підприємств, фірм та компаній.

«Стратегія (дав.-гр. *στρατηγία*, *страта тегів* – мистецтво полководця) – це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів). Поняття походить від поняття військова стратегія - наука про ведення війни, одна з областей військового мистецтва, вищий його прояв, яке охоплює питання теорії й практики підготовки до війни, її планування та ведення, досліджує закономірності війни» [84].

Уже давно поняття стратегії вийшло за межі військової науки та практики. Воно стало всеохоплюючим, коли йдеться про вироблення довгострокових перспектив розвитку об'єкта планування: країни, її ресурсного потенціалу, окремого виробництва, фірми та, навіть, окремого домогосподарства. Стратегічне бачення є основою мінімізації майбутніх ризиків розвитку цього об'єкта.

Коли йдеться про сферу бізнесу, то найчастіше стратегію ототожнюють з позицією суб'єкта підприємництва чи галузі на ринках, із заходами, які дають

можливість зміцнити цю позицію, збільшити частку на уже освоєних ринках, розробити план дій щодо завоювання нових ринкових ніш та ін.

Питання стратегічного планування, удосконалення формування стратегій у різних сферах економіки були і залишаються предметом досліджень багатьох зарубіжних вчених, зокрема, І.Ансоффа М.Портера, П.Друкера, Г.Мінцберга, Б.Альстренда, Дж.Лемпела, А.Томпсона і А.Стрікланда та ін. [1; 40; 48; 70]. Серед вітчизняних авторів вирізняються праці М.Мартиненко та І.Ігнатієвої, А.Міщенко, З.Шершньової, С.Оборської, С.Мочерного, Я.Жаліло, Г.Кіндрацької та ін. [23; 37; 39; 77].

Також, чимало досліджень у вітчизняній економічній теорії та практиці присвячені питанням розвитку торгівлі як галузі господарювання. Проблеми розвитку торгівлі були предметом наукових пошуків таких вчених, як В.Апопія, Н.Власової, В.Гросул, Н.Краснокутської, Н.Голошубової, А.Мазаракі, В.Марцина [18] та ін. Це обумовлено тим, що торгівля належить до найбільш розвинених галузей економіки держави, у якій задіяні значні ресурси і яка є місцем праці тисяч працівників, яка вносить значний вклад у формування ВВП держави, яка стрімко розвивається.

Однак, в умовах швидкої зміни умов господарювання, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі, потребують подальшого дослідження питання формування стратегії розвитку цих торговельних підприємницьких структур з метою прогнозування шляхів забезпечення ефективної діяльності у перспективі. Цим пояснюється актуальність і вибір теми дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних підходів до формування стратегії розвитку торговельного підприємства та розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення цієї нам необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність розвитку торговельного підприємства, його види;
- дослідити суть стратегії розвитку та її місце в стратегічному плануванні підприємства;

- дати характеристику середовища функціонування торговельного підприємства, чинників впливу на нього;
- проаналізувати діяльність торговельного підприємства, його стратегічних перспектив;
- сформулювати напрями стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес функціонування торговельного підприємства «Модниця» ФОП Кельбель Н.А. та зміст стратегічного планування у ньому.

Предметом дослідження є формування стратегії розвитку торговельного підприємства на шляхи його удосконалення.

Методи дослідження, використані при написанні роботи: методи аналізу, синтезу, метод узагальнення (при дослідженні сутності понять «розвиток», «стратегія розвитку підприємства», класифікацій видів розвитку та стратегій); математичні методи (при дослідженні динаміки обсягу виробництва одягу в Україні); порівняльного аналізу (при дослідженні показників діяльності торговельного підприємства та його середовища); табличний та графічний методи (для презентування та візуалізації результатів досліджень).

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у:

- отримали розвиток поняття «розвиток», «стратегічний розвиток» в контексті функціонування торговельних підприємств;
- удосконалено використання аналізу для оцінки середовища функціонування досліджуваного підприємства та показників його діяльності;
- обґрунтована доцільність використання для досліджуваного торговельного підприємства організаційних інновацій, зокрема, омніканальність реалізації товарів);
- запропоновано використання матричних методів дослідження асортименту торговельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості та доцільності використання запропонованих автором та

обґрунтованих засобів відеореклами, а також стимулювання збуту та інтернет маркетингу з метою просування продукції на ринку.

Апробація результатів досліджень. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи стосовно стратегії розвитку торговельного підприємства та основних помилок у її формуванні оприлюднені у формі наукової доповіді на тему «Стратегії розвитку торговельного підприємства: основні хиби та вектори»

на VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ) з публікацією її тез [53].

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладений на 71 сторінці, містить 7 таблиць, 15 рисунків. Перелік першоджерел містить 84 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЇ

1.1. Розвиток торговельного підприємства: сутність та види

Розвиток підприємства є головним завданням менеджменту, оскільки він не лише визначальний чинник економічної безпеки, а й основа економічного зростання, реалізації основних цілей підприємства – отримання доходу та прибутку. Невизначеність щодо ситуації в соціальній, економічній, політичній та інших сферах України, а також щодо стратегічних напрямів євроінтеграції вимагає вивчення теоретичних засад організаційного і економічного розвитку та управління підприємствами з метою подальшої його адаптації до цих напрямів як основи економічного механізму розвитку його потенціалу.

Також, варті уваги сучасні тенденції розвитку підприємницької діяльності, зокрема цифровізації усіх сфер суспільного життя, що обумовлює зростання швидкості поширення інформації в суспільстві, у тому числі й бізнес-середовищі. Отже, питання розвитку підприємств різних сфер і видів діяльності, розробка та активне використання ними різного типу нововведень (економічних, технічних, організаційних тощо) є тим напрямом, що визначає конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва на ринку.

Поняття «статика» по відношенню до бізнесу є неприйнятним, а його розвиток є єдиною можливою формою провадження підприємницької діяльності. Тому питання дослідження сутності розвитку, його властивостей, характеристик, форм і видів залишається актуальним сьогодні та, мабуть, не втратить своєї актуальності ще досить тривалий час.

Серед вітчизняних вчених, які досліджували різноманітні аспекти розвитку підприємств, досліджували його сутність, види, напрямки та відобразили їх результати у свої наукових працях, можна виділити таких, як Богатирьов І.О., Бурмака М.М., Бурмака Т.М., Верхоглядова Н.І., Кононова І.В., Дунда С.П., Запасна Л.С., Іванчук К.О., Кулинич Ю.М., Передерієнко Н.І. та ін. [3; 8; 20; 25; 26; 35; 44]. Результати їхніх досліджень є основою для розробки прикладного інструментарію управління розвитком підприємства.

Варто звернути увагу на те, що донині сутність поняття «розвиток» по відношенню до економічних систем залишається відкритим для різного роду наукових дискусій. Сьогодні існує кілька підходів до трактування цього терміну.

«Першоосновою для визначення терміну «розвиток підприємства» слугує розуміння «розвитку» як філософської категорії. У філософському розумінні «розвитку» зазначається низка його аспектів, серед яких: перехід від одного якісного стану до іншого; якісна зміна в структурі об'єкта; виникнення якісно нового об'єкта та інші. Структура об'єкта представляє собою унікальну сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей» [24].

Підтримка інтересу фахівців-економістів до поняття розвитку підприємств обумовлена трансформацією концепції їх функціонування. Сьогодні розвиток є перманентним станом підприємства, його основним атрибутом.

Одними науковцями розвиток розглядається як процес, який забезпечує стабільність функціонування підприємства, його стійкість до ринкових коливань та виживання в умовах глобальних потрясінь, тобто стабільне функціонування було основою для розвитку підприємства. Нестабільність становища суб'єкта підприємництва на ринку, його хиткий стан апіорі не передбачали його розвитку.

Інші науковці розглядали розвиток як процес, який просто забезпечував функціонування підприємства, тобто розвиток повинен бути присутнім задля

забезпечення функціонування підприємства. В умовах жорсткої конкуренції без розвитку підприємства приречені на втрату своїх ринкових позицій, а, як крайній випадок, – на банкрутство.

Деякі науковці розглядають розвиток підприємства як основу для подальшого розвитку. Постійна зміна умов середовища функціонування, гострота протистояння бізнесових структур на ринку, стрімка зміна техніко-технологічної бази виробництва та ін. вимагають від підприємств постійного внутрішнього розвитку, тому очевидною стає теза «розвиток заради розвитку» (рис.1.1.).

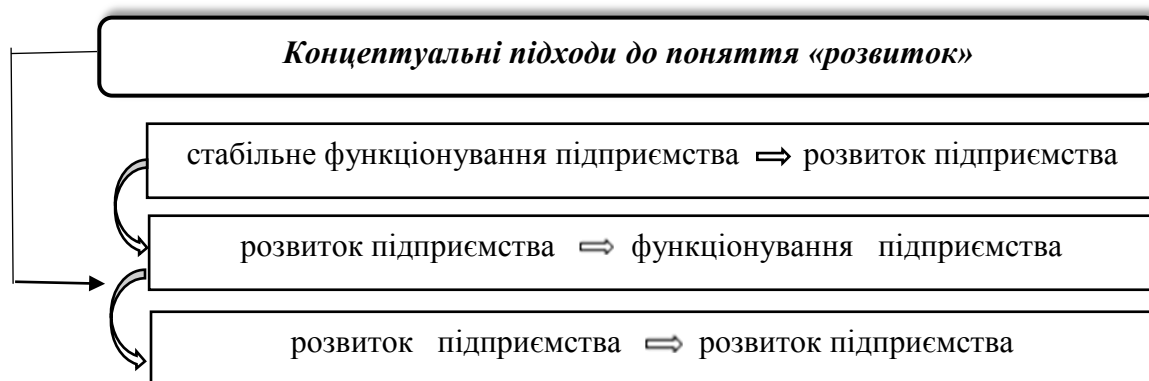


Рис.1.1. Концепції розуміння терміну «розвиток підприємства»*

*Джерело: складено автором за [24]

Для повного розуміння сутності розвитку підприємства, доцільно охарактеризувати саму категорію «підприємство». У Господарському кодексі України визначено, що «підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [16]. В цьому випадку, розвиток підприємства ототожнюється із розвитком суб'єкта господарювання, який функціонує на ринку відповідно до нормативно-правової бази, чинної в Україні. Тому розвиток підприємства можна трактувати як процес

удосконалення функціонування суб'єкта господарювання, який пов'язаний із поліпшенням його характеристик, його готовності та спроможності виконувати свої ринкові функції у взаємодії з іншими суб'єктами ринку.

Беручи до уваги охарактеризовані вище концепції розуміння терміну «розвиток підприємства», існує низка підходів до трактування розвитку підприємства. Наприклад, Іванчук К.О. тлумачить розвиток підприємства як «зростання розмірів та показників діяльності підприємства; зміна стану підприємства на прогресивніший; підвищення гнучкості та адаптивності до змін; зміна підприємством свого якісного стану» [26].

Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. розглядають цей термін з іншої точки зору (рис.1.2.).

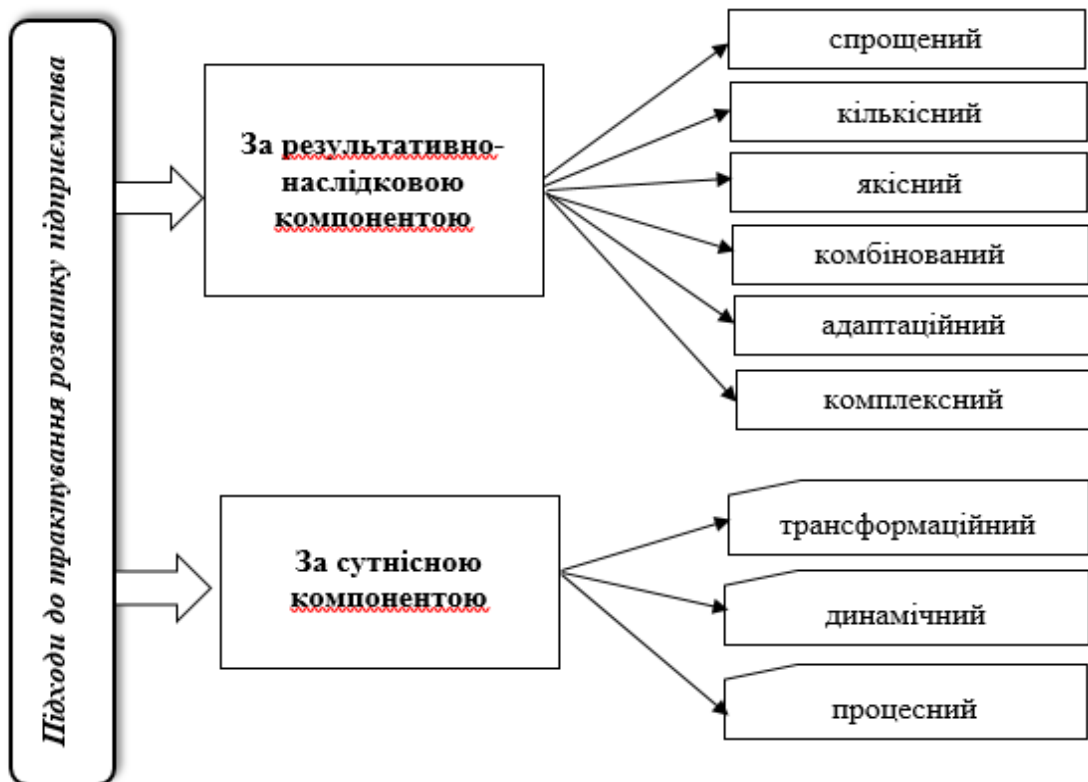


Рис.1.2. Підходи до трактування розвитку за сутнісною та результативно-наслідковою компонентою*

*Джерело: складено автором за [24]

Базилевич Л.А. трактує розвиток як «якісні перетворення, що призводять до істотного підвищення ефективності діяльності підприємства. Однак,

зауважимо, що теперішні умови господарювання визначаються високим ступенем стохастичності, що в деяких випадках вимагає від підприємства перехід у стан «керованого застою», тобто в перехідний майже статичний стан, під час якого будуть відбуватися певні якісні, кількісні або ж структурні зміни, що при сприятливих умовах зовнішнього середовища, дозволять здійснити перехід до іншого якісного стану. З іншого боку підприємство може спрямувати свій розвиток по спадній траєкторії з метою запобігання розгортанню кризових

явищ шляхом зниження, наприклад, науково-технічного потенціалу або соціальної ефективності, якщо можливості і ресурси підприємства більше не можуть забезпечувати досягнутий раніше рівень» [26].

Деякі науковці під розвитком розуміють сукупність змін, які спричиняють якісні зміни та інший якісний стан самого підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх по відношенню до підприємства чинників. Проте, такі чинники можуть мати різні вектори впливу на підприємство: одні «працюють» на покращення його стану, а інші можуть спричинити його погіршення. Тому, таке розмаїття комбінацій у їх взаємодії з ресурсами підприємства (трудовими, інвестиційними, техніко-технологічними, комерційними, логістичними тощо), його досвідом, компетенціями, репутацією обумовлюють багато різноспрямованих сценаріїв розвитку підприємства.

Інші автори, стверджують, що в нинішніх умовах стрімкого науково-технічного прогресу розвиток підприємства забезпечується ефективним використанням його кадрового потенціалу з усіма «інтелектуальними» характеристиками та інформаційних технологій. Однак, вважаємо, що розвитком підприємства безпосередньо залежить від раніше досягнутого рівня його розвитку з набором досягнутих ресурсних можливостей, набутих компетенцій, здібностей, репутації та ін. Тобто актуальною, на наш погляд, є концептуальне бачення розвитку в системі «розвиток підприємства –розвиток підприємства» (рис.1.1).

Часто розвиток підприємства розглядають як зростання розмірів підприємства, підвищення певних показників його діяльності. Однак, таке тлумачення актуальне для того періоду розвитку економічних систем, у яких відсутній чинник стрімкої мінливості зовнішнього середовища та гостроти конкурентної боротьби. Тут важливо не змішувати поняття «розвиток» та «зростання». Перше з них спричиняє якісні зміни стану підприємства, наприклад, технологічні зміни, які мають наслідком зміну якості праці та готової продукції, використання новітньої техніки при скороченні виробничих площ та ін. Друге поняття спричиняє зміну кількісних параметрів суб'єкта підприємництва, наприклад, нарощування виробничих потужностей, розширення ринку збуту, залучення додаткової робочої сили та ін.

До загального числа думок та бачень долучається точка зору науковців, які розглядають розвиток підприємства як набуття ним «нових можливостей та властивостей, які дозволяють йому більш ефективно функціонувати у ринковому середовищі, підвищують його гнучкість у вирішенні комплексу внутрішніх суперечностей та адаптивність до змін зовнішнього середовища» [26].

Цікавою є тлумачення Дунди С.П. [20], який робить акцент на тому, що будь-які зміни на підприємстві відбуваються внаслідок виникнення суперечностей у внутрішньому середовищі підприємства в поєднанні з впливом чинників зовнішнього середовища. Якщо ж такі внутрішні суперечності та зовнішні стимули, подразники відсутні, то розвиток підприємства гальмується. Тому, продовжуючи думку, можна стверджувати, що посилення збуджуючих процесів всередині підприємства, наприклад, «конфлікт» між високими витратами на виробництво та необхідністю заміни застарілого обладнання, можуть активізувати процеси розвитку підприємства. Будь-яке протиріччя є стартом для нового етапу в діяльності підприємства, або, нажаль, стартом його падіння, руйнування. Разом з тим, здатність підприємства швидко адаптуватись до мінливого зовнішнього середовища визначає його траєкторію розвитку, наприклад, неможливість розширити ринки збуту продукції з наявним товаром

через жорстку конкуренцію спонукає підприємство до розробки нових видів товарів з покращеними або й іншими характеристиками. Це є показником розвитку підприємства.

Підсумовуючи наведені підходи до тлумачення сутності розвитку підприємства як економічної категорії, можна констатувати, що сьогодні сформувався чотири таких підходи (рис.1.3).

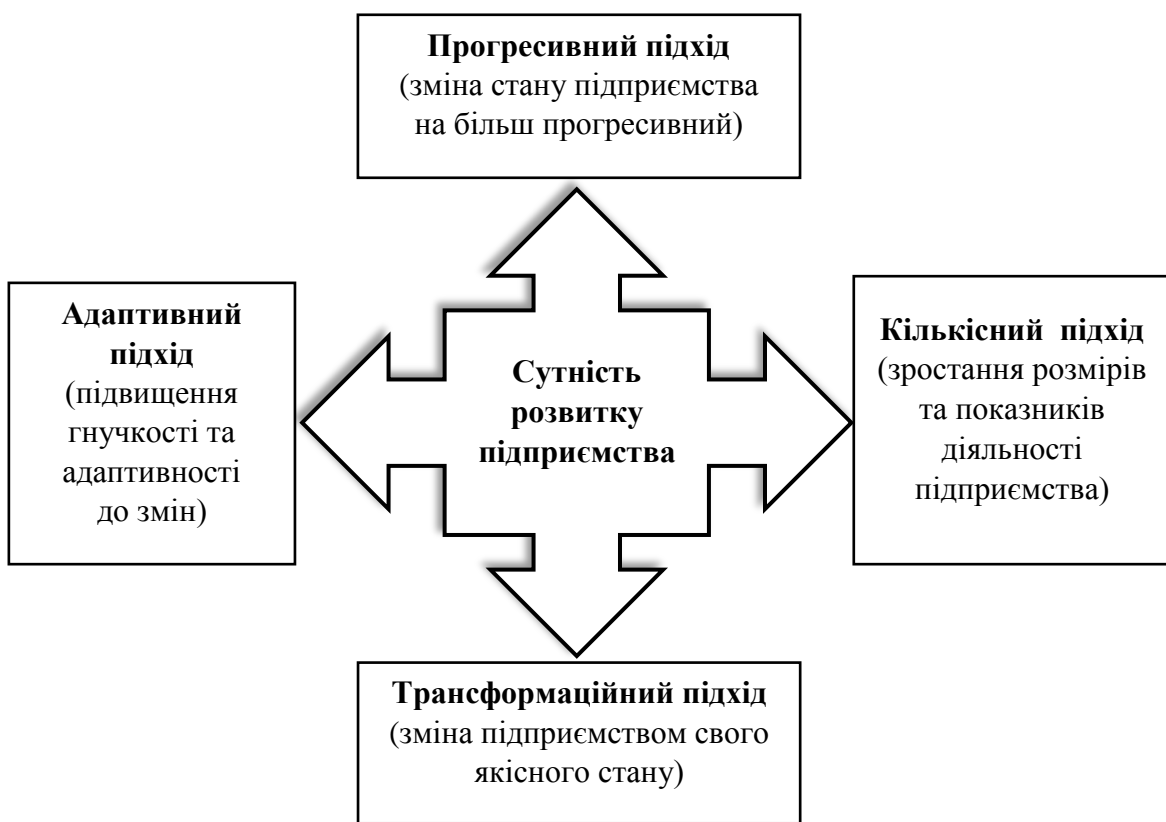


Рис.1.3. Підходи до трактування розвитку підприємства як економічної категорії [26]

Дослідження багатьох думок науковців та їх підходів до тлумачення сутності поняття «розвиток підприємства», природу його виникнення та характеристики можемо зробити висновок, що розвиток підприємства є сукупністю кількісних, якісних і структурних змін, які призводять до

поліпшення його якісного стану, підвищують гнучкість і адаптивність до внутрішніх та зовнішніх умов господарювання [26].

Основні характеристики розвитку підприємства можуть виступати підґрунтям розробки та використання практичних інструментів ефективного управління підприємством відповідно до визначених ним цілей, мети і завдань.

Розвиток може існувати у двох формах: прогрес і регрес. Ці поняття стосуються усіх без винятку процесів, систем, явищ. Прогрес передбачає рух від «нижчого до вищого», наприклад, натуральне господарство змінилось товарно-грошовими відносинами, розвиток промисловості замінив важку ручну працю на виробництві, поява смартфонів змінила якість зв'язку тощо. Регрес передбачає рух від «вищого до нижчого», наприклад, нестача інвестування на підприємстві може спричинити відмову від оновлення обладнання та заміни технологій, що спричиняє здорожчання виробництва продукції, неможливість конкурувати на ринку, згорання виробництва та ін.

В економічних системах присутніми є обидві форми розвитку, адже це пояснюється стадіями економічного циклу, у яких фази економічного підйому змінюються фазами падіння і т.д. Однак, у цьому випадку розвиток все одно є присутнім, оскільки кожен цикл супроводжується підйомом економіки по спіралі. У будь-якому випадку, прогрес завжди викликає позитивні асоціації, очікування економічного підйому, покращення якісних характеристик системи. Регрес, навпаки, асоціюється з негативом, падінням, погіршенням стану економіки як в цілому, так і на рівні окремих підприємств, погіршенням рівня життя та ін.

Підтвердженням існування двох описаних форм розвитку слугують дослідження Побережного Р.О., Кузьміна О.Є. Перший з них визначає розвиток як зміну якісного стану підприємства, він наводить такі ознаки розвитку, «як циклічність і спіральність, що безумовно має бути враховано при формуванні системи управління розвитком з позицій стійкості» [26]. Другий автор «обґрунтовує, що особливості діяльності підприємства залежать від стадії його життєвого циклу» [26].

Розвиток підприємства має багатоаспектний характер, тому існують значна кількість його видів, які об'єднані в певні групи. Видова структура розвитку підприємства наведена в табл.1.1. З наведеної класифікації в поле нашого зору, насамперед, потрапляє класифікації видів розвитку підприємства за сферою впливу: економічний, організаційний, техніко-технологічний, соціальний, екологічний. Це обумовлено тим, що ці види розвитку становлять основу формування стратегії розвитку будь-якого підприємства, у тому числі торговельного.

Таблиця 1.1

Класифікація видів розвитку підприємства [31]

№ зп	Змістовий критерій	Види розвитку підприємства
1.	За сферою впливу	економічний, організаційний, техніко-технологічний, соціальний, екологічний
2.	За характером перетворень	екстенсивний, інтенсивний, прогресивний, регресивний
3.	За тривалістю	поточний, короткостроковий, довгостроковий
4.	За швидкоплинністю	еволюційний (рівномірний), революційний
5.	За відкритістю	відкритий (спостережувальний), латентний
6.	За адаптаційними характеристиками	адаптивний, реактивний, випереджаючий, конвергенційний, дивергенційний
7.	За метою впливу	простий, розширений
8.	За можливістю керування	керований, некерований
9.	За вектором розвитку	векторний (лінійний), хаотичний
10.	За стабільністю	сталий, циклічний, спіральний, нестабільний
11.	За масштабами	внутрішній (локальний), зовнішній (глобальний)
12.	За можливістю впровадження нововведень	інноваційний, консервативний
13.	За рівнем невизначеності	прогнозований, біфуркаційний, випадковий
14.	За змістом показників	якісний, кількісний
15.	За можливістю управління змінами	контрольований, неконтрольований
16.	За складністю змін	елементарний, інтегральний, системний

Багатовекторність видів розвитку підприємства породжує множинність стратегічних рішень по кожному виду, наприклад, можливість диверсифікації виробництва конкурентоспроможних видів продукції для забезпечення стійкості розвитку підприємства у стратегічній перспективі, горизонтальна і вертикальна інтеграція для налагодження економічно вигідного співробітництва з конкурентами тощо.

1.2. Сутність стратегії розвитку та її місце в стратегічному плануванні підприємства

Термін «стратегія» набуло широкого розповсюдження та статусу «часто вживаного». Він сьогодні використовується у багатьох сферах, хоча має «військове» походження і від грецького – *strategy* дослівно означає «мистецтво генерала».

Як і підходи до тлумачення терміну «розвиток підприємства», існує безліч варіантів трактування стратегії. Так, Г.Мінцберг вважає, що «стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки». І.Ансофф виділяє кілька характерних рис стратегії:

- «процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією; звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;
- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку; при цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;

- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією;
- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;
- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію» [1].

Відомі дослідники М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі під стратегією розуміють «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [38].

Погоджуючись з думкою класиків стратегічного менеджменту, можна навести більш «осучаснене» тлумачення терміну. «Стратегія – це динамічна модель з планом дій, який включає стратегічні ініціативи, оформлені в проекти, має конкретну мету, часові рамки, визначені засоби досягнення мети і відповідальних» [76]. Таке визначення є одним із... Яке б ми не наводили в якості прикладу, кожне з наведених трактувань відображає сукупність певних параметрів стратегії.

Якщо розглянути стратегію у широкому значенні, то вона є відображенням позиції підприємства у певному середовищі, яка конкретизована у відповідних показниках. Це своєрідна характеристика середовища підприємства (внутрішнього та зовнішнього), спроба віднайти шляхи максимально вигідного для підприємства пристосування до мало або повністю неконтрольованих чинників зовнішнього середовища.

Формування стратегії на практиці включає виконання кількох етапів (рис.1.4):

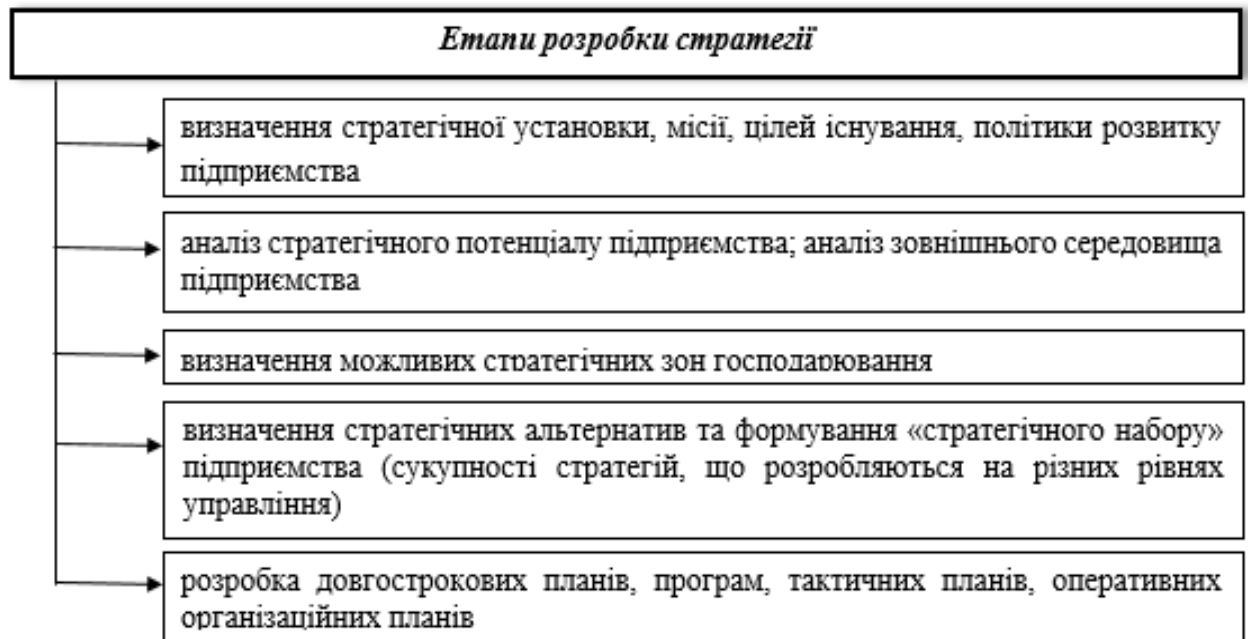


Рис.1.4. Етапи розробки стратегії [68]

Наведені етапи формування стратегії на практиці можуть аналізуватись, повторюватись, коригуватись, уточнюватись, змінюватись. Такі уточнення необхідні за умови зміни зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Формування стратегії підприємства складається з певних компонентів, до яких належать тактика, політика, правила і процедура. Тактика спрямована на узгодження розроблених короткострокових планів підприємства з формованою стратегією, вона визначає механізм досягнення стратегічних цілей підприємства через використовувані форми, засоби, способи його діяльності. Політика є ні чим іншим, як відкритою декларацією визначених напрямів діяльності підприємства, це так зване оприлюднення стратегічних намірів керівництва підприємства. Правила існують для того, щоб їх дотримуватись. Тому вони є сукупністю установок, які розробляються для працівників підприємства з метою якісного виконання ними певних дій задля досягнення стратегічної цілі підприємства. Правила дотримуються в процесі виконання в конкретній ситуації низки взаємопов'язаних дій, називаються процедурою.

Сукупність стратегій підприємства формується з цілого ряду різноманітних стратегій. Така різноманітність є наслідком великої кількості шляхів, напрямів, видів підприємницької діяльності; кожна стратегія набуває специфічних ознак при її реалізації на різних підприємствах.

У наукових колах більшість дослідників схильні до думки, що в конкурентному середовищі перспективи підприємства, його майбутнє можна описати за допомогою ієрархії стратегій А.Томпсона і А.Стрікланда (табл. 1.2). Але, аналізуючи, наприклад, корпоративну стратегію фірми, на варто вважати, що вона є простою сукупністю різних стратегій її підрозділів. Така практика, на жаль, існує в бізнесових колах. Загальна (корпоративна) стратегія підприємства є синтезом різних стратегій розвитку підрозділів, яка набуває характеристик, що дозволяють підприємству досягти нового рівня розвитку. При цьому «часткові» стратегії окремих підрозділів повинні формуватися, виходячи не з їх «часткових» інтересів, а з інтересів фірми в цілому. Лише в такий спосіб можна розраховувати на їх досягнення.

Таблиця 1.2

Рівні в ієрархії стратегій та їх роль в конкурентному середовищі [70]

Стратегії	Роль в конкурентному середовищі
корпоративна (загальна, портфельна)	визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством; охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку
ділова (конкурентна, бізнесова)	зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу; її мета полягає в досягненні довготривалих ділових переваг
функціональна	конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями; спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії
операційна	визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама)

Багато науковців [56] є прихильниками поділу стратегій на дві групи: стратегії функціонування і стратегії розвитку (рис.1.5).

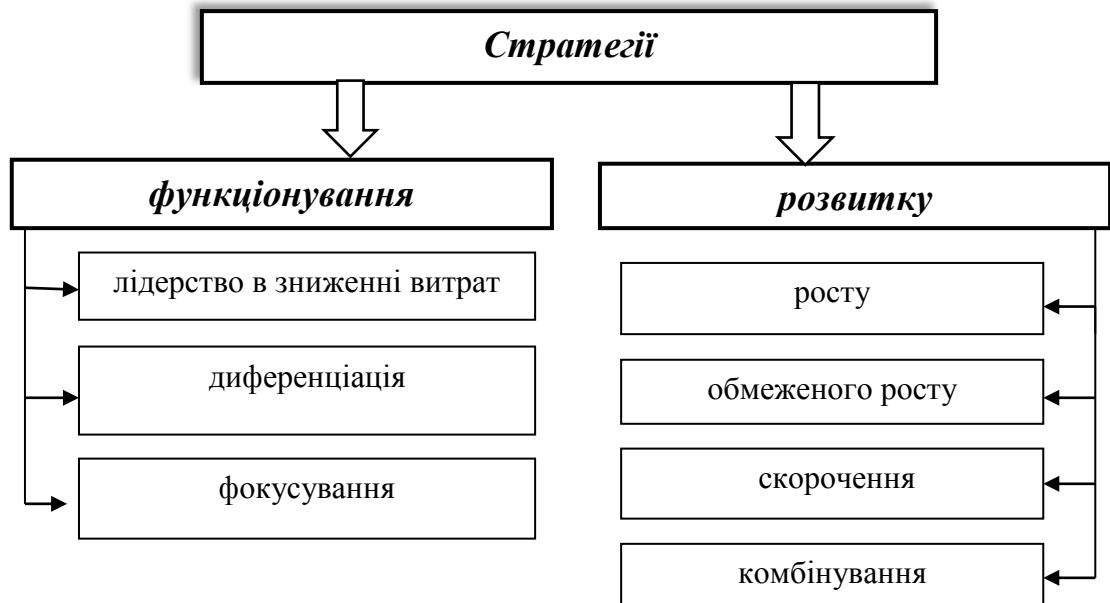


Рис.1.5. Групи стратегій підприємства [56]

Зупинимось детальніше на стратегіях розвитку. До стратегій розвитку відносяться стратегії росту, обмеженого росту, скорочення, комбінування. Стратегію росту обирають, як правило, «молоді» підприємства, які прагнуть в короткі терміни заявити про себе на ринку, а деякі ще амбітніші – стати лідерами на ньому. Стратегії росту можуть мати різновиди-альтернативи: стратегія прискореного (концентрованого) росту; стратегія інтегрованого росту; стратегія диверсифікованого росту. Такі стратегії відносяться до еталонних (базових) стратегій розвитку.

Крім еталонних стратегій, розрізняють стратегію обмеженого росту, яка є стратегічною альтернативою, що ґрунтується на формуванні цілей підприємства, виходячи з його минулих досягнень.

До стратегій розвитку відносять і стратегію скорочення. Вона ефективна тоді, коли підприємство знаходиться у фазі спаду або має місце загроза банкрутства. Сама по собі стратегія скорочення також має альтернативні різновиди: саме стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат, стратегія «збору врожаю», стратегія ліквідації підприємства.

Щодо стратегії скорочення, то поділяємо думку, що вона радше відноситься до стратегії функціонування (надто – стратегії виживання), ніж до стратегії розвитку, адже має за мету згортання виробничо-господарської діяльності, виживання, ліквідацію підприємства. Також доцільно тлумачити стратегію скорочення витрат як допоміжний захід в процесі реалізації головної стратегії розвитку підприємства, причому такий захід може бути короткостроковим. Стратегію «збору врожаю» і стратегію ліквідації підприємства також не варто розглядати як стратегії розвитку. Адже скорочення діяльності підприємства або його ліквідація аж ніяк не свідчать про прогресивні зміни, розвиток, а, навпаки, є ознакою руху назад, регресу та, в подальшому, занепаду.

Стратегіям розвитку підприємства властиві характерні ознаки (рис.1.6). Очевидно, що розвиток будь-якого суб'єкта бізнесу неможливий без чітко визначеної цілі (цілей) розвитку. При її відсутності неможливо будувати часткові стратегії, спрямовані на максимальне використання ресурсів підприємства, його виробничих потужностей, комерційного потенціалу та ін. і звести до єдиної мети формування функціональних стратегій підприємства.

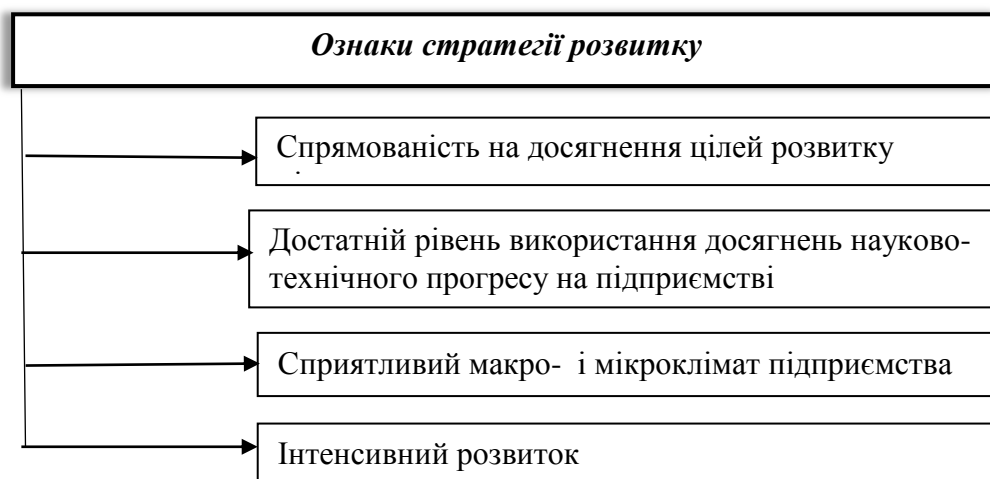


Рис. 1.6. Ознаки стратегії розвитку підприємства

**Джерело: розроблено автором на основі [14]*

Поняття «розвиток», як ми дослідили вище, передбачає якісно новий стан підприємства, прогрес, новизну. А якою може бути новизна і прогрес, якщо підприємство не використовує найновіші досягнення науково-технічного прогресу? Тому наявність цієї ознаки беззаперечно свідчить про розвиток підприємства та використання ним відповідної стратегії.

Для формування та реалізації стратегії розвитку необхідною умовою є сприятливий макро- та мікроклімат підприємства. Макроклімат відображає сприятливі умови макро- та мікросередовища підприємства. Перше з них є сукупністю загальних умов функціонування бізнесу, які не мають прямого впливу на підприємство. До таких умов належать загальний стан розвитку економіки, обсяг і темпи росту ВВП, рівень доходів населення, рівень інфляції та ін. Мікросередовище є середовищем прямого впливу на підприємство, це середовище на відстані «втягнутої руки», яке охоплює конкурентів, постачальників, ринки збуту, рівень закупівельних цін на ресурси, цін на готову продукцію, розвиток логістики та ін. Якщо ці умови макро- та мікросередовища сприятливі для підприємства, то воно матиме можливість реалізувати свою стратегію розвитку. Якщо ж ні, то підприємству доведеться переглянути її формування та відтермінувати її реалізацію на деякий час.

Інтенсивний розвиток як ознака стратегії розвитку підприємства передбачає рух підприємства до нового якісного стану не шляхом екстенсивного розвитку через залучення додаткових ресурсів, а шляхом покращення використання уже наявних ресурсів. В протилежному випадку це буде не стратегія розвитку, а стратегія функціонування, стабілізації або інша (рис.1.5).

Відповідно до охарактеризованих ознак, розрізняють ступені стратегій розвитку, наприклад, стратегія першого ступеня відрізняється наявністю усіх перелічених ознак; якщо ж присутні лише деякі ознаки, то така стратегія є стратегією розвитку на конкретному її етапі тощо.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи ми дослідили питання сутності поняття «розвиток підприємства», змісту стратегії розвитку та її місця у стратегічному плануванні підприємства.

Розвиток підприємства є головним завданням менеджменту, оскільки він не лише визначальний чинник економічної безпеки, а й основа економічного зростання, реалізації основних цілей підприємства – отримання доходу та прибутку, забезпечення його конкурентоспроможності.

Нами досліджено, що сутність поняття «розвиток» по відношенню до економічних систем залишається дискусійним. Сьогодні існує кілька підходів до трактування цього терміну: як процес забезпечення стабільності функціонування підприємства, як процес забезпечення функціонування підприємства, як основа для подальшого розвитку.

Охарактеризовані концепції розуміння терміну «розвиток підприємства», сама категорія «підприємство», підходи до трактування розвитку підприємства, під яким розуміють сукупність змін, які спричиняють якісні зміни та інший якісний стан самого підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх по відношенню до підприємства чинників.

Результати дослідження дозволили дійти висновку, що актуальним є концептуальне бачення розвитку в системі «розвиток підприємства – розвиток підприємства». Наведені та охарактеризовані чотири підходи до тлумачення сутності розвитку підприємства як економічної категорії. Розвиток підприємства є сукупністю кількісних, якісних і структурних змін, які призводять до поліпшення його якісного стану, підвищують гнучкість і адаптивність до внутрішніх та зовнішніх умов господарювання .

Доведено, що основні характеристики розвитку підприємства можуть виступати підґрунтям розробки та використання практичних інструментів ефективного управління підприємством відповідно до визначених ним цілей, мети і завдань. Описані дві форми розвитку підприємства: прогрес і регрес. В

економічних системах присутніми є обидві форми розвитку, що пояснюється стадіями економічного циклу. Наведена видова структура розвитку підприємства.

Досліджено, що існує безліч варіантів трактування стратегії. У широкому значенні вона є відображенням позиції підприємства у певному середовищі, яка конкретизована у відповідних показниках. Формування стратегії підприємства складається з певних компонентів, до яких належать тактика, політика, правила і процедура.

Різноманітність стратегій є наслідком великої кількості шляхів, напрямів, видів підприємницької діяльності; кожна стратегія набуває специфічних ознак при її реалізації на різних підприємствах. Майбутнє підприємства описати за допомогою ієрархії стратегій. Стратегії поділяються на дві групи: стратегії функціонування і стратегії розвитку. До стратегій розвитку відносяться стратегії росту, обмеженого росту, скорочення, комбінування. Стратегіям розвитку підприємства властиві характерні ознаки, відповідно до яких розрізняють ступені стратегій розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОКАЗНИКІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Оцінка середовища функціонування торговельного підприємства та чинників впливу на нього

Характеристику середовища функціонування торговельного підприємства «Модниця» доцільно розпочати з аналізу макросередовища. Насамперед, аналізоване торговельне підприємство функціонує на ринку жіночого одягу.

Виробником цієї групи товарів є легка промисловість, яка в Україні є досить розвинутою, у тому числі швейна промисловість як безпосередній постачальник готової продукції на ринку одягу. Швейна промисловість у комплексі легкої промисловості поступається лише текстильній. «Швейка» дає третину валової продукції галузі. Особливістю галузі є те, що її підприємства розміщені, в основному, в районах споживання продукції, якими є великі та середні міста.

Сьогодні через повномасштабну війну росії проти України, яка триває вже другий рік, легка промисловість зазнала значних потрясінь. Більше двох третин підприємств або закрились, або релокувались, або працюють на межі виживання в районах свого звичного розташування. Частина підприємств галузь змушені була переорієнтуватись на виробництво швейних виробів для Збройних сил України, в структурі замовлень стали переважати асортиментні позиції спідньої білизни, футболки, флісових курток, верхнього одягу та ін. для чоловіків.

Легка промисловість України, не дивлячись на жахливі події, які вплинули на стан економіки взагалі, має та розвиває свій потенціал, забезпечуючи населення та армію необхідними товарами. На рис.2.1 наведені дані про кількість діючих підприємств за видами діяльності. Як бачимо за даними рисунка, зниження кількості діючих підприємств з виробництво одягу розпочалось з 2019 року, про що свідчить напрямок лінійного прогнозу, відображений на рисунку.

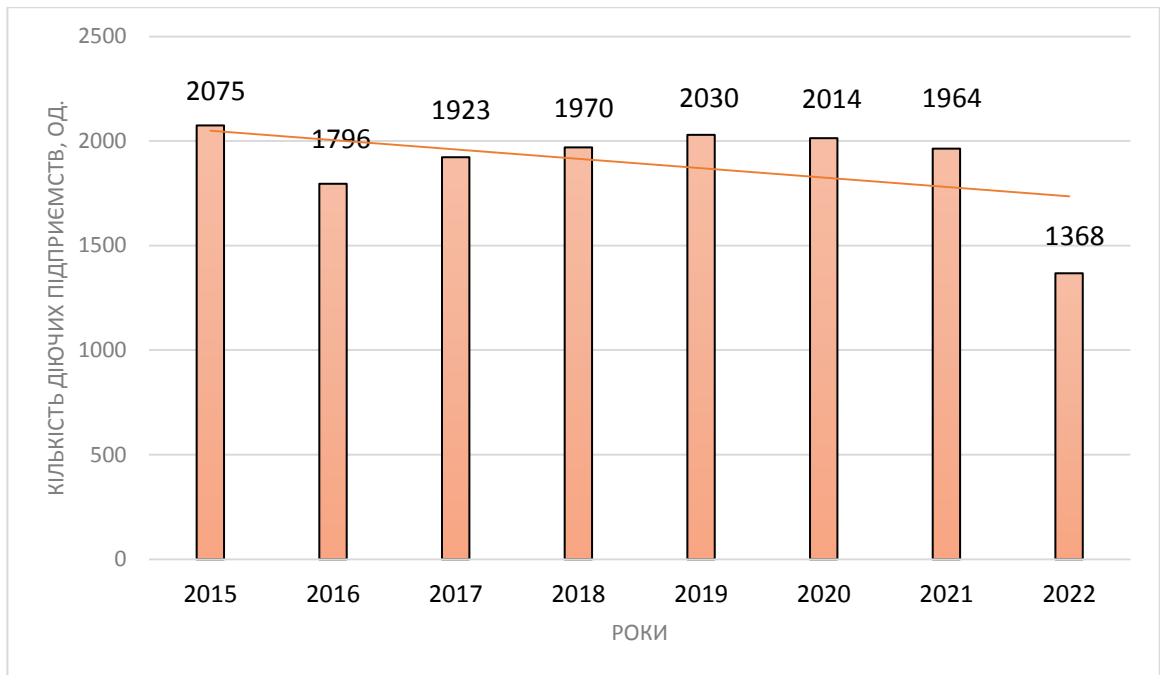


Рис. 2.1. Кількість діючих підприємств з виробництва одягу в Україні у 2015-2022 роках [19]

У 2022 році відбулось стрімке падіння кількості таких підприємств до 1368 підприємств, що становить 70% від рівня попереднього року і лише 66% від рівня 2015 року.

На рис.2.2 наведені дані про обсяги виробництва та реалізації одягу. Дані рисунка свідчать, що свого максимального значення виробництво одягу в Україні досягло у 2018 році, в якому він досягнув 10,1 млрд. грн. Причина такого зростання впродовж 2015-2018 років криється у тому, що вітчизняні виробники завоювали довіру у відомих європейських виробників та на власних виробничих потужностях масово виготовляли одяг відомих брендів, як європейських, так і американських. Це дозволило нарощувати обсяги виробництва і реалізації одягу, а завдяки невисоким витратам (порівняно з європейськими виробниками) та високій якості виробів (порівняно з китайськими виробниками) українські швейники набули популярності на європейському та американському ринках серед відомих західних компаній, які є власниками найвідоміших світових брендів.

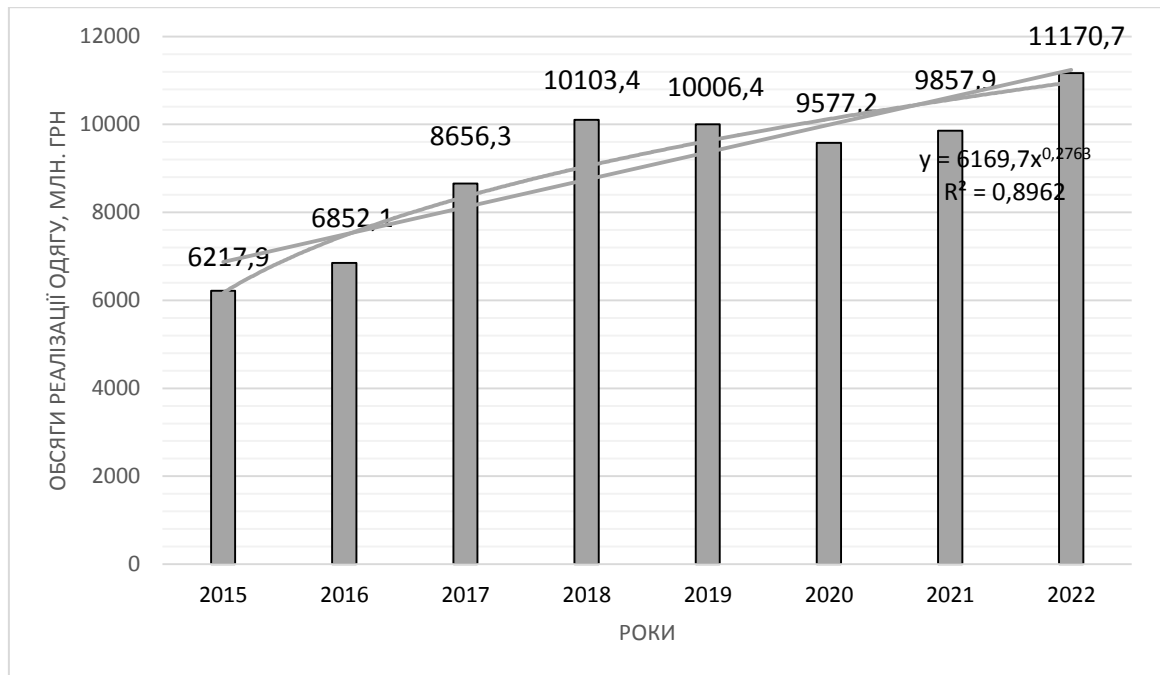


Рис.2.2. Обсяги реалізації одягу в Україні у 2015-2022 роках [19]

В наступні роки темпи реалізації знижувались, досягнувши мінімуму у 2020 році, але з наступного року крива обсягів реалізації одягу пішла вгору, про що свідчить наведена на рисунку лінія тренду, описана ступеневою функцією:

$$y = 6169,7x^{0,2763} \quad (2.1)$$

$$R^2 = 0,8962.$$

Високе значення коефіцієнта детермінації R^2 свідчить про коректність та доцільність використання такої залежності для аналізу динаміки цього показника.

У 2022 році обсяги виробництва та реалізації одягу в Україні досягли показника 11,2 млрд. грн., що обумовлено необхідністю нарощування виробництва для потреб армії, про що йшлося вище.

Дані табл.2.1 демонструють обсяги роздрібного товарообороту роздрібною торгівлі за товарною групою «одяг» за 2017-2021 роки. Статистична інформація за 2022 рік поки що відсутня. За аналізованою групою товарів обсяг роздрібного товарообороту коливається в межах 3% від загальної суми усіх товарів, які реалізуються в роздріб через заклади роздрібною торгівлі.

Таблиця 2.1

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібно́ї торгівлі за товарною
групою «одяг» у 2017-2021 роках [19]

Найменування товарної групи	2017		2018		2019		2020		2021	
	млрд. грн.	у % до підс.	млрд. грн.	у % до підс.	млрд. грн.	у % до підс.	млрд. грн.	у % до підс.	млрд. грн.	у % до підс.
Усі товари	586,3	100,0	668,4	100,0	793,5	100,0	868,3	100,0	1044,5	100,0
Одяг	17,6	3,0	21,1	3,2	25,6	3,2	25,1	2,9	32,4	3,1

Торговельне підприємство «Модниця» спеціалізується на реалізації через власну торговельну мережу жіночого одягу власного виробництва. Для повноти оцінки середовища функціонування підприємства доцільно зупинитись на характеристиці ринку жіночого одягу в Україні, на який впливають безліч чинників. Насамперед, з об'єктивних причин, зазначених вище, ринок жіночого одягу серйозно переструктурувався внаслідок переорієнтації багатьох підприємств на виробництво нових для них видів продукції, в основному, чоловічого асортименту.

Попит є важливішим чинником впливу на ринку жіночого одягу. Структура попиту вирізняється тим, що у ньому найбільша частка (понад 40%) припадає на жіночий одяг. Остання подія у нашому житті, наприклад, пандемія ковіду, перенесла частину цього попиту в онлайн покупки, хоча частота покупок та їх сукупна вартість покупок суттєво знизилась.

«На споживчий попит на ринку жіночого одягу в Україні впливають такі чинники, як соціально-демографічний склад населення, його соціально-культурний розвиток, професійні характеристики. Поступове старіння населення, переміщення його працездатної частини закордон у зв'язку з воєнними діями в нашій державі, переїзд молодих людей на навчання в інші країни, зміна споживчих пріоритетів населення негативно впливають на

розвиток споживчого попиту на одяг. Люди привчаються обмежуватись тим, що є, а часто оновлюють одяг лише дітям, підліткам, потреба в заміні якого є очевидною» [9].

Напевно визначальним чинником впливу на попит на ринку жіночого одягу є мода, яка, часто, має вирішальне значення для ухвалення рішення про здійснення покупки. «Формування попиту на модний одяг має ряд особливостей:

- термін життя, який, як правило, для модного одягу становить від двох місяців до двох років;
- попит на модний одяг персоніфікований, оскільки кожен споживач орієнтується саме на свій смак;
- попит споживача залежить від рівня його доходу; зростання і скорочення доходів призводить до зростання споживання в модному сегменті або його скорочення;
- попит на одяг тісно пов'язаний з можливістю споживача заявити про своє суспільне становище і соціальний статус» [47].

Особливе місце серед чинників впливу на попит на ринку одягу має рівень оплати праці. На рис. 2.3 наведені дані про рівень середньої заробітної плати в Україні. Її рівень є визначальним в процесі формування платоспроможного попиту населення, а позитивна динаміка середньої заробітної плати є запорукою перетворення відкладеного, потенційного споживчого попиту в реальний.

У часовому проміжку 2015-2022 років середня заробітна плата в Україні зросла у 3,47 рази, однак, з початком повномасштабної війни помітним є гальмування її приросту через об'єктивні причини, особливо у бюджетній сфері. Так, у 2022 році порівняно з 2021 роком індекс середньої заробітної плати по Україні становив 1,07, що є найнижчим за останні роки. Динаміка індексів середньої заробітної плати у 2015-2022 роках наведена на рис. 2.4.

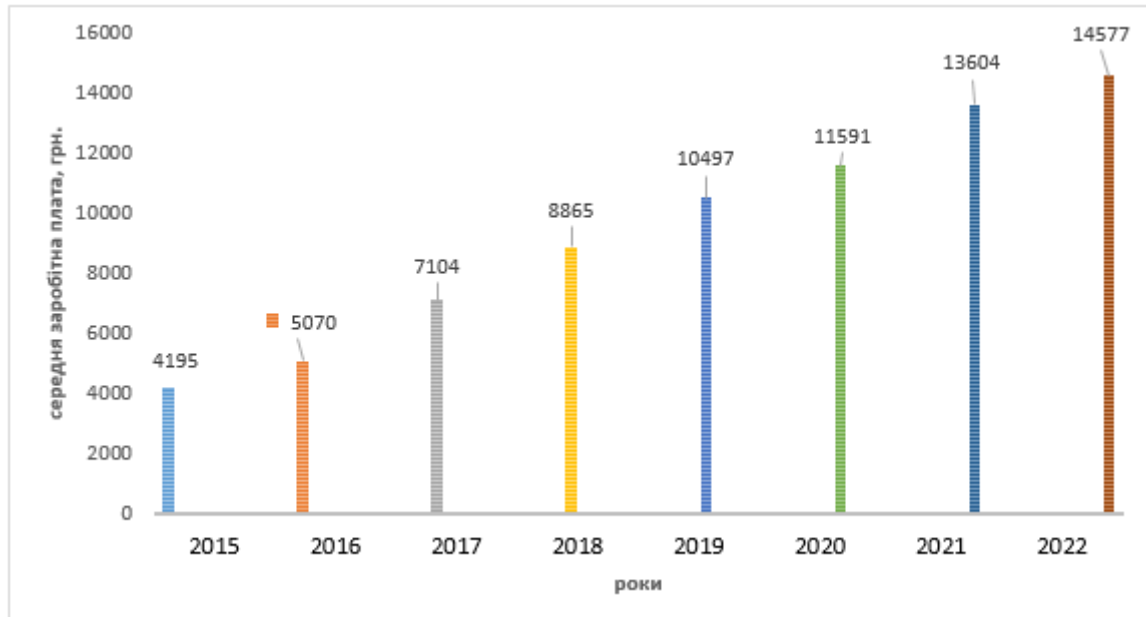


Рис.2.3. Динаміка середньої заробітної плати в Україні у 2015-2022 роках [19]

Саме через сповільнення приросту заробітної плати сповільнився ріст попиту на жіночий одяг: більшість населення в такий час обмежується наявними предметами одягу, віддаючи перевагу більш важливим речам в період війни.

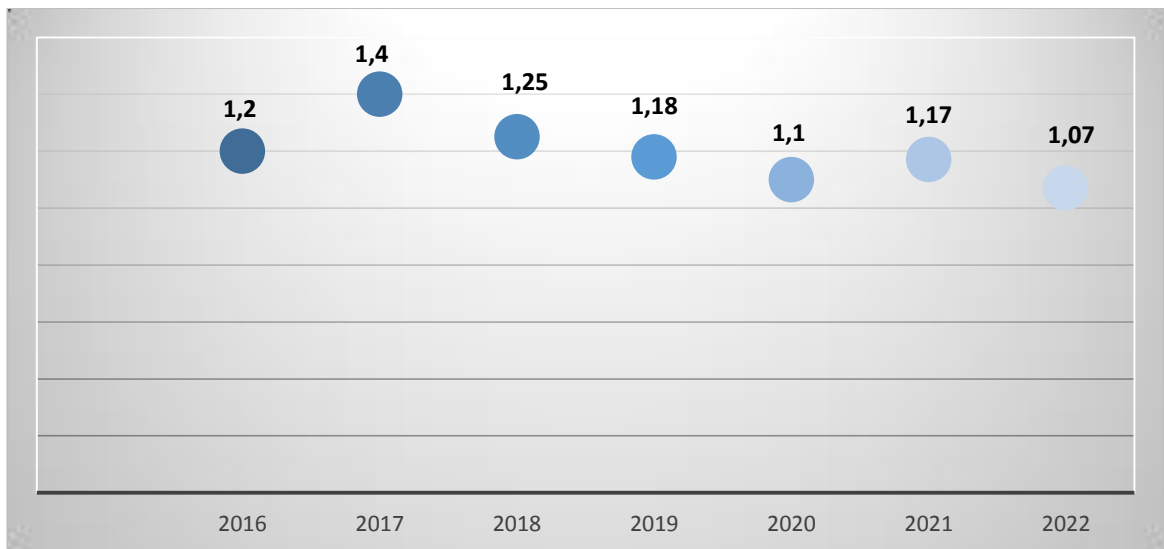


Рис.2.4. Динаміка індексів середньої заробітної плати в Україні у 2015-2022 роках [19]

Середовище функціонування торговельного підприємства характеризується ще й пропозицією на ринку одягу, яка визначається наступними чинниками:

- кількістю як виробників, так і продавців різних видів одягу;
- вартістю тканин, фурнітури, допоміжних матеріалів, які використовуються при виробництві одягу;
- появою нових видів матеріалів та інших ресурсів (нетканки, екоматеріалів, рециклінгової сировини та ін.);
- удосконаленням технологічного рівня виробництва, появою нових видів обладнання, яке суттєво підвищує продуктивність праці та забезпечує високий рівень якості швейних виробів;
- умови макросередовища, зокрема рівень ділової активності у різних галузях, ставки оподаткування, кредитна політика та ін.;
- природні, техногенні катастрофи, війна [47].

Особливістю пропозиції на ринку жіночого одягу в Україні є вплив закордонних виробників. Вони реалізують свої товари шляхом онлайн торгівлі та через мережу власних butikів. «Найбільш помітною на вітчизняному ринку жіночого одягу є присутність Китаю, Туреччини, Польщі, Італії, Тайваню, Індонезії, Сінгапуру; рідше – США, Німеччини, Франції, Швеції, Іспанії. Останніми роками набули розмаху у своєму розвитку великі ритейлерські мережі, зокрема, «H&M», «Zara», «DeFacto», «Koton», Ralph Lauren» та ін.» [9].

Неабиякий вплив на ринок жіночого одягу має мода. Тому вітчизняний ринок перетворився на площадку для проникнення найвідоміших світових брендів, оскільки він має досить великий потенціал для розвитку світових торгових мереж. Це пояснюється тим, що Україна є однією з найбільших країн Європи зі значною чисельністю населення, а значить, і великою чисельністю потенційних споживачів брендового одягу. Також, «вітчизняний ринок залишається ненасиченим, за кількістю відомих брендових торгових мереж сьогодні на ринку одягу присутні тільки близько 30% від усіх відомих світових брендів» [81].

Разом з тим, набули розвитку вітчизняні бренди жіночого одягу (рис.2.5).

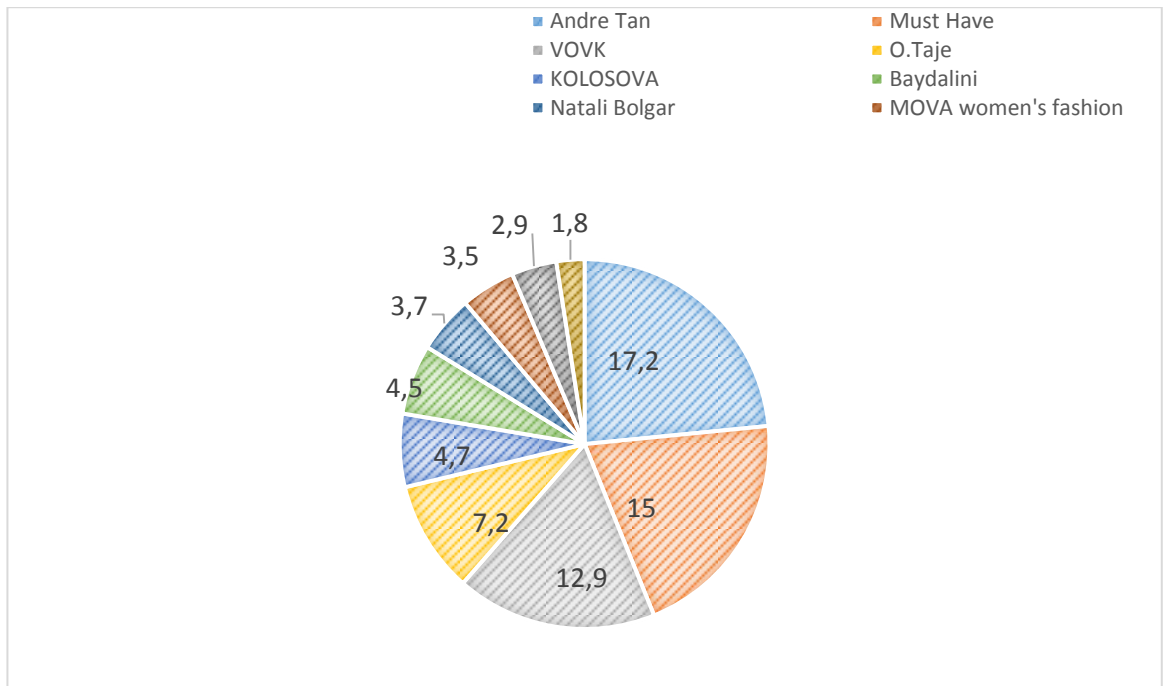


Рис.2.5. Рейтинг найпопулярніших українських брендів жіночого одягу у 2022 році*

*Примітка: розроблено автором за даними [83]

Першість у рейтингу утримує популярний бренд ANDRE TAN з часткою на ринку 17,2%, а замикає рейтинг бренд МОСКО (1,8%). Не дивлячись на різноманітність та обсяги продажу продукції українськими брендами жіночого одягу, можемо стверджувати, що фешн-індустрія в Україні набирає обертів і за деякими позиціями змушує поступатись відомі світові бренди.

Якщо звернути увагу на місцевий ринок жіночого одягу, то він відзначається високою конкурентністю через присутність на ньому місцевих виробників та дуже розвиненою торгівлею одягом у місті Тернополі.

Аналіз продавців жіночого одягу проведемо за даними рис. 2.6. У місті Тернополі продавцями жіночого одягу спеціалізовані магазини-бутіки, серед яких найбільшими є «VOVK», «Модниця», «Carla», «Єва», «Carling», «Miss», «Любисток», «НИКА», «Paloma», «KIKI», «Монако», «BrandShop», «EGO», «La Femme», «Час моди», «Verona», «IDEM» та ін. Якщо врахувати продавців жіночого одягу на ринках та неспеціалізованих магазинах міста, то перелік таких продавців сягне кількох тисяч.

Оцінити частку торговельного підприємства «Модниця» на місцевому ринку жіночого одягу дуже складно через обмеженість інформації, але, враховуючи, що підприємство є одночасно і виробником жіночого одягу, і його продавцем через власну торговельну мережу, можемо стверджувати про стійкі позиції підприємства на ринку. Тим більше, що «Модниця» має свою збутову мережу не лише у місті Тернополі, але й у місті Львові.

Доступною є інформація про обсяги продажу жіночого одягу виробниками через свої фірмові магазини (рис.2.7).

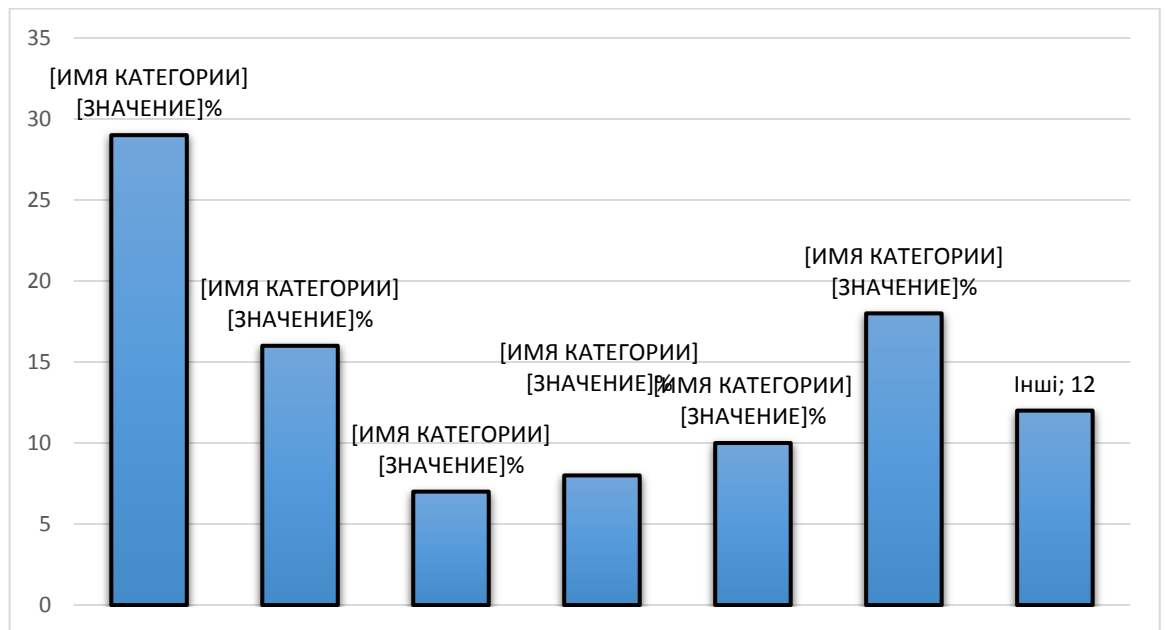


Рис.2.7. Питома вага продажу жіночого одягу у місті Тернополі
фірмовими магазинами *

*Джерело: складено автором самостійно за результатами власних досліджень

Очевидним є факт, що торговельне підприємство «Модниця» є лідером на ринку збуту жіночого одягу через власну фірмову мережу, її частка на ринку становить 29 %. «Модниця» - одне з небагатьох місцевих підприємств, які мають власні виробничі потужності та власну збутову мережу. Найближчий конкурент – «Оксана Бачинська» поступається фірмовою торгівлею «Модниці» майже у 2 рази, хоча також має мережу торгових закладів у Києві, Львові, Чернівцях, Вінниці, Рівному.

Суттєвий «ринковий фон» в частині продажу жіночого одягу створює інтернет-торгівля, яка щороку набирає обертів. Це пояснюється досвідом здійснення інтернет-покупок під час пандемії та ковідних обмежень, масштабами міграції населення з початком війни як всередині країни, так і закордон. Покупці перестали «прив'язуватись» до конкретних фізичних торговельних точок, а чимраз стрімкіше опановують віртуальний ринок, в тому числі ринок одягу.

В цьому процесі торговельне підприємство «Модниця» також йде в ногу з часом, має свій Інтернет-магазин (<https://modnica-ua.com.ua>) і реалізує жіночий одяг через нього як роздрібним покупцям, так і дрібнооптовим і оптовим покупцям.

Торговельне підприємство «Модниця» вирізняється серед конкурентів активною виставковою діяльністю, є постійним учасником профільних виставок-ярмарків, які щорічно проходять в різних містах України. Участь у виставках-ярмарках забезпечує підприємству значні обсяги реалізації жіночого одягу шляхом продажу великих оптових партій роздрібним торговим підприємствам.

На ринок жіночого одягу неабиякий вплив має розвинена мережа магазинів секонд-хенд під різними торговими марками: «Одяг з Європи», «Економ-клас», «Каламбур», «Євро секонд хенд», «Планета секонд хенд» та ін. Така мережа має свій стійкий споживчий контингент, який з часом не зменшується. В найближчі роки не передбачається зниження попиту на вживаний одяг, що обумовлено об'єктивними причинами (зниження рівня доходів населення, підвищення питомої ваги витрат домогосподарств на продукти харчування, оплату комунальних послуг та ін. у загальній структурі споживання). Також на стабільність ринку секонд хенду впливають суб'єктивні чинники, наприклад, можливість оновлення гардеробу та його поповнення брендовими речами за невелику ціну тощо.

2.2. Характеристика діяльності торговельного підприємства «Модниця» та його стратегічних перспектив

Під торговою маркою «Модниця» реалізується швейна продукція, яка знайшла свого покупця не лише в нашому регіоні, але й далеко за його межами. Спочатку засновники торгової марки (ФОП Кельбель Н.А. та ФОП Кельбель А.Б.) розпочинали бізнес з торгівлі готовим жіночим одягом, постачання якого налагодили з Польщі, Туреччини, а також з Хмельницького, Одеси, Харкова та ін. Згодом підприємці вирішили розпочати виробництво власного одягу, що було виправданим, оскільки оригінальні моделі, розраховані на молодь, жінок середнього віку, добре реалізовувались завдяки високій якості, помірним цінам та дизайнерському підходу до виробництва. Модельний ряд виробника й продавця постійно оновлюється (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Асортименту жіночого одягу торговельного підприємства «Модниця» у 2017-2022 роках*

№ зп	Товарні лінії	Кількість артикулів у товарній лінії		
		2017	2021	2022
1.	Блузи	18	15	18
2.	Штани	11	9	18
3.	Жакети	6	9	13
4.	Жилети	3	1	
5.	Кардигани	4	3	2
6.	Комбінезони	4	1	3
7.	Костюми	9	8	7
8.	Кофти	16	4	4
9.	Майки	4	5	6
10.	Верхній одяг	-	8	5
11.	Сукні довгі	18	5	6
12.	Сукні короткі	32	47	36
13.	Топи	10	7	11
14.	Шорти	2	-	1
15.	Спідниці	26	15	18
16.	Сукні дитячі	-	2	2
	Разом	163	133	151

*Джерело: складено автором за матеріалами ФОП Кельбель Н.А.

Дані таблиці підтверджують, що у торговельному підприємстві склався свій набір товарних ліній, які забезпечують йому стабільність виручки від продажу швейних виробів. Разом з тим, підприємці постійно працюють над оновленням асортименту, вносячи зміни у структуру асортименту. Деякий час з виробництва не знімаються ті артикули, на яких є низький ринковий попит як в роздрібних покупців, так і в оптових замовників. Тому при формуванні стратегії розвитку торговельного підприємства доцільно, насамперед, виходити зі зміни ринкового попиту, звернути увагу та використання прийомів елімінації в процесі стратегічного планування.

Підприємство функціонує на ринку 11 років, що дозволило йому завоювати свою ринкову нішу, створити своє ім'я та закласти підвалини для подальшого розвитку. З 2013 року торговельне підприємство зареєструвало торгову марку «Модниця» (ТМ «Модниця») (рис.2.8). Це позитивно вплинуло на розвиток бізнесу, підвищило впізнаваність виробника і продавця, що позначилось на основних техніко-економічних показниках діяльності торговельного підприємства (табл. 2.3.).

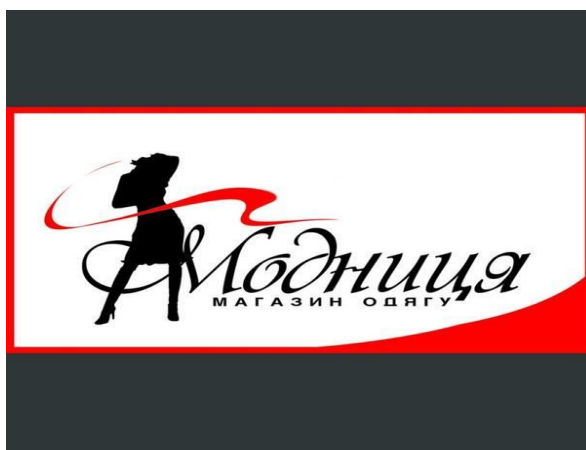


Рис. 2.8. Логотип ТМ «Модниця» [80]

Мінливі умови функціонування підприємства на ринку вимагають від торговельного підприємства постійно моніторити ринкову ситуацію та вчасно реагувати на її динамічну зміну. Наприклад, умови пандемічних обмежень призвели до різкого скорочення відвідуваності розважальних, відпочинкових

закладів і заходів, що вплинуло в бік скорочення ринкового попиту. Як наслідок, підприємство у своєму асортиментному переліку скоротило виробництво вечірніх суконь, кофт та ін.

Таблиця 2.3

Показники діяльності торговельного підприємства «Модниця»
у 2019-2022 роках*

№ зп	Показники	2019	2020	2021	2022
1.	Обсяг випуску продукції, од.	6201	7755	10680	13175
2.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	4820,4	5364,3	7688,0	9786,0
3.	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4138,4	4804,3	7011,7	8807,4
4.	Чисельність працюючих, чол.	18	33	40	42
5.	Заробітна плата одного працівника, грн./міс.	7200	9800	12600	12900
8.	Основні засоби, тис. грн./рік	1170,8	1234,0	1630,2	1596,3
10.	Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,86	0,895	0,912	0,90
11.	Прибуток, тис. грн.	682	560	676,3	978,6
12.	Рентабельність, %	16,5	11,7	9,6	11,1

*Джерело: складено автором за матеріалами ФОП Кельбель Н.А.

Для оцінки діяльності торговельного підприємства важливим є показник виручки від реалізації продукції. Дані таблиці відображають щорічний приріст виручки, але темпи її приросту сповільнюються. Це пов'язано з об'єктивними причинами зниження попиту на новий одяг під час пандемічних обмежень, зниженням купівельної спроможності населення з початком війни, релокацією значної частини населення або його виїздом закордон.

Сповільнення приросту виручки від реалізації продукції не є критичним моментом в діяльності торговельного підприємства, однак цей показник вартий пильної уваги з боку керівництва та власника в процесі прийняття ними стратегічних рішень.

Заслуговує на увагу такий оцінний показник, як витрати на 1 грн.

реалізованої продукції. Вони мають впродовж чотирьох останніх років тенденцію до незначного зростання, але навіть у складний 2022 рік вони знизились на 1,2 коп., і це попри складну ситуацію з електропостачанням, задіянням генераторів та іншими складнощами воєнного часу.

Результуючими показниками ефективності функціонування торговельного підприємства є прибуток і рентабельність. Індекси прибутку у 2020-2022 роках становили 0,82; 1,21; 1,44. Це показує позитивну динаміку у зміцненні позицій підприємства на ринку. Рентабельність за ці роки знизилась на 5,4 в.п. і досягла показника 11,1% у 2022 році проти 16,5% у 2019 році.

Торговельне підприємство «Модниця» реалізує свою продукцію через власну торговельну мережу в місті Тернополі (магазини у ТЦ «Орнава», ТРЦ «Подільняни», ЦУМі), а також на ринках «Юмакс», «Стандарт». Кілька років тому назад підприємці володіли більшою мережею магазинів на ринках міста, але їх діяльність була низькорентабельною або й збитковою, тому відмовились від нерентабельних торговельних точок (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Торговельні площі підприємства «Модниця»*

№ зп	Приміщення	Місце розташування	Площа, м ²
2.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Руська, ЦУМ	40
3.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Живова, ТЦ «Орнава»	25
4.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Текстильна, ТРЦ «Подільняни»	35
5.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Оболоня, ринок «Юмакс»	12
6.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Живова, ринок «Стандарт»	16
7.	Магазин	м. Львів, ТЦ «Сихів»	36
8.	Магазин	м. Львів, ТРК «Південний» (ТЦ «Володимир»)	40
9.	Магазин	м. Львів, вул. Шпитальна, 9	22
10.	Магазин	м. Львів, ТК «Шувар»	30
	Разом		256

*Джерело: складено автором за матеріалами ФОП Кельбель Н.А.

Крім того, підприємство орендує виробниче приміщення, площею 150 м.кв. під швейний цех у місті Тернополі, вул. М.Грушевського, 23 (колишнє ательє «Ромашка»).

Ситуація з відмовою від нерентабельних торгових точок у місті Тернополі стала стимулом для підприємців щодо пошуку нових ринків збуту, які мали успіх. Так, ТМ «Модниця» поступово почала з'являтися на ринку міста Львова. Сьогодні у Львові функціонують чотири магазини, розташовані у різних мікрорайонах міста (ТРК «Південний» – ТЦ «Володимир», ТЦ «Сихів», ТК «Шувар», вул. Шпитальна у центрі міста).

Розміщення магазинів торговельного підприємства «Модниця» як в Тернополі, так і у Львові, зорієнтоване на максимальне наближення до місць активної торгівлі – у торгових центрах, на промислових ринках. Ці місця покупців відвідують цілеспрямовано, здійснюють шопінг з метою придбання товарів таких товарних груп, які не входять до щоденного споживчого кошика (взуття, одяг, побутова техніка, косметика, електроніка, дитячі товари та ін.).

Загальна площа орендованих торговельним підприємством «Модниця» приміщень 406 м², з них 278 м² у Тернополі та 128 м² у Львові. Підприємство має з орендодавцями довгострокові договори оренди. Це дозволяє їм планувати свої подальші кроки на ринку, будувати стратегічні плани та нарощувати «ринкові м'язи» у статусі надійних виробників та відповідальних продавців модного жіночого одягу.

Торговельне підприємство здійснює значні обсяги продажів через власний Інтернет-магазин. Онлайн торгівля за останні роки пожвавилась відносно усіх груп товарів (продовольчої, непродовольчої) та різних їх підгруп. Інтернет-продажі суттєво зросли через відомі причини останніх років. Онлайн покупки «Модниці» можна здійснити, зайшовши на її сайт, де підприємство позиціонує себе як український виробник жіночого одягу. Інтернет-торгівля дозволила «Модниці» вийти на ринок сусідньої Молдови, з приватними фірмами якої укладені перші контракти на постачання оптових партій жіночого одягу.

Разом з тим, вважаємо, що торговельне підприємство недостатньо уваги приділяє використанню реклами для просування своєї продукції на ринку, стимулювання збуту та інших елементів маркетингового міксу. Це, в подальшому, може виявитись слабким місцем у конкурентній боротьбі, яка з кожним роком загострюється. Саме тому питанню активізації маркетингових важелів просування швейної продукції на ринок повинно знайти місце у формуванні стратегії розвитку торговельного підприємства.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи ми охарактеризували середовище функціонування торговельного підприємства «Модниця», а також його діяльність з точки зору стратегічних перспектив.

Аналізоване торговельне підприємство функціонує на ринку жіночого одягу, нами наведені дані про кількість діючих підприємств з виробництва одягу в Україні, які свідчать про стрімке падіння кількості таких підприємств у 2022 році (70% від рівня попереднього року). Наведені та проаналізовані дані про обсяги виробництва та реалізації одягу. Для цього нами використана ступенева функція, яка дозволила побудувати лінію тренду обсягу виробництва одягу в Україні. Високе значення коефіцієнта детермінації R^2 свідчить про коректність та доцільність використання такої залежності для аналізу динаміки цього показника. У 2022 році обсяги виробництва та реалізації одягу в Україні досягли показника 11,2 млрд. грн.

Досліджені обсяги роздрібного товарообороту за товарною групою «одяг», який становить близько 3% від загальної суми усіх товарів, які реалізуються в роздріб.

Торговельне підприємство «Модниця» спеціалізується на реалізації через власну торговельну мережу жіночого одягу власного виробництва. На ринок жіночого одягу в Україні впливають безліч чинників, серед яких важливішим є

попит. На нього, в свою чергу, впливають мода, рівень оплати праці. Нами проаналізований рівень і динаміка індексів середньої заробітної плати у 2015-2022 роках.

Пропозиція також є чинником впливу на середовище функціонування торговельного підприємства, яка залежить від впливу на ринок жіночого одягу в Україні закордонних виробників.

Серед вітчизняних виробників і продавців жіночого одягу першість утримує популярний бренд ANDRE TAN з часткою на ринку 17,2%, а замикає рейтинг бренд МОСКО (1,8%).

Нами проаналізований місцевий ринок жіночого одягу, який відзначається високою конкурентністю через присутність на ньому місцевих виробників та дуже розвиненою торгівлею одягом у місті Тернополі. Торговельне підприємство «Модниця» на місцевому ринку жіночого одягу виділяється тим, що одночасно є і виробником жіночого одягу, і його продавцем через власну торговельну мережу.

Аналізоване торговельне підприємство «Модниця» є лідером на ринку збуту жіночого одягу через власну фірмову мережу, її частка на ринку становить 29 %. Суттєвий «ринковий фон» в частині продажу жіночого одягу створює інтернет-торгівля, яка щороку набирає обертів. «Модниця» має свій Інтернет-магазин (<https://modnica-ua.com.ua>) і реалізує жіночий одяг через нього як роздрібним покупцям, так і дрібнооптовим і оптовим покупцям.

Торговельне підприємство «Модниця» вирізняється серед конкурентів активною виставковою діяльністю, є постійним учасником профільних виставок-ярмарків, які щорічно проходять в різних містах України. Участь у виставках-ярмарках забезпечує підприємству значні обсяги реалізації оптових партій жіночого одягу.

Нами констатовано, що на ринок жіночого одягу значний вплив має розвинена мережа магазинів секонд-хенд під різними торговими марками.

Аналіз діяльності підприємства показує, що у торговельному підприємстві склався свій набір товарних ліній, які забезпечують йому

стабільність виручки від продажу швейних виробів. Разом з тим, підприємці постійно працюють над оновленням асортименту, вносячи зміни у структуру асортименту. При формуванні стратегії розвитку торговельного підприємства доцільно звернути увагу на використання прийомів елімінації в процесі стратегічного планування як реакції на зміну ринкового попиту.

Нами проаналізовані основні показники діяльності підприємства, яке працює прибутково, рентабельність у 2022 році становила 11,1%. Для оптимізації діяльності підприємство відмовилось від нерентабельних торгових точок в м.Тернополі, а, натомість, розвинуло свою діяльність у м. Львові, де відкрило чотири магазини. Розміщення магазинів зорієнтоване не максимальне наближення до місць активної торгівлі – у торгових центрах, на промислових ринках. Загальна площа орендованих торговельним підприємством «Модниця» приміщень 406 м², з них 278 м² у Тернополі та 128 м² у Львові.

На нашу думку, торговельне підприємство недостатньо уваги приділяє використанню реклами для просування своєї продукції на ринку, стимулюванню збуту та інших елементів маркетингового міксу, що потребує виправлення в процесі стратегічного планування на підприємстві з метою усунення слабких місць у конкурентній боротьбі.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МОДНИЦЯ»

3.2. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства

Як зазначено у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, досліджуване нами торговельне підприємство «Модниця» є доволі успішним «гравцем» на місцевому ринку жіночого одягу. Також підприємство поволі освоює нові ринки за межами Тернопільщини і, навіть, країни.

Однак, на нашу думку, підприємство недостатньо використовує маркетинговий механізм активізації продажу. Тому доцільно звернути увагу на формування стратегії покращення використання його маркетингового потенціалу. Це пов'язано з тим, що в нинішніх конкурентних умовах функціонування ринку впровадження інноваційних ідей і технологій у менеджмент та маркетинг стало не побажанням, а життєвою необхідністю. Для торговельного підприємства питання ефективності використання маркетингового потенціалу стоять особливо гостро, оскільки на ринку функціонують значна кількість продавців аналогічних товарів і кожен з них прагне реалізувати їх з максимальною вигодою для себе.

Маркетинговий потенціал торговельного підприємства є структурною складовою його загального потенціалу, тому виникає потреба у стратегічному управлінні ним. Таке управління передбачає організацію формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу для забезпечення ефективності його використання. Без ефективної стратегії в надто мінливих і динамічних умовах ринку неможливо забезпечити ефективну маркетингову діяльність у перспективі.

У будь-якому випадку можна бачити різні вектори поведінки підприємства на ринку у перспективі залежно від низки макроекономічних,

регіональних чинників та внутрішнього стану самого підприємства. Тому актуальним є питання виявлення стратегічних альтернатив розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства, реалізація яких забезпечить його конкурентоспроможність.

Не варто забувати, що стратегія розвитку маркетингового потенціалу повинна бути невідривно пов'язаною із загальною стратегією торговельного підприємства. Причому, питання «розвитку» є так само актуальними для цієї стратегії, тобто вона повинна забезпечити якісно новий стан підприємства внаслідок її реалізації, наприклад, опанувати новий ринковий сегмент і міцно закріпитись на ньому, впровадити інноваційні технології у систему збуту товарів, налагодити стійку комунікацію з оптовими покупцями і т.д.

«Розвиток маркетингового потенціалу торговельного підприємства будується на чіткому алгоритмі послідовності досягнення стратегічної мети. Проведене теоретичне дослідження з питань стратегічного управління маркетинговим потенціалом дозволило запропонувати методичний підхід щодо формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства, який передбачає послідовне здійснення трьох етапів» [18].

На рис. 3.1 наведені етапи формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства.

Першим етапом є стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства, який передбачає вибір методів оцінювання ефективності використання маркетингового потенціалу. Таке оцінювання ґрунтується на формулюванні основної мети торговельного підприємства. Сьогодні існує ціла низка різноманітних підходів до оцінювання маркетингового потенціалу торговельного підприємства, але дослідивши їх на предмет повторюваності, схожості, цільовизначення можемо виокремити ті з них, які доцільно використовувати для досліджуваного нами торговельного підприємства «Модниця»:

1. Методи аналізу порівняльних переваг. Для досліджуваного нами торговельного підприємства «Модниця» необхідно врахувати усі переваги

порівняно з найближчими конкурентами. До таких переваг можна віднести наявність власного швейного виробництва, що дозволяє контролювати рівень витрат, добре розвинена торговельна мережа, наявність Інтернет-магазину, власні дизайнерські моделі одягу та ін.



Рис. 3.1. Процес формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства [18]

2. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції. «Ефективна конкуренція – це динамічна конкуренція, коли за рахунок інновацій зменшуються витрати виробництва і зростає якість продукції,

збільшуються обсяги виробництва і продуктивність праці, знижуються ціни. Нововведення у продукті, технології, організації виробництва та збуту, управлінні фірмою – це стрижень конкуренції нового типу, значно ефективнішої, ніж традиційна цінова конкуренція» [27].

Для досліджуваного торговельного підприємства аналізу повинні підлягати існуючі найновіші досягнення в галузі виробництва тканин, фурнітури, допоміжних матеріалів, обладнання та ін. Все це покликане забезпечити високу якість швейних виробів та їх ефективний збут. Також підприємство повинно звернути увагу на організаційні інновації у сфері торгівлі, які можна використати у своїй практиці господарювання, наприклад, омніканальність реалізації товарів та ін.

3. Методи, які мають в основі теорію якості товарів. Сьогодні актуальним питанням для підприємств є управління якістю товарів, яке розглядається як процес виявлення обсягу ринкових потреб у продукції, характеру цих потреб, оцінювання фактичного досягнутого рівня якості, розроблення, аналіз, вибір та реалізацію способів і заходів забезпечення запланованого рівня якості продукції.

4. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності товарів та підприємства. Передбачають використання матриць, тобто таблиць, впорядкованих за стовпцями та рядками елементів. «Цей метод дає змогу провести аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, його ринкової позиції, середовища функціонування, а також виявити головні напрями його подальшого розвитку» [32].

Найвідомішими прикладами використання в економічній теорії та практиці є такі матриці: так звана «Бостонська матриця» або матриця Бостонської консалтингової групи (BCG); матриця Мак-Кінзі; матриця конкурентних стратегій М.Портера. До переваг цього методу можна віднести те, що він дозволяє визначити розвиток конкуренції у динаміці. Також матричний метод здатний забезпечити високу репрезентативність оцінювання за умови наявної чіткої та достовірної інформації про обсяги реалізації

продукції. Недоліком методу є його описовий характер, не підкріплений розрахунками фінансових показників.

Для торговельного підприємства «Модниця» цей метод є доволі актуальним, оскільки використання, наприклад матриці BCG дозволить віднести в кожне із чотирьох її полів («важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки») ті товари, які потребують «розкрутки» на ринку, які забезпечують максимальний прибуток та певних вкладень, які дають стабільний прибуток і не потребують вкладень, товари, виробництво яких вимагає поступового скорочення.

5. Методи порівняння з еталоном. Полягає в тому, що показники досліджуваного торговельного підприємства, наприклад, частка на ринку, обсяги товарообороту, показники асортименту, динаміка приросту обсягу реалізації та ін., порівнюються з аналогічними показниками еталона у галузі. За еталон можна прийняти підприємство, яка функціонує в галузі, і яке слугує для аналізованого торговельного підприємства взірцем в плані функціонування на ринку як суб'єкта бізнесу.

Використання певного методу оцінювання ефективності використання маркетингового потенціалу торговельного підприємства залежить від ети здійснюваної оцінки, повноти і достовірності вихідної інформації, складових елементів маркетингового потенціалу підприємства та інших чинників.

Важливим етапом формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства є оцінювання досягнутого рівня його використання. Таке оцінювання проводиться на основі обраних показників результатів фінансово-господарської діяльності. За їх допомогою можна виявити сильні та слабкі сторони використання маркетингового потенціалу, наявних ресурсів, виявити нові можливості удосконалення маркетингової діяльності. Такими показниками можуть бути динаміка обсягів реалізації, збільшення частки ринку у певному регіоні, зміна структури асортименту та ін.

На підставі оцінених змін у ринковому макро- та мікросередовищі підприємства можна розробляти рекомендації щодо вибору та формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу.

«Стратегія розвитку торговельного підприємства – це довгостроковий план дій, який спрямований на підвищення результативності діяльності на основі реалізації маркетингового потенціалу та ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, що сприяє зміцненню конкурентної позиції та розширенню сегмента споживчого ринку» [18].

В економічній літературі та господарській практиці виділяють кілька альтернативних базових стратегій розвитку підприємства. В основі їх вибору лежить становище підприємства на ринку. До таких альтернативних належать стратегії: концентрованого росту; інтенсивного росту; обмеженого росту; скорочення.

Вибір та формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства повинно ґрунтуватись на тому, яка базову стратегію воно обере. Тому при виборі маркетингової стратегії необхідно враховувати такі компоненти, як ринкова позиція підприємства у стратегічній перспективі; рівень сприяння зовнішнього середовища розвитку бізнесу; особливості управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства.

Вибір та реалізація оптимальної стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства обумовлює потребу в конкретизації основних етапів стратегічного управління маркетинговим потенціалом. Це необхідне для забезпечення процесу реалізації базової маркетингової стратегії, наприклад, завоювання частки ринку.

Другий етап формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства передбачає обґрунтування системи цілей, які впливають з місії торговельного підприємства і стратегічних орієнтирів його розвитку. Місія, цілі та стратегічні орієнтири є підґрунтям для обґрунтування

базової маркетингової стратегії торговельного підприємства і стратегії розвитку його маркетингового потенціалу.

Торговельне підприємство може досягти своїх стратегічних цілей, якщо воно готове до реалізації певних стратегічних альтернатив. Для цього маркетинговий потенціал підприємства повинен відповідати означеним стратегічним орієнтирам розвитку, наприклад, торговельне підприємство не може ставити собі за стратегічну мету освоєння третини місцевого ринку жіночого одягу, якщо його маркетингові потужності (ширина та глибина асортименту, канали просування товарів, логістика, якість товарів та ін.) не дозволяють йому взагалі зайти на цей ринок.

Реалізація стратегії та контроль є третім, заключним етапом механізму формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. Для цього, насамперед, необхідно оцінити готовність підприємства до впровадження такої стратегії розвитку. Ця готовність проявляється у прагненні та налаштованості на зміни усіх підрозділів та працівників підприємства. У роботі підприємства повинна бути присутня динамічність у використанні наявних ресурсів, ідеї щодо залучення нових ресурсів, пошуку нових технологічних, комерційних, логістичних та інших рішень.

Таким чином, можна стверджувати, що якщо рівень готовності торговельного підприємства до формування і впровадження стратегії розвитку маркетингового потенціалу високий, то воно має значні шанси реалізувати свої альтернативні стратегії досягнення ринкових цілей і забезпечити собі стійкі конкурентні переваги.

На завершення, необхідність контролю за формуванням та реалізацією стратегії розвитку маркетингового потенціалу пояснюється потребою у своєчасному виявленні ймовірних відхилень від бажаного стану об'єкта управління та внесенням відповідних коригувань в процес стратегічного управління маркетинговим потенціалом.

Для оцінювання та перегляду ефективності процесу реалізації стратегії доцільно використовувати, у тому числі для торговельного підприємства «Модниця», SWOT-аналіз, який дає можливість виявити та врахувати в подальшому процесі формування та реалізації стратегії розвитку маркетингового потенціалу сильних та слабких сторін торговельного підприємства, ймовірних можливостей і загроз з боку середовища його функціонування.

3.2. Обґрунтування напрямів розвитку торговельного підприємства «Модниця»

Як ми дослідили у розділі 1 кваліфікаційної роботи, розвиток підприємства передбачає його перехід у якісно новий стан, який здатний забезпечити йому конкурентні переваги на ринку.

Для торговельного підприємства «Модниця», на нашу думку, стратегічним напрямом розвитку є розвиток власної роздрібно-торгівельної мережі. Для забезпечення її ефективного функціонування та розвитку, необхідно дослідити і врахувати у поточному і стратегічному плануванні діяльності торговельного підприємства усі внутрішні чинники, здатні вплинути на відвідуваність магазинів «Модниця» та обсяги продажів жіночого одягу.

Насамперед, для формування лояльного ставлення покупців до магазину, стимулювання відвідуваності та здійснення покупок, необхідним є створення привабливого інтер'єру усередині магазину, а також його зовнішнього оформлення. Внутрішній та зовнішній дизайн магазину повинен відповідати тематиці пропонованої продукції, він має бути орієнтований на цільову аудиторію покупців, наприклад, спортивний одяг, вишуканий вечірній одяг, одяг у стилі кежуал, молодіжний одяг та ін.

Важливу роль відіграє кольорова гама, в якій виконаний інтер'єр магазину, освітлення, музичний супровід, матеріали, з яких виконаний інтер'єр, а також сам стиль інтер'єру (класика, модерн, етно ін.). Сукупність цих візуальних та аудіо характеристик інтер'єру повинна викликати увагу цільової

аудиторії, бажання увійти до магазину та здійснити покупку. Важливо, щоб стиль інтер'єру на дисонував із стилем обладнання, розміщеного у ньому. Так, етностиль явно буде дисонувати із склом та металом (скляні полиці у магазині, металеві стійки для вішаків, контейнери та ін.), а, натомість, створить відчуття гармонії при організації інтр'єру та його оформленні дерев'яними деталями та обладнанням, використанням натурального текстилю, елементів побуту та ін.

Статистика свідчить, що близько 70% рішень про покупку одягу приймається саме на місці продажу. Тому для спонукання потенційних покупців до такого рішення у вітринах магазину мають бути розміщені кращі зразки одягу таким чином, щоб вони відповідали і асортиментному набору товарів у магазині, і стилю самого магазину. Причому, вітрини мають бути великими, добре освітленими, але в жодному випадку не закривали собою внутрішній інтер'єр та асортимент товарів всередині магазину. Дуже добре себе зарекомендували у фешн-індустрії манекени, їх використання є одним з найефективніших способів залучення клієнтів. За допомогою манекенів магазин демонструє не лише загальний стиль магазину, але й найкращі, найновіші, наймодніші вироби.

Торговельному підприємству «Модниця», на нашу думку, доцільно стилізувати свої магазини і надати їм яскравості і пізнаваності за допомогою різних дизайнерських рішень. Наприклад, оформити вітрину магазину, де в асортименті переважають вечірні сукні, у формі куточка кафе зі столиком, двома кріслами та двома відвідувачами, чоловіком та жінкою у вечірній сукні ТМ «Модниця». Це важливий прийом в умовах функціонування торговельних центрів, у яких розміщені магазини «Модниця», де, зазвичай, усі магазини знаходяться на одній лінії вздовж єдиної галереї.

Успіх магазину одягу дуже залежить від гарної презентації товару. Серед трьох варіантів викладки (з використанням манекенів; вішаків та пірамід; спеціальних столиків та полиць), асортимент торговельного підприємства «Модниця» найефектніше представлений на манекенах у вітринній зоні та віддалених кутах магазину. Це найкращий спосіб «подачі» жіночого одягу,

можливість продемонструвати цілий зібраний образ, але його використання обмежене торговельною площею та зручністю переміщення покупців магазином. Тому, в переважній більшості, одяг розміщують на горизонтальних і вертикальних стійках з вішаками. Це дозволяє покупцям оглянути моделі, тактильно оцінити тканину, фурнітуру, якість пошиття та ін.

До важливих елементів забезпечення зручності здійснення покупок у магазині одягу є наявність та оформлення примірочних, куточка відпочинку, дитячого грального куточка та ін.

Отже, для торговельного підприємства «Модниця» оформлення та облаштування магазинів є одним з важливіших напрямків розвитку торговельної мережі, який здатний забезпечити підприємству зростання привабливості торгових закладів і, тим самим, збільшення числі відвідувачів, у тому числі тих, хто «залишить» у магазині свої гроші.

До напрямків розвитку торговельної мережі відноситься використання засобів просування жіночого одягу на ринку. Саме поняття «просування товару» передбачає інформування потенційних споживачів про нього. Метою просування товару є стимулювання попиту на товар.

«При виведенні підприємством своєї нової продукції на ринок, у підприємства формуються очікування, що у цільових споживачів має виникнути позитивна реакція у відповідь на поширену підприємством повну та правдиву інформацію про дану продукцію» [42].

Процес просування жіночого одягу ТМ «Модниця» передбачає його переміщення зі сфери виробництва у сферу споживання. Мета фізичного просування товару передбачає процес його постачання у конкретне місце та визначений час. Однак, нас цікавить, у даному випадку, просування не як частина логістичного ланцюга, а як елемент маркетингової політики торговельного підприємства.

«Маркетингова політика просування продукції підприємства – це один з головних засобів реалізації маркетингової стратегії, завдяки якій проводиться

адекватна оцінка ринкових ризиків та перспектив, а також виявляються вільні ринкові сегменти» [42].

Просування товарів забезпечується за допомогою маркетингових комунікацій, зокрема, реклами, PR, стимулювання збуту, особистих (персональних) продажів, інтернет-маркетингу. Найбільш відомою серед них є реклама. Вона виконує функцію своєрідного зв'язуючого компоненту ринку, яка реалізується через інформування покупців про товари продавців та стимулювання здійснити акти купівлі-продажу.

Добре організована і продумана реклама має позитивний вплив на діяльність торговельного підприємства, заохочує його до реалізації нових, сучасних моделей одягу, дозволяє збільшити обсяги продажу та прибутки. Сьогодні пряма, традиційна нав'язлива реклама часто відштовхує покупців, тому нині стрімко поширюється так звана «нативна реклама», тобто не нав'язлива, м'яка, яка подається у формі пізнавальних публікацій про певні товари у соціальних мережах. Однак, така форма реклами найбільш прийнятна для продуктів харчування, БАДів, косметики, гігієнічних засобів, лікарських препаратів, перед придбанням яких покупці знайомляться з їх призначенням, складом та іншими характеристиками.

Торговельне підприємство «Модниця» сьогодні використовує у своїй діяльності лише окремі елементи реклами: пакування покупок у фірмові пакети з логотипом підприємства, спеціальні фірмові банери під час участі у виставках-ярмарках, вивіски на магазинах. Тому підприємству необхідно активізувати рекламну діяльність з метою просування своїх моделей одягу. Тим більше, одяг належить до таких видів товарів, які сприймаються візуально, а споживач швидше відреагує на зображення нової моделі одягу на картинці, у відеоролику, ніж при вербальному її описі. Треба врахувати і той факт, що зовнішня реклама відноситься до таких засобів просування товару, який не потребує значних витрат і часу, є повторюваною та гнучкою.

Тому пропонуємо для торговельного підприємства «Модниця» використовувати зовнішню рекламу на моніторах великих торговельних

центрах, де розміщені магазини «Модниці». Така реклама не потребує значних грошових вкладень, може бути одноразовою або періодичною, а найбільші витрати пов'язані із записом відеоролика та орендою моніторів торговельних центрів. Для прикладу, обґрунтуємо ефективність відеореклами ТМ «Модниця» в торговельного центрі «Орнава» у місті Тернополі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок ефективності відеореклами ТМ «Модниця»
у торговельному центрі «Орнава» (м.Тернопіль)*

№ зп.	Витрати/ ефект	Значення показника
1.	Підготовка та участь моделі для зйомки ролика, тис. грн.	4
2.	Професійна зйомка ролика, тис. грн.	20
3.	Періодичність оновлення роликів, разів/рік	4
	<i>Разом зйомка роликів, тис. грн./рік</i>	$24 \times 4 = 96$
4.	Плата за час трансляції 3-хвилинного ролика у торговельних центрах, тис. грн./міс.	10
	<i>Разом витрати на трансляцію роликів, тис. грн./рік</i>	$10 \times 12 = 120$
6.	Приріст виручки від реалізації одягу, %	5
7.	Приріст виручки від реалізації швейних виробів, тис. грн.	$9786 \times 0,05 = 489$
8.	<i>Річний економічний ефект від використання відеореклами, тис. грн./рік</i>	$489 - (96+120) = 273$

*Джерело: складено автором самостійно за даними підприємства

Отже, використання відеореклами ТМ «Модниця» лише в одному торговельному центрі міста Тернополя дозволить підприємству отримати щорічно додаткової виручки від реалізації товарів на суму 273 тис. грн.

У маркетинговій діяльності торговельних підприємств, які спеціалізуються на продажу одягу, добре зарекомендував себе такий засіб просування товарів, як стимулювання збуту, яке реалізується у формі проведення короткотермінових акцій, презентацій, заохочення придбання товару. На практиці стимулювання збуту може проводитись у формі прямого

заохочення покупців придбати товар. Це можливо зробити шляхом надання подарунків, розіграшу призів, участі у лотереї та ін. Торговельне підприємство «Модниця» не використовує засобів стимулювання збуту на даному етапі своєї діяльності. Хоча, на нашу думку, можливим та доцільним для підприємства було б заохочення оптових покупців жіночого одягу за простою схемою на зразок «кожен двадцятий вирів – безкоштовно» тощо.

Сучасним видом маркетингу є інтернет маркетинг як засіб просування товарі на ринку. «Інтернет маркетинг – це діяльність спрямована на формування попиту та задоволення потреб споживачів за допомогою використання інструментів зі сфери цифрових технологій та мережі Інтернет» [78]. Інтернет маркетинг передбачає застосування усіх аспектів маркетингу в мережі інтернет і торкається основних його елементів – маркетингових досліджень, самого товару, його ціни, місця продажу, каналів просування, маркетингових комунікацій.

Інтернет маркетинг дає можливість зменшити тривалість, вартість та якість виконання усіх маркетингових процесів. Крім того, він має низку таких суттєвих переваг:

- глобальне охоплення (дозволяє знаходити цільову аудиторію у різних країнах через різноманітні канали, регулювати охоплення рекламою ту аудиторію, яка відповідає поставленим завданням);
- точність (сучасні технології інтернет маркетингу допомагають у рекламі товарів саме цільовій аудиторії в правильному місці, у правильний час, коли вони з найбільшою ймовірністю можуть їх придбати);
- рентабельність (через відсутність використання фізичних ресурсів інтернет маркетинг значно дешевший, ніж традиційний, а його висока точність забезпечує економічну вигоду, оскільки оплата відбувається залученню зацікавлених людей);
- позитивний досвід користувачів, який відображається у вигляді відгуків конкретних покупців, що діляться своїм досвідом покупок та ін.

Інтернет маркетинг для торговельного підприємства «Модниця» є перспективним напрямком просування жіночого одягу на ринку. Для вивчення попиту можна проводити інтернет опитування потенційних покупців на сайті підприємства, що впливає на удосконалення структури та якості асортименту та розвиток підприємства. Така пропозиція не вимагає значних витрат для її реалізації, але може принести «Модниці» відчутну економічну вигоду згодом.

Висновок до розділу 3

Розділ 3 кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню питань формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства та обґрунтуванню напрямів розвитку торговельного підприємства «Модниця».

На нашу думку, підприємство недостатньо використовує маркетинговий механізм активізації продажу, тому важливим є формування стратегії покращення використання його маркетингового потенціалу.

Досліджено, що існують різні вектори поведінки підприємства на ринку в стратегічній перспективі залежно від низки чинників, тому актуальним є питання виявлення стратегічних альтернатив розвитку маркетингового потенціалу. Причому, стратегія розвитку маркетингового потенціалу повинна бути невідривно пов'язаною із загальною стратегією торговельного підприємства.

Виявлено, що формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства передбачає послідовне здійснення трьох етапів, які детально проаналізовані у роботі. Виділено, що стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства передбачає вибір методів оцінювання ефективності використання маркетингового потенціалу, серед яких виділені ті, які доцільно використовувати для торговельного підприємства «Модниця»: методи аналізу порівняльних переваг; методи, побудовані на основі теорії

ефективної конкуренції (для досліджуваного торговельного підприємства використати у своїй роботі організаційні інновації у сфері торгівлі, зокрема, омніканальність реалізації товарів); матричні методи (для досліджуваного підприємства запропоноване використання матриці BCG для віднесення асортиментних груп одягу в кожне із чотирьох її полів та виявлення найбільш ефективних для підприємства); методи порівняння з еталоном.

Запропоновано для оцінювання ефективності процесу реалізації стратегії використовувати SWOT-аналіз, який дає можливість виявити та врахувати в подальшому процесі формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу сильних та слабких сторін торговельного підприємства, ймовірних можливостей і загроз з боку середовища його функціонування.

Для торговельного підприємства «Модниця», на нашу думку, стратегічним напрямом є розвиток власної роздрібно-торговельної мережі. Для цього необхідно формувати лояльне ставлення покупців до продавця, що вимагає створення привабливого інтер'єру усередині магазину, його гармонізації, оформлення вітрин та інше. Запропоновано стилізувати оформлення магазинів для посилення їх пізнаваності за допомогою різних дизайнерських рішень. Це додасть підприємству привабливості, відвідуваності, прибутковості.

Нами досліджено, що до напрямків розвитку торговельного підприємства відноситься використання засобів просування жіночого одягу на ринку, яке забезпечується за різних засобів. Нами обґрунтовано, що для «Модниці» актуальними є реклама, стимулювання збуту, інтернет-маркетинг. Торговельне підприємство сьогодні використовує у своїй діяльності лише окремі елементи реклами, тому потребує її активізації. Нами запропоновано використовувати відеорекламу ТМ «Модниця», яка забезпечить підприємству щорічну додаткову виручку лише в одному торговельному центрі міста Тернополя на суму 273 тис. грн.

Торговельне підприємство «Модниця» не використовує засобів стимулювання збуту на даному етапі своєї діяльності. Хоча, на нашу думку,

можливим та доцільним для підприємства було б заохочення оптових покупців жіночого одягу.

Інтернет маркетинг для торговельного підприємства «Модниця» є перспективним напрямком просування жіночого одягу на ринку, а також проведення інтернет опитування потенційних покупців на сайті підприємства.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, її мета, задання, предмет та об'єкт дослідження наведені у вступі. В результаті проведених досліджень мета роботи досягнута, завдання виконані.

Насамперед, ми дослідили питання сутності поняття «розвиток підприємства», змісту стратегії розвитку та її місця у стратегічному плануванні підприємства. Розвиток підприємства є головним завданням менеджменту, оскільки він не лише визначальний чинник економічної безпеки, а й основа економічного зростання, реалізації основних цілей підприємства – отримання доходу та прибутку, забезпечення його конкурентоспроможності.

Нами досліджено, що сутність поняття «розвиток» по відношенню до економічних систем залишається дискусійним. Сьогодні існує кілька підходів до трактування цього терміну: як процес забезпечення стабільності функціонування підприємства, як процес забезпечення функціонування підприємства, як основа для подальшого розвитку.

Охарактеризовані концепції розуміння терміну «розвиток підприємства», сама категорія «підприємство», підходи до трактування розвитку підприємства, під яким розуміють сукупність змін, які спричиняють якісні зміни та інший якісний стан самого підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх по відношенню до підприємства чинників.

Результати дослідження дозволили дійти висновку, що актуальним є концептуальне бачення розвитку в системі «розвиток підприємства – розвиток підприємства». Наведені та охарактеризовані чотири підходи до тлумачення сутності розвитку підприємства як економічної категорії. Розвиток підприємства є сукупністю кількісних, якісних і структурних змін, які призводять до поліпшення його якісного стану, підвищують гнучкість і адаптивність до внутрішніх та зовнішніх умов господарювання.

Доведено, що основні характеристики розвитку підприємства можуть виступати підґрунтям розробки та використання практичних інструментів ефективного управління підприємством відповідно до визначених ним цілей, мети і завдань. Описані дві форми розвитку підприємства: прогрес і регрес. В економічних системах присутніми є обидві форми розвитку, що пояснюється стадіями економічного циклу. Наведена видова структура розвитку підприємства.

Досліджено, що існує безліч варіантів трактування стратегії. У широкому значенні вона є відображенням позиції підприємства у певному середовищі, яка конкретизована у відповідних показниках. Формування стратегії підприємства складається з певних компонентів, до яких належать тактика, політика, правила і процедура.

Далі ми охарактеризували середовище функціонування торговельного підприємства «Модниця», а також його діяльність з точки зору стратегічних перспектив. Підприємство функціонує на ринку жіночого одягу, нами наведені дані про кількість діючих підприємств з виробництва одягу в Україні, які свідчать про стрімке падіння кількості таких підприємств у 2022 році (70% від рівня попереднього року). Наведені та проаналізовані дані про обсяги виробництва та реалізації одягу. Для цього нами використана та доведена доцільність використання ступеневої функції, яка дозволила побудувати лінію тренду обсягу виробництва одягу в Україні. У 2022 році обсяги виробництва та реалізації одягу в Україні досягли показника 11,2 млрд. грн.

Досліджені обсяги роздрібного товарообороту за товарною групою «одяг», який становить близько 3% від загальної суми усіх товарів, які реалізуються в роздріб.

Торговельне підприємство «Модниця» спеціалізується на реалізації через власну торговельну мережу жіночого одягу власного виробництва. На ринок жіночого одягу в Україні впливають безліч чинників, серед яких важливішим є попит. На нього, в свою чергу, впливають мода, рівень оплати праці. Нами проаналізований рівень і динаміка індексів середньої заробітної плати у 2015-2022 роках.

Пропозиція також є чинником впливу на середовище функціонування торговельного підприємства, яка залежить від впливу на ринок жіночого одягу в Україні закордонних виробників.

Серед вітчизняних виробників і продавців жіночого одягу першість утримує популярний бренд ANDRE TAN з часткою на ринку 17,2%, а замикає рейтинг бренд МОСКО (1,8%).

Нами проаналізований місцевий ринок жіночого одягу, який відзначається високою конкурентністю через присутність на ньому місцевих виробників та дуже розвиненою торгівлею одягом у місті Тернополі. Торговельне підприємство «Модниця» на місцевому ринку жіночого одягу виділяється тим, що одночасно є і виробником жіночого одягу, і його продавцем через власну торговельну мережу.

Аналізоване торговельне підприємство «Модниця» є лідером на ринку збуту жіночого одягу через власну фірмову мережу, її частка на ринку становить 29 %. Суттєвий «ринковий фон» в частині продажу жіночого одягу створює інтернет торгівля, яка щороку набирає обертів. «Модниця» має свій інтернет магазин (<https://modnica-ua.com.ua>) і реалізує жіночий одяг через нього як роздрібним покупцям, так і дрібнооптовим і оптовим покупцям.

Підприємство вирізняється серед конкурентів активною виставковою діяльністю, є постійним учасником профільних виставок-ярмарків, які щорічно

проходять в різних містах України. Участь у виставках-ярмарках забезпечує підприємству значні обсяги реалізації оптових партій жіночого одягу.

Нами констатовано, що на ринок жіночого одягу значний вплив має розвинена мережа магазинів секонд-хенд під різними торговими марками.

Аналіз діяльності підприємства показує, що у торговельному підприємстві склався свій набір товарних ліній, які забезпечують йому стабільність виручки від продажу швейних виробів. Разом з тим, підприємці постійно працюють над оновленням асортименту, вносячи зміни у структуру асортименту. При формуванні стратегії розвитку торговельного підприємства доцільно звернути увагу на використання прийомів елімінації в процесі стратегічного планування як реакції на зміну ринкового попиту.

Нами проаналізовані основні показники діяльності підприємства, яке працює прибутково, рентабельність у 2022 році становила 11,1%. Для оптимізації діяльності підприємство відмовилось від нерентабельних торгових точок в м.Тернополі, а, натомість, розвинуло свою діяльність у м. Львові, де відкрило чотири магазини. Розміщення магазинів зорієнтоване не максимальне наближення до місць активної торгівлі – у торгових центрах, на промислових ринках. Загальна площа орендованих торговельним підприємством «Модниця» приміщень 406 м², з них 278 м² у Тернополі та 128 м² у Львові.

На нашу думку, торговельне підприємство недостатньо уваги приділяє використанню реклами для просування своєї продукції на ринку, стимулюванню збуту та інших елементів маркетингового міксу, що потребує виправлення в процесі стратегічного планування на підприємстві з метою усунення слабких місць у конкурентній боротьбі.

Досліджені питання формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства та обґрунтуванню напрямів розвитку торговельного підприємства «Модниця».

На нашу думку, підприємство недостатньо використовує маркетинговий механізм активізації продажу, тому важливим є формування стратегії покращення використання його маркетингового потенціалу.

Досліджено, що існують різні вектори поведінки підприємства на ринку в стратегічній перспективі залежно від низки чинників, тому актуальним є питання виявлення стратегічних альтернатив розвитку маркетингового потенціалу. Причому, стратегія розвитку маркетингового потенціалу повинна бути невідривно пов'язаною із загальною стратегією торговельного підприємства.

Виявлено, що формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства передбачає послідовне здійснення трьох етапів, які детально проаналізовані у роботі. Виділено, що стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства передбачає вибір методів оцінювання ефективності використання маркетингового потенціалу, серед яких виділені ті, які доцільно використовувати для торговельного підприємства «Модниця»: методи аналізу порівняльних переваг; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції (для досліджуваного торговельного підприємства використати у своїй роботі організаційні інновації у сфері торгівлі, зокрема, омніканальність реалізації товарів); матричні методи (для досліджуваного підприємства запропоноване використання матриці BCG для віднесення асортиментних груп одягу в кожне із чотирьох її полів та виявлення найбільш ефективних для підприємства); методи порівняння з еталоном.

Запропоновано для оцінювання ефективності процесу реалізації стратегії використовувати SWOT-аналіз, який дає можливість виявити та врахувати в подальшому процесі формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу сильних та слабких сторін торговельного підприємства, ймовірних можливостей і загроз з боку середовища його функціонування.

Для торговельного підприємства «Модниця», на нашу думку, стратегічним напрямом є розвиток власної роздрібною торговельною мережі. Для цього необхідно формувати лояльне ставлення покупців до продавця, що вимагає створення привабливого інтер'єру усередині магазину, його гармонізації, оформлення вітрин та інше. Запропоновано стилізувати оформлення магазинів для посилення їх пізнаваності за допомогою різних

дизайнерських рішень. Це додасть підприємству привабливості, відвідуваності, прибутковості.

Нами досліджено, що до напрямків розвитку торговельного підприємства відноситься використання засобів просування жіночого одягу на ринку, яке забезпечується за різних засобів. Нами обґрунтовано, що для «Модниці» актуальними є реклама, стимулювання збуту, інтернет-маркетинг. Торговельне підприємство сьогодні використовує у своїй діяльності лише окремі елементи реклами, тому потребує її активізації. Нами запропоновано використовувати відеорекламу ТМ «Модниця», яка забезпечить підприємству щорічну додаткову виручку лише в одному торговельному центрі міста Тернополя на суму 273 тис. грн.

Торговельне підприємство «Модниця» не використовує засобів стимулювання збуту на даному етапі своєї діяльності. Хоча, на нашу думку, можливим та доцільним для підприємства було б заохочення оптових покупців жіночого одягу. Інтернет маркетинг для торговельного підприємства «Модниця» є перспективним напрямком просування жіночого одягу на ринку, а також проведення інтернет опитування потенційних покупців на сайті підприємства, що дозволить докладніше вивчати ринковий попит, удосконалювати товарний асортимент підприємства з метою нарощування обсягів продажів та прибутковості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И., Игнатенко О., Каптуревский Ю. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. 3-е изд. 2004. 572 с.
2. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1(56). URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/56/pdf/19-26.pdf>
3. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2004. 22 с. URL: <http://www.disslib.org/upravlinnja-rozvytkom-pidpryyemstva.html>
4. Бозуленко, О.Ю. Дефініція поняття «торговельне підприємство». *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2015. Том 19. № 2. С. 20–25
5. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка, 2023*. № 2 [94]. С. 49-58.
6. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності управління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних*

- наукових досліджень*. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>
7. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)_19)
 8. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Систематизація підходів до трактування розвитку будівельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 1. С.67-74.
 9. Верхомій А. Основні чинники впливу на ринок жіночого одягу в Україні. Матеріали VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (21 жовтня 2022 р., м.Тернопіль, ЗУНУ).
 10. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 4 (15), 2023. С. 8-14. URL: 10.30857/2786-5398.2023.4.
 11. Волошин Р.В. Подолання розриву між сектором вищої освіти і ринком праці як фактор реалізації інтелектуального потенціалу. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. № 1-2 (2023). С. 19-27. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/569/0>
 12. Волошин Р.В. Розвиток трудового потенціалу в умовах інтелектуалізації праці. *Економічний дискурс*. 2023. Вип 1-2. С. 7-14.

13. Волошина С.В. Програмні вимоги до розвитку теорії людського капіталу як бази глобальної концепції людського розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5. С. 39-41.
14. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8 (Ч. 1). С.72-76.
15. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127.
16. Господарський Кодекс України. Редакція від 21.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
17. Громова О., Шевчук Ю. Товарна політика в систему маркетингу. *Економічні науки*. 2022. №4(104). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-17>
18. Гросул В.А., Бубенець І.Г., Чатченко О.Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *БізнесІнформ*. 2017. №1. С.347-352. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/formuvannya-strategiyi-rozvitku-marketingovogo-potentsialu-torgovelnogo-pidpriemstva.pdf>
19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 32. С.70-75.
21. Економіка та організація торговельних підприємств: практикум: навч. посіб. [М.В. Семикіна, Л.Д. Запирченко, С.С. Матієнко та ін.] / за наук. ред. д.е.н., проф. Семикіної М.В. Кривницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 212 с.
22. Економічний словник-довідник (За ред. Мочерного С.В.) К.: «Femina». 1995. С.88.
23. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. № 1. 2005. С.19-27.

24. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. №6 (61). С.69-78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>
25. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 33-37.
26. Іванчук К.О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства». *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 231–239.
27. Історія економіки та економічної думки: підручник. В.В.Козюк, Л.А.Родіонова, Ю.І.Гайда та ін. ; за ред. В.В.Козюка, Л.А.Родіонової. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 792 с.
28. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С.120-127. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>
29. Кирчата І.М., Деділова Т.В. Шершенюк О.М. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємства. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.92>
30. Класифікація видів економічної діяльності: ДК 009:2010 в редакції від 24.02.2020. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
31. Клименко Л.В., Загороднюк О.В., Халахур Ю.Л. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 202. Вип.12. С.120-125. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/318/312>
32. Кривіцька В.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/8666-30881-1-PB-1.pdf>
33. Кужель В., Радчук А. Формування стратегії управління товарним асортиментом комерційного підприємства. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 листоп. 2022 р. Київ : КНЕУ, 2022. С. 38–40.

34. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.
35. Кулинич Ю.М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2012. Вип. 1 (22). С. 426-433.
36. Куцик П.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольо-аналітичне забезпечення системи управління. Чернівці: Технодрук, 2015. 370 с.
37. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: «Каравелла». 2006. 225 с.
38. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. 1992.
39. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2004. 336 с.
40. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. 2000.
41. Мирошниченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. 2021. №26. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/236350-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-540777-1-10-20210702.pdf>
42. Наумова Е.А. Сутність та сучасні методи просування продукції в системі маркетингу. *Вісник університету «КРОК»*. 2017. Вип.46. С.147-153. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/598593.pdf>
43. Огляд ринку текстилю в Україні 2020-2021. URL: <https://grandtextile.com.ua/novosti/obzor-rynka-tekstilya-v-ukraine-2020-2021/>
44. Передерієнко Н.І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління стратегічним розвитком підприємств. Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книготоргівлі: монографія / під. ред. Ганжурова Ю. С. Київ, 2015. С. 10–24.

45. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. Харків, 2012. №13. С. 90-100
46. Побережний Р.О., Побережна Н.М. Методологічні аспекти сучасних підходів до сутності розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Соціально-економічний розвиток України: проблеми та перспективи: колективна монографія* / ред. О.В.Манойленко. Харків: НТУ «ХПІ», 2015. Розд. 5. С.229-242.
47. Полоковниченко С.О., Коровінченко М.С. Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8975>
48. Портер М. *Международная конкуренция* / Пер. с англ. М.: Международные отношения. 1993. 896 с.
49. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів. Постанова Кабінету Міністрів України № 833-2006-п, редакція від 13.03.2019. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text>
50. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14–18
51. Птащенко О.В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. *Науковий фаховий журнал «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, Серія «Економічні науки»*. Київ, КНУТД, 2018. № 5 (127), 2018. С. 111-119
52. Птащенко О.В. Ranking as an effective tool for quality assurance of labor potential. *Науковий фаховий журнал «Менеджмент» Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. Issue 2 (28). С. 87-98

53. Рибак Н. Стратегія розвитку торговельного підприємства: основні хиби та вектори. Матеріали VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (26 жовтня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).
54. Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С.145-150. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/158410>
55. Романченко Т.В. Маркетингова збутова стратегія торговельної мережі: дис. ... канд. економ. наук: спец. 075 – Маркетинг. Київ, 2020. 232 с.
56. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2011. 312 с.
57. Сергійчук С.І., Іщенко О.А., Дубинська І.І. Стан та перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С.60-67. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/11.pdf
58. Собко О. М., Стахурська С.В. Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>
59. Собко О.М., Бойчик І.М., Крисоватий І.А. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020.Том 30. № 2. С.15
60. Собко О.М., Бойчик І.М., Крисоватий І.А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020.Том 30. № 2. С.7-16. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved>

=2ahUKEwi1u4-

un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.e
cona.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F65
65657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp_1M5trkgNACR

61. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. Вісник економіки. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>
62. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69. URL: <file:///D:/Users/feu/Downloads/1938-6565657748-1-PB.PDF>
63. Собко О.М., Стахурська С.Б. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Економічний аналіз*, 2023. № 1. Том. 33. С. 323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>
64. Собко О.М., Стахурська С.Б. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>
65. Собко О.М., Стахурська С.В. Оцінювання управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних молокопереробних підприємств. *Сімдесят сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 18-19 липня 2023 р.) / редкол. : О.Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Львів: ФО-П Шпак В.Б. 111 с. ISSN 2522-963X*
66. Статистичні матеріали діяльності ТМ «Модниця».
67. Стратегія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>

68. Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf>
69. Таран-Лала О.М., Кондратович С.С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8>
70. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой.1998.
71. Трішкіна Н.І. Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Випуск 6, частина 3. С.103–106.7. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/203-207.pdf>
72. Філіппов В.Ю., Несторенко А.М. Шляхи розвитку торговельних підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 203–207. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/203-207.pdf>
73. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації: колективна монографія / за ред. В.В.Лісіци, В.І.Місюкевич, О.М.Михайленко. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.
74. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу *Ефективна економіка*. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
75. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип.51. С. 246-248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf
76. Шапран О. Лікбез для бізнесу. Що таке стратегія і чому вона потрібна. AiN. 19 лютого 2022 року. URL: <https://ain.ua/2022/02/19/shho-take-strategiya-i-chomu-vona-potribna/>
77. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ.1999.

78. Олександр Шилін. Що таке інтернет маркетинг? Види інтернет маркетингу та їхні функції. *Digital*. 16.07.2022. URL: <https://idi-nazavod.com/uk/blog/internet-marketing/>
79. Шиндировський І.М. Торговельне підприємництво та особливості його провадження. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 62. С.75-80.
80. <https://modnica-ua.com.ua/>
81. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-franshiz-odezhdy-v-ukraine-2019-god>
82. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/19.pdf
83. <https://life.liga.net/porady/cards/podderjivay-svoe-10-ukrainskih-brendov-jenskoy-odejdy-tseny-razmernaya-setka-dostavka>
84. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F>