



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Раковська Єлизавета Олександрівна

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
ГАЛУЗІ ТОРГІВЛІ

АВТОРЕФЕРАТ

дипломної роботи на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління  
підприємством»

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доц. Семенчук І.М.

Рецензент:  
канд. екон. наук, професор Норд Г.Л.

Миколаїв, 2020

Магістерська робота є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі економіки підприємства Чорноморського національного університету імені Петра Могили Міністерства освіти і науки України.

**Керівник роботи:**

Кандидат економічних наук, доцент

**Семенчук Ірина Миколаївна**

Чорноморський національний університет імені  
Петра Могили

**Рецензент:**

Кандидат економічних наук, професор

**Норд Ганна Леонідівна**

Чорноморський національний університет імені  
Петра Могили

Захист відбудеться 25 лютого 2020 р. о 10<sup>00</sup> годині на засіданні екзаменаційної комісії у Чорноморському національному університеті імені Петра Могили за адресою: 54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10, аудиторія 10-314.

З магістерською роботою можна ознайомитися у бібліотеці Чорноморського національного університету імені Петра Могили (54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10).

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

*Актуальність теми.* Основною проблемою будь-якого існуючого торгового підприємства в Україні є неефективність діяльності в умовах динамічного розвитку ринкової економіки, що зумовлює відповідні вимоги щодо оцінки показників ефективності його функціонування.

Задля ефективного функціонування торговельного підприємства в умовах економіко-політичної нестабільності, неврегульованості діяльності на законодавчому рівні, високого рівня інфляції, індекс якого на жовтень 2019 року складає 100,7%, необхідно зорієнтувати діяльність на розвиток стратегічного менеджменту.

Велика кількість наукових праць розкриває теоретичні аспекти проблеми обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств, серед них Виноградська А. М. [15], Безпарточний М.Г. [17], Муляр Т.С. [18], Паламарчук Т.В. [20], Шимко А.В. [26], Гриненко В.В. [37], Савич О.П. [42], Пащенко О.П. [57], Наливайко А.П. [56], Клівець П.Г. [59], Кіндрацька Г.І. [60], Жукевич С.М. [61]. Незважаючи на вагомий вклад вчених недопрацьованим залишається пошук шляхів вдосконалення стратегічного розвитку підприємств галузі торгівлі, що доводить про актуальність теми магістерської роботи.

*Об'єктом дослідження* є процес розробки стратегії розвитку торгового підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти обґрунтування розвитку підприємств галузі торгівлі.

*Мета і завдання дослідження.* Метою магістерської роботи є узагальнення теоретико-методологічних засад обґрунтування стратегії розвитку підприємств галузі торгівлі, аналізуючи її переваги, недоліки та розробка рекомендацій щодо шляхів вдосконалення стратегії торгових підприємств.

Відповідно до поставленої мети сформовано наступні завдання:

– узагальнити теоретико-методологічні засади стратегії розвитку підприємств галузі торгівлі;

- проаналізувати стратегічний розвиток торгівлі в Україні;
- оцінити ефективність діяльності торгових підприємств на прикладі ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та ТОВ «Флагман Авто»;
- проаналізувати стратегічний потенціал та конкурентні переваги торгових підприємств;
- обґрунтувати стратегію розвитку торгових підприємств;
- розробити напрями реалізації стратегічних пріоритетів розвитку торгових підприємств;
- сформулювати рекомендації системи управління ризиками в процесі стратегічного розвитку підприємств торгівлі.

*Методи дослідження.* При написанні магістерської роботи були використанні загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження, а саме: метод аналізу та синтезу (при узагальненні теоретико-методологічних засад стратегії розвитку підприємств галузі торгівлі); метод індукції та дедукції (при оцінці нормативно-правового забезпечення галузі торгівлі); логічного узагальнення (при оцінці стратегії розвитку підприємств торгівлі в Миколаївській області); структурно-функціональний аналіз (при оцінці ефективності діяльності ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та ТОВ «Флагман Авто»); математичної, статистики, порівняння, графічного методу (оцінка ефективності торгових підприємств та їх потенціалу).

*Наукова новизна отриманих результатів.* Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методологічних засадах стратегічного розвитку підприємств галузі торгівлі в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

У процесі дослідження одержано такі найбільш суттєві результати:

*удосконалено:*

- стратегічний план розвитку торговельних підприємств Миколаївської області, що на відміну від існуючих базується на обґрунтуванні прогнозу;

- організаційну структуру торговельних підприємств, яка відрізняється від існуючих у вигляді рекомендації щодо впровадження відділів планово-економічного та контролю якості, що дозволяє підвищити ефективність менеджменту підприємства;
- методичні підходи стратегії розвитку торговельних підприємств, які базуються на вдосконаленні системи управління ризиками з метою підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах невизначеності.

*Практичне значення отриманих результатів.* Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що одержані в магістерській роботі теоретичні, методичні та практичні рекомендації можуть використовуватися при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємств галузі торгівлі.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Основні теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювались на Всеукраїнській студентській науковій конференції «Могилянські читання – 2019: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (м. Миколаїв, листопад 2019 р.)

*Публікації.* За результатами дослідження автором опубліковано 2 наукові праці у фахових виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 0,3 д.а.

*Структура та обсяг роботи.* Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (містить 11 таблиць та 14 рисунків), висновків, списку використаних джерел, додатків, викладених на 89 сторінках. Список використаних джерел складає 61 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи викладено на 83 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади стратегії розвитку підприємств галузі торгівлі» сформовано теоретичну основу стратегії розвитку торговельних підприємств. Визначено види стратегій, принципи, класифікації стратегічного аналізу, механізми формування та реалізації стратегії розвитку

підприємств галузі та алгоритм реалізації стратегічного розвитку торгового підприємства включає в себе етапи, за допомогою яких реалізовується стратегія.

Регулювання внутрішньої торгівлі це, в першу чергу, нормативно-правове управління з боку держави. Адже будь-яке торговельне підприємство в своїй господарчій діяльності враховує чинну та актуальну нормативно-правову базу. На діяльність ринку внутрішньої торгівлі впливає низка чинників, а саме один з них це конкуренція, врегулювання якої залежить від вдосконалення чинного законодавства, а саме: нормативно-правові акти; вдосконалення законодавчих актів галузі торгівлі, що мають відповідати міжнародним вимогам; дотримання правил безпечності товару і захист прав споживачів. Удосконалення на законодавчому рівні нормативно-правової бази забезпечить відповідне функціонування торговельної галузі.

Досвід країн ЄС запевнює у тому, що задля досягнення успіху в реалізації будь-якої обраної зовнішньоекономічної стратегії необхідно чітко сформулювати та послідовно виконувати цілі і завдання у сфері торгівлі та корегувати лише опираючись на тенденції розвитку міжнародної економіки, а не через зміну керівничої влади або ж в інтересах третіх осіб ( експортерів, імпортерів).

Однією з найважливіших умов шляху наслідування, Україною досвіду країн-членів Європейського Союзу – стратегії розвитку торгівлі, у тому числі, і національної економіки в глобальному сенсі є стимулювання економіки та покращення добробуту громадян. Задля цього держава має взяти за мету допомогу працюючому населенню та торговим підприємствам адаптуватися до умов конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Країни Європейського Союзу займають найбільший відсоток зовнішньоторговельного обороту України, 40,2% від загальної кількості партнерів. Серед зовнішньоторговельних партнерів ЄС Україні займає 25 місце, якщо порівнювати з минулим періодом то можна прослідити збільшення відсотку на 26,1% (рис. 1).

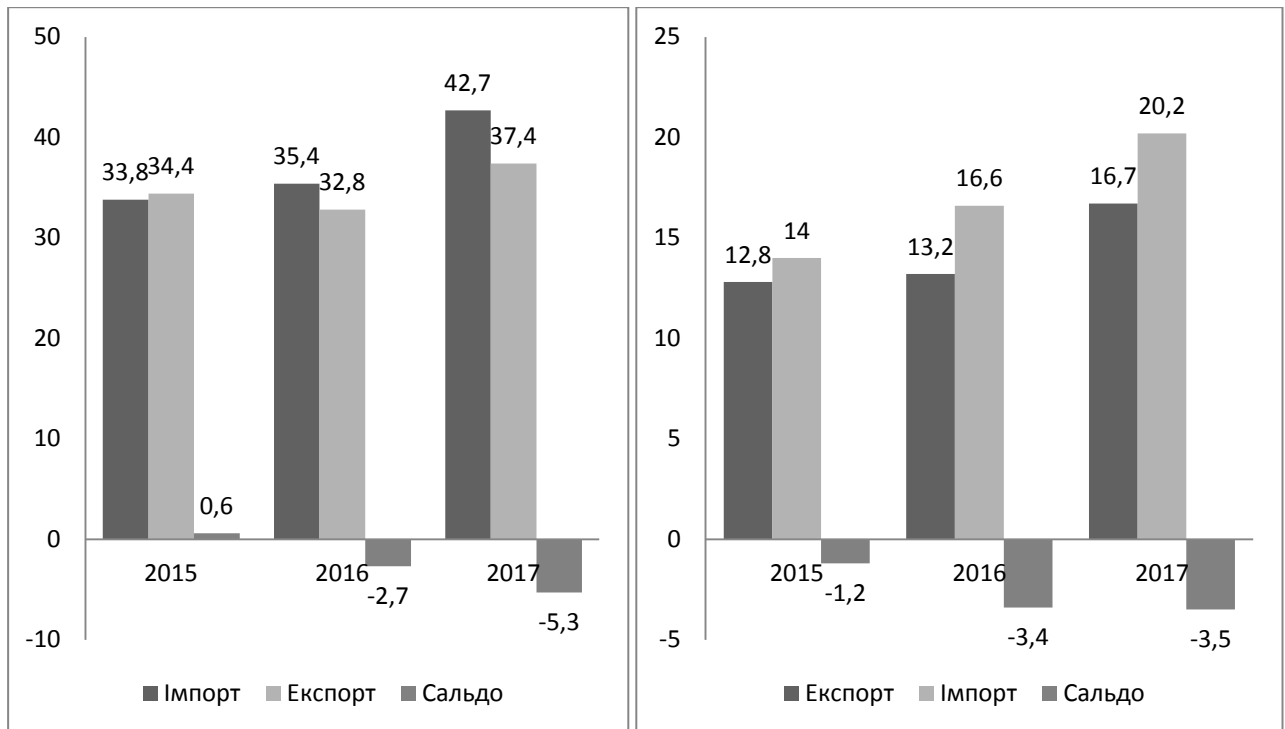


Рис. 1.1. Динаміка зовнішньої торгівлі України 2015-2017 рр.

Європейська інтеграція для України це по-перше модернізація сфери економіки, по-друге подолання відсталості технологій, по-третє збільшення кількості робочих місць та підвищення якості товарів та надання послуг. На сьогоднішній день Європейський Союз займає провідні позиції у світовому господарстві.

У другому розділі – «Аналіз стратегічного розвитку підприємств торгівлі в Миколаївській області» – досліджено динаміку оптового та роздрібного товарообороту; здійснено аналіз та зображено в графічному вигляді регіональну структуру роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України.

На динамічні зміни в товарообігу роздрібних та оптових підприємств впливає купівельна спроможність, смаки та споживчі можливості українських покупців; проблема забезпеченістю товарним асортиментом; стан матеріально-технічного забезпечення підприємств роздрібної торгівлі; зміни на законодавчому рівні в галузі; збільшення конкуренції на ринку.

За класифікаційними видами економічної діяльності (КВЕД) сфера оптової та роздрібної торгівлі є найбільш зайнятою серед усіх видів діяльності (24% від загальної кількості).

Проаналізована діяльності торгових підприємств Миколаївської області. Значний вплив на ефективність діяльності підприємства мають такі проблеми, як залежність від законодавчої системи, потреби в інвестиціях, конкуренція на ринку, адже ринок автомобілів переповнений експортними авто (США, Європи, Грузії) і т. д. Все це формує економічну безпеку роздрібного автобізнесу в Україні.

Важливим показником, що демонструє наскільки підприємство ефективне у своїй діяльності є рентабельність підприємства реалізованого товару.

Діяльність ТОВ «Флагман Авто», згідно проаналізованих даних, у 2017 р. була більш вигідною ніж у 2018 р. Для визначення факторів, що впливають на рентабельність необхідно провести факторний аналіз за формулою:

$$R = \frac{\Pi}{P} \times 100 = \frac{P - B}{P} \times 100, \quad (2.1)$$

де

$R$  – рентабельність продажів;

$\Pi$  – прибуток від реалізації продукції;

$P$  – чистий дохід (виручка) від реалізованих товарів;

$B$  – витати (повна собівартість) на реалізовану продукцію

Рентабельність продажів у 2017 році дорівнює:

$$R_0 = \frac{P_0 - B_0}{P_0} \times 100 = \frac{75908000 - 74545000}{75908000} \times 100 = \frac{1363000}{75908000} = 1,79\%$$

Факторний аналіз даних за 2017 р. демонструє, що зниження рентабельності продаж це наслідок зростання собівартості товару, що негативно впливає на обсяг прибутку, і на рентабельність реалізації.

Показники діяльності, що отриманні в результаті діяльності ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» за 2017-2018 р. зображують динамічні зміни в рентабельності, які вищі ніж у 2017 р. Для визначення факторів, що впливають на рентабельність проведемо факторний аналіз.

Рентабельність продажів у 2017 році дорівнює:



$$R_0 = \frac{P_0 - B_0}{P_0} \times 100 = \frac{58351000 - 55249000}{58351000} \times 100 = \frac{3102000}{58351000} = 5,3\%$$

Факторний аналіз даних за 2017 р. демонструє, що зниження рентабельності продаж це наслідок зростання собівартості товару, що негативно впливає на обсяг прибутку, і на рентабельність реалізації підприємства ТОВ «Богдан Авто Миколаїв».

Для комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваних торгових підприємств, а також оцінки його конкурентоспроможності був проведений SWOT - аналіз. В таблиці 1 представлена матриця SWOT- аналізу підприємств торгової галузі ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та ТОВ «Флагман Авто». Вона висвітлює усі наявні сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості і загрози ззовні бізнесу, що в майбутньому впливають вибір стратегії розвитку та організації підприємств галузі.

Таблиця 1

SWOT- аналіз ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та «Флагман Авто»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. відомий бренд, що має певну репутацію серед покупців;</li> <li>2. великий асортимент товару (усі класи автомобілів);</li> <li>3. конкурентоспроможний автомобільний ряд, який користується попитом серед покупців через співвідношення ціна-якість;</li> <li>4. співпрацює з покупцями після продажу ( база «assistants»);</li> <li>5. най конкурентні кредитні умови від «Hyundai Finance»;</li> <li>6. Постійне підвищення кваліфікації працівників (тренінги та семінари від імпортера, банків, страхових компаній, які проводяться по всій Україні та забезпечення персоналу учбовими матеріалами щодо нових автомобілів) та робота «Автосвіт - коледж», що забезпечує працівників відповідними знаннями;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів та висока плинність кадрів, постійна наявність вільних робочих місць, але разом з цим біля 40% персоналу працюють 10-12 років;</li> <li>2. нестійке фінансове положення підприємства;</li> <li>3. стандартні методи просування продукції;</li> <li>4. значне зменшення бюджету, що виділяє дилер для просування товару за допомогою маркетингу.</li> </ol>

Продовження таблиці 1

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. конкурентні відносини, що змушують розвиватися;</li> <li>2. проведення маркетингових досліджень з вивчення каналів збуту;</li> <li>3. скорочення кількості безробіття.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. велика загроза втрати бізнесу від єдиного в Україні дилера;</li> <li>2. високий рівень інфляції в країні та вкрай не стабільний курс валют;</li> <li>3. дуже великий рівень конкуренції;</li> <li>4. нестабільність податкової політики;</li> <li>5. низька платоспроможність населення не дає можливості розширити бізнес, а також такий фактор дуже впливає на рентабельність підприємства загалом.</li> </ol>

Джерело: складено автором.

Сильною стороною ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» також є той факт, що товар підприємства, а саме автомобілі марки «Hyundai» конкурентні та відповідають співвідношенню ціна-якість, але при цьому все одно поступаються в ціні автомобілям «Kia» (ТОВ «Флагман Авто»).

У третьому розділі – «Обґрунтування стратегії розвитку торгових підприємств» – сформовано основні шляхи підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Формування плану стратегії має забезпечити розвиток торгових підприємств та збільшити обсяг продажів, які в свою чергу вплинуть на низку фінансових показників (табл. 2). Адже торгове підприємство діє на підставі взаємозалежності кожного зі структурних підрозділів.

Таблиця 2

Рекомендація виробничого плану структурних підрозділів торгового підприємства

Структурний відділ підприємства	Стратегічний план
1	2
Відділ продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– план продажів авто (2020) – 125;</li> <li>– частка продажів КАСКО – 20% в кількості від проданих авто 25 шт.;</li> <li>– частка продажів кредитів – 75% ( 25 шт. авто в кредит);</li> <li>– пролонгація КАСКО від попереднього року 60% ( в кількості 75 шт.);</li> <li>– запровадження роботи відділу з комерційних продажів (участь у тендерах, пошук потенційних клієнтів).</li> </ul>

Структурний відділ підприємства	Стратегічний план
1	2
Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наповнення сторінки Instagram постами по темі (231 пост);</li> <li>– оформлення і постинг «story» в соціальній мережі Instagram;</li> <li>– створення індивідуального стилю для оформлення візуального контенту;</li> <li>– пере налаштування рекламного кабінету в Facebook;</li> <li>– наповнення сторінки Facebook кроспостингом;</li> <li>– налаштування та запуск тергетованої реклами на трафік Instagram; лідогенерація з FB і Instagram;</li> <li>– запуск реклами на YouTube (400 тис. показів в Миколаївській обл.).</li> </ul>
Відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення підприємства потребою в персоналі;</li> <li>– розробка навчальної програми для підвищення рівня кваліфікації кадрів;</li> <li>– стимулювання комунікації між усіма структурними підрозділами.</li> </ul>
Фінансовий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– за рахунок продажу зайвого устаткування, майна фірми або його здача в оренду ( збільшить прибуток торгівельних підприємств);</li> <li>– доцільна побудова відносин з постачальниками, посередниками.</li> </ul>
Планово-економічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збирання інформації структурних підрозділів підприємства;</li> <li>– сортування та аналіз отриманих даних;</li> <li>– поділ стратегічної інформації між функціональними відділами.</li> </ul>

Джерело: складено автором.

Великий прибуток, що прогнозується від продажів з використанням стратегії повинен частково витратитися на просування стратегії маркетингу. Найбільш актуальним інструментом просування товару в умовах сьогодення – є реклама в мережі Інтернет. А точніше використання SMM (англ. мовою SocialMediaMarketing – соціальний медіа маркетинг) такий інструмент вважається нестандартним способом просування в бізнесі та передбачає, що товарний бренд вже має свій офіційний сайт, який полягає в залученні на сайт цільової аудиторії з соціальних мереж, форумів, веб-блогів. Наприклад, план, що складається з цілей та задач виглядає наступним чином (табл. 3).

Таблиця 3

План цілей та задач просування SMM ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та ТОВ «Флагман Авто»

Велика ціль	SMM канали	Цілі на перше півріччя
Збільшити обсяг реалізації товарів	Instagram та Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення кількості підписників на сторінці до 2000;</li> <li>– охоплення аудиторії – близько 50 000 (унікальних користувачів);</li> <li>– покази – 150 000 користувачів Instagram;</li> <li>– ліди (перехід на офіційний сайт за допомогою реклами) – 300;</li> <li>– витрати – 12 250 грн;</li> </ul>
Збільшити обсяг реалізації товарів	YouTube	<ul style="list-style-type: none"> <li>збільшити кількість показів майже у двічі – 350 000;</li> <li>кількість переглядів роликів – 45 000;</li> <li>перехід на офіційний сайт – 2000;</li> <li>витрати – 17 080 грн.</li> </ul>

Джерело: складено автором.

Прогнозовані витрати на просування маркетингу ТОВ «Богдан Авто Миколаїв та ТОВ «Флагман Авто» представленні в таблиці 4.

Таблиця 4

Прогнозовані витрати на просування маркетингу

Стаття витрат	2020	2021	2022
Додатковий найм працівників відділу маркетингу	1	1	0
Додатковий найм працівників відділу продажів	2	2	2
Середня заробітна плата маркетолога, тис. грн. на рік (1 особа)	56,7	64,8	75
Середня заробітна плата менеджера відділу продажів, тис. грн. на рік (1 особа)	60	70	80
Загальні витрати на пошук кадрів, на рік	2 220	2 808	3 432
Додаткові витрати на інструменти для запровадження, грн.	3800	4000	4200
Загальна сума витрат тис. грн.	122 720	141 608	162 632

Джерело: складено автором.

Запровадження роботи відділу контролю якості на підприємстві це стратегічна програма. Робота підрозділу ґрунтується на тому, щоб забезпечити якісне обслуговування клієнтів шляхом контролювання виконання своєї роботи співробітниками підприємства в таблиця 5 наведені рекомендації щодо посадових обов'язків менеджера та керівника відділу контролю якості.

Таблиця 5

Рекомендації посадових обов'язків менеджера відділу контролю якості

Обов'язки	Характеристика обов'язків
1	2
Дзвінки клієнтам	дзвінки клієнтам сервісних центрів після обслуговування; дзвінки клієнтам, які купили автомобілі та додаткове обладнання (шини, сигналізація, диски і т.д.).
Менеджмент-тур	обхід декілька разів на тиждень дилерський центр та сервісний центр з обслуговування автомобілів; заповнення чек листа по кожному салону і розсилка керівництву.
Гаряча лінія	прийом вхідних дзвінків; інформування клієнтів про звернення клієнтів на гарячу лінію.
Контроль заповнення таблиці дзвінків керівничою ланкою	коментування скарг на сервіс обслуговування та продаж автомобілів.
Таємний покупець	пошук кандидатів для роботи таємним покупцем; інформування кандидатів про принципи роботи таємного покупця; контроль та аналіз роботи таємного покупця.

Джерело: складено автором.

Відділ контролю якості – один з інструментів мотивації працівників, адже у випадку виконання планових показників та позитивних відгуків від клієнтів про менеджерів (відділу продажів, сервісного центру) передбачити премію або грошову винагороду за якісну роботу працівника.

До рекомендаційних дій для досліджуваних підприємств ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та ТОВ «Флагман Авто», які безпосередньо спрямовані на підвищення

обсягу продажів є пошук фахівця відділом кадрів, головним обов'язком якого будуть комерційні продажі автомобілів. Даний спеціаліст відноситься до прямого підпорядкування начальника відділу продажів та додаткового – директору підприємства. Рекомендовані обов'язки для роботи менеджера з комерційних продажів зображені в таблиці 6.

Таблиця 6

Рекомендації посадових обов'язків менеджера з комерційних продажів

Обов'язки	Характеристика обов'язків
1	2
Аналізує тенденції та закономірності продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробляє схеми, методи та технології продажів;</li> <li>– збирає та сортує інформацію про товар ( аналізує попит на асортимент);</li> <li>– займається пошуком ефективного сектору продажів автомобілів;</li> <li>участь у формуванні асортиментного складу товару.</li> </ul>
Займається продажем комерційних авто та передпродажною підготовкою	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пошук потенційних покупців;</li> <li>– розробляє план перепродажних заходів згідно попиту на окремий асортимент авто та додаткового обладнання на нього;</li> <li>– реалізація автомобілів комерційному покупцю;</li> <li>– переговори згідно продажу товару з покупцем (етапи продажів по чек листу для менеджера) про алгоритм дій (особливості та нюанси), пропозиція щодо придбання додаткового обладнання для автомобіля;</li> <li>– займається організацією логістичних робіт з транспортування та відвантаження товару.</li> </ul>
Післяпродажна робота з клієнтською базою	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримання контакту з постійними покупцями;</li> <li>– оновлення інформації щодо клієнтів в CRM – каналі (номера – телефонів, адреса або місце знаходження, реквізити підприємства);</li> </ul>
Розробка звітів з проведеної роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка звітів з продажів;аналіз обсягів продажів;</li> <li>– виявлення причини обрання покупцем товару.</li> </ul>

Джерело: складено автором.

Нововведенням, яке пропонується торговим підприємствам, що були розглянуті є також впровадження в довгостроковій перспективі у структурну

організацію підприємства відділу з планово-економічних робіт. Основним завданням, що передбачає функціонування такої структурної одиниці на підприємстві є формування чіткої планово-економічної політики за допомогою аналізу інформації структурних підрозділів фірми та галузі в цілому, економічне планування ефективності функціонування підприємства.

Спрогнозувати дії щодо того, які ризики можуть виникнути та впливати на ефективність роботи підприємства, важко, особливо якщо це стосується зовнішнього середовища, але у будь-якому випадку існують теоретичні аспекти, які допоможуть стабілізувати або підтримати стратегію розвитку, у крайньому випадку застосовується стратегія скорочення діяльності.

Стратегічний план реалізації ризик-менеджменту це усі заходи щодо політики, процедури і правил управління ризиком. Керування ризиками це такий своєрідний план дій у разі незапланованих подій, які склались в результаті діяльності зовнішнього та внутрішнього середовища вплив яких на результат рентабельності підприємства, а також що передбачений на результат мінімізації ризиків за рахунок аналізу, виявлення напряму впливу на ступень ризику, можливостей варіанту оцінки ризиків, методів розпізнавання ризиків.

## **ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі узагальнено теоретичні положення та наведено узагальнення теоретичних положень і нове вирішення науково-практичного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та прикладних положень щодо стратегічного розвитку торговельних підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Проведене в магістерській роботі дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Узагальнивши методологічні засади стратегії розвитку торговельних підприємств можна зробити висновок, що стратегію розробляють з метою забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства

на ринку споживача, враховуючи при цьому товарний асортимент, рівень конкуренції в галузі торгівлі, інновації та нововведення. Алгоритм реалізації стратегічного розвитку торгового підприємства включає в себе етапи, за допомогою яких реалізовується стратегія.

Впровадження модернізованих шляхів розвитку нормативно-правового забезпечення сприятиме збільшенню кількості торгових підприємств та рівню захисту прав споживачів, покращить якість обслуговування покупців та господарський стан торговельних підприємств, забезпечить взаємозалежну роботу місцевого самоврядування і виконавчої влади (Міністерства економічного розвитку і торгівлі України).

Дослідивши європейський досвід розвитку торгівлі можна зробити висновок, що основним пріоритетом зовнішньоторговельної стратегії ЄС є зміцнення конкурентоспроможних позицій країн-членів та стабілізації економіки, збереження цілісності зони дії євро. Лісабонська угода зосереджена на стимулюванні інвестицій з метою створення робочих місць. Розробка стратегії розвитку торгівлі в Україні повинна враховувати досвід країн - членів Європейського Союзу (ЄС), але при цьому слід враховувати особливості національної економіки.

2. Проаналізувавши стан розвитку галузь торгівлі в Україні можна зробити висновок, що частка оптової та роздрібною торгівлі (з врахуванням ремонту автотранспортних засобів та мотоциклів) в показнику рівня ВВП постійно зростає і у 2017 році склала 14%. Галузь торгівлі розвивається в тому числі і роздрібна торгівля має перспективи розвитку та зростання в майбутньому періоді. Загальний товарооборот в країні в цілому збільшується та висвітлює позитивну динаміку розвитку галузі. Для покращення показників комерційної діяльності необхідно впроваджувати інновації та оновлювати інструменти взаємодії, консолідації, інтеграції та амортизації, що підвищить ефективність введення бізнесу.



3. Аналізуючи ефективність діяльності ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та ТОВ «Флагман Авто» можна зробити висновок щодо отриманих результатів розрахунку темпів зростання показників які демонструють той факт, що причиною зменшення обсягу реалізації, і середньої величини активів у 2017 році є зростання собівартості ціни та зменшення витрат на 1 гривню реалізованого товару. Проведений факторний аналіз рентабельності товару підприємств торгової галузі Миколаївської області висвітлює низький рівень ефективності діяльності. Результати аналізу ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» у 2018 році відзначились високим показником прибутку та середньою величиною активів, але дохід від реалізації помітно менший порівняно з попереднім роком, такий відсоток обумовлений зниженням собівартості продукції, що реалізована та значним підвищенням адміністративних витрат на 1 гривню реалізованого товару. Аналіз даних за 2017 р. ТОВ «Флагман Авто» демонструє, що зниження рентабельності продаж це наслідок зростання собівартості товару, який негативно впливає на обсяг прибутку, і на рентабельність реалізації.

4. Проаналізувавши стратегічний потенціал та конкурентні переваги ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та ТОВ «Флагман Авто» за допомогою спеціальних методів наукового-дослідження можна зробити висновок, що такий торговий бренд як «Kia» в разі конкурентніший на рівні національної економіки ніж «Hyundai», але на рівні Миколаївської області він поступається. Обсяг продажів нових авто офіційних дилерських центрів в Україні значно зменшився через неофіційний імпорт вживаних авто, який склав 31% (першої реєстрації) в 2019 р., що зріс на 204% у порівнянні з 2018 роком.

5. Аналізуючи стратегію розвитку торгових підприємств можна зробити висновок, що пріоритетними напрямками розвитку ТОВ «Богдан Авто Миколаїв» та ТОВ «Флагман Авто» є підвищення обсягу продажів (попиту на товар), що як наслідок збільшить показник рентабельності та вплине на забезпеченість підприємств фінансовими ресурсами. На основі цих показників можна обґрунтувати напрямок реалізації стратегічно діяльності підприємств. Стратегія розвитку досліджуваних підприємств повинна бути спрямована на плинність

кадрів за рахунок матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. В свою чергу досягнення мети у покращенні реалізації товару можливе шляхом просування маркетингу (зображення товару на біг-бордах, стендах, банерах; оновлення інформації на офіційному сайті автосалонів; використання інструменту SMM).

6. Розробивши напрями реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємств торгівлі можна зробити висновок, що задля ефективного функціонування необхідно в короткостроковій перспективі запровадити відділ якості і контролю підприємства і використати його як інструмент мотивації працівників. А також перегляд кадрового складу відділу продажів та передбачення посади менеджера з корпоративних продажів. В довгостроковій перспективі організація планово-економічного відділу підприємства, який професійно займався розробкою стратегії розвитку підприємства торгової галузі.

7. Сформувавши вплив ризиків в процесі стратегічного розвитку підприємств торгівлі можна зробити висновок, що план реалізації ризик-менеджменту це усі заходи які стосуються політики, процедури і правил управління ризиком. Керування мінімізації ризиками та виявлення напряду впливу на ступень ризику, можливостей варіанту оцінки ризиків, методів розпізнавання ризиків – має бути спрямоване на розробку плану дій у разі якщо в результаті діяльності зовнішнього та внутрішнього середовища торгового підприємства склались такі обставини, які впливають на результат рентабельності підприємства.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ**

1. Участь у Всеукраїнській студентській науковій конференції «Могилянські читання – 2019: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти». Миколаїв, листопад 2019 р. з друком тез: Раковська Є.О. Обґрунтування програми підвищення ефективності діяльності підприємства // Всеукраїнська студентська наукова конференція «Могилянські

читання – 2019: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти». – Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв: 2019 р. – Тези. - С. 6-7.

2. Державна служба статистики України (Держстат) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)>

## **АНОТАЦІЯ**

Раковська Є.О. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства галузі торгівлі. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – 2020.

Удосконаленні теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємств галузі торгівлі в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

У магістерській роботі описано авторський підхід до сутності стратегій розвитку торговельних підприємств. Опрацьовано різновиди розвитку підприємства. Надано основні, характерні торговельним підприємствам, стратегії розвитку залежно від його місця на ринку споживача, асортименту товару, рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств. Досліджено алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку торговельних підприємств. Сформовано принципи ефективної розробки та реалізації стратегії розвитку торговельних підприємств. Розроблено засоби формування та реалізації стратегій розвитку торговельних підприємств

Ключові поняття: стратегія, ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність, торгівля.

## **SUMMARY**

The article describes the author's idea of trading enterprises' strategies development. Ways of enterprise development were processed. The basic characteristics of trading enterprises, development strategies depending on their place in the consumer market, product range, technological infrastructure, trading enterprises' level of

competitiveness were provided. The algorithm of the formation and implementation of trade enterprises' strategy development was investigated. The principles of the effective development and actualization of strategy development of trade enterprises are formed. means of formation and realization of strategies development of trade enterprises have been developed.

Key words: strategy, enterprise efficiency, competitiveness, trade.