

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»
(на прикладі ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студента групи М 01-23
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми Управління та
адміністрування бізнес-процесами
073 Менеджмент
Ковзуся Данила Євгеновича

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Тарасюк М.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1. Сутність та типологія стратегій управління.....	6
1.2. Механізм вибору стратегій та стратегічних цілей організації.....	12
1.3. Застосування стратегічного управління на підприємствах та основні підходи до формування стратегії.....	19
РОЗДІЛ 2	26
ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТАН СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ»	26
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФДТ- РИТЕЙЛ»	26
2.2. Стратегічне конкурентне середовище	33
2.3. Дослідження стратегій управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ».....	49
РОЗДІЛ 3	56
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	56
3.1. Проблеми та виклики впровадження стратегій в сучасних умовах .	56
3.2. Удосконалення стратегії управління сучасною організацією	62
ВИСНОВКИ	69
РЕЗЮМЕ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективна стратегія управління стає критично важливим елементом успіху будь-якої організації. Особливо це стосується підприємств роздрібною торгівлі, які стикаються з численними викликами, такими як зростаюча конкуренція, зміна споживчих уподобань, а також вплив кризових явищ, включаючи військові конфлікти.

Впровадження інноваційних підходів у управлінні є необхідним для досягнення конкурентних переваг. Сучасні стратегії, такі як Agile, цифрова трансформація та клієнтоцентричність, дозволяють підприємствам оперативно реагувати на запити ринку. Стратегічне управління допомагає оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

Сучасні стратегії управління враховують соціальні та екологічні аспекти, що стає важливим для формування позитивного іміджу компанії та залучення лояльних споживачів.

Великий внесок у вивчення питань стратегічного управління вперше внесли А. Чандлер, К. Ендрюс та І. Ансофф та інші.

Мета даного дослідження полягає в розробці та впровадженні нової стратегії управління маркетинговою діяльністю ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», що включає виявлення та аналіз сучасних форм і моделей управління маркетингом, а також формування комплексу заходів для ефективного вирішення складних маркетингових завдань. Кінцевим результатом дослідження є підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації маркетингових стратегій та впровадження інновацій у процеси управління.

Для досягнення мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність поняття стратегій управління та їх класифікацію;
- вивчити механізм вибору стратегій та стратегічних цілей;

- проаналізувати наявні стратегії управління в компанії ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ»;
- провести комплексний аналіз організаційної структури та економічних показників підприємства;
- дослідити стратегічне конкурентне середовище за допомогою наявних методів;
- ідентифікувати основні проблеми, з якими стикається ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» при реалізації стратегій управління;
- розглянути виклики, пов'язані з сучасними умовами ведення бізнесу;
- запропонувати рекомендації для вдосконалення стратегій управління на основі проведеного аналізу;
- оцінити потенційний вплив удосконалених стратегій на ефективність діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес аналізу стратегій управління діяльністю ТОВ «ФТД Ритейл».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико - методичні та практичні аспекти стратегій управління підприємстві ТОВ «ФТД Ритейл».

Емпірична база дослідження. Підприємство ТОВ «ФТД Ритейл» є основною базою дослідження, на матеріалах якого здійснюється ґрунтовний прикладний аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми. Емпірична база включає аналіз даних підприємства «ФТД Ритейл» в різних публікацій в соціальних мережах та медіа, інтерв'ю з експертами та працівниками компанії.

Інформаційна база дослідження. Для проведення дослідження було використано різноманітні джерела інформації, зокрема монографії, наукові статті та економічну літературу, що охоплюють тематику стратегій управління. Також були враховані матеріали статистичних і фінансових звітів, що дозволили глибше проаналізувати управлінські практики підприємства.

Методи досліджень. Вивчення монографій, наукових статей та інших джерел інформації, що стосуються теорії та практики стратегічного управління, системний аналіз, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», порівняльний аналіз стратегій управління на підприємствах та метод порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «стратегія».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках друкованого тексту. Робота містить 4 рисунки, 17 таблиць та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та типологія стратегій управління

В сучасних економічних умовах та з огляду на розвиток управлінської науки, керівники використовують стратегічний менеджмент як засіб для стимулювання розвитку своїх підприємств, що, у свою чергу, підвищує їхню стійкість через створення конкурентних переваг.

З 70-х до 80-х років ХХ століття концепція стратегічного управління набула популярності як один з ефективних методів управління підприємствами в країнах з ринковою економікою. Це було викликано зростанням глобалізаційних процесів та посиленням конкуренції між виробниками.

Один із найвідоміших вчених ХХ століття у галузі стратегічного управління, І. Ансофф, розглядав це поняття з філософської перспективи. У своїй книзі «Стратегічний розвиток», виданій у 1979 році, яка стала популярною серед дослідників проблем стратегічного розвитку наприкінці 70-х років, він підкреслює, що «розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що можна зробити з тим, що є» (Тур, 2015).

Першими авторами теорії стратегічного управління вважаються вчені з Західної Європи, серед яких Ф. Котлер, Хатте та Шендел. Дослідження проблем стратегічного управління компаніями проводили також відомі українські та зарубіжні науковці, такі як Ю.М. Мельник, Є.І. Данільова, Г.Ю. Гедройц, Л.В. Пан та інші.

Однак в Україні науковці та практики не надають достатньої уваги стратегічному управлінню, зосереджуючись головним чином на отриманні прибутку та управлінні активами й пасивами компаній (Киш, 2019).

Термін «стратегія» почав використовуватися в світовій науці та практиці управління з 50-х років ХХ століття. Вперше його ввели А. Чандлер, К. Ендрюс та І. Ансофф, які сформулювали основні принципи стратегічного управління (Костюк, 2014).

Для початку дослідимо різні погляди зарубіжних і вітчизняних вчених на визначення поняття «стратегія», які наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

№	Автор	Сутність поняття «стратегія»
1.	І. Ансофф	Сукупність правил, які організація використовує для прийняття рішень у своїй діяльності.
2.	А. Чандлер	Визначення ключових довгострокових цілей і намірів організації необхідних для їх досягнення.
3.	М. Портер	Аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для визначення позиціонування в галузевому середовищі.
4.	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	План управління компанії, який має на меті зміцнення її позицій, задоволення потреб та досягнення встановлених цілей.
5.	Л.Г. Мельник	Довгострокові, найважливіші принципи, плани та наміри керівництва підприємств стосовно виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін та соціального захисту.
6.	А. Мескон	План, розроблений для реалізації місії організації та досягнення її цілей.
7.	К. Андрюс	Рішення, які визначають і розкривають цілі компанії; сприяють розробці основних планів і політик організації для досягнення цих цілей; окреслюють рамки ділової активності компанії та тип людської й економічної організації; визначають характер економічного та неекономічного внеску, який компанія прагне зробити для своїх власників, працівників, клієнтів і суспільства.
8.	Ф. Котлер, Г. Армстронг	Комплексний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування компанії, який забезпечує збалансованість її діяльності.
9.	В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко	Концепція інтегрованого підходу до діяльності підприємства, яка поєднує ресурси та навички організації з можливостями та ризиками зовнішнього середовища. Вона враховує як поточні, так і майбутні умови, в яких організація прагне досягти своїх основних цілей.

Джерело: (Костюк, 2014) (Василига, 2020)

Аналізуючи визначення сутності «стратегія» вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що стратегія є багатограним поняттям, яке об'єднує різні підходи до управління організацією. Вона включає не лише

планування довгострокових цілей, але й процеси їх досягнення через адаптацію до зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх ресурсів. Стратегія визначає основні напрями розвитку, враховуючи як внутрішні процеси компанії, так і зміни в ринкових умовах, що дає можливість забезпечити конкурентоспроможність і стабільність

Таким чином, на мою думку, стратегія підприємства - це комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Основні принципи стратегічного управління (Киш, 2019):

- цілеспрямованість - кожна стратегія має конкретну мету та результат;
- безперервність - стратегічне управління повинно постійно розвиватися та адаптуватися до змін;
- теоретико-методологічна обґрунтованість - використання широкого спектра наукових методів;
- системний підхід - цілі та способи їх досягнення повинні бути узгодженими та систематичними;
- циклічність - етапи стратегічного управління повторюються;
- унікальність - системи стратегічного управління повинні бути адаптовані до конкретних підприємств;
- використання невизначеності - планування повинно враховувати як позитивні, так і негативні сценарії майбутнього;
- послідовність етапів - проходження етапів може бути паралельним, але загальна спрямованість та зворотні зв'язки є важливими;
- гнучкість - система стратегічного управління повинна вдосконалюватися відповідно до змін;
- результативність та ефективність - досягнення високих результатів найбільш ефективним способом.

Науковці пропонують різні підходи до процесу стратегічного управління. Зокрема, М. Мескон та А. М. Петров розробили дев'ятиетапну модель, яка включає такі етапи: визначення місії організації, постановка цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін, вивчення стратегічних альтернатив, вибір стратегії, її реалізація, управлінське планування, контроль виконання стратегічного плану та оцінка обраної стратегії.

О. Віханський пропонує альтернативний підхід, що базується на п'яти взаємозалежних процесах: аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, реалізація стратегії та оцінка й контроль її виконання.

С. Попов вважає, що модель стратегічного управління має враховувати такі компоненти: аналіз зовнішнього середовища, внутрішню діагностику (оцінка сильних і слабких сторін), формулювання місії та цілей, розробку, оцінку та вибір альтернативних стратегій, створення корпоративної стратегії, її реалізацію, оцінку результатів та зворотний зв'язок (Райковська, 2015).

Типи стратегій класифікуються залежно від різних аспектів діяльності компанії та її пріоритетних цілей, що дозволяє вибрати оптимальний напрямок розвитку для досягнення конкурентних переваг.

О. І. Гудзь пропонує поділяти стратегії на активні та пасивні залежно від часу впровадження та швидкості реагування на зміни. Активні стратегії супроводжують бізнес протягом усієї діяльності, сприяють впровадженню новинок та забезпечують постійний контроль і регулювання. Пасивні стратегії мають знижений ризик, зосереджуються на збереженні та примноженні існуючої діяльності, не спрямовані на швидке реагування на зміни ринку.

О. Віханський класифікує стратегії зростання на концентроване зростання (розвиток у вибраній галузі), інтегроване зростання (вертикальна інтеграція) та диверсифіковане зростання (Голтвянська & Брінь, 2021)

У стратегічному управлінні існують різні класифікації стратегій, які допомагають структурувати їх в єдину систему і сформулювати загальні підходи для кращого розуміння їх змісту. Головними критеріями для

класифікації стратегій є: рівень ухвалення рішень, базові концепції досягнення конкурентних переваг, порівняльна сила позиції підприємства в галузі, рівень агресивності під час конкурентної боротьби, напрямки розвитку і зростання, стадія життєвого циклу галузі, а також функціональні сфери діяльності.

Класифікація стратегій представлена в таблиці 1.2, де наведені основні види стратегій підприємства за класифікаційними ознаками.

Таблиця 1.2

Основні види стратегій підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1.	За функціональними ознаками	<ul style="list-style-type: none"> • маркетингова стратегія • операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів) • виробнича стратегія (як функціональна стратегія) • фінансова стратегія • соціальна стратегія • екологічна стратегія • стратегія НДКПР
2.	За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> • корпоративна (портфельна) стратегія • конкурентна (ділова) стратегія • функціональні стратегії • операційна стратегія
3.	За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія лідерства • стратегія претендента • стратегія послідовника • стратегія новачка
4.	За напрямом розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • зростання • скорочення • сполучення базових альтернатив • стратегія ліквідації (банкрутство) • стратегія виживання (запобігання банкрутству) • стратегія стабілізації
5.	Залежно від виду диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія товарної диференціації • стратегія сервісної диференціації • стратегія іміджевої диференціації • стратегія кадрової диференціації
6.	За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія оптимальних витрат • стратегія лідерства за витратами • стратегія диференціації • стратегія фокусування

7.	За конкурентністю стратегій	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії зростання • стратегії підтримки • стратегії реструктуризації • стратегії скорочення (згорання) діяльності • стратегії ліквідації
8.	За багатоаспектністю стратегій	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його • стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку • стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші • стратегії зміни економічних характеристик продукту

Джерело: (Довбня С. Б. & Папуша, І. В., 2023)

У таблиці 1.2 наведено основні види стратегій підприємства, їх класифікацію та характеристики, що підкреслює різноманітність підходів до управління в умовах сучасного ринку.

Детально розглянемо основні типи стратегій відповідно до рівня управління на підприємстві (Довбня С. Б. & Папуша, І. В., 2023)

– корпоративна стратегія, також відома як портфельна, визначає загальний напрям розвитку підприємства, включаючи розподіл інвестицій, диверсифікацію для синергії, посилення конкурентних позицій та формування потенціалу підприємства;

– конкурентна (бізнес) стратегія спрямована на забезпечення стабільних конкурентних переваг та зміцнення довгострокової позиції підприємства в певній сфері діяльності;

– ділова стратегія включає реагування на зовнішні зміни, розробку конкурентних переваг та посилення конкурентних позицій;

– функціональні стратегії визначають орієнтацію різних підсистем управління (маркетинг, виробництво, фінанси тощо) для досягнення цілей та підтримки корпоративної і конкурентної стратегій;

– операційна стратегія зосереджується на ефективному використанні ресурсів для підтримки довгострокової конкурентної стратегії.

На основі наведеної класифікації стратегій підприємств можна запропонувати нову класифікаційну ознаку, яка базується на стадії розвитку підприємства під час війни та після неї:

- стратегія виживання орієнтована на збереження підприємства в умовах кризи, забезпечення стабільності діяльності та мінімізацію ризиків, що включають заходи з оптимізації витрат, збереження ключових ресурсів та персоналу;
- стратегія адаптації спрямована на швидку реакцію змін в ринковому середовищі, включаючи модифікацію продуктів, послуг або бізнес-моделей для задоволення нових потреб споживачів;
- стратегія відновлення націлена на реструктуризацію діяльності після кризи, включаючи інвестиції в модернізацію;
- стратегія розвитку передбачає активне зростання підприємства, розширення ринків збуту, диверсифікацію діяльності або входження в нові сегменти ринку;
- стратегія інновацій акцентує на розробці нових технологій, продуктів або послуг, що можуть відповідати зміненим умовам ринку, створюючи додаткові конкурентні переваги.

Ця нова класифікація допоможе підприємствам зрозуміти свій поточний стан та адаптувати свої стратегії для ефективного реагування на нові виклики, пов'язані з війною та її наслідками.

1.2. Механізм вибору стратегій та стратегічних цілей організації

Механізм формування та вибору стратегічних цілей підприємства є важливим аспектом стратегічного управління. Від належної системи та ієрархії цих цілей залежить підбір стратегій для довгострокового розвитку

компанії, що, в свою чергу, вплине на її ринкову позицію, здатність до виживання та майбутній стратегічний потенціал.

Вибір стратегії є критично важливим етапом стратегічного управління. Використання спеціальних методів дозволяє визначити способи досягнення поставлених цілей і реалізації місії організації. Цей процес включає в себе порівняння факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз можливих стратегічних альтернатив і вибір стратегії, яка відповідає встановленим критеріям.

Основним критерієм оцінки обраної стратегії є її здатність сприяти досягненню цілей організації. Якщо стратегія відповідає встановленим цілям, проводиться оцінка її ефективності, виправданості ризиків, відповідності умовам внутрішнього і зовнішнього середовища, а також ресурсам і потенціалу організації. У ході аналізу альтернативних стратегій розглядаються різні можливі варіанти розвитку, з яких обирається найкраща (Пастух, 2020)

Одним із найважливіших етапів у процесі розробки стратегії є вибір найбільш відповідної стратегії серед доступних стратегічних альтернатив. Важливо відзначити, що для вирішення цієї задачі сьогодні існує широкий спектр інструментів.

Основні методи оцінки та вибору стратегії для підприємства, а також їхні переваги та недоліки, наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методи оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату

№	Методи	Група методів	Переваги	Недоліки
1.	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа	Матричні	Дає можливість здійснити детальний аналіз варіантів стратегії розвитку.	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності

2.	Метод на основі теорії ефективної конкуренції	Індексні	Забезпечує всебічну оцінку варіантів стратегії розвитку, застосовуючи комплексний підхід.	Потребує багато часу і не має загальноприйнятого підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства.
3.	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів			
4.	Метод самооцінки			
5.	Інтегральний			
6.	Багатокутник конкурентоспроможності	Графічні	Легкий у використанні та забезпечує високий рівень наочності.	Не дозволяє визначити загальний показник конкурентоспроможності підприємства.
7.	Радіальна діаграма конкурентоспроможності			

Джерело: (Хоменко, 2015)

Методи оцінки та вибору стратегії підприємства, представлені в таблиці 1.3, пропонують різноманітні підходи до аналізу стратегічних альтернатив. Кожен з цих методів має свої сильні та слабкі сторони. Матричні методи, такі як матриця McKinsey та матриця Shell, надають можливість детально проаналізувати варіанти стратегії розвитку, проте вони не враховують вагу факторів конкурентоспроможності. Графічні методи, такі як багатокутник або радіальна діаграма конкурентоспроможності, відрізняються простотою використання та наочністю, проте вони не дозволяють оцінити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Індексні методи забезпечують комплексний підхід до оцінки, але вимагають значних часових витрат і не мають єдиної загальноприйнятої методики.

Більшість авторів погоджуються, що стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, сумісними, мати конкретний термін, бути гнучкими та стимулюючими, а також дозволяти розробку конкретних планів дій. А. Н. Бурмістров та М. П. Сінявіна пропонують використовувати принцип SMART, який включає конкретність, вимірюваність, сумісність, досяжність та визначеність у часі (Алексєєв, 2014).

Принцип послідовності формування стратегічних цілей передбачає, що зовнішні та внутрішні цілі підприємства повинні бути взаємопов'язані та гармонійно доповнювати одна одну. Зовнішні цілі, такі як укріплення

ринкових позицій, розширення частки ринку або вихід на нові сегменти, розробляються на основі детального аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства. Це включає аналіз конкурентного середовища, ринкових тенденцій, потреб споживачів, правового регулювання та інших зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Водночас внутрішні цілі, такі як оптимізація операційних процесів, підвищення продуктивності праці, розвиток кадрового потенціалу чи технологічна модернізація, повинні визначатися на основі зовнішніх цілей.

Внутрішні зміни мають бути спрямовані на забезпечення досягнення зовнішніх цілей, створення умов для адаптації підприємства до зовнішніх викликів, підвищення його конкурентоспроможності та довгострокової стійкості на ринку.

Функції стратегічних цілей включають (Алексєєв, 2014):

- розробку стратегій розвитку;
- планування діяльності;
- регулювання діяльності;
- порівняння результатів з цілями;
- коригування планів;
- створення стимулів;
- адаптація до зовнішнього потенціалу.

При прийнятті стратегічних рішень щодо формування та вибору цілей важливо дотримуватися встановлених вимог і принципів. Чіткі, досяжні та гнучкі цілі формуються на основі аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу, забезпечуючи відповідність критеріям вимірюваності та узгодженості.

Визначення етапів формування цілей і застосування відповідних методів є основою для створення ієрархії стратегічних цілей, що, в свою чергу, сприяє ефективному плануванню та контролю. У процесі формування стратегічних цілей підприємства важливо враховувати механізм їх вибору, що детально представлено на рис. 1.1.

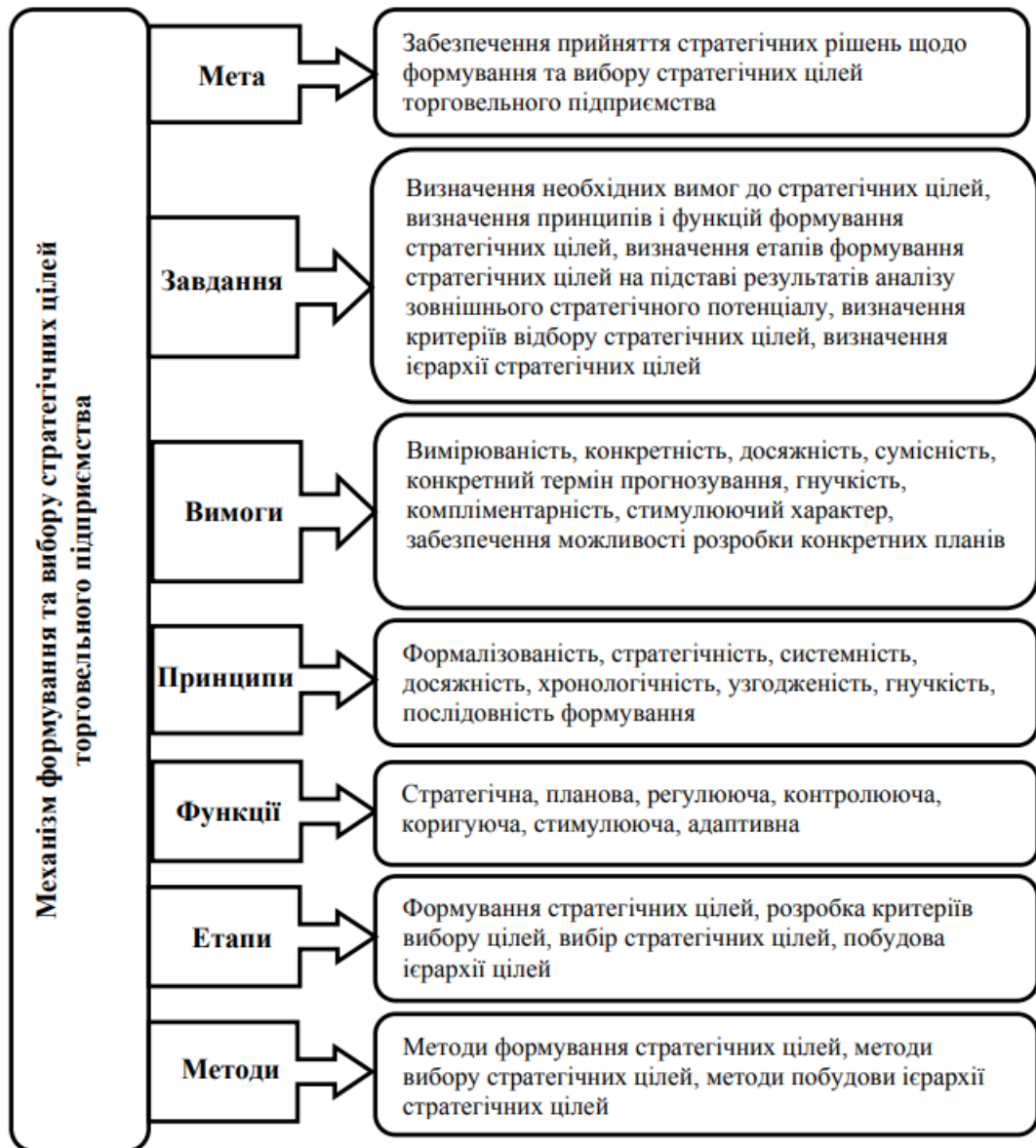


Рис. 1.1. Механізм вибору стратегічних цілей

Джерело: (Алексєєв, 2014)

Розробка та вибір стратегії підприємства є складним завданням, яке виконується поступово та має кілька етапів (Жихарева, В. В. & Савельєва, Т. М., 2017):

- оцінка поточної стратегії допомагає визначити, у якому стані перебуває підприємство, які стратегії воно реалізує та наскільки ефективними вони є;
- аналіз продуктового портфеля та послуг дає чітке уявлення про те, як різні частини бізнесу взаємопов'язані, а також деталізує інформацію, отриману під час оцінки поточної стратегії;

- вибір стратегії виконується на основі трьох ключових компонентів: важливих факторів успіху, аналізу продуктового портфеля та альтернативних варіантів стратегій;
- оцінка обраної стратегії включає аналіз того, наскільки враховані важливі чинники під час її формування. Він дозволяє оцінити, чи допоможе обрана стратегія підприємству досягти своїх цілей;
- затверджена стратегія стає основою для створення стратегічного плану підприємства. Підприємство розробляє його розділи та показники з урахуванням своїх ресурсів;
- за допомогою бізнес-планів обґрунтовуються проекти, що потребують інвестицій для своєї реалізації.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища для створення стратегії розвитку підприємства рекомендується використовувати тривимірну матрицю, що представлена на рисунку 1.2.

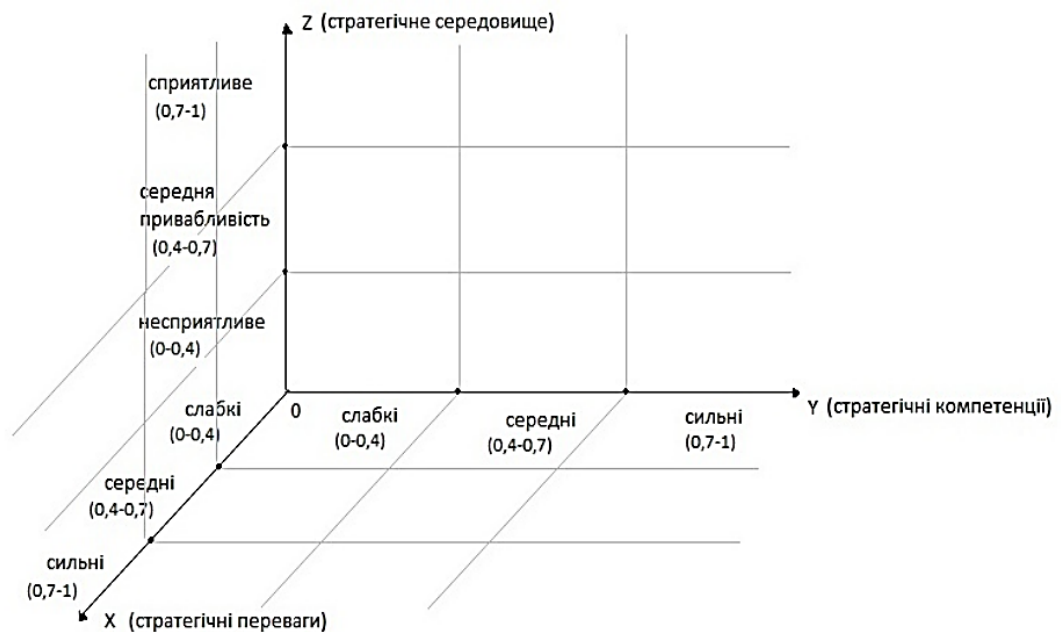


Рис. 1.2. Тривимірна матриця визначення стратегії розвитку підприємства

Джерело: (Жихарєва, В. В. & Савельєва, Т. М. , 2017)

Як видно з рисунку 1.2, тривимірна матриця для визначення стратегії розвитку підприємства включає три ключові компоненти: стратегічне середовище, що відображає умови зовнішнього функціонування; стратегічні переваги, які базуються на мінімізації витрат і максимізації споживчої цінності товарів чи послуг; та стратегічні компетенції, що об'єднують матеріальні та нематеріальні ресурси, можливості та здібності підприємства. Ця матриця дозволяє підприємству комплексно оцінити свою позицію на ринку і сформулювати ефективні стратегії для досягнення успіху.

Для формування ефективної методики вибору стратегій та стратегічних цілей організації, можна запропонувати наступні етапи:

- визначити сильні та слабкі сторони організації;
- оцінити можливості та загрози з зовнішнього середовища;
- визначити короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, узгоджуючи їх з місією та візією організації;
- залучити команду для мозкових штурмів, щоб створити різні стратегічні альтернативи;
- використати матриці для оцінки варіантів стратегій за ключовими критеріями (ефективність, ризики, ресурси);
- вибрати найбільш відповідну стратегію на основі отриманих оцінок;
- створити детальний план дій, включаючи терміни, відповідальних осіб та ресурси;
- оцінити фінансові, людські та технологічні ресурси, необхідні для реалізації стратегії;
- визначити ключові показники ефективності для відстеження прогресу реалізації стратегії;
- забезпечити можливість коригування стратегії у відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, для формування ефективної методики вибору стратегій та стратегічних цілей організації, важливо дотримуватися структурованого підходу, що включає етапи аналізу, визначення цілей, генерації альтернатив, вибору оптимальних рішень, реалізації стратегії та моніторингу прогресу. Кожен з цих етапів сприяє глибшому розумінню внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію, та дозволяє зосередитися на досягненні стратегічних цілей у мінливому бізнес-середовищі. Гнучкість у коригуванні стратегії є ключовою для успішного реагування на виклики і можливості, що у свою чергу, забезпечує стійкість та конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

1.3. Застосування стратегічного управління на підприємствах та основні підходи до формування стратегії

Стратегічне управління почало активно застосовуватися на закордонних підприємствах у кінці 60-х років. Спочатку його основним завданням була диверсифікація діяльності, коли кожен підрозділ компанії обслуговував різні ринкові сегменти з різними перспективами. У 70-х роках акцент стратегічного управління змінився, і вже у 80-х воно стало основою стратегічного планування.

Впровадження стратегічного підходу в управлінні на українських підприємствах дозволяє швидко й ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, адаптуючи свою діяльність до цих змін. Це допомагає досягати встановлених цілей і забезпечує стабільність та виживання компанії у довгостроковій перспективі.

Сьогодні вітчизняні підприємства недостатньо використовують переваги стратегічного підходу через нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, а також через те, що філософія управління не відповідає ринковим умовам. Наприклад, керівники часто орієнтуються на майбутнє, формуючи короткострокові плани для досягнення результатів у

майбутньому, але при цьому не приділяють належної уваги середньо- та довгостроковим стратегіям, і їхні дії не є проактивними.

Більшість українських підприємств фокусується на короткострокових планах розвитку через різні причини, включаючи відсутність стратегічного потенціалу, брак фінансування та недоліки економічної політики. Крім того, значний ступінь зношеності обладнання та застарілі технології перешкоджають впровадженню інноваційних змін (Гнатенко, А. І. & Поліщук, Ю. А., 2017).

У сучасних організаціях керівники прагнуть вибудувати систему взаємодії та ієрархії, яка сприятиме розробці довгострокової стратегії саморозвитку для отримання конкурентних переваг (Перерва, М. & Єдинак, В., 2022).

У межах стратегічного планування здійснюється розподіл часу, який є найціннішим ресурсом для будь-якої системи. Довгострокове планування допомагає знизити невизначеність і передбачає зіставлення окремих складових плану з тривалими перспективами, що в свою чергу включає прогнозування на основі раціональних очікувань експертів, які займаються розробкою стратегій для підприємства (Гринько, Т. В. & Настиченк, Ю. В., 2021).

Однією з нових методологічних концепцій стратегічного управління підприємством є розробка «стратегічних карт» для його розвитку. Ця карта створена на основі ієрархічного принципу, де всі цілі, завдання та процеси представлені у взаємозв'язку і мають індикатори, що демонструють, як виконується план і якими темпами досягаються цілі.

Отже, стратегічна карта є простим та наочним способом візуалізації стратегії організації, її цілей і напрямків розвитку. Головна мета стратегічних карт полягає в тому, щоб допомогти впровадити стратегію серед співробітників компанії та перетворити її на оперативний рівень діяльності, тобто інтегрувати у щоденні робочі процеси.

Застосування стратегічних карт дозволяє керівництву компанії отримувати вимірну та стратегічно орієнтовану інформацію для управління, що сприяє моніторингу поточних показників ефективності. Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління є SWOT-аналіз, який оцінює корпоративну стратегію компанії з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Якщо у компанії сильні сторони переважають над слабкими, а ринок пропонує більше можливостей, ніж загроз, то варто розглянути стратегію «Максі-Максі». У такому випадку компанії доцільно активно укріплювати свої позиції на ринку, збільшувати частку, диверсифікувати продукцію та впроваджувати інновації. Гарна фінансова ситуація дає змогу інвестувати в наукові дослідження, розширювати фінансовий портфель і здійснювати поглинання дрібніших конкурентів. Стратегія «Міні-Максі» підходить фірмам із слабкими сторонами, але з позитивними можливостями на ринку. Ці компанії повинні зосередитись на покращенні конкурентних позицій в певних сферах, водночас ліквідуючи слабкі підрозділи та знижуючи витрати для підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія «Максі-Міні» є доцільною для фірм, які опинилися в складних умовах. Вони мають використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз, прийнявши оборонну позицію.

Найгірша ситуація спостерігається у фірм, що вимушені використовувати стратегію «Міні-Міні». Це означає поступове згортання діяльності, перепрофілювання та реінвестування в інші сфери. В окремих випадках такі компанії можуть спробувати залишитися на ринку через об'єднання з іншими (Киш, 2019).

Також розглянемо, як зарубіжні компанії застосовують стратегічне управління на практиці, враховуючи їхні підходи до формування стратегії та організації бізнес-процесів для досягнення конкурентних переваг.

На підприємствах США для розробки та впровадження стратегій створюється управлінська структура, яка не збігається з організаційною

структурою компанії. Основним елементом цієї системи є стратегічні зони господарювання (СЗГ), що включають виробничі підрозділи, які мають спільні ринки збуту, подібну або взаємозамінну продукцію, та достатні ресурси для розробки, виробництва і реалізації продукції. Кількість СЗГ у таких компаніях значно менша, ніж кількість виробничих підрозділів.

Наприклад, у компанії «Вестінгауз-електрик» 110 виробничих відділень об'єднано в 37 стратегічних зон господарювання

У Японії стратегічний підхід у менеджменті був впроваджений раніше, ніж в американських і європейських компаніях, і застосовується значно ширше. У філіях і дочірніх компаніях, орієнтованих на внутрішній ринок, цілі визначаються материнською компанією за показниками, такими як обсяги продажів, прибуток, стійкість і престиж бренду. Для компаній, орієнтованих на виробничу ефективність, мета встановлюється з огляду на внутрішні показники, такі як внесок у розвиток країни. Для компаній, орієнтованих на світові ресурси, метою є частка на міжнародному ринку, прибутковість та стабільність.

Японські підприємства, які ефективно працюють, отримують близько 21% від продажів завдяки новим товарам, розробленим за останні п'ять років, що забезпечує 23% їхнього прибутку. Це свідчить про прямий зв'язок між впровадженням стратегічного підходу та успішністю управління за кордоном (Гнатенко, А. І. & Поліщук, Ю. А. , 2017).

Запровадження стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах має певні обмеження. По-перше, стратегічне управління не дає можливості точно передбачити майбутнє. По-друге, його не можна обмежити конкретними процедурами, оскільки це більше стосується філософії та ідеології бізнесу, що кожен менеджер розуміє і втілює по-своєму. Важливу роль відіграє здатність керівництва компанії генерувати ідеї та втілювати їх у життя. По-третє, стратегічний підхід вимагає значних затрат часу та ресурсів. Для постійного моніторингу зовнішнього середовища і розробки гнучких планів необхідно залучати додаткові підрозділи. Крім того, неправильно обрана стратегія може

мати негативні наслідки, аж до повного краху бізнесу. І нарешті, без чіткого плану реалізації та відповідних дій стратегічне управління не приносить очікуваних результатів.

Існуючі наукові дослідження часто зосереджуються на успішних практиках стратегічного управління, але рідко аналізують проблеми, з якими стикаються підприємства на етапі реалізації стратегій. Це створює розрив між теорією та практикою, оскільки багато досліджень ігнорують локальні умови та виклики, що впливають на впровадження стратегій. Я вважаю, що майбутні дослідження повинні включати більш детальний аналіз проблем стратегічного управління, щоб виявити причини невдач і запобігти їм у майбутньому.

Власні пропозиції щодо застосування стратегій на підприємствах, базуючись на попередніх прикладах:

1. Інтеграція інноваційних технологій:

- використання ШІ для збору та аналізу даних про ринок дозволяє підприємствам швидше і точніше визначати тенденції та зміни в споживчому попиті. Наприклад, за допомогою алгоритмів машинного навчання можна виявляти закономірності у поведінці споживачів, що дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії маркетингу та продажу;

- застосування аналітичних інструментів для прогнозування може підвищити точність планування виробництва, фінансових витрат та управління запасами. Це дозволяє знизити ризики невідповідності попиту та пропозиції;

- впровадження технологій автоматизації у внутрішні процеси підприємства може зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та знизити людський фактор у прийнятті рішень.

Підприємства в Україні можуть взяти приклад з міжнародних компаній, які успішно використовують аналітику даних для оптимізації своїх операцій, таких як Netflix, що використовує алгоритми для рекомендацій контенту на основі вподобань користувачів.

2. Навчання та розвиток персоналу:

- компанії повинні регулярно проводити оцінку навичок і знань своїх співробітників, щоб виявити прогалини в знаннях, що можуть заважати досягненню стратегічних цілей;
- створення індивідуальних програм навчання, які враховують потреби кожного співробітника, може підвищити мотивацію і продуктивність праці. Це може включати тренінги з нових технологій, управлінських навичок, або навичок, таких як комунікація та командна робота;
- світова тенденція щодо дистанційного навчання - підприємства можуть використовувати платформи для онлайн-курсів, що дозволяє співробітникам навчатися у зручний для них час і темп.

Компанії, такі як Google, інвестують значні ресурси в розвиток своїх співробітників, пропонуючи їм доступ до курсів з різних напрямів, що забезпечує постійний розвиток персоналу та підтримує інноваційність в організації.

3. Співпраця з зовнішніми партнерами:

- залучення професійних консультантів для аналізу ринкових тенденцій, оцінки конкурентоспроможності та розробки стратегічних планів може значно покращити якість управлінських рішень. Експерти з різних галузей можуть надати свіжі ідеї та нові перспективи;
- партнерство з навчальними закладами може дати компаніям доступ до нових досліджень та технологій, а також можливість залучати студентів на стажування або практику. Це може створити корисний симбіоз, де студенти отримують досвід, а підприємства — нові ідеї та молоді таланти;
- створення інноваційних хабів або інкубаторів на базі підприємств може залучити стартапи і молоді команди, що прагнуть реалізувати свої ідеї. Це не лише сприяє інноваціям, а й може забезпечити підприємству нові бізнес-можливості.

Компанії, такі як Procter & Gamble, активно співпрацюють з університетами та стартапами для розвитку нових продуктів і технологій, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Впровадження зазначених стратегій дозволить підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність. Інтеграція технологій, розвиток персоналу та співпраця з партнерами — це ключові елементи, які можуть суттєво вплинути на успіх стратегічного управління в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СТАН СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

ТОВ «ФТД-Ритейл», засноване 2020 року, на сьогодні є одним із провідних роздрібних продавців побутової техніки та електроніки в Україні, спеціалізуючись на мережевій торгівлі. Директором ТОВ «ФТД-Ритейл» є Зозуля Олексій Олександрович («ФТД-РИТЕЙЛ»).

Компанією-керівником мережі є ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», яка є частиною групи компаній ФОКСТРОТ (Фокстрот).

Компанія «Фокстрот» — перша українська мережа магазинів електроніки та побутової техніки, заснована в 1994 році. Вона швидко стала однією з найбільших омніканальних мереж в Україні. «Фокстрот» входить до міжнародної групи «Euronics» і відзначає 29 років на ринку.

Компанія активно розвиває власні бренди, такі як «Техношара» і «DEPO't Center», і стала дистриб'ютором побутової техніки марки «ALTUS». Вона зазнала значних втрат через війну, але швидко відновила діяльність, заклавши 60 магазинів, але пізніше відкривши нові.

У 2023 році мережа налічувала 120 магазинів у 67 містах України. «Фокстрот» активно підтримує українських захисників, надавши допомогу на понад 21 млн грн. Це свідчить про її лідерство на ринку побутової техніки навіть у складні часи, що стало основою для дослідження товарознавчих характеристик побутової техніки в рамках магістерської роботи (Кам'янка, 2024). («ФТД-РИТЕЙЛ» Т. з.)

Діяльність компанії регулюється Статутом, Цивільним та Господарським кодексами України, а також іншими законодавчими актами. Головний офіс підприємства розташований за адресою: 04119, Україна, м.

Київ, вул. Дорогожицька, буд. 1, 6-й поверх (Товариство з обмеженою відповідальністю «ФТД-РИТЕЙЛ»)

Компанія має статус юридичної особи, володіє власним балансом, банківськими рахунками, печаткою, штампами, товарним знаком та іншими необхідними реквізитами. Головною метою діяльності ТОВ «ФТД-Ритейл» є отримання прибутку та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Згідно з КВЕД, основна діяльність ТОВ «ФТД-Ритейл» включає (Товариство з обмеженою відповідальністю «ФТД-РИТЕЙЛ»)

- посередницьку діяльність у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- оптову торгівлю побутовими електротоварами й електронною апаратурою для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення;
- роздрібну торгівлю тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібну торгівлю електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення в спеціалізованих магазинах;
- роздрібну торгівлю побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- дослідження ринкової кон'юнктури та вивчення громадської думки.

ТОВ «ФТД-Ритейл» спеціалізується на роздрібній торгівлі та здійснює різноманітні види діяльності, включаючи:

- реалізацію непродовольчих товарів, таких як аудіо- та відеотехніка, побутова техніка, комп'ютери, фототовари та інше;
- надання послуг фізичним та юридичним особам, що відповідають законодавству України;

- фінансову діяльність та посередницькі послуги;
- інші види діяльності, дозволені чинним законодавством України.

У магазинах ТОВ «ФТД-Ритейл» представлено широкий асортимент техніки для дому та офісу від провідних брендів, таких як Tefal, Philips, Samsung, LG, Sony, Lenovo, Ariston, Kenwood та інших. Компанія також є керівником мережі «Фокстрот».

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «ФТД-Ритейл» на рисунку 2.1.

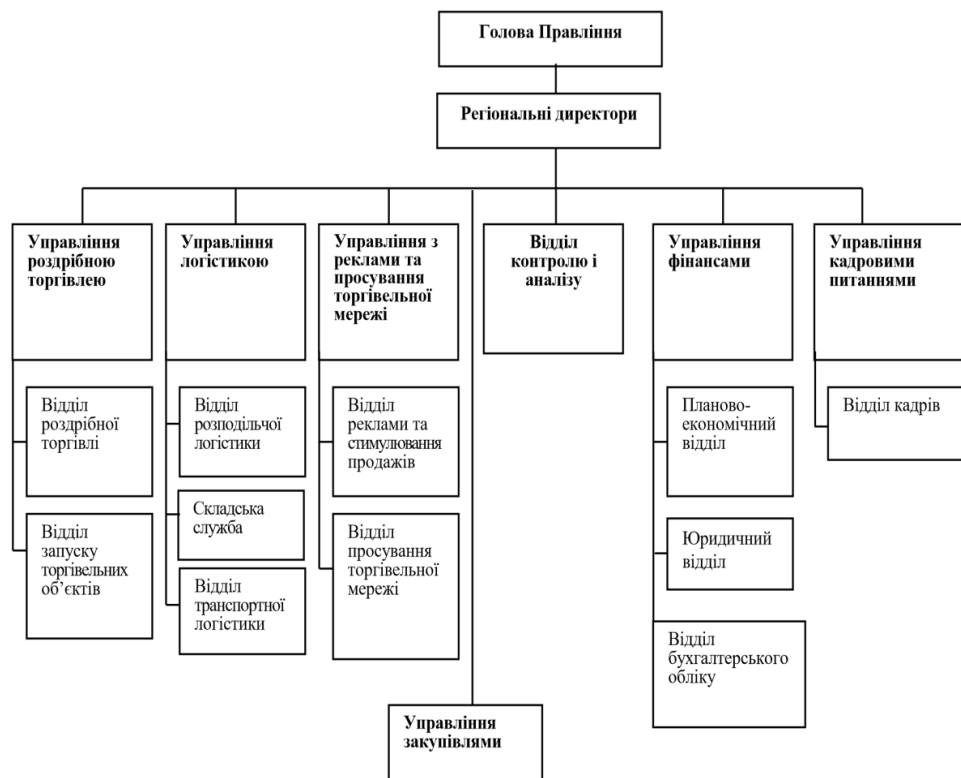


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ФТД-Ритейл»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як показано на рисунку 2.1, ТОВ «ФТД-Ритейл» має різні відділи, включаючи управління роздрібною торгівлею, маркетинг, закупівлі, логістику, фінанси, а також контрольно-аналітичний відділ. Взаємодія між відділами та підрозділами ґрунтується на принципах процесно-орієнтованого підходу. Генеральний директор підпорядковується керівництву та департаментам головного офісу, а також регіональним директорам, які, залежно від виконуваного процесу, взаємодіють із керівництвом відповідних відділів.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл» за період 2021-2023 років, які наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл»

Показники	Роки			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	±, тис. грн.	%	±, тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5561986	9080679	12650813	3518693	63,26	3570134	39,32
Валовий прибуток, тис. грн.	553995	2099362	2644007	1545367	278,95	544645	25,94
Собівартість реалізованої товарної продукції, тис. грн.	500991	7709317	10006806	7208326	1438,81	2297489	29,80
Адміністративні витрати, тис. грн.	64287	105975	152909	41688	64,85	46934	44,29
Витрати на збут, тис. грн.	1023414	1398889	1970851	375475	36,69	571962	40,89
Інші операційні витрати, тис. грн.	6392	541963	43743	535571	8378,77	-498220	-91,93
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-324176	-25234	387017	298942	-92,22	412251	-1633,71
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-265827	-20740	314436	245087	-92,20	335176	-1616,08

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Фінансові результати ТОВ «ФТД-Ритейл» показують, що в 2022 році чистий дохід від продажу зріс на 63,26%, а в 2023 році — на 39,32%, досягнувши 12 650 813 тис. грн. Валовий прибуток зростав на 1 545 367 тис. грн у 2022 році та на 544 645 тис. грн у 2023 році, що становить 25,94%. Однак собівартість реалізованої продукції в 2023 році зросла на 2 297 489 тис. грн (29,80%). Адміністративні витрати та витрати на збут також зросли на 44,29%

і 40,89% відповідно. Хоча фінансовий результат до оподаткування в 2022 році був від'ємним (-25 234 тис. грн), в 2023 році він покращився на 412 251 тис. грн, а чистий прибуток зріс на 335 176 тис. грн, досягнувши 314 436 тис. грн. Отже, незважаючи на вплив повномасштабного вторгнення в Україну, компанія демонструє розвиток.

Наступним кроком стане аналіз платоспроможності та ліквідності ТОВ «ФТД-Ритейл» за 2021-2023 роки, який буде представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «ФТД-Ритейл»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення у 2023 р. до (+,-)	
	2021	2022	2023	2021 (2022)	2022 (2023)
Коефіцієнт платоспроможності	-0,05	0,04	0,09	0,09	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,065	0,084	0,351	0,02	0,27
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,31	0,29	0,48	-0,03	0,20
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,83	0,93	1,21	0,10	0,28

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Коефіцієнт платоспроможності у 2023 році не відповідає нормативному значенню (1), що свідчить про недостатність коштів для покриття поточних зобов'язань підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становить 0,351, що перевищує мінімальне нормативне значення (0,2), і це означає, що компанія зможе вчасно виконати свої боргові зобов'язання, якщо термін платежів настане негайно. Показник проміжної ліквідності у 2023 році не досягає оптимального діапазону 0,7-0,8, що вказує на недостатню кількість ліквідних оборотних коштів для своєчасного погашення зобов'язань. Натомість коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 році становить 1,12, що знаходиться в межах нормативу (1-2), що означає, що на одну гривню поточних зобов'язань припадає 1,12 гривень поточних активів підприємства.

Наступним етапом буде детальний аналіз рентабельності ТОВ «ФТД-Ритейл» за 2021-2023 роки, який буде представлений у таблиці 2.3. Цей аналіз дозволить оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, а також виявити тенденції у фінансових показниках, що характеризують прибутковість. Розглянувши різні аспекти рентабельності, ми зможемо зрозуміти, як зміни в доходах, витратах та інших факторів вплинули на загальний фінансовий стан компанії протягом зазначеного періоду.

Таблиця 2.3

Основні показники аналізу рентабельності підприємства ТОВ «ФТД-Ритейл»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від (+,-)	
				2021 р.	2022 р.
Рентабельність продажів %	-4,77	-0,23	2,48	7,25	2,71
Рентабельність власного капіталу %	10,0	23,1	20,9	10,9	-2,2
Рентабельність активів %	-5,9	-0,7	6,8	12,7	7,5

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані з таблиці 2.3, можна зробити такі висновки: у 2023 році рентабельність активів становить 6,8%, що нижче рівня інфляції в Україні (10,6%). Це свідчить про знецінення активів, які є у розпорядженні компанії. Водночас рентабельність продажів у 2023 році зросла порівняно з 2022 роком і досягла 2,5%. На противагу цьому, рентабельність власного капіталу знизилась до 20,9% у 2023 році.

Це свідчить про те, що компанія стикається із певними фінансовими викликами. Зниження рентабельності активів вказує на те, що активи не приносять достатнього прибутку в умовах інфляції, що може свідчити про їх неефективне використання або необхідність модернізації. Підвищення рентабельності продажів є позитивним знаком, адже свідчить про покращення управління витратами та підвищення цінової ефективності.

Однією з ключових характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність), яка представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «ФТД-Ритейл»

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення у 2023 р. до (+,-)	
	2021	2022	2023	2021	2022
Коефіцієнт автономії	-0,05	0,04	0,09	0,09	0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,35	-0,29	-0,10	0,06	0,19
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,93	0,80	0,69	-0,13	-0,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	- 19,29	20,34	7,41	39,63	-12,93
Коефіцієнт маневреності	-0,27	-0,22	-0,08	0,06	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	- 20,74	25,40	10,81	46,13	-14,59
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,29	-0,27	-0,12	0,02	0,15
Коефіцієнт фінансового ризику	- 21,74	24,40	9,81	46,13	-14,59

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Коефіцієнт автономії у компанії є низьким — 0,09, що свідчить про те, що підприємство не повністю використовує свій потенціал. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами має від’ємне значення, становлячи -0,1 у 2022 році, що вказує на недостатність власних фінансових ресурсів для покриття зобов’язань. Крім того, коефіцієнт маневреності нижчий за нормативне значення 0,4, що означає, що підприємство не має достатніх власних ресурсів для фінансування своїх оборотних і необоротних активів.

Таким чином, ці показники вказують на фінансові труднощі компанії та недостатню стабільність, що може обмежувати її можливості для розвитку та інвестування. Важливо вжити заходів для поліпшення структури капіталу та підвищення фінансової стійкості підприємства.

2.2. Стратегічне конкурентне середовище

Дослідження стратегій управління є надзвичайно важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності ТОВ «ФТД-Ритейл» в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Компанія стикається з численними викликами, такими як зміни в споживчому попиті, інфляція та економічні коливання, які потребують адаптивних та ефективних управлінських стратегій.

Метою цього параграфу є проведення всебічного аналізу існуючих стратегій управління ТОВ «ФТД-Ритейл» за допомогою на SWOT- та PEST-аналізи, а також інших методів стратегічного планування. Буде розглянуто, як ці підходи можуть допомогти компанії впоратися з поточними викликами, оптимізувати ресурси та досягти поставлених цілей. Також буде обговорено можливі шляхи покращення стратегій управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому.

Аналіз середовища підприємства полягає у визначенні ключових елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть вплинути на здатність компанії досягати своїх цілей. Цей аналіз виконує кілька важливих функцій у діяльності підприємства (Демиденко, 2015):

- враховує основні фактори, які впливають на економічну ситуацію компанії та її перспективи;
- сприяє формуванню позитивного іміджу компанії;
- забезпечує необхідну інформацію для ефективного виконання робочих завдань.

Аналіз конкурентів має на меті виявити їхні сильні та слабкі сторони, що дозволяє підприємству сформувати власну бізнес-стратегію. До конкурентів належать: внутрішньогалузеві конкуренти, які виготовляють аналогічну продукцію і продають її на одному й тому ж ринку; компанії, що пропонують товари-замінники; а також потенційні конкуренти, які можуть вийти на ринок.

Ефективна стратегія має максимально ізолювати підприємство від негативного впливу конкурентних сил у галузі та використовувати наявні умови для власної вигоди (Демиденко, 2015).

На діяльність підприємства впливають чотири основні чинники макросередовища: політико-правові, економічні, соціальні та технологічні. Найбільший вплив на магазин «Фокстрот» має економічний чинник, оскільки економічна ситуація в країні безпосередньо впливає на цінову політику.

Компанія ТОВ «ФТД-Ритейл» є конкурентоспроможним гравцем на ринку товарів і послуг, зокрема протистоїть основним конкурентам, таким як «Ельдорадо» і «COMFY». Фактори, які можуть впливати на її конкурентоспроможність, включають рівень економіки, ціни конкурентів та ефективність рекламних кампаній.

SWOT-аналіз компанії «ФТД-Ритейл» охоплює сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT – аналіз

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Висока плинність кадрів 2. Нездатність оперативно реагувати на зміни на ринку 3. Низький рівень мотивації персоналу	1. Має популярну торгівельну мережу на ринку 2. Конкурентоспроможні ціни 3. Зручне та вигідне розташування магазинів 4. Стабільний попит на товари 5. Диверсифікація постачальників 6. Наявність широкого асортименту товарів 7. Кваліфіковані кадри 8. Якісна реклама
Можливості	Загрози
1. Покращення рівня конкурентоспроможності 2. Збільшення частки ринку 3. Розширення асортиментної лінійки за допомогою нових брендів 4. Використання акцій, для залучення покупців 5. Зменшення кількості посередників	1. Сильні стратегічні позиції конкурентів 2. Поява на ринку нових торговельних підприємств 3. Зниження доходів населення 4. Внесення змін до правового закону 5. Воєнні дії

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Отже, таблиця 2.5 показує, що SWOT-аналіз компанії «ФТД-Ритейл» демонструє, що вона має значні сильні сторони, такі як популярність на ринку, конкурентоспроможні ціни та широкий асортимент товарів, які забезпечують стабільний попит. Проте, компанія стикається зі слабкими сторонами, зокрема

високою плинністю кадрів та низькою мотивацією персоналу, що може вплинути на її ефективність.

Є значні можливості для зростання, включаючи розширення частки ринку та асортименту, а також застосування акцій для залучення покупців. Однак, компанії потрібно бути обережною з загрозами, такими як посилення конкуренції, зміни в економічній ситуації та правовому середовищі. Важливо вживати активних заходів для використання своїх сильних сторін і можливостей, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані з загрозами.

У таблиці 2.6 представлено основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз підприємства

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
Зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на витрати та прибуток компанії	Зміни в економічних умовах, такі як інфляція та безробіття, можуть вплинути на споживчу здатність
Міжнародні торговельні угоди та тарифи можуть впливати на вартість і постачання товарів	Зміни в обмінних курсах можуть впливати на вартість імпортованих товарів.
Соціальні фактори (Sociocultural)	Технологічні фактори (Technological)
Зміни в уподобаннях споживачів та культурних тенденціях можуть впливати на попит на товари	Розвиток нових технологій може змінити способи виробництва та реалізації товарів
Зміни в розмірі та структурі населення можуть впливати на цільову аудиторію	Впровадження цифрових інновацій може покращити ефективність роботи та способи зв'язку з клієнтами

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таким чином в табл. 2.6 проаналізовано зовнішні чинники, які демонструють істотний вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ФТД Ритейл». Зокрема, податкова політика та міжнародні торговельні угоди можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії. Економічні умови, такі як інфляція та коливання обмінних курсів, можуть змінювати споживчу спроможність та вартість товарів. Також важливо враховувати зміни в споживчих вподобаннях і демографічних показниках, оскільки вони

визначають попит на продукцію. Розвиток технологій і цифрових інновацій може підвищити ефективність виробництва та поліпшити взаємодію з клієнтами. Таким чином, для успішного управління компанія повинна уважно стежити за цими факторами та вміти адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Вплив вказаних факторів на діяльність ТОВ «ФТД Ритейл» представлено в таблиці 2.7. При цьому напрямок впливу позначається таким чином: (-) – негативний вплив, а (+) – позитивний вплив. Рівень важливості визначається шляхом множення показника ступеня впливу фактора на ваговий коефіцієнт і відповідно заноситься до стовпців позитивного чи негативного впливу фактора.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз підприємства ТОВ «ФТД Ритейл»

Ф а к т о р к и	Ч и н н и к и	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу	
П о л і т и в ч н і д ф а к т о в о р и	З о м і н т и в ч н і д ф а к т о в о р и				

О Д А В С Т В І				
М І Ж Н А Р О Д Н І Т О Р Г О В Е Л Ь Н І У Г О Д И Т А Т А Р И Ф И				
Е К О Н О М І Ч Н І	З М І Н И В Е К О Н			

ф а к т о р и	о м і ч н и х у м о в а х (і н ф л я ц і я , б е з р о б і т т я			
З м і н и в о б м і н н и х к у р с				

	а х				
С о ц і а л ь н і ф а к т о р и	З м і н и в у п о д о б а н н я х с п о ж и в а ч і в				
	З м і н и в р о з м і р і т а с т р у к т у р				

і н а с е л е н н я				
--	--	--	--	--

Продовження табл. 2.7

Т е х н о л о г і ч н і ф а к т о р и	Р о з в и т о к н о в и х т е х н о л о г і й			
В п р о в а д ж е н н я ц и ф				

р о в и х і н н о в а ц і й			
--	--	--	--

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

PEST-аналіз ТОВ «ФТД Ритейл» демонструє, що зовнішні чинники значно впливають на функціонування компанії. Аналіз позитивних і негативних факторів показує, що загальний позитивний вплив складає 1,85, у той час як негативний вплив досягає -1,45. Це свідчить про те, що компанія має більше можливостей для розвитку, ніж загроз, проте їй необхідно активно реагувати на виклики, які створюють негативні фактори.

Як зазначає Г. Мінцберг, «стратегічне управління передбачає активне реагування на зміни в зовнішньому середовищі».

Економічні чинники, зокрема інфляція та коливання обмінних курсів, мають значний негативний вплив на споживчу здатність, що може знизити попит на продукцію. Дослідження показують, що економічна стабільність є основою для довгострокового розвитку бізнесу. Соціальні зміни, зокрема в уподобаннях споживачів та демографічні зсуви, викликають певні виклики для компанії, вимагаючи адаптації товарного асортименту та маркетингових стратегій.

Технологічні фактори, включаючи розвиток нових технологій і цифрові інновації, відкривають нові можливості для підвищення ефективності та покращення взаємодії з клієнтами. Як зазначив Друкер П., «Технологічні інновації здатні змінити правила гри на ринку».

Далі ми розглянемо АВС-аналіз наведений в табл. 2.8, при якому весь асортимент ділиться на три групи (Мазур О. Є. & Мазур, Е. Е. , 2019):

- група «А» – це 20% найменувань, які забезпечують 80% доходу.
- група «В» – 30% найменувань, що приносять 15% доходу.
- група «С» – 50% найменувань, які генерують лише 5% доходу.

Таблиця 2.8

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ФТД-Ритейл» на основі АВС-аналізу

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн	Частка в обігу, %	Частка з загальним підсумком, %	Групи
Смартфони	2925726	37,8%	37,8%	А
Техніка для кухні	1388414	17,7%	55,5%	А
Ноутбуки, планшети, ПК	1067398	13,7%	69,2%	А
Телевізори та аудіотехніка	855734	10,8%	80,1%	В
Техніка для дому	635623	8,2%	88,2%	В
Смарт-гаджети	316248	4,1%	92,3%	В
Товари для дітей та тварин	251153	3,2%	95,5%	С
Спортивне приладдя	202431	2,6%	98,1%	С
Охоронні системи	84639	1,1%	99,1%	С
Інструменти	66930	0,9%	100,0%	С
Всього	7794295	100%	-	-

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таблиця 2.8 демонструє розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ФТД-Ритейл» на основі АВС-аналізу. З аналізу видно, що група «А» складається з трьох категорій: смартфонів, техніки для кухні та ноутбуків, планшетів і ПК, які разом забезпечують 69,2% загальної виручки. Ці товари мають найвищу частку в обігу, що свідчить про їх значущість для бізнесу.

Група «В», до якої входять телевізори, аудіотехніка, техніка для дому та смарт-гаджети, генерує 17,7% та 13,7% виручки відповідно, підкреслюючи їх важливість, але з меншою питаністю порівняно з групою «А».

Група «С», яка складається з товарів, що приносять менше 5% доходу, включає товари для дітей та тварин, спортивне приладдя, охоронні системи та

інструменти. Ці продукти мають найменше значення для загальної фінансової результативності компанії і можуть вимагати перегляду стратегії щодо їх просування та управління запасами.

Отже, ABC-аналіз дозволяє ТОВ «ФТД-Ритейл» ефективно фокусуватися на найбільш прибуткових категоріях товарів, оптимізуючи управлінські ресурси і стратегічні рішення для максимізації доходу.

Згідно з дослідженням, яке провела Асоціація ритейлерів України, лідерами на ринку побутової техніки, електроніки та гаджетів за кількістю торгових точок в Україні є компанія Алло, що має 636 точок продажу, а також Фокстрот з 161 торговою точкою та Ельдорадо, що налічує 124 торгові точки.

У таблиці 2.9 представлена матриця конкурентного профілю ТОВ «ФТД-Ритейл» (Фокстрот), яка демонструє оцінку ключових факторів успіху компанії в порівнянні з основними конкурентами, такими як «Ельдорадо» та «АЛЛО». Ця матриця дозволяє проаналізувати позицію компанії на ринку та визначити її конкурентні переваги (Перевезий, 2018).

Таблиця 2.9

Матриця конкурентного профілю ТОВ «ФТД-Ритейл» (Фокстрот)

Ключові фактори успіху	Питома вага фактору	ТОВ «ФТД-Ритейл» (Фокстрот)		«АЛЛО»		«Ельдорадо»	
		Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка
Якість продукції	0,4	8	3,2	9	3,6	7	2,8
Обсяги продажу продукції	0,15	8	1,2	10	1,5	6	0,9
Частка ринку	0,15	9	1,35	10	1,5	8	1,2
Ціна продукції	0,2	10	2	8	1,6	9	1,8
Фінансові можливості підприємства	0,1	8	0,8	9	0,9	6	0,6
Разом	1		8,55		9,1		7,3

Джерело: розроблено автором

Компанія «ФТД-Ритейл» отримала загальну оцінку 8,55, що свідчить про її сильні позиції на ринку. Основними перевагами є висока якість продукції та конкурентні ціни, які оцінені на рівні 8 та 10 відповідно. Однак, у порівнянні з «Ельдорадо», яка має загальну оцінку 9,1, та «АЛІО» з оцінкою 7,3, компанія «ФТД-Ритейл» поступається за часткою ринку та обсягами продажу продукції.

Отже, хоча «ФТД-Ритейл» демонструє конкурентоспроможність у кількох аспектах, є можливості для поліпшення, особливо в сфері розширення ринкової частки та збільшення обсягів продажу. Рекомендується зосередитися на посиленні маркетингових стратегій та вдосконаленні сервісу для покращення позицій на ринку.

Для побудови матриці БКГ необхідно для початку проаналізувати аналіз інформації про динаміку ринків збуту ТОВ «ФТД-Ритейл» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом, які наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка частки ринку та темпів зростання ТОВ «ФТД-Ритейл»

СЗГ ТОВ «ФТД-Ритейл»	Обсяг реалізації у поточному періоді, тис. грн.	Обсяг реалізації у попередньому періоді, тис. грн.	Обсяг реал. конкурента, тис. грн.	Темп росту, %	Відносна частка ринку	Діаметр СЗГ
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Смартфони	2925726	2700450	2955245	8,34	0,99	2
Техніка для кухні	1388414	1250740	1563235	11	0,8	0,94
Ноутбуки, планшети, ПК	1067398	950000	1258000	12,36	0,85	0,73
Телевізори та аудіотехніка	855734	800000	900524	6,97	0,95	0,58
Техніка для дому	635623	600000	789542	5,94	0,8	0,43
Смарт-гаджети	316248	300000	385255	5,42	0,83	0,22

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу даних, наведених у таблиці 2.10, можна зробити важливі висновки щодо ринкових позицій ТОВ «ФТД-Ритейл» за різними стратегічними господарськими підрозділами.

Сегмент смартфонів демонструє найвищий обсяг реалізації в поточному періоді, становлячи 2 925 726 тис. грн. Темп зростання у 8,34% та відносна частка ринку 0,99 свідчать про сильну позицію у цій категорії, яку можна охарактеризувати як «Зірка». Це означає, що компанія має потенціал для подальшого зростання в даному сегменті.

У категорії техніки для кухні також спостерігається стабільне зростання на рівні 11%, однак відносна частка ринку складає 0,80. Це може віднести цю категорію до «Знаків питання», що свідчить про необхідність стратегічного підходу для підвищення її конкурентоспроможності.

Сегмент ноутбуків, планшетів і ПК демонструє ще вищий темп зростання — 12,36%, проте відносна частка ринку становить 0,85. Це також вказує на те, що даний сегмент є «Знаком питання», що потребує інвестицій та стратегічних рішень для реалізації потенціалу зростання.

Телевізори та аудіотехніка мають помірний темп зростання в 6,97% та відносну частку ринку 0,95. Цей сегмент можна віднести до «Дійних корів», оскільки він приносить стабільний дохід, проте вимагає менших інвестицій для підтримки.

Сегменти техніки для дому та смарт-гаджетів демонструють низькі темпи зростання — 5,94% та 5,42% відповідно, а також відносні частки ринку 0,80 і 0,83. Ці категорії можуть вважатися «Собаками», що свідчить про обмежений потенціал для зростання і потребу в перегляді стратегії.

Отже, ТОВ «ФТД-Ритейл» має сильні позиції в категоріях «Зірки» та «Дійні корови», але також стикається з викликами в сегментах «Знаки питання» і «Собаки». Це вимагає детального аналізу і, можливо, перегляду стратегій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності ринкової діяльності.

На основі даних, наведених у таблиці 2.10, було сформовано матрицю БКГ, яка відображає ринкові позиції ТОВ «ФТД-Ритейл» за різними стратегічними господарськими підрозділами. Рисунок 2.2 демонструє класифікацію продуктів у категорії «Зірки», «Знаки питання», «Дійні корови» та «Собаки».

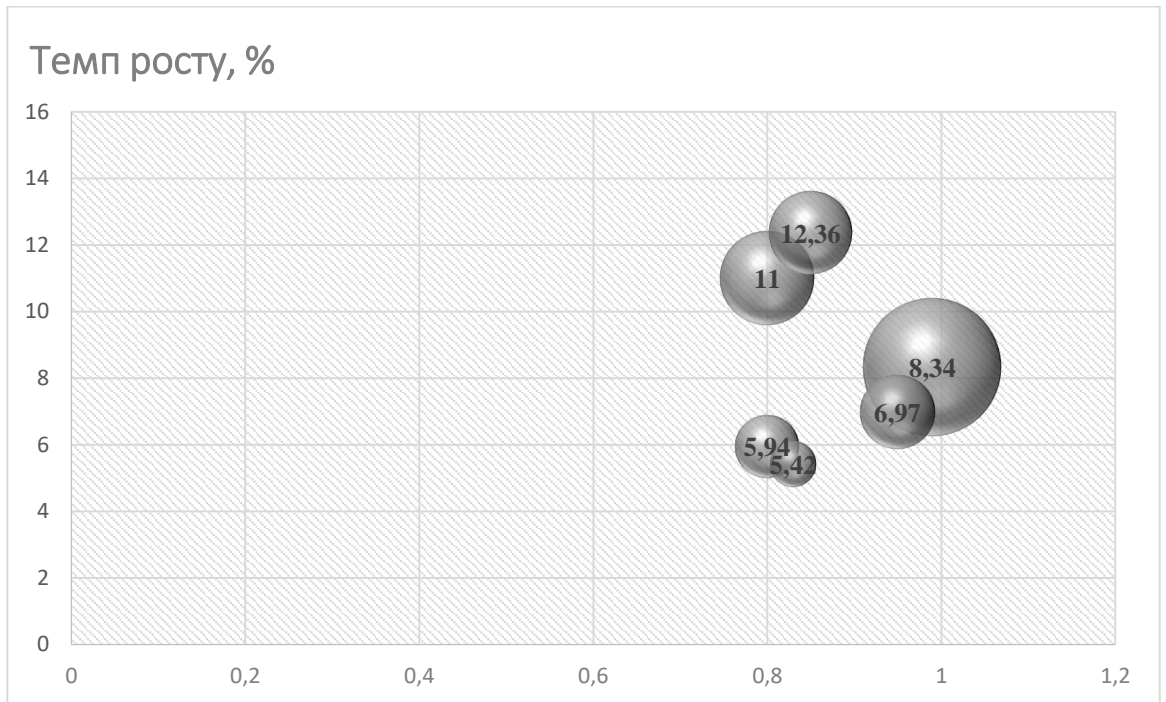


Рис. 2.2. Матриця БКГ

Джерело: розроблено автором

Тому рисунок 2.2 показує, що у категорії «Зірки» потрапили смартфони, які мають найбільший обсяг реалізації та високий темп зростання. Техніка для кухні та ноутбуки, планшети і ПК відносяться до категорії «Знаки питання», вказуючи на їх потенціал для подальшого розвитку, проте з потребою у стратегічних інвестиціях. Сегмент телевізорів та аудіотехніки виступає як «Дійна корова», забезпечуючи стабільний дохід без значних інвестицій. Техніка для дому та смарт-гаджети потрапляють до категорії «Собаки», що свідчить про їх обмежений потенціал зростання.

Таким чином, ТОВ «ФТД Ритейл» повинно активно моніторити ці зовнішні чинники, щоб своєчасно реагувати на зміни та використовувати їх

для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Успішна адаптація до зазначених факторів дозволить компанії не лише зберегти, а й зміцнити свої позиції в умовах динамічного зовнішнього середовища. Як зазначав Портер, «конкуренція на ринку є двигуном інновацій і вдосконалення».

ТОВ «ФТД Ритейл» працює на досить насиченому ринку побутової техніки, де їй доводиться змагатися з багатьма іншими компаніями. Тому найбільшими конкурентами компанії є мережа Comfy, який активно розвиває свій онлайн-магазин. Вони мають хороші акції і акцентують увагу на обслуговуванні клієнтів, що приваблює багатьох покупців. Також Епіцентр - одна з найбільших мереж в Україні, яка має великий вибір товарів. Вони часто пропонують хороші ціни завдяки своїм обсягам закупівель. Клієнти цінують їх за широкий асортимент і можливість знайти все в одному місці.

ТОВ «ФТД Ритейл» стикається з жорсткою конкуренцією, зокрема з боку інтернет-магазинів, таких як Rozetka та AliExpress. Rozetka є одним з найпопулярніших онлайн-магазинів в Україні, пропонуючи величезний вибір техніки та регулярно проводячи акції. Зручність онлайн-покупок є важливим фактором для багатьох споживачів, що робить цей магазин серйозним конкурентом.

AliExpress, зі свого боку, також здобув популярність завдяки низьким цінам та різноманітному асортименту. Багато людей замовляють техніку саме з цієї платформи, адже це часто вигідніше. Ці два інтернет-магазини встановлюють високі стандарти обслуговування та асортименту, з якими ТОВ «ФТД Ритейл» повинно рахуватися.

Крім того, існують виробники, такі як Samsung і LG, які пропонують можливість купівлі техніки прямо через свої сайти або офіційних дистриб'юторів. Це може зменшувати зацікавленість споживачів у традиційних ритейлерах, таких як ТОВ «ФТД Ритейл».

Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії необхідно враховувати стратегії своїх конкурентів. Багато з них активно знижують ціни, щоб залучити покупців, тому ТОВ «ФТД Ритейл» варто слідкувати за цими

змінами та пропонувати свої акції. Також реклама та маркетинг відіграють важливу роль. Конкуренти, такі як Comfy, активно рекламують свої товари через телевізійні та онлайн-кампанії, що підвищує їхню впізнаваність на ринку.

Якісне обслуговування клієнтів стало ще однією важливою конкурентною перевагою. Багато компаній впроваджують програми лояльності та гарантійне обслуговування, що значно впливає на вибір покупців.

Аналіз стратегічного конкурентного середовища ТОВ «ФТД Ритейл» виявляє численні виклики та можливості, що постають перед компанією на насиченому ринку побутової техніки. Компанія стикається з жорсткою конкуренцією з боку таких гравців, як мережі магазинів «АЛЛО», «ЕЛЬДОРАДО», Епіцентр та інтернет-магазини Rozetka і AliExpress, які активно впроваджують акції та підвищують стандарти обслуговування. Вплив зовнішніх факторів, що розглядаються у PEST-аналізі, підкреслює необхідність адаптивності ТОВ «ФТД Ритейл» у відповідь на зміни в економічному, політичному, соціальному та технологічному середовищі.

SWOT-аналіз вказує на те, що компанія має значні сильні сторони, такі як популярність на ринку, конкурентоспроможні ціни та широкий асортимент товарів. Однак вона також має слабкі сторони, зокрема високу плинність кадрів та низьку мотивацію персоналу, які можуть впливати на її загальну ефективність. Незважаючи на це, існують можливості для зростання, які ТОВ «ФТД Ритейл» може реалізувати, зокрема через розширення асортименту та використання акцій для залучення нових клієнтів.

Однак компанії слід бути обережною з загрозами, такими як посилення конкуренції, зміни в економічній ситуації та правовому середовищі. Успішна адаптація до змін у конкурентному середовищі дозволить ТОВ «ФТД Ритейл» не тільки зберегти, а й зміцнити свої позиції на ринку. Важливість стратегічного управління, що враховує ці фактори, не можна недооцінювати,

оскільки воно визначає здатність компанії досягати своїх цілей та забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

2.3. Дослідження стратегій управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ»

Дослідження стратегій управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» є надзвичайно важливим у контексті швидко змінюваного ринкового середовища, в якому компанії стикаються з численними викликами, такими як зростаюча конкуренція, зміни в споживчих уподобаннях та економічна нестабільність. З урахуванням цих факторів, стратегічне управління стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності і адаптації бізнесу до нових умов. Це дозволяє не лише зберегти, а й зміцнити позиції на ринку.

Метою цього дослідження є аналіз стратегій управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» з урахуванням виявлених сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що були описані в пункті 2.2 «Стратегічне конкурентне середовище». Дослідження також має на меті виявлення ключових напрямків вдосконалення стратегій управління для оптимізації бізнес-процесів і забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Цінова стратегія ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» є одним із ключових елементів у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку побутової техніки. Вона спрямована на максимальне залучення покупців за допомогою стратегічного ціноутворення та використання акцій. Компанія проводить аналіз цінових пропозицій конкурентів, щоб визначити оптимальний рівень цін на свої товари. Це включає в себе регулярний моніторинг цін, щоб відповідати або навіть бути нижчими за середні ринкові ціни на аналогічні продукти. Завдяки такій політиці, ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» не лише привертає нових покупців, але й утримає лояльних клієнтів, які цінують вигідні пропозиції.

Компанія регулярно організовує різноманітні акції, знижки та розпродажі, що дозволяє стимулювати продажі в періоди низького попиту та під час святкових сезонів, що включають:

- акції під час новорічних свят у вигляді «Чорної п'ятниці», які дозволяють покупцям значно заощадити на покупках;
- «Купи один — отримай другий за пів ціни», що спонукає споживачів купувати більше товарів.

Також диверсифікація асортименту є важливою стратегією для ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», спрямованою на підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб різних груп споживачів. Ця стратегія передбачає розширення товарного асортименту, що дозволяє компанії зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремі продукти, і залучити ширшу аудиторію.

Бренд Фокстрот, відомий своїми продажами електроніки та побутової техніки, розширює свій асортимент, включаючи нові категорії товарів. В інтернет-магазині фокстрот. UA тепер можна знайти товари для дітей та тварин, спортивне приладдя, книги, а також авто- та велотовари, охоронні системи.

«Зміни у споживчих звичках та зростання конкуренції змусили нас переглянути наш підхід до формування асортименту», – зазначив В'ячеслав Склонний, комерційний директор Фокстрот. «Ми усвідомлюємо, що важливо не лише бути присутніми там, де є наші клієнти, але й бути гнучкими, пропонуючи їм товари, які можуть їх зацікавити». Зараз у асортименті Фокстрот з'явилися нові групи товарів для дітей, таких як іграшки, автокрісла та коляски, а також для автолюбителів і активних людей. До нових категорій відносяться «велосипеди», «сонцезахисні окуляри», «товари для домашніх тварин» і «риболовля». Також заплановано введення товарів для спорту, тренажерів та будівельних матеріалів.

На офіційному сайті омніканального ритейлера Фокстрот представлено близько 100 000 найменувань товарів, і згідно з планами керівництва, до кінця року цей показник має подвоїтися (ФОКСТРОТ. UA розширює асортимент продукції., 2021).

ТОВ «ФТД Ритейл» приділяє велику увагу якості обслуговування. Створення програм лояльності є ключовим елементом цієї стратегії. Програми надають клієнтам можливість накопичувати бали за покупки, отримувати знижки та брати участь у спеціальних акціях. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і їхньої прихильності до бренду.

Крім того, компанія інвестує в навчання персоналу, щоб покращити навички спілкування та консультування покупців. Клієнти можуть отримати професійні поради щодо вибору товарів, що підвищує їхню впевненість у покупках.

ТОВ «ФТД Ритейл» активно розвиває свій інтернет-магазин, що є важливим елементом стратегії онлайн-продажів. Компанія інвестує в оновлення дизайну, покращення навігації та зручності користування сайтом, щоб забезпечити позитивний досвід для покупців. Зручний інтерфейс, детальні описи товарів, а також якісні фотографії сприяють формуванню довіри клієнтів і підвищують ймовірність покупки.

Компанія впроваджує функції, що дозволяють користувачам швидко знаходити потрібні товари, порівнювати ціни, читати відгуки інших покупців і отримувати персоналізовані рекомендації. Це все сприяє збільшенню середнього чека та підвищенню лояльності клієнтів. Для розширення ринків збуту ТОВ «ФТД Ритейл» активно співпрацює з популярними онлайн-платформами, такими як Rozetka, Prom.ua та інші. Ця стратегія дозволяє компанії залучати нових клієнтів, які можуть бути не знайомі з брендом «Фокстрот», але користуються цими платформами для покупок.

Співпраця з великими онлайн-ресурсами не лише розширює канали збуту, але й підвищує впізнаваність бренду. Компанія пропонує акції та спеціальні пропозиції на цих платформах, що стимулює попит і залучає більше покупців. Завдяки цьому «ФТД Ритейл» має можливість швидше реагувати на зміни в споживчих тенденціях і адаптувати свої пропозиції відповідно до потреб ринку.

«ФТД Ритейл» працює з надійними логістичними партнерами, що дозволяє забезпечити швидку та якісну доставку товарів новою поштою, кур'єрською доставкою чи самовивізбезпосередньо з магазину. Це, у свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів і знижує ймовірність відмови від покупки через тривалі терміни доставки.

Стратегія управління кадрами в ТОВ «ФТД-Ритейл» орієнтована на створення ефективного та збалансованого підходу, що враховує цілі компанії, інтереси та потреби її працівників, що в свою чергу прагне не лише досягати фінансових результатів, але й підтримувати добробут співробітників, сприяючи їхньому розвитку та задоволеності роботою. ТОВ «ФТД-Ритейл» розуміє, що успішна діяльність підприємства безпосередньо залежить від залученості та задоволеності співробітників.

Основним завданням ТОВ «ФТД-Ритейл» є залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. У компанії застосовують розрядну сітку посад, яка дозволяє визначити окладні вилки для кожного розряду. Це робиться шляхом порівняння заробітних плат на аналогічних позиціях в інших компаніях на ринку.

З 2021 року ТОВ «ФТД-Ритейл» почало пов'язувати розмір додаткової винагороди з обсягами продажу в магазині. Окрім основної заробітної плати та премій, компанія також пропонує своїм співробітникам соціальний пакет, який включає кілька гарантій та компенсацій. До них належать: надання матеріальної допомоги в складних життєвих обставинах, доплати для пенсіонерів, які не працюють, програма страхування від нещасних випадків та серйозних хвороб, а також пільгове внутрішньофірмове обслуговування, зокрема під час великих корпоративних заходів.

Технологічна стратегія компанії «ФТД-Ритейл» спрямована на впровадження цифрових інновацій та використання сучасних аналітичних інструментів для оптимізації бізнес-процесів.

Компанія активно впроваджує цифрові технології, щоб автоматизувати ключові бізнес-процеси. Це включає використання систем управління

запасами, які дозволяють моніторити товарні залишки в режимі реального часу та автоматизувати процеси поповнення. Завдяки цьому зменшується ризик виникнення дефіциту або надлишку товарів, що позитивно впливає на фінансові результати компанії.

Тому «ФТД-Ритейл» розробляє онлайн-платформу, яка забезпечує зручність для клієнтів при покупках. Завдяки інтерактивному інтерфейсу та мобільним додаткам, користувачі можуть легко знаходити необхідні товари, порівнювати ціни та оформлювати замовлення. Це не лише підвищує задоволеність споживачів, але й сприяє збільшенню обсягів продажів.

Компанія «ФТД-Ритейл» активно впроваджує стратегію екологічної та соціальної відповідальності, що включає в себе стійкий розвиток та підтримку соціальних ініціатив і екологічних проектів. Цей підхід не лише підвищує імідж компанії, але й відповідає сучасним вимогам суспільства, яке все більше звертає увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності бізнесу.

Компанія акцентує увагу на сталому розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних і екологічних інтересів. Це включає впровадження енергоефективних технологій, скорочення викидів та оптимізацію використання ресурсів. «ФТД-Ритейл» прагне мінімізувати свій екологічний слід, зокрема шляхом переходу на екологічні упаковки, зменшення споживання пластику та заохочення своїх партнерів дотримуватися екологічних стандартів.

Компанія також проводить регулярні екологічні аудити та звітує про результати своєї діяльності в цій сфері. Це сприяє формуванню свідомості серед співробітників та партнерів щодо важливості екологічної відповідальності та створює позитивний імідж серед споживачів.

У таблиці 2.11 представлений аналіз стратегій управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», який містить цілі, основні дії та очікувані результати для кожної з визначених стратегій. Цей аналіз дозволяє оцінити ефективність застосовуваних стратегій у досягненні конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.11

Стратегії управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ»

Стратегія	Цілі	Ключові дії	Очікувані результати
Цінова стратегія	Залучення та утримання клієнтів	Аналіз цін конкурентів, акції	Зростання обсягів продажу
Диверсифікація асортименту	Зменшення ризиків	Розширення товарного асортименту	Залучення нових споживачів
Покращення обслуговування	Підвищення лояльності	Програми лояльності, навчання	Задоволені клієнти, повторні покупки
Онлайн-продажі	Розширення ринків збуту	Розвиток сайту, співпраця з платформами	Зростання онлайн-продажів
Управління кадрами	Підвищення продуктивності	Мотивація, навчання	Зменшення плинності кадрів
Технологічна стратегія	Оптимізація процесів	Впровадження нових технологій	Підвищення ефективності
Екологічна відповідальність	Підтримка сталого розвитку	Впровадження екологічних ініціатив	Поліпшення іміджу компанії

Джерело: розроблено автором

Отже таблиця 2.11 показує, що стратегії управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» є дієвими та адаптованими до сучасних умов ринку. Кожна з визначених стратегій спрямована на досягнення конкретних цілей, що дозволяє компанії не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Цінова стратегія, зокрема, ефективно залучає та утримує клієнтів, а також забезпечує зростання обсягів продажу через аналіз цін конкурентів і проведення акцій. Диверсифікація асортименту дозволяє зменшити ризики та залучити нові групи споживачів, що сприяє розширенню ринку.

Покращення обслуговування через програми лояльності та навчання персоналу підвищує задоволеність клієнтів і стимулює повторні покупки.

Розвиток онлайн-продажів відкриває нові ринки збуту та збільшує обсяги продажів через активну співпрацю з платформами.

Стратегія управління кадрами, орієнтована на мотивацію та навчання, сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності. Технологічна стратегія, що передбачає впровадження нових технологій, оптимізує бізнес-процеси та підвищує загальну ефективність компанії. Екологічна відповідальність, що включає впровадження екологічних ініціатив, не лише покращує імідж компанії, а й відповідає сучасним вимогам суспільства.

Таким чином, стратегії ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» демонструють свою ефективність та готовність до адаптації в умовах постійних змін на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Проблеми та виклики впровадження стратегій в сучасних умовах

Метою даної теми є дослідження проблем і викликів, які виникають під час впровадження стратегій в сучасних умовах, зокрема в умовах динамічних змін у ринковому середовищі, технологічних інновацій та зростаючої конкуренції. Аналіз цих проблем дозволить виявити ключові фактори, які впливають на ефективність реалізації стратегічних завдань, а також розробити рекомендації для їх подолання, що допоможе організаціям адаптуватися до нових реалій та досягати своїх цілей.

Підприємства, які реалізують сучасні маркетингові стратегії, часто стикаються з такими проблемами (Бліщук, 2016):

- обмежені ринки збуту - коли існує недостатня кількість споживачів, які добре розуміються на особливостях певного продукту. Наприклад, на ринку інформаційних технологій компаніям потрібно дуже обережно розробляти маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів;
- обмежений час для виходу нових продуктів на ринок - швидкий темп змін, викликаний коротким життєвим циклом товарів, змушує компанії постійно оновлювати свої продукти, адаптуючи їх до смаків і потреб споживачів;
- роздробленість ринків призводить до «розмиття» маркетингових стратегій, ускладнюючи вибір найефективнішого підходу для виходу нового товару на ринок;

– невизначеність у прогнозуванні попиту, що швидко змінюється, важко точно спрогнозувати, що потрібно потенційним споживачам.

Впровадження Інтернету стає головною стратегією діяльності організацій, особливо в комерційних і маркетингових аспектах, які є критично важливими для прийняття рішень. Це спонукає багато компаній інвестувати в цю сферу завдяки ефективності, яку забезпечують онлайн-сервіси.

Електронний маркетинг — це одна з сучасних концепцій, що закріпилася на ринку завдяки своїй ролі в досягненні цілей сучасних організацій. Він дозволяє одночасно вирішувати кілька задач, зокрема задовольняти потреби клієнтів і отримувати прибуток від продуктів, використовуючи різноманітні стратегії, адаптовані до цифрового середовища. Ця інтеграція значно спрощує та оптимізує різні маркетингові практики, роблячи електронний маркетинг необхідністю сучасного часу. Він також покращує імідж організації і спрощує процес пошуку клієнтів, що дозволяє компанії займати стратегічні позиції, здатні протистояти конкуренції на ринку. Електронний маркетинг використовує кілька методів, зокрема пошукову оптимізацію, рекламу та email-маркетинг, а також інтерактивну рекламу, які є найважливішими складовими його стратегії (Князева Т. & Казанська О., 2022).

Соціальна відповідальність є надзвичайно важливою під час розробки стратегії розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Вона становить невід'ємну частину корпоративної культури та стратегічного планування. Компанії, які активно демонструють соціальну відповідальність, часто отримують значні конкурентні переваги на ринку.

У багатьох країнах державні органи активно підтримують розвиток і впровадження принципів соціальної відповідальності в бізнесі. Наприклад, у Великій Британії, Швеції, Нідерландах, Індії та Польщі існують спеціалізовані управлінські підрозділи та міністерства, що займаються цією темою. Інші країни, такі як Німеччина, Словаччина, Данія, Канада, Ірландія, Фінляндія, Австрія та Франція, розробляють національні директиви і програми, спрямовані на соціальну відповідальність. Реалізація цих принципів може

бути різною: в США та Канаді акцент роблять на корпоративній благодійності та соціальному маркетингу, у Китаї – на безпеці працівників, а в Індії – на благодійності та зменшенні негативного впливу на соціальну інфраструктуру.

В Україні також активно впроваджують підходи соціальної відповідальності у бізнес-секторі. Наприклад, українські компанії, включаючи міжнародні корпорації, почали публікувати звіти про свою соціальну відповідальність та екологічний вплив, зокрема 20 загальних звітів та 5 на основі рекомендацій Global Reporting Initiative (Шарапа В., 2023).

В Україні існує кілька успішних підприємств, які виділяються завдяки своїм ефективним стратегіям розвитку.

ПриватБанк є одним із найбільших банків країни, який активно впроваджує інноваційні технології та розробляє нові фінансові продукти і послуги, а також розширює свою мережу. Ерісентр займає провідні позиції серед роздрібних продавців будівельних та домашніх товарів, активно збільшуючи кількість своїх магазинів і впроваджуючи онлайн-продажі.

Nova Poshta є лідером у сфері логістики та доставки. Компанія не лише розвиває свою інфраструктуру, але й використовує новітні технології для забезпечення зручності клієнтів.

МХП (Миронівський хлібопродукт) — одна з найбільших агропромислових компаній в Україні, яка досягає успіху завдяки ефективному управлінню ресурсами та експортній стратегії.

Крім того, український ІТ-сектор, представлений такими компаніями, як Grammarly, GitLab і Petcube, швидко розвивається завдяки успішним стратегіям зростання. Укрнафта, нафтогазова компанія, активно працює над модернізацією своїх активів та пошуком нових резервів (Шарапа В., 2023).

ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» стикається з численними проблемами та викликами під час впровадження стратегій, що значно впливають на його конкурентоспроможність і стабільний розвиток. Однією з основних проблем є зростаюча конкуренція в ринковому сегменті побутової техніки. Постійний вихід нових гравців на ринок, а також активізація вже існуючих компаній у

залученні клієнтів ускладнюють реалізацію цінової стратегії та знижують можливості для диференціації продуктів.

Крім того, споживачі стають дедалі більш вибагливими і вимогливими. Це вимагає від підприємства швидкої реакції на зміни в попиті та уподобаннях, що створює додатковий тиск на ресурси компанії. Постійний моніторинг ринку і адаптація асортименту стають критично важливими, але водночас і складними завданнями.

Економічна ситуація також викликає занепокоєння. Інфляція, коливання валютних курсів і військові дії можуть суттєво впливати на витрати та ціноутворення. Це ускладнює планування та реалізацію фінансових стратегій, адже підприємство змушене адаптуватися до змінених умов безпеки, що додає додаткові виклики в управлінні.

Технологічні виклики також є актуальними для ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ». Швидкий розвиток технологій вимагає постійних інвестицій у модернізацію ІТ-інфраструктури та впровадження нових рішень. Відсутність достатніх ресурсів або експертизи може призвести до затримок у реалізації стратегічних ініціатив, що негативно вплине на ефективність бізнес-процесів.

Залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів стає ще одним серйозним викликом. Конкуренція за таланти на ринку праці зростає, що ускладнює процес підбору кадрів. Високий рівень плинності кадрів може негативно впливати на стабільність команди, що у свою чергу ускладнює реалізацію стратегій.

Внутрішні суперечності між традиційними підходами та новими ідеями можуть створювати опір до змін. Це ускладнює процес реалізації нових стратегічних ініціатив та гальмує адаптацію компанії до сучасних вимог.

Обмежені фінансові ресурси можуть стати серйозним бар'єром для реалізації планів щодо розширення асортименту, модернізації технологій або впровадження нових маркетингових стратегій. Усе це свідчить про те, що ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» потребує комплексного підходу до подолання цих викликів, щоб зміцнити свої позиції на ринку і забезпечити сталий розвиток.

У таблиці 3.1 наведено основні проблеми та виклики, з якими стикається ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» під час впровадження своїх стратегій.

Таблиця 3.1

Проблеми та виклики впровадження стратегій для ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ»

№	Проблеми та виклики	Характеристика
1.	Зростаюча конкуренція	Постійний вихід нових гравців на ринок побутової техніки ускладнює реалізацію цінової стратегії.
2.	Вимогливість споживачів	Споживачі стають все більш вибагливими, що вимагає швидкої реакції на зміни в попиті та уподобаннях.
3.	Економічна нестабільність	Інфляція, коливання валютних курсів та воєнні дії впливають на витрати та ціноутворення.
4.	Технологічні виклики	Потреба у постійних інвестиціях у модернізацію ІТ-інфраструктури може призвести до затримок у реалізації стратегій.
5.	Конкуренція за таланти	Зростаюча конкуренція за кваліфікованих спеціалістів ускладнює підбір кадрів і знижує стабільність команди.
6.	Внутрішній опір до змін	Суперечності між традиційними підходами та новими ідеями можуть створювати труднощі в реалізації стратегій.
7.	Обмежені фінансові ресурси	Недостатнє фінансування може стати перешкодою для розширення асортименту та модернізації технологій.

Джерело: розроблено автором

У цій таблиці представлено основні проблеми та виклики, з якими стикається ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», тому на основі цього запропонуємо рекомендації для ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», які допоможуть подолати виклики сучасного середовища та ефективно адаптуватися до нових реалій.

По-перше, важливо забезпечити гнучкість у стратегіях. Слід розробити адаптивні стратегії, які дозволятимуть швидко реагувати на зміни на ринку. Регулярний перегляд і коригування цих стратегій відповідно до нових даних допоможуть зберегти конкурентоспроможність.

По-друге, необхідно інвестувати у впровадження сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Це сприятиме

оптимізації бізнес-процесів і підвищенню ефективності управління, дозволяючи організаціям працювати більш продуктивно.

Третя рекомендація полягає в моніторингу споживчих уподобань. Постійний аналіз змін у поведінці споживачів, використовуючи дані з опитувань, соціальних мереж та аналітики, дозволить швидко адаптувати асортимент товарів і маркетингові стратегії до нових вимог.

Крім того, важливим аспектом є покращення комунікації всередині організації. Створення відкритого простору для обміну ідеями та інформацією допоможе виявляти проблеми на ранніх етапах і залучати співробітників до процесу прийняття рішень.

Розвиток кадрів також має велике значення. Інвестиції в навчання та професійний розвиток співробітників підвищать їхню кваліфікацію та задоволеність роботою. Це, в свою чергу, може знизити рівень плинності кадрів.

Екологічна відповідальність є ще одним важливим напрямом. Організації повинні впроваджувати ініціативи зі сталого розвитку, які відповідають сучасним вимогам суспільства. Це не тільки покращить імідж компанії, а й сприятиме екологічній стабільності.

Також варто налагоджувати співпрацю та партнерство з іншими підприємствами та організаціями. Обмін досвідом та ресурсами може суттєво підвищити стійкість бізнесу в умовах змін.

Підприємству слід розробити ефективні системи управління ризиками. Це дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти стратегії для їх мінімізації.

Таким чином, було проаналізовано сучасні проблеми та виклики, з якими стикається ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» під час впровадження стратегій в умовах динамічного ринкового середовища. Виявлено, що основними перешкодами є зростаюча конкуренція, вимогливість споживачів, економічна нестабільність, технологічні виклики, конкуренція за таланти, внутрішній опір до змін і обмежені фінансові ресурси.

Для подолання цих проблем були запропоновані рекомендації, які включають розвиток адаптивних стратегій, інвестиції в сучасні технології, моніторинг споживчих уподобань, покращення комунікації в організації, розвиток кадрів, впровадження екологічної відповідальності та налагодження партнерства з іншими компаніями.

Загалом, реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» адаптуватися до нових умов, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток в умовах сучасного бізнес-середовища. Висновки роботи можуть слугувати основою для подальших досліджень у сфері стратегічного управління та розвитку підприємств у ритейлі.

3.2. Удосконалення стратегії управління сучасною організацією

Аналізуючи існуючі стратегії управління, необхідно враховувати не лише внутрішні аспекти, такі як організаційна культура та ресурси, але й зовнішні фактори, включаючи ринкові тенденції, технологічні інновації та зміну споживчих уподобань. Впровадження нових методів управління та адаптація до сучасних умов можуть суттєво підвищити ефективність діяльності компанії.

У цьому пункті розглянемо основні напрямки удосконалення стратегії управління, які допоможуть організаціям не лише виживати, але й процвітати в умовах невизначеності та змін. Пропоновані підходи охоплюють різні аспекти стратегічного управління, включаючи інновації, технологічний розвиток, управління людськими ресурсами та соціальну відповідальність.

ТОВ «ФТД-Ритейл» зарекомендувало себе як один із провідних роздрібних продавців побутової техніки та електроніки в Україні, зосереджуючи свої зусилля на мережевій торгівлі. Враховуючи успішний досвід у цій сфері, ми можемо запропонувати розширення бізнесу, як основну стратегію.

ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» планує відкрити інноваційний кафе-смайтшоп під назвою «SmartCoffee Lounge», який об'єднає в собі продаж кави високої якості та експозицію сучасних гаджетів та аксесуарів. Це кафе стане не просто місцем для вживання напоїв, а й простором для технологічних новинок, де клієнти зможуть насолоджуватися смачною кавою, обговорюючи останні досягнення у світі технологій.

Для успішного впровадження концепції кафе-смайтшопу ми плануємо використовувати комплекс стратегій, які забезпечать ефективне функціонування та конкурентоспроможність нового проекту.

Основою нашого кафе-смайтшопу стане розробка унікального меню, яке включатиме різноманітні види кави та десертів. Особливу увагу ми приділимо використанню локальних та органічних інгредієнтів, що дозволить не лише підкреслити якість нашої продукції, але й підтримати місцевих виробників. Регулярне оновлення експозиції гаджетів та аксесуарів, а також організація тестування нових продуктів для клієнтів допоможе створити динамічну атмосферу інновацій.

Для просування нашого кафе ми будемо активно використовувати цифровий маркетинг, залучаючи блогерів та інфлюенсерів для реклами. Плануємо проводити акції «Кава та гаджет», які передбачатимуть знижки на каву при покупці певних товарів. Крім того, впровадження програми лояльності для постійних клієнтів, що включатиме бонуси та подарунки, допоможе залучити та утримати аудиторію.

Вибір місця для кафе буде стратегічно обґрунтованим. Перевагою будуть динамічні райони з високою прохідністю, розташованим біля університетів, офісів або парків. У створенні комфортного простору для роботи та спілкування важливо включити зони для віддаленої роботи, що зробить наше кафе привабливим для професіоналів.

Впровадження інтерактивних елементів, де клієнти зможуть тестувати гаджети та отримувати консультації, стане однією з ключових переваг кафе.

Використання мобільних додатків для замовлення кави дозволить уникнути черг і підвищити зручність обслуговування.

Співпраця з місцевими підприємствами, а також з постачальниками кави та технологічними компаніями для організації спільних акцій стане важливим напрямком даної діяльності. Крім того, реалізація екологічних ініціатив, таких як використання компостованого посуду та участь у благодійних заходах, продемонструє відповідальність перед суспільством.

Для покриття початкових витрат ми розглянемо залучення інвесторів або краудфандинг, базуючи свої пропозиції на детально розробленому бізнес-плані з прогнозом прибутковості. Постійний моніторинг витрат на сировину та технології дозволить оптимізувати фінансові витрати.

Навчання співробітників забезпечить їм можливість надавати корисні поради клієнтам. Збір відгуків від клієнтів допоможе постійно покращувати обслуговування та асортимент, забезпечуючи високий рівень задоволеності наших гостей.

Цільова аудиторія кафе охоплюватиме молодь, професіоналів, студентів, фахівців IT-індустрії, а також всіх, хто цінує якісну каву та новітні технології. Заклад орієнтується на людей, які прагнуть поєднати приємне з корисним, відвідуючи кафе не лише для відпочинку, а й для знайомства з сучасними гаджетами.

Продукт включатиме широкий асортимент кави, серед якого будуть еспreso, латте, капучино та сезонні напої. Крім того, в асортименті запропонують смаколики до кави, а також техніку та аксесуари для кавоманів. Інтерактивні стенди з гаджетами надаватимуть можливість клієнтам ознайомитися з новинками та протестувати їх під час перебування у кафе.

Конкуренція на ринку кав'ярень є досить значною, проте унікальний концепт поєднання смачної кави та сучасних технологій дозволяє цьому закладу виділитися серед традиційних кав'ярень і магазинів електроніки. Жоден із конкурентів не пропонує інтерактивного досвіду, який планується реалізувати в кафе.

Таблиця 3.2 відображає витрати на відкриття кафе-смайтшопу «SmartCoffee Lounge», враховуючи всі ключові категорії витрат, такі як оренда приміщення, ремонт, обладнання, запаси продуктів та маркетинг. Використання комплексу стратегій, включаючи продуктову, маркетингову та фінансову, дозволяє детально оцінити загальні фінансові потреби проекту та ефективно спланувати бюджет для успішного старту бізнесу.

Таблиця 3.2

Витрати на відкриття кафе-смайтшопу «SmartCoffee Lounge»

№	Категорія витрат	Опис	Сума (грн)
1	Оренда приміщення	Перший місяць оренди	30000
2	Ремонт і оформлення	Ремонт приміщення, освітлення	250000
3	Обладнання	Кавомашини, блендери, холодильники, меблі	485000
4	Програмне забезпечення	Системи управління, POS-термінали	27000
5	Запаси продуктів	Кава, десерти, смаколики (перший закуп)	35000
6	Інтерактивні стенди	Гаджети та аксесуари для експозиції	120000
7	Маркетинг	Реклама, запуск акцій, реклама в соцмережах	30000
8	Ліцензії та дозволи	Оформлення документів для ведення бізнесу	18000
9	Зарплата персоналу	Зарплата на перший місяць (бариста, адміністратор, консультант по гаджетах)	75000
10	Непередбачені витрати	Запас на непередбачені витрати (10%)	107000
11	Разом		1177000

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними, представленими в Таблиці 3.2, загальні витрати на відкриття кафе-смайтшопу «SmartCoffee Lounge» складають 1177000 грн. Ці витрати можна розподілити на дві основні категорії: постійні та змінні.

Постійні витрати, які становлять 992000 грн, включають оренду приміщення, що обійдеться в 30000 грн, а також витрати на ремонт і оформлення на суму 250000 грн. Обладнання, необхідне для роботи кафе, потребує інвестицій у 485000 грн, тоді як програмне забезпечення та ліцензії вимагають витрат у 27000 грн та 18000 грн відповідно. Зарплата персоналу на

перший місяць складе 75000 грн, а також передбачено 107000 грн на непередбачені витрати.

Змінні витрати, які в загальному становлять 185000 грн, охоплюють закупівлю запасів продуктів на суму 35000 грн. Інвестиції в інтерактивні стенди для експозиції гаджетів складуть 120000 грн, а на маркетинг буде виділено 30000 грн.

Управління кафе-смайтшопом «SmartCoffee Lounge» здійснюватиме директор, відповідальний за загальне керівництво бізнесом. Він займатиметься стратегічним плануванням, розвитком бізнесу та забезпеченням ефективності фінансової діяльності закладу.

Маркетингові стратегії будуть реалізовані маркетинговим відділом, очолюваним досвідченим маркетологом. Він відповідатиме за розробку та впровадження маркетингових стратегій, а також за проведення рекламних кампаній і заходів, спрямованих на просування продукції та послуг кафе.

Безпека клієнтів та персоналу забезпечуватиметься службою безпеки, яка контролюватиме доступ до приміщення та слідкуватиме за загальним станом безпеки в кафе.

Фінансові питання оброблятимуться бухгалтером та економістом, які відповідатимуть за ведення обліку фінансів, складання звітності та податкових декларацій. Вони також здійснюватимуть контроль над фінансовою діяльністю кафе, забезпечуючи своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

Цей підхід дозволить оптимізувати процеси управління та зменшити витрати на персонал, оскільки багато функцій будуть виконуватися в межах внутрішніх ресурсів компанії. Таким чином, «SmartCoffee Lounge» зможе ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи якісні послуги та продукцію своїм клієнтам.

Також розглянемо найновітніші стратегії удосконалення управлінських практик з іноземним досвідом, які можуть бути застосовані для ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», що наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Найновітніші стратегії удосконалення управлінських практик для ТОВ
«ФДТ-РИТЕЙЛ»

№	Стратегія	Опис	Приклад	Застосування для ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ»
1	Agile-управління	Гнучкість, швидке реагування на зміни і постійне вдосконалення.	Spotify: формує маленькі команди ("скводи") для адаптації.	Формування крос-функціональних команд для швидкого реагування на запити ринку.
2	Цифрова трансформація	Впровадження цифрових технологій для оптимізації процесів і взаємодії з клієнтами.	Amazon: AI та машинне навчання для персоналізації.	Використання CRM-систем для покращення обслуговування клієнтів і управління запасами.
3	Сталий розвиток	Інтеграція екологічних і соціальних аспектів у бізнес-модель.	Unilever: зменшення екологічного сліду через переробку.	Запуск програм лояльності для повернення упаковки на переробку.
4	Клієнтоцентричність	Фокус на потребах клієнтів та формування продуктів на основі відгуків.	Starbucks: мобільні додатки для збору даних про вподобання.	Розробка мобільного додатку для збору даних про вподобання покупців.
5	Відкрита інновація	Співпраця з зовнішніми партнерами для розвитку нових ідей.	Procter & Gamble: залучення сторонніх інноваторів.	Організація конкурсів для залучення ідей від зовнішніх інноваторів.
6	Data-driven прийняття рішень	Використання аналітики даних для формування стратегічних рішень.	Netflix: аналіз даних для створення контенту.	Розробка системи збору даних про продажі для аналізу вподобань.

Продовження табл. 3.3

7	Безперервне навчання і розвиток	Впровадження культури постійного навчання для підвищення компетенцій співробітників.	Google: інвестиції в навчання співробітників.	Проведення тренінгів з нових технологій та клієнтоорієнтованого обслуговування.
---	---------------------------------	--	---	---

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.3 представлені найновітніші стратегії удосконалення управлінських практик, які можуть бути ефективно застосовані в ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ». Кожна з цих стратегій пропонує унікальний підхід до підвищення ефективності бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами.

Таким чином, незважаючи на виклики, які принесла війна, ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» має значні можливості для впровадження нових стратегій управління. Розширення бізнесу через інноваційний проект кафе-смайтшопу «SmartCoffee Lounge» відображає адаптивність компанії до змінюваного ринку та потреб споживачів. Використання передових управлінських стратегій, таких як Agile-управління, цифрова трансформація, сталий розвиток і клієнтоцентричність, дозволяє компанії не лише залишатися конкурентоспроможною, але й ефективно реагувати на ризики.

ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» стикається з численними викликами, такими як порушення ланцюгів постачання, зміни в споживчій поведінці, а також високий рівень конкуренції. Проте, саме ці виклики можуть стати каталізаторами для інновацій та вдосконалення бізнес-процесів.

Використовуючи запропоновані стратегії гнучкості та адаптивності, компанія може не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й зайняти лідерські позиції на ринку в умовах непередбачуваності.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні аспекти та сформовано шляхи вдосконалення стратегічного управління в компанії ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ». Основні висновки, отримані в результаті проведеного дослідження узагальнені наступним чином:

1. У результаті аналізу сутності поняття «стратегія» можна стверджувати, що це багатогранний інструмент, що об'єднує різноманітні підходи до управління організацією. Стратегія не лише фокусується на довгостроковому плануванні цілей, а й охоплює процеси їх реалізації через адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та ефективне використання внутрішніх ресурсів.

Нова класифікаційна ознака стратегій враховує які стадії розвитку підприємства під час війни та після неї. Це включає стратегії виживання, адаптації, відновлення, розвитку та інновацій. Вони дозволяють підприємствам не лише зберігати свою діяльність у кризових умовах, а й знаходити нові можливості для зростання та модернізації. Ця класифікація надає підприємствам інструменти для оцінки свого стану та адаптації стратегій у відповідь на виклики, що виникають у результаті війни та її наслідків.

2. Для формування ефективної методики вибору стратегій та стратегічних цілей організації важливо дотримуватися структурованого підходу, що включає послідовні етапи: аналіз ситуації, визначення цілей, генерацію альтернатив, вибір оптимальних рішень, реалізацію стратегії та моніторинг прогресу. Кожен з цих етапів сприяє більш глибокому розумінню внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність організації, та допомагає зосередитися на досягненні стратегічних цілей в умовах змінного бізнес-середовища.

Гнучкість у коригуванні стратегій є критично важливою для успішного реагування на нові виклики та можливості. Цей динамічний підхід забезпечує

стійкість та конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі. Таким чином, чітка структура вибору стратегій і цілей не лише оптимізує процес управління, а й створює умови для адаптації до змін, що дозволяє організації залишатися на передовій у своєму секторі.

3. Основні підходи, такі як використання стратегічних карт, SWOT-аналізу та інтеграція інноваційних технологій, допомагають компаніям визначати та досягати своїх стратегічних цілей. Важливість розвитку персоналу і співпраця з зовнішніми партнерами підкреслюють необхідність адаптації до нових умов. Впровадження зазначених стратегій сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств, що є особливо актуальним у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

4. ТОВ «ФТД-Ритейл», засноване в 2020 році, є одним із провідних роздрібних продавців побутової техніки в Україні і входить до групи компаній ФОКСТРОТ. На сьогодні мережа налічує 120 магазинів у 67 містах України, пропонуючи широкий асортимент техніки для дому та офісу від відомих брендів.

Фінансові результати за період 2021-2023 років свідчать про зростання чистого доходу, який у 2023 році досяг 12 650 813 тис. грн. Валовий прибуток також зріс, але собівартість реалізованої продукції зросла на 29,80%, що вплинуло на фінансові показники компанії. Чистий прибуток у 2023 році становив 314 436 тис. грн, що є позитивною динамікою.

Щодо ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становить 0,351, перевищуючи мінімальне нормативне значення. Коефіцієнт загальної ліквідності становить 1,12, що свідчить про достатність поточних активів для покриття зобов'язань.

Аналіз рентабельності показує, що у 2023 році рентабельність продажів досягла 2,5%, а рентабельність активів становила 6,8%, що нижче рівня інфляції в Україні. Це свідчить про деякі фінансові виклики для компанії.

Коефіцієнт автономії компанії низький — 0,09, що вказує на недостатнє використання власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт забезпеченості

власними коштами становить $-0,1$, що говорить про недостатність власних ресурсів для покриття зобов'язань.

5. Компанія «ФТД-Ритейл» демонструє конкурентоспроможність на ринку, протистоячи основним гравцям, таким як «Ельдорадо» та «COMFY». SWOT-аналіз вказує на сильні сторони компанії, зокрема на популярність, конкурентоспроможні ціни та широкий асортимент. Проте існують і слабкі сторони, зокрема висока плинність кадрів.

Компанія має можливості для зростання через розширення ринку та асортименту, але також піддається загрозам, такими як посилення конкуренції та зміни в економічній ситуації. Зовнішні чинники, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, впливають на діяльність компанії.

Успішна адаптація до цих факторів та активне використання сильних сторін дозволять «ФТД-Ритейл» зміцнити свої позиції в умовах динамічного ринку.

6. Дослідження стратегій управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» показало, що компанія активно адаптується до швидко змінюваного ринкового середовища.

Цінова стратегія компанії ефективно залучає та утримує клієнтів завдяки аналізу цін конкурентів і проведенню акцій, що призводить до зростання обсягів продажу. Диверсифікація асортименту зменшує ризики і залучає нові групи споживачів, сприяючи розширенню ринку.

Покращення обслуговування через програми лояльності та навчання персоналу підвищує задоволеність клієнтів і стимулює повторні покупки. Розвиток онлайн-продажів та співпраця з популярними платформами сприяють збільшенню обсягів продажів.

Стратегія управління кадрами орієнтована на мотивацію та навчання, що допомагає зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність. Технологічна стратегія передбачає впровадження нових технологій, що оптимізує бізнес-процеси і підвищує ефективність. Екологічна

відповідальність, завдяки ініціативам у цій сфері, покращує імідж компанії і відповідає сучасним вимогам суспільства. Таким чином, стратегії ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» є дієвими і сприяють не лише підтримці конкурентоспроможності, але й забезпеченню високого рівня задоволеності клієнтів.

7. Дослідження стратегій управління ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» виявило ряд суттєвих проблем і викликів. Основними перешкодами є зростаюча конкуренція, вимогливість споживачів, економічна нестабільність, технологічні виклики, конкуренція за таланти, внутрішній опір до змін та обмежені фінансові ресурси.

З метою подолання вказаних викликів було запропоновано комплексний підхід, що включає розробку адаптивних стратегій, інвестиції в сучасні технології, постійний моніторинг споживчих уподобань, покращення внутрішньої комунікації, розвиток кадрів, впровадження екологічної відповідальності та налагодження партнерських відносин з іншими компаніями. Реалізація цих рекомендацій дозволить ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» ефективно адаптуватися до нових умов, підвищити свою конкурентоспроможність.

8. Вивчення та впровадження нових стратегій в управлінні, таких як Agile-управління, цифрова трансформація, сталий розвиток і клієнтоцентричність, дозволяє організаціям адаптуватися до нових умов і потреб споживачів.

Проект відкриття кафе-смайтшопу «SmartCoffee Lounge» є яскравим прикладом адаптації ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» до сучасних тенденцій. Це нове підприємство не лише поєднує в собі інноваційні технології та якісний сервіс, але й створює унікальний клієнтський досвід, що відповідає актуальним запитам ринку. Інтеграція сучасних технологій, включення інтерактивних елементів, а також фокус на сталому розвитку забезпечать конкурентні переваги закладу.

В умовах високої конкуренції та нестабільності, дані стратегії не лише сприятимуть збереженню ринкових позицій ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», але й відкриють нові можливості для зростання та розвитку бізнесу.

Отже, у рамках дослідження компанії ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ» була розроблена стратегія управління. По-перше, компанія впроваджує Agile-методи для забезпечення гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку. По-друге, регулярно проводиться SWOT-аналіз та створюються стратегічні карти для виявлення сильних і слабких сторін.

Гнучке управління ціновою політикою та проведення акцій допомагає залучати нових клієнтів. Диверсифікація асортименту товарів дозволяє зменшити ризики, а активний розвиток онлайн-продажів підвищує користувацький досвід.

Крім того, компанія впроваджує програми лояльності та навчання персоналу для покращення обслуговування. Стратегія управління кадрами орієнтована на мотивацію та розвиток співробітників, що підвищує продуктивність.

Важливо також інтегрувати нові технології для оптимізації бізнес-процесів і запроваджувати екологічні ініціативи, що підвищують імідж компанії. Регулярний моніторинг ефективності дозволяє коригувати стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі. Ця комплексна стратегія спрямована на підтримку конкурентоспроможності та відкриття нових можливостей для зростання.

РЕЗІЮМЕ

У магістерській кваліфікаційній роботі було проведено дослідження стратегічного управління на базі підприємства ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», метою якого є удосконалення стратегій компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

У процесі роботи було проаналізовано теоретичні основи стратегічного управління та виявлено ключові фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Основні висновки дослідження підтверджують, що стратегія є багатограним інструментом, який інтегрує різні підходи до управління організацією. Було розроблено нову класифікацію стратегій, яка враховує етапи розвитку підприємства під час війни та після неї, що допомагає адаптуватися до викликів та знаходити нові можливості для зростання.

Розроблена методика вибору стратегій включає структурований підхід з послідовними етапами: аналіз ситуації, визначення цілей, генерацію альтернатив, вибір оптимальних рішень, реалізацію стратегії та моніторинг прогресу. Гнучкість стратегій була визначена як головний фактор для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Ця адаптивна здатність дозволяє організації оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що сприяє збереженню та укріпленню її позицій на ринку.

Практичні результати роботи включають рекомендації щодо впровадження Agile-методів, стратегічних карт, SWOT-аналізу, розвитку програм лояльності та диверсифікації асортименту. Запропоновані стратегії спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів та поліпшення обслуговування клієнтів.

У рамках розширення бізнесу відкриття кафе-смайтшопу «SmartCoffee Lounge» демонструє інноваційний підхід адаптації до сучасних трендів. Цей проект не лише впроваджує новітні технології та забезпечує високий рівень обслуговування, але й формує унікальний клієнтський досвід, що відповідає

актуальним потребам споживачів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, надаючи їй можливість ефективно реагувати на зміни та виклики, що постають перед підприємством.

Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції сучасних управлінських підходів до стратегічного управління, а також у розробці адаптивних стратегій для українських підприємств, що функціонують в умовах постійних змін.

Результати дослідження можуть бути використані як в практиці підприємства ТОВ «ФДТ-РИТЕЙЛ», так і в інших підприємствах, що прагнуть поліпшити свої стратегії управління.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічні цілі, бізнес-середовище, конкурентоспроможність, моделі управління, підприємство.

SUMMARY

The master's qualification thesis presents a study of strategic management based on the enterprise LLC "FDT-RETAIL," aimed at improving the company's strategies in a dynamic business environment.

The research analyzes the theoretical foundations of strategic management and identifies key factors influencing the company's operational efficiency. The main conclusions confirm that strategy is a multifaceted tool that integrates various approaches to organizational management. A new classification of strategies has been developed, taking into account the stages of enterprise development during and after the war, helping to adapt to challenges and discover new growth opportunities.

The developed methodology for strategy selection includes a structured approach with consecutive stages: situation analysis, goal setting, generating alternatives, selecting optimal solutions, strategy implementation, and progress monitoring. Flexibility in strategies was identified as a crucial factor for ensuring

swiftly to changes in the external environment, supporting the preservation and strengthening of its market position.

The practical results of the work include recommendations for the implementation of Agile methods, strategic maps, SWOT analysis, the development of loyalty programs, and product diversification. The proposed strategies are aimed at improving business process efficiency and customer service enhancement.

As part of business expansion, the opening of the smart cafe-shop “SmartCoffee Lounge” demonstrates an innovative approach to adapting to modern trends. This project not only incorporates the latest technologies and ensures a high level of service but also creates a unique customer experience that meets the current needs of consumers. This, in turn, enhances the company’s competitiveness, enabling it to effectively respond to the challenges and changes it faces.

The scientific novelty of the study lies in the integration of modern management approaches into strategic management and the development of adaptive strategies for Ukrainian enterprises operating under constant change. The results of the research can be applied both in the practice of LLC “FDT-RETAIL” and other enterprises seeking to improve their management strategies.

Keywords: management, strategy, strategic goals, business environment, competitiveness, management models, enterprise.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев, С. Б. (2014). Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*, (2), 88-94.
2. Бліщук, К. М. (2016). Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*, (4), 301-308. URL:<https://doi.org/10.33990/2070-4011.49.2016.175746>
3. Брінь, П. В. & Голтвянська, Ю. В. (2021). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*, (21), 31-34. URL:<http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/465/452>
4. Васи́лига, С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (1), 121-125.
5. Гнатенко, А. І. & Поліщук, Ю. А. (2017). Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія та практика державного управління*, (2), 65-72.
6. Гринько, Т. В. & Настиченк, Ю. В. (2021). Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, (176), 53-57.
7. Демиденко, С. Л. (2015). Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*, (9), 1-6. URL:<https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1415/1/21.pdf>
8. Довбня, С. Б. & Папуша, І. В. (2023). Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*, (2), 152-159. URL:https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
9. Жихарева, В. В. & Савельєва, Т. М. (2017). Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*, (9), 417-421. URL:<shkolna.pdf> (cdu.edu.ua)
10. Кам'янка, О. В. Група компаній «фокстрот» як лідер вітчизняного бізнесу на ринку побутової техніки в умовах воєнного стану. *Проблеми та*

перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти: тези доповідей. (с. 63-66). 22 лютого, 2024, Львів: Львівський торговельно-економічний університет

11. Киш, Л. М. (2019). Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії.* (38), ч. 1, 107-114.

12. Князева, Т. & Казанська, О. (2022). Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство,* (46), 1-7. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

13. Костюк, І. В. (2014). Поняття стратегії економічного розвитку країни: соціальний вимір. *Науковий вісник НЛТУ України,* (10), 212-218.

14. Мазур, О. Є., & Мазур, Е. Е. (2019). Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Економіка,* (4), 80-89.

15. Пастух, К. В. (2020). Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf>

16. Перевезий, А. (2018). Спецпроект: Справа техніки- топ-7 мереж електроніки та гаджетів України за кількістю магазинів. Київ. URL: <https://rau.ua/novyni/technics>

17. Перерва, М. & Єдинак, В. (2022). Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. (3), 159-164.

18. Райковська, І. Т. (2015). Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування,* (3), 106-119. URL:<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2126/18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

19. ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Опендатобот.
URL:<https://opendatabot.ua/c/43890029>
20. Товариство з обмеженою відповідальністю «ФТД-РИТЕЙЛ».
URL: <https://clarity-project.info/edr/43890029>
21. Тур, О. В. (2015). Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект* *XXI*, (4), 38-45.
URL:http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2015/2015_4/5.pdf
22. ФОКСТРОТ. UA розширює асортимент продукції. Вісті. (2021).
URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/ru/articles/50528.html>
23. Фокстрот. Ліга. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/fokstrot>
24. Хоменко, О. І. (2015). Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*, (3), 131-137.
25. Шарапа, В. (2023). Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*, (56), 1-7.
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022>

ДОДАТКИ

Фінансові результати ТОВ «ФТД Ритейл» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 561 986.00	0.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 007 991.00	0.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	553 995.00	0.00
збиток	2095		0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	245 095.00	4 194.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	64 287.00	62.00
Витрати на збут	2150	1 023 414.00	3 982.00
Інші операційні витрати	2180	6 392.00	0.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		150.00
збиток	2195	295 003.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 065.00	0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	30 104.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	134.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		150.00
збиток	2295	324 176.00	

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	58 349.00	-27.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		123.00
збиток	2355	265 827.00	

Фінансові результати ТОВ «ФТД Ритейл» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 825 781.00	5 561 986.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 733 983.00	5 007 991.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 091 798.00	553 995.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	196 688.00	245 095.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	104 188.00	64 287.00
Витрати на збут	2150	1 378 522.00	1 023 414.00
Інші операційні витрати	2180	618 691.00	6 392.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	187 085.00	
збиток	2195		295 003.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	12 055.00	1 065.00
Інші доходи	2240	8 943.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	188 471.00	30 104.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5 652.00	134.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 960.00	
збиток	2295		324 176.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		58 349.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13 960.00	
збиток	2355		265 827.00

Фінансові результати ТОВ «ФТД Ритейл» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 650 813.00	9 808 679.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 006 806.00	7 709 317.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 644 007.00	2 099 362.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	68 099.00	119 398.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	152 909.00	105 975.00
Витрати на збут	2150	1 970 851.00	1 398 889.00
Інші операційні витрати	2180	43 743.00	541 963.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	544 603.00	171 933.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	65 614.00	12 055.00
Інші доходи	2240	4 834.00	9 362.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	211 083.00	188 641.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	16 951.00	29 943.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	387 017.00	
збиток	2295		25 234.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-72 581.00	4 494.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	314 436.00	
збиток	2355		20 740.00