

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

**Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту**

**Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Стратегічне управління розвитком підприємницької  
діяльності**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ПТБД 2022-1  
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність

Корпан В.М.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

Рудаченко О.О.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Палант О.Ю.  
(прізвище та ініціали)

**2026 року**

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут

навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра

підприємництва та бізнес-адміністрування

Рівень вищої освіти

перший (бакалаврський)

Спеціальність

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

проф., д.е.н. Димченко

О.В.

«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Корпана Віктора Михайловича

(прізвище, ім'я та по батькові)

1.	Тема	Стратегічне управління розвитком підприємницької діяльності
	керівник роботи	<u>Рудаченко Ольга Олександрівна, д.е.н., проф.</u>
		затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03
2.	Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 р.</u>
3.	Вихідні дані до роботи:	Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування
4.	Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	Вступ. Розділ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності. Розділ 2 Аналіз діяльності та стратегічного потенціалу підприємства ELMIR. Розділ 3 Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності підприємства ELMIR. Висновки. Список використаних джерел.
5.	Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):	1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2-3. Теоретико-методичні основи стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності. 4-6. Аналіз діяльності та стратегічного потенціалу підприємства ELMIR. 7-8. Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності підприємства ELMIR.

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рудаченко О.О.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Корпан В.М.

(прізвище та ініціали)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Корпан В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рудаченко О.О.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності.....	8
1.1 Сутність стратегічного управління та його роль у розвитку підприємницької діяльності.....	8
1.2 Методи та інструменти формування стратегії розвитку підприємства.....	18
1.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства як основа стратегічного управління.....	25
Розділ 2 Аналіз діяльності та стратегічного потенціалу підприємства ELMIR.....	29
2.1 Загальна характеристика та аналіз підприємницької діяльності підприємства ELMIR.....	29
2.2 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства.....	35
2.3 Аналіз стратегічного потенціалу та конкурентного середовища підприємства ELMIR .....	40
Розділ 3 Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності підприємства ELMIR.....	51
3.1 Формування стратегічного бачення, місії та цілей підприємства.....	51
3.2 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....	55
3.3 Розробка маркетингової стратегії та заходів підвищення ефективності діяльності.....	57
Висновки.....	68
Список використаних джерел.....	70

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, швидкими технологічними змінами, розвитком цифрової економіки та зростанням конкуренції, особливо у сфері електронної комерції. За таких умов стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємницької діяльності, зниження рівня невизначеності та формування довгострокових конкурентних переваг. В умовах трансформації економіки України та впливу кризових факторів, зокрема воєнного стану, підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до стратегічного управління, які враховують як внутрішні можливості підприємства, так і зміни зовнішнього середовища, включаючи цифровізацію бізнес-процесів та розвиток онлайн-ринків. Разом із тим, у науковій та практичній площині залишаються недостатньо дослідженими питання формування ефективних стратегій розвитку підприємницької діяльності в умовах нестабільності, а також адаптації стратегічного управління до специфіки інтернет-бізнесу. Традиційні підходи до планування часто не забезпечують необхідної гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку.

Стратегічне управління розвитком підприємства є складним процесом, що поєднує як аналітичні, так і управлінські рішення, які значною мірою базуються на прогнозах, оцінках і виборі альтернатив розвитку. Особливої актуальності це набуває для підприємств електронної комерції, де швидкість прийняття рішень, адаптивність та клієнтоорієнтованість є визначальними факторами успіху.

На практиці значна частина українських підприємств використовує лише окремі елементи стратегічного управління, зосереджуючись переважно на короткострокових цілях і вирішенні поточних завдань. Водночас сучасні умови

господарювання потребують системного підходу до управління розвитком підприємницької діяльності, який передбачає формування чіткої стратегії, ефективного використання ресурсів та орієнтацію на довгострокові результати.

Таким чином, метою роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності на прикладі підприємства ELMIR.

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності;
- здійснити аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства ELMIR;
- обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності на прикладі підприємства ELMIR.

Об'єктом дослідження є процес формування підприємницької діяльності підприємства ELMIR у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності підприємства.

Одержані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств, що функціонують у сфері торгівлі та електронної комерції, з метою підвищення ефективності їх стратегічного розвитку.

## Розділ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності

### 1.1 Сутність стратегічного управління та його роль у розвитку підприємницької діяльності

Теорія стратегічного планування та управління сформувалася в працях американських дослідників у сфері бізнесу та менеджменту і згодом набула широкого поширення у практиці підприємств розвинених країн. У сучасних умовах господарювання стратегічне управління є одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємницької діяльності.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття «стратегія», однак більшість із них об'єднує розуміння стратегії як системи узгоджених рішень, правил і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Стратегія виступає своєрідною генеральною програмою діяльності, яка визначає пріоритети розвитку, розподіл ресурсів та основні напрями досягнення поставлених цілей [1].

Стратегічне управління, у свою чергу, розглядається як безперервний процес формування, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що базується на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та оцінці факторів зовнішнього середовища. Воно забезпечує узгодження можливостей підприємства з умовами ринку, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до змін.

Сутність стратегічного управління можна розкрити через відповіді на три ключові питання:

1. у якому стані перебуває підприємство на даний момент;
2. яких стратегічних позицій воно прагне досягти у майбутньому;

3. які інструменти та механізми необхідно застосувати для досягнення поставлених цілей.

Відповідь на перше питання передбачає проведення комплексного аналізу діяльності підприємства, включаючи оцінку ресурсів, фінансового стану та конкурентних позицій. Друге питання орієнтоване на визначення стратегічного бачення, місії та довгострокових цілей. Третє питання пов'язане з вибором ефективної стратегії та її реалізацією з урахуванням наявних ресурсів, організаційної структури та кадрового потенціалу.

В основі стратегічного управління лежать стратегічні рішення, які характеризуються довгостроковою спрямованістю, значним впливом на діяльність підприємства та високим рівнем невизначеності. Такі рішення визначають напрями розвитку підприємства та формують його ринкову поведінку [2].

Важливим елементом стратегічного управління є стратегічне планування, яке передбачає визначення цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення. У практиці сучасних підприємств планування охоплює ключові сфери діяльності: збут, фінанси, виробництво, закупівлі та маркетинг, що забезпечує комплексний підхід до управління. Процес планування має поетапний характер і включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування цілей, розробку стратегії та контроль її реалізації. При цьому планування ґрунтується на використанні даних минулого та поточного стану підприємства, але орієнтоване на майбутній розвиток [3-5].

В умовах сучасної економіки особливого значення набуває гнучкість планування, оскільки підприємства функціонують у середовищі постійних змін. Тому стратегічні плани повинні передбачати можливість коригування, враховувати ризики та містити резерви для адаптації до нових умов. Таким чином, стратегічне управління є важливим інструментом розвитку підприємницької діяльності, який забезпечує системний підхід до прийняття

управлінських рішень, сприяє ефективному використанню ресурсів та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства [6-8].

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення	Ключові характеристики
Класичний підхід	Стратегія як довгостроковий план дій	Орієнтація на цілі, планування
Ресурсний підхід	Стратегія як спосіб використання ресурсів	Фокус на внутрішніх можливостях
Конкурентний підхід	Стратегія як інструмент досягнення конкурентних переваг	Орієнтація на ринок і конкурентів
Управлінський підхід	Стратегія як система управлінських рішень	Комплексність і узгодженість

Таблиця 1.1 узагальнює основні наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія», що сформувалися у процесі розвитку теорії стратегічного управління. Як видно з наведених даних, кожен із підходів акцентує увагу на різних аспектах стратегічної діяльності підприємства. Зокрема, класичний підхід розглядає стратегію як довгостроковий план дій, що орієнтований на досягнення визначених цілей і передбачає чітке планування розвитку підприємства. Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні внутрішніх можливостей підприємства, підкреслюючи важливість унікальних ресурсів і компетенцій як основи конкурентоспроможності [9]. У свою чергу, конкурентний підхід зосереджується на позиціонуванні підприємства на ринку та досягненні стійких конкурентних переваг, враховуючи вплив зовнішнього середовища. Управлінський підхід розглядає стратегію як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, що забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях управління [10-12].

Особливу увагу в сучасних умовах привертає динамічний підхід, який трактує стратегію як гнучкий і адаптивний процес, що постійно змінюється під впливом зовнішніх факторів і спрямований на інноваційний розвиток

підприємства. Таким чином, різні підходи до визначення стратегії доповнюють один одного та формують комплексне розуміння цього поняття, що є основою ефективного стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

Для більш глибокого розуміння процесу стратегічного управління доцільно розглянути взаємозв'язок основних етапів планування, що наведено на рисунку 1.1 «Взаємозв'язок процесів планування».

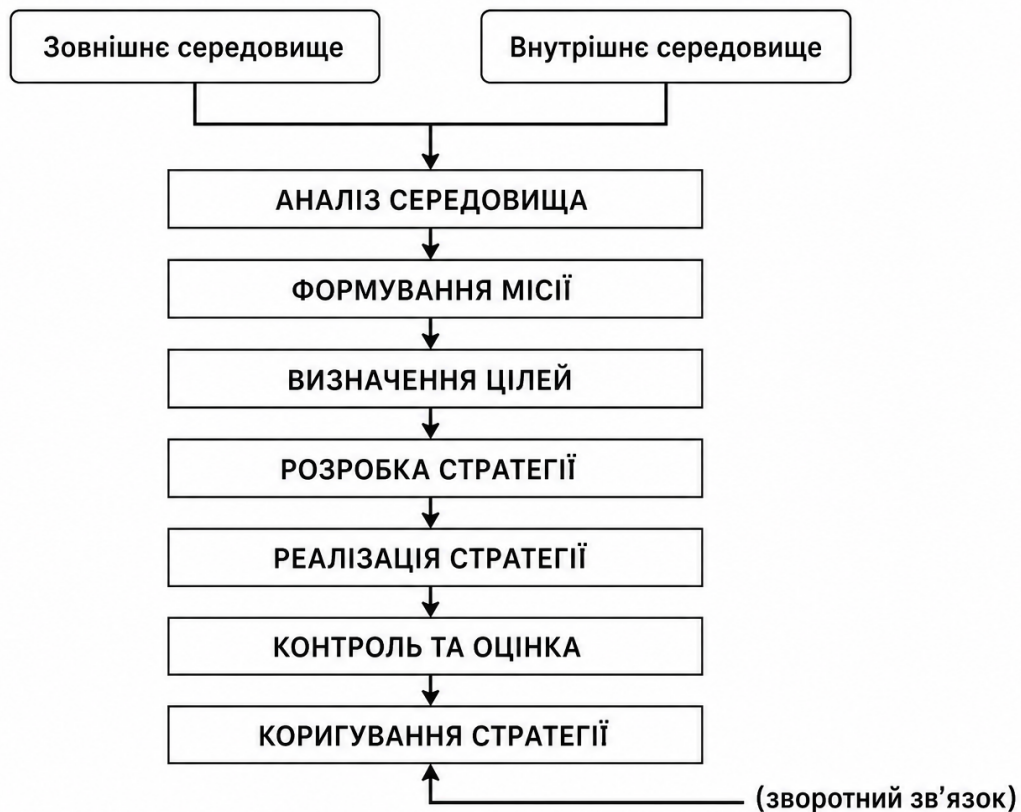


Рис. 1.1 – Взаємозв'язок процесів планування

У межах стратегічного планування виділяють основні види управлінської діяльності, які забезпечують його ефективну реалізацію. По-перше, важливим елементом є розподіл ресурсів, що передбачає оптимальне використання обмежених фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів підприємства. Раціональний розподіл ресурсів дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей із мінімальними

витратами. По-друге, значну роль відіграє адаптація до зовнішнього середовища, яка охоплює комплекс стратегічних дій, спрямованих на пристосування підприємства до змін ринку, конкурентного середовища, державного регулювання та технологічного розвитку. Така адаптація передбачає постійний моніторинг зовнішніх факторів і своєчасне коригування стратегії. Третім важливим напрямом є внутрішня координація, що полягає в узгодженні діяльності всіх структурних підрозділів підприємства з метою ефективного використання його сильних сторін і мінімізації слабких. Це забезпечує цілісність функціонування підприємства та підвищує результативність управління. Четвертим компонентом є організаційне навчання, що передбачає здатність підприємства аналізувати попередній досвід, виявляти помилки та використовувати отримані знання для вдосконалення стратегічного управління. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої та адаптивної організації [12-15].

Стратегія підприємства є комплексним довгостроковим планом, який визначає загальний напрям його розвитку. Вона формується з урахуванням ресурсного потенціалу, ринкових умов, науково-технічних можливостей та потреб споживачів. При цьому стратегія повинна бути орієнтована не на окремі елементи діяльності, а на підприємство в цілому.

Розробка стратегічного плану потребує проведення глибоких аналітичних досліджень, що включають аналіз ринку, конкурентного середовища, галузевих тенденцій та внутрішніх можливостей підприємства. Це дозволяє сформулювати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечити ефективну реалізацію стратегії.

Важливою характеристикою стратегічного плану є його гнучкість, що забезпечує можливість оперативного внесення змін у відповідь на динаміку зовнішнього середовища. У сучасних умовах нестабільності це є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства.

Загальний стратегічний план доцільно розглядати як довгострокову програму розвитку підприємства, яка визначає його поведінку на ринку та забезпечує досягнення поставлених цілей із урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Водночас слід зазначити, що стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху. Ефективність реалізації стратегії залежить від якості управління, мотивації персоналу, організаційної структури та системи контролю. Проте впровадження стратегічного планування створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження ризиків та формування єдиного бачення розвитку підприємства [13].

Процес формування стратегії включає кілька ключових етапів, серед яких особливе значення має визначення місії підприємства. Місія відображає основну мету існування організації, її роль у суспільстві та напрям діяльності. Вона є базою для формування системи стратегічних цілей. Наступним етапом є визначення цілей підприємства, які можуть бути довгостроковими, середньостроковими та короткостроковими. Цілі конкретизують місію та виступають орієнтиром для прийняття управлінських рішень.

Після цього здійснюється розробка стратегічних і тактичних планів, що включають політику підприємства, процедури, правила та бюджети. Важливою складовою є забезпечення узгодженості всіх елементів планування. Таким чином, стратегічне управління відіграє ключову роль у розвитку підприємницької діяльності, забезпечуючи цілеспрямованість, системність і адаптивність функціонування підприємства. Воно сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг та підвищенню ефективності діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища [16].

Формування місії підприємства є одним із ключових етапів стратегічного управління, оскільки саме вона визначає загальний напрям розвитку організації та її місце на ринку. Процес формування місії передбачає,

передусім, визначення основного виду підприємницької діяльності, якою займається підприємство, а також уточнення його ролі у задоволенні потреб споживачів.

Важливим аспектом є також визначення принципів функціонування підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища, зокрема економічних, соціальних, технологічних та конкурентних факторів. Окрім цього, місія відображає організаційну культуру підприємства, його цінності, традиції та підходи до ведення бізнесу.

Слід зазначити, що місія підприємства не обмежується лише отриманням прибутку. Хоча прибутковість є важливою умовою функціонування будь-якої комерційної організації, її досягнення можливе лише за умови ефективного задоволення потреб споживачів. Саме орієнтація на клієнта, створення цінності для нього та формування довгострокових відносин із споживачами є основою стійкого розвитку підприємства. Особливу роль у формуванні місії відіграють цінності та бачення вищого керівництва, які значною мірою визначають стратегічні пріоритети організації. Управлінські рішення, особливо у складних і невизначених умовах, часто базуються саме на системі цінностей керівників, що формує загальну філософію підприємства.

На основі місії формуються загальноорганізаційні цілі, які конкретизують напрями діяльності підприємства. Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від якості постановки цих цілей. Вони повинні відповідати таким вимогам [21-25]:

- бути конкретними та вимірюваними, що забезпечує можливість контролю та оцінки результатів діяльності;
- мати чітку часову орієнтацію, що визначає строки досягнення запланованих результатів;
- бути реалістичними та досяжними, оскільки надмірно амбітні цілі можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства;

– бути узгодженими між собою, що дозволяє уникнути суперечностей у процесі їх реалізації.

Важливою умовою ефективності стратегічного управління є не лише формування цілей, але й їх належна комунікація всередині підприємства, а також створення системи мотивації, яка стимулює персонал до їх досягнення.

Концептуальна модель стратегічного планування передбачає послідовність взаємопов'язаних етапів. На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє оцінити можливості та загрози, а також сильні й слабкі сторони підприємства. Наступним етапом є визначення цілей і політики підприємства, що формують основу для подальшого стратегічного вибору. Подальший етап передбачає розробку та вибір стратегічних альтернатив, серед яких можуть бути маркетингова, фінансова, інноваційна, виробнича, соціальна та інші функціональні стратегії. Важливим є також врахування необхідності організаційних змін та екологічних аспектів діяльності підприємства.

Результатом стратегічного планування є формування комплексного документа - стратегічного плану або бізнес-плану підприємства, який, як правило, включає такі основні складові (рис. 1.2).

Варто зазначити, що у світовій практиці відсутній єдиний підхід до визначення горизонту стратегічного планування. У країнах Європи поширені довгострокові плани на 10 років, у США частіше застосовуються п'ятирічні стратегії, тоді як у Японії переважають більш короткі трирічні стратегічні цикли. Це зумовлено особливостями економічного розвитку, рівнем нестабільності зовнішнього середовища та специфікою управлінських підходів.



Рис. 1.2 – Основні складові стратегічного планування

Таким чином, формування місії, цілей і стратегічного плану є фундаментом ефективного стратегічного управління, що забезпечує узгодженість дій підприємства, його адаптацію до змін та досягнення довгострокових результатів у підприємницькій діяльності.

## 1.2 Методи та інструменти формування стратегії розвитку підприємства

У сучасному менеджменті сформовано широкий спектр методичних підходів та інструментів, які застосовуються для обґрунтування стратегічних рішень і формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Ключове місце серед них посідає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє комплексно оцінити умови функціонування підприємства та визначити напрями його розвитку.

До методів аналізу внутрішнього середовища належать, зокрема, аналіз витрат, аналіз ланцюга створення цінності, оцінка ресурсного потенціалу, організаційної структури та ефективності управління [22-24]. Ці інструменти дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також рівень його конкурентоспроможності. Аналіз зовнішнього середовища здійснюється із застосуванням таких методів, як PEST-аналіз (або STEP-аналіз), а також модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції у галузі, вплив постачальників, споживачів, загрозу появи нових конкурентів та товарів-замінників. Водночас для комплексної оцінки діяльності підприємства широко застосовується SWOT-аналіз, який поєднує дослідження внутрішніх характеристик (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх факторів (можливості та загрози) табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методи стратегічного аналізу підприємства

Метод аналізу	Сфера застосування	Основна характеристика
Аналіз витрат	Внутрішнє середовище	Оцінка структури витрат і ефективності діяльності
Ланцюг цінності	Внутрішнє середовище	Визначення ключових бізнес-процесів та джерел конкурентних переваг
PEST-аналіз	Макросередовище	Дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів
Модель 5 сил Портера	Галузеве середовище	Аналіз рівня конкуренції та привабливості ринку
SWOT-аналіз	Комплексний аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

Будь-яке підприємство функціонує у певному середовищі, яке визначає можливості його діяльності. Внутрішнє середовище є джерелом формування потенціалу підприємства, що забезпечує його функціонування, розвиток і конкурентоспроможність. Водночас недоліки внутрішньої організації можуть

стати причиною зниження ефективності діяльності або навіть втрати позицій на ринку.

Зовнішнє середовище, у свою чергу, забезпечує підприємство необхідними ресурсами та формує умови його функціонування. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, однак ресурси цього середовища є обмеженими, що зумовлює конкуренцію між суб'єктами господарювання. У разі неспроможності підприємства ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища його потенціал може знижуватися, що негативно впливає на результати діяльності.

Основне завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що дозволяє підтримувати та розвивати його внутрішній потенціал на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей. Для формування ефективної стратегії розвитку керівництво підприємства повинно мати комплексне уявлення як про внутрішні можливості, так і про фактори зовнішнього впливу. Особливу увагу приділяють виявленню можливостей і загроз, які можуть впливати на діяльність підприємства у майбутньому.

У стратегічному управлінні зовнішнє середовище розглядається як сукупність трьох рівнів:

- макросередовище;
- безпосереднє (галузеве) середовище;
- внутрішнє середовище підприємства.

Макросередовище формує загальні умови функціонування підприємства та визначає межі його діяльності. Воно може виступати як фактор обмеження або, навпаки, створювати нові можливості для розвитку.

Таким чином, використання сучасних методів стратегічного аналізу дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища,

ефективно використовувати власні ресурси та формувати обґрунтовану стратегію розвитку підприємницької діяльності (рис. 1.3).

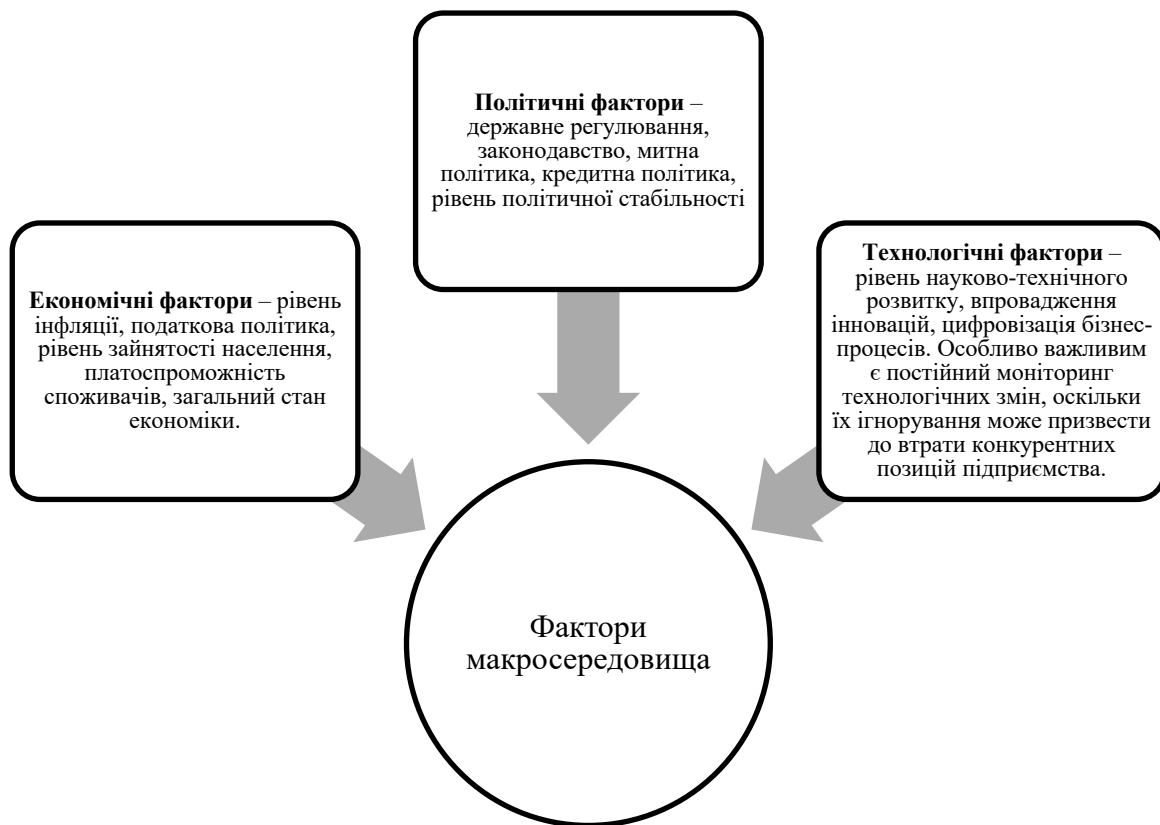


Рис. 1.3 - Основні фактори макросередовища

Аналіз технологічного складника зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного управління, оскільки саме технологічні зміни значною мірою визначають конкурентоспроможність підприємства. У процесі такого аналізу необхідно враховувати розвиток технологій виробництва, появу нових матеріалів, впровадження інформаційних систем, цифрових рішень, а також інновації у сфері обробки та передачі інформації. Особливу увагу слід приділяти своєчасному виявленню принципово нових технологій, здатних кардинально змінити ринкову ситуацію [26].

Однією з важливих загроз для підприємства є поява нових учасників ринку. Багато компаній недооцінюють цей фактор, що призводить до втрати конкурентних позицій. З метою зниження ризику входження нових конкурентів

підприємства формують бар'єри входу, серед яких можна виділити спеціалізацію виробництва, зниження витрат за рахунок масштабів діяльності, контроль над каналами збуту, а також використання локальних конкурентних переваг. Ефективність таких бар'єрів залежить від їх реальної здатності обмежити доступ нових учасників до ринку. Суттєвий вплив на діяльність підприємства також мають виробники товарів-замінників. Їх поява може призвести до трансформації ринку та витіснення традиційних продуктів. У зв'язку з цим підприємства повинні володіти достатнім інноваційним потенціалом для своєчасного переходу до виробництва нових видів продукції або послуг. Важливим елементом зовнішнього середовища є ринок праці, який визначає можливості підприємства щодо забезпечення необхідними трудовими ресурсами. Аналіз ринку праці передбачає оцінку наявності кваліфікованих кадрів, рівня освіти, вартості робочої сили, а також впливу профспілок і державного регулювання на процес найму персоналу.

Завершальним етапом аналізу зовнішнього середовища є формування переліку можливостей і загроз, що впливають на діяльність підприємства. Для підвищення ефективності стратегічного планування ці фактори доцільно ранжувати за ступенем впливу та систематизувати за відповідними групами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів зовнішнього середовища підприємства

Група факторів	Характеристика	Приклади впливу
Економічні	Визначають загальний стан економіки	Інфляція, доходи населення, рівень безробіття
Політичні	Формують правове поле діяльності	Податкова політика, державне регулювання
Технологічні	Визначають рівень інноваційності	Нові технології, цифровізація
Соціальні	Впливають на попит і поведінку споживачів	Демографія, рівень освіти
Конкурентні	Характеризують галузеве середовище	Рівень конкуренції, нові гравці, товари-замінники

Після проведення аналізу зовнішнього середовища керівництво підприємства повинно оцінити, чи володіє воно достатнім внутрішнім потенціалом для використання виявлених можливостей і протидії загрозам. Це здійснюється за допомогою аналізу сильних і слабких сторін підприємства.

Одним із основних інструментів такого аналізу є управлінське обстеження, яке передбачає комплексне дослідження ключових функціональних сфер діяльності підприємства. До основних із них належать: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, а також організаційна культура та імідж підприємства.

У межах аналізу маркетингової діяльності доцільно оцінювати такі показники, як частка ринку, конкурентоспроможність продукції, асортимент, ефективність рекламної діяльності, рівень обслуговування клієнтів та прибутковість [24].

Особливе значення має визначення ключових факторів успіху (КФУ), які є визначальними для досягнення конкурентних переваг у конкретній галузі. Як правило, їх кількість обмежена і змінюється залежно від умов ринку. Концентрація підприємства на таких факторах дозволяє підвищити ефективність його діяльності та забезпечити стратегічні переваги.

Узагальнюючим етапом аналізу є проведення **SWOT-аналізу**, який дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. При цьому сильні сторони розглядаються як стратегічні активи підприємства, а слабкі - як фактори, що знижують його конкурентоспроможність. Результати SWOT-аналізу дають змогу сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення та визначити оптимальні напрями розвитку підприємства. Таким чином, застосування сучасних методів стратегічного аналізу є необхідною умовою ефективного управління підприємницькою діяльністю в умовах мінливого ринкового середовища.

### 1.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства як основа стратегічного управління

Важливим етапом формування ефективної стратегії підприємства є комплексний аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. Якщо дослідження зовнішніх факторів дозволяє визначити можливості та загрози, то аналіз внутрішнього середовища спрямований на оцінку потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін.

Після проведення аналізу зовнішнього середовища наступним кроком стратегічного управління є дослідження внутрішніх можливостей підприємства. Основною метою такого аналізу є визначення того, чи має підприємство достатній ресурсний потенціал для використання зовнішніх можливостей, а також виявлення внутрішніх обмежень, які можуть ускладнювати його розвиток. Даний процес отримав назву управлінського обстеження і передбачає системну оцінку основних функціональних сфер діяльності підприємства. До ключових напрямів такого аналізу належать: маркетинг, фінанси, операційна діяльність (виробництво), управління персоналом, а також організаційна культура та імідж підприємства [25].

Особливе значення має аналіз маркетингової діяльності, який дозволяє оцінити ринкові позиції підприємства та його здатність задовольняти потреби споживачів. У межах даного напрямку доцільно досліджувати:

- рівень конкурентоспроможності підприємства та його частку ринку;
- структуру, широту та якість асортименту продукції;
- характеристики цільових сегментів ринку та демографічні особливості споживачів;
- ефективність проведення маркетингових досліджень та розробки нових продуктів;

- рівень передпродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів;
- ефективність збутової політики, рекламної діяльності та просування продукції;
- рівень прибутковості як інтегрального показника результативності діяльності.

Важливим складником внутрішнього аналізу є оцінка фінансового стану підприємства, яка дозволяє виявити його платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність. Такий аналіз є основою для визначення можливостей фінансування стратегічних заходів та забезпечення довгострокового розвитку. Значну увагу слід приділяти аналізу операційної діяльності підприємства, який охоплює ефективність виробничих процесів, рівень використання ресурсів, технологічне забезпечення та систему контролю якості. У процесі аналізу доцільно відповісти на низку ключових питань, зокрема:

- чи має підприємство можливість знижувати витрати та конкурувати за ціною;
- наскільки ефективною є система постачання та управління запасами;
- який рівень технічного оснащення підприємства;
- чи відповідає виробнича система вимогам ринку;
- наскільки ефективною є система контролю якості продукції;
- чи здатне підприємство оперативно реагувати на зміни попиту.

Не менш важливим є аналіз людських ресурсів, оскільки саме персонал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті оцінюються кваліфікація працівників, рівень професійної підготовки, ефективність системи мотивації, кадрова стабільність, а також здатність підприємства утримувати висококваліфікованих фахівців.

Крім того, необхідно враховувати організаційну культуру та імідж підприємства, які впливають на ефективність управління, взаємодію всередині колективу та сприйняття підприємства з боку споживачів і партнерів. Таким чином, аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити ключові конкурентні переваги підприємства, а також виявити проблемні аспекти, що потребують удосконалення [26].

У поєднанні з аналізом зовнішнього середовища результати внутрішнього аналізу формують основу для проведення SWOT-аналізу, який забезпечує систематизацію інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Отже, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є необхідною передумовою ефективного стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін, раціонально використовувати ресурси та формувати обґрунтовані напрями розвитку в умовах конкурентного ринку [27-29].

Організаційна культура підприємства відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління, оскільки вона формує внутрішній клімат організації, впливає на поведінку працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей. Культура підприємства визначає систему цінностей, норм і принципів, які регулюють взаємодію персоналу, а також впливають на рівень його мотивації, ініціативності та готовності до змін.

Імідж підприємства формується під впливом взаємодії з клієнтами, партнерами та суспільством загалом і є важливим елементом його конкурентоспроможності. Позитивна репутація сприяє підвищенню довіри до підприємства, розширенню клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій. Водночас негативний імідж може суттєво обмежити можливості розвитку. Таким чином, організаційна культура та імідж підприємства є

взаємопов'язаними категоріями, які безпосередньо впливають на ефективність його діяльності.

Узгодження внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами створює передумови для вибору оптимальної стратегічної альтернативи. Саме на цьому етапі керівництво приймає рішення щодо подальших напрямів розвитку підприємства [31].

Досвід функціонування підприємств у різних країнах свідчить про те, що навіть стабільні компанії можуть зіштовхуватися з кризовими явищами, спричиненими технологічними змінами, появою нових продуктів або посиленням конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління можуть виявитися неефективними, що підвищує значення стратегічного планування. Водночас однією з ключових проблем стратегічного управління є складність реалізації розроблених стратегій на практиці. У багатьох випадках в організаціях виникає внутрішній опір змінам, що проявляється у небажанні персоналу адаптуватися до нових умов, що ускладнює впровадження стратегічних рішень. Це явище часто пов'язане з організаційною інертністю та недостатнім рівнем розвитку корпоративної культури [35].

Реалізація стратегії підприємства здійснюється через поєднання оперативної діяльності та стратегічної поведінки. Підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем у двох основних напрямках. По-перше, це оперативна діяльність, яка спрямована на досягнення поточних результатів шляхом ефективного обміну товарами та послугами з ринком. У межах цього напрямку підприємство прагне оптимізувати витрати, підвищити ефективність виробництва, забезпечити конкурентоспроможні ціни та збільшити частку ринку. По-друге, важливим є стратегічна поведінка, яка орієнтована на довгостроковий розвиток підприємства. Вона передбачає оновлення асортименту продукції, впровадження інновацій, освоєння нових ринків та формування нових конкурентних переваг. У цьому контексті підприємство

повинно постійно аналізувати тенденції ринку, визначати перспективні напрями розвитку та адаптувати свою діяльність до змін. У науковій літературі виділяють два основні типи стратегічної поведінки підприємства:

- конкурентну (еволюційну), яка передбачає поступове вдосконалення продукції та бізнес-процесів відповідно до існуючих ринкових умов;
- підприємницьку (інноваційну), що характеризується радикальними змінами, впровадженням нових технологій, диверсифікацією діяльності та виходом на нові ринки.

Перехід від одного типу поведінки до іншого потребує значних змін у внутрішньому середовищі підприємства, зокрема розвитку нових управлінських компетенцій, удосконалення організаційної структури та формування інноваційної культури. Таким чином, ефективна реалізація стратегії неможлива без відповідної організаційної культури, яка підтримує інновації, сприяє прийняттю ризиків і стимулює розвиток підприємства. Підприємство повинно не лише розробити стратегію, але й створити відповідні внутрішні умови для її реалізації. Загалом діяльність підприємства базується не лише на технологічних процесах і формальній системі управління, а й на взаємодії людей, їхніх цінностях, мотивації та поведінці. Саме поєднання організаційної культури, ефективного управління та стратегічного бачення забезпечує успішне функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Організаційна культура є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки її носіями виступають працівники, які у своїй поведінці керуються певними цінностями, нормами та традиціями. У цьому контексті підприємство можна розглядати як особливий соціокультурний простір, у межах якого формуються специфічні взаємозв'язки, моделі поведінки та принципи ведення підприємницької діяльності.

З позицій стратегічного управління організаційна культура визначається як система відносин, дій і взаємодій, що складаються в процесі функціонування підприємства та відображають особливості його діяльності, управління та розвитку. Вона формує підґрунтя для реалізації стратегічних рішень і значною мірою впливає на ефективність досягнення поставлених цілей.

Відомий дослідник організаційної культури Е. Шейн визначає її як сукупність базових припущень, норм і правил, що сформувалися в процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції організації. Ці підходи, перевірені практикою, сприймаються працівниками як належні та використовуються ними при прийнятті управлінських рішень і здійсненні професійної діяльності [26].

Організаційна культура не є випадковим явищем, вона формується в процесі розвитку підприємства як відповідь на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Її елементи закріплюються у свідомості працівників і визначають особливості функціонування організації протягом тривалого часу.

Французький соціолог Н. Деметр розглядає культуру підприємства як систему уявлень, цінностей, символів і моделей поведінки, що поділяються всіма членами організації. У цьому контексті ключову роль відіграють організаційні цінності, які виступають орієнтиром для діяльності підприємства та визначають його стратегічні пріоритети.

До основних організаційних цінностей належать:

- орієнтація на виробництво якісної продукції та надання послуг;
- формування довгострокових і стабільних відносин із клієнтами;
- забезпечення економічної ефективності та прибутковості діяльності;
- реалізація соціальної політики, спрямованої на задоволення потреб працівників.

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність підприємства до трансформації своєї організаційної культури відповідно до обраної стратегії розвитку. Зокрема, у разі переходу від традиційної конкурентної поведінки до інноваційної підприємницької моделі підприємство повинно формувати нові управлінські компетенції, удосконалювати організаційну структуру та впроваджувати сучасні підходи до управління.

Крім того, важливою умовою є формування такої культури, яка стимулює інновації, підтримує зміни та сприяє прийняттю обґрунтованого ризику. Це дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток. Таким чином, організаційна культура виступає важливим фактором реалізації стратегії підприємства. Вона забезпечує узгодженість дій персоналу, сприяє формуванню єдиного бачення розвитку та підвищує ефективність управління. Ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови поєднання технологічних процесів, управлінських механізмів і людського фактору, який визначається системою цінностей, мотивацією та поведінкою працівників.

## Розділ 2 Аналіз діяльності та стратегічного потенціалу підприємства ELMIR

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз підприємницької діяльності підприємства ELMIR

Підприємство ELMIR [20] здійснює діяльність у сфері роздрібної та інтернет-торгівлі комп'ютерною, цифровою та побутовою технікою. Підприємство функціонує на ринку електронної комерції та орієнтується на задоволення потреб споживачів у сучасних технічних засобах, поєднуючи онлайн-канали продажу з можливістю офлайн-обслуговування клієнтів. Основною сферою діяльності підприємства є реалізація широкого асортименту електронної продукції, зокрема ноутбуків, персональних комп'ютерів, комплектуючих, мобільних телефонів, телевізорів, фото- та відеотехніки, а також великої та дрібної побутової техніки. Асортимент підприємства охоплює продукцію провідних світових брендів, що дозволяє забезпечити різноманітність вибору для споживачів та задовольнити попит різних цінових сегментів.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є орієнтація на гнучку цінову політику та широкий вибір товарів, що дозволяє залучати значну кількість клієнтів. Крім того, підприємство забезпечує реалізацію виключно сертифікованої продукції, яка супроводжується офіційною гарантією виробника, що підвищує рівень довіри з боку споживачів. Підприємство активно використовує сучасні цифрові технології у процесі здійснення своєї діяльності. Зокрема, функціонування інтернет-магазину забезпечує зручний доступ клієнтів до товарів, спрощує процес замовлення та дозволяє здійснювати доставку продукції по всій території України. Це сприяє розширенню ринку збуту та підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє клієнтоорієнтований підхід. Кваліфіковані менеджери надають консультаційну підтримку споживачам, допомагають у виборі оптимальних технічних рішень, а також забезпечують індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це дозволяє підвищити рівень обслуговування та сформувати довгострокові відносини із споживачами. Окрім роздрібного продажу, підприємство розвиває партнерські відносини з іншими суб'єктами господарювання. Зокрема, реалізуються елементи дилерської співпраці, що передбачає взаємодію з підприємствами та приватними особами у сфері продажу комп'ютерної та цифрової техніки. Такий підхід сприяє розширенню каналів збуту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Підприємницька діяльність ELMIR [20] характеризується поєднанням традиційних та сучасних форм торгівлі, що дозволяє ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища. Використання онлайн-платформ, логістичних рішень та маркетингових інструментів забезпечує підвищення результативності діяльності та розширення клієнтської бази. Таким чином, підприємство ELMIR є сучасним суб'єктом господарювання у сфері електронної комерції, який поєднує широкий асортимент продукції, клієнтоорієнтований підхід та використання цифрових технологій. Це створює передумови для подальшого стратегічного розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Важливим напрямом розвитку підприємницької діяльності ELMIR є формування та розширення дилерської мережі, що виступає ефективним інструментом збільшення обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій на ринку електроніки. Розбудова партнерських відносин із дилерами дозволяє підприємству забезпечити стабільність каналів збуту, розширити географію продажів та підвищити конкурентоспроможність.

Основною метою створення дилерської мережі є налагодження довгострокових і взаємовигідних відносин із партнерами. У межах такої

співпраці підприємство забезпечує комплексну підтримку дилерів, яка включає технічне консультування, гарантійне та післягарантійне обслуговування, логістичний супровід поставок, а також інформаційно-аналітичну та бухгалтерську підтримку. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності партнерів та формуванню стабільної системи взаємодії. Одним із ключових елементів дилерської політики підприємства є надання спеціальних цінових умов для партнерів. Завдяки цьому дилери отримують можливість здійснювати закупівлю комп'ютерної та цифрової техніки за конкурентними цінами, що підвищує їх привабливість на ринку та стимулює подальше розширення співпраці. Додатково підприємство застосовує систему бонусів та заохочень, зокрема за обсяги закупівель або залучення нових клієнтів, що сприяє активізації збутової діяльності. Важливою складовою ефективного функціонування дилерської мережі є дотримання встановлених термінів поставки та умов співпраці. Підприємство забезпечує надійність логістичних процесів, що дозволяє мінімізувати ризики затримок та забезпечити безперервність постачання продукції. Це є важливим фактором формування довіри з боку партнерів.

З метою підвищення ефективності управління асортиментом підприємство здійснює постійний моніторинг попиту на продукцію. На основі аналізу продажів та популярності окремих моделей техніки формується спеціалізований дилерський прайс-лист, який враховує актуальні тенденції ринку та потреби споживачів. Такий підхід дозволяє оптимізувати товарні запаси, підвищити обіговість продукції та забезпечити більш точне задоволення попиту. Підприємство ELMIR [20] також активно співпрацює з різними категоріями клієнтів, зокрема інтернет-магазинами, приватними підприємцями, а також державними установами. У межах такої взаємодії застосовується індивідуальний підхід до кожного партнера, що передбачає надання гнучких

умов співпраці, спеціальних цінових пропозицій та адаптацію логістичних рішень відповідно до потреб клієнта.

Розвиток партнерської мережі сприяє не лише зростанню обсягів реалізації продукції, але й підвищенню рівня впізнаваності бренду підприємства, зміцненню його ринкових позицій та формуванню стійких конкурентних переваг. Використання сучасних підходів до управління взаємовідносинами з партнерами дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, дилерська політика підприємства ELMIR є важливою складовою його стратегічного розвитку, яка базується на принципах взаємовигідного партнерства, гнучкості, надійності та орієнтації на потреби ринку.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціонально побудованої організаційної структури управління. Для підприємства ELMIR характерною є лінійно-функціональна організаційна структура, яка поєднує централізоване управління з розподілом функціональних обов'язків між підрозділами.

На чолі підприємства знаходиться керівник (директор), який здійснює загальне управління діяльністю, визначає стратегічні напрями розвитку, контролює фінансові результати та приймає ключові управлінські рішення.

У структурі підприємства можна виділити такі основні функціональні підрозділи (рис. 2.1).



Рис. 2.1 - Основні функціональні підрозділи підприємства

Така структура дозволяє підприємству забезпечити чіткий розподіл функцій, підвищити рівень координації між підрозділами та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища (рис. 2.2).

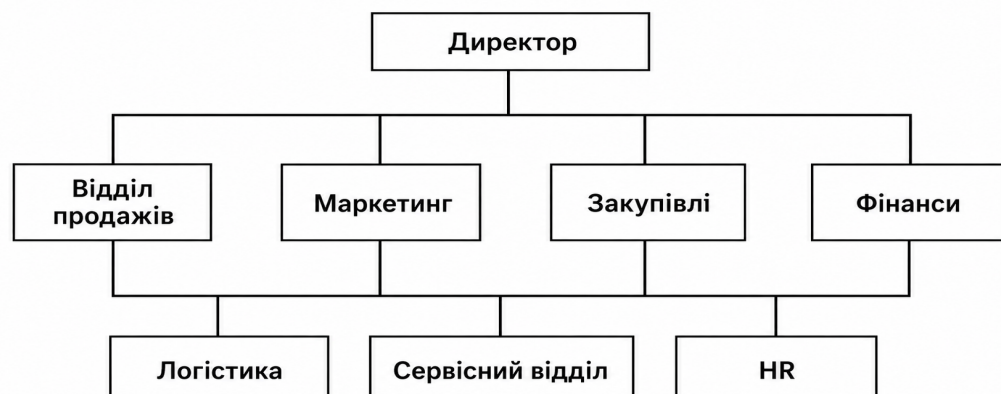


Рис. 2.2 – Організаційна структура підприємства ELMIR

Запропонована організаційна структура є достатньо гнучкою та ефективною для підприємства, що функціонує у сфері електронної комерції. Вона забезпечує узгодженість управлінських рішень, ефективний розподіл ресурсів та сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства.

## 2.2 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

Перш ніж перейти до безпосереднього аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства ELMIR, доцільно розглянути сутність поняття фінансової діяльності підприємства та її роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Фінансова діяльність підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів з метою забезпечення безперервності господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку. Вона охоплює фінансове планування і бюджетування, аналіз фінансових результатів, управління грошовими потоками, формування інвестиційної політики, а також організацію взаємодії з фінансовими інститутами, державними органами та контрагентами.

Для підприємства ELMIR фінансова діяльність має особливе значення, оскільки функціонування у сфері торгівлі електронною технікою передбачає постійний рух товарних і фінансових потоків, необхідність підтримання оптимального рівня запасів та оперативного реагування на зміни попиту.

Основними завданнями фінансової діяльності підприємства є:

- забезпечення підприємства достатнім обсягом фінансових ресурсів для здійснення операційної, інвестиційної та збутової діяльності;
- підвищення ефективності використання наявних ресурсів та оптимізація витрат;

- своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками, банками, бюджетом та іншими контрагентами;
- формування раціональної кредитної політики, зокрема управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- контроль за рухом грошових коштів і забезпечення фінансової рівноваги підприємства.

Оцінка ефективності фінансової діяльності здійснюється за допомогою системи фінансових показників, які відображають різні аспекти функціонування підприємства. Зокрема, показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, що є особливо важливим для підприємств торговельної сфери. Коефіцієнти фінансової стійкості дозволяють оцінити співвідношення власного та позикового капіталу, а також рівень фінансової незалежності підприємства.

Важливе значення мають показники ділової активності, які відображають швидкість обігу активів, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати доходи. Показники рентабельності, у свою чергу, дозволяють оцінити рівень прибутковості діяльності підприємства та ефективність вкладення капіталу.

Окрему увагу слід приділити аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості, який дає змогу оцінити ефективність кредитної політики підприємства, рівень фінансової дисципліни контрагентів та ризику неплатежів. Для підприємства ELMIR, яке активно працює з постачальниками та клієнтами, цей аспект є одним із ключових у забезпеченні стабільності грошових потоків.

Ефективність фінансової діяльності підприємства доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах:

- результативність фінансової діяльності, що проявляється у здатності підприємства генерувати прибуток та забезпечувати зростання вартості бізнесу;

- фінансовий стан підприємства, який характеризує рівень його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.

Перший аспект відображає ефективність використання ресурсів, тобто наскільки підприємство здатне отримувати прибуток з кожної вкладеної гривні. Другий аспект характеризує рівень фінансового ризику та стабільності підприємства у короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Слід зазначити, що високий рівень прибутковості не завжди свідчить про стабільний фінансовий стан, оскільки він може супроводжуватися підвищеним рівнем фінансових ризиків. Тому комплексна оцінка фінансової діяльності передбачає одночасний аналіз результативності та фінансової стійкості.

Для підприємства ELMIR забезпечення збалансованості між прибутковістю та фінансовою стабільністю є ключовою умовою довгострокового розвитку. Стабільний фінансовий стан дозволяє підприємству своєчасно виконувати свої зобов'язання, підтримувати безперервність операційної діяльності та інвестувати у подальший розвиток.

Таким чином, фінансова діяльність підприємства є важливим елементом системи стратегічного управління, що забезпечує досягнення поставлених цілей та формує основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У подальшому доцільно провести аналіз структури та динаміки фінансових показників підприємства ELMIR, результати якого будуть наведені у таблиці 2.1.

Аналіз структури та динаміки фінансових показників підприємства ELMIR за 2022–2024 роки дозволяє оцінити тенденції розвитку діяльності, ефективність управління витратами та прибутковість підприємства. Перш за все, слід відзначити позитивну динаміку виручки від реалізації продукції. У 2024 році її обсяг становив 2 000 609 грн, що на 17,33% більше порівняно з

2022 роком та на 10,28% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про зростання обсягів продажу, розширення клієнтської бази та ефективну маркетингову політику підприємства.

Таблиця 2.1 - Аналіз структури та динаміки

Показники	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %	Зміна 2024/2023, %
Виручка від продажу	1705050	1814179	2000609	117,33	110,28
Собівартість	1498424	1707740	1775051	118,46	103,94
Валовий прибуток	206 626	106 439	225 558	109,16	211,91
Комерційні витрати	7 963	15 920	5 294	66,48	33,25
Прибуток від продажу	198 663	90 519	220 264	110,87	243,33
Відсотки до отримання	5 716	5 554	10 176	178,03	183,24
Доходи від участі	–	40	–	–	–
Інші доходи	39 742	27 929	16 567	41,69	59,32
Інші витрати	75 283	39 858	70 400	93,51	176,62
Прибуток до оподаткування	168 839	84 184	176 609	104,60	209,37
Відкладені податкові активи	49	165	142	286,84	85,83
Відстрочені податкові зобов'язання	33 539	26 930	34 948	104,01	129,78
Поточний податок на прибуток	17 623	31 044	41 119	233,33	132,45
Чистий прибуток	135 041	59 855	127 332	94,29	212,74

Разом із тим, спостерігається зростання собівартості продукції, яка у 2024 році досягла 1 775 051 грн, що на 18,46% більше порівняно з 2022 роком. Темпи зростання собівартості дещо перевищують темпи зростання виручки, що може свідчити про підвищення витрат на закупівлю товарів, логістику або інші операційні витрати.

Валовий прибуток підприємства у 2023 році суттєво зменшився (до 106 439 грн), однак у 2024 році відбулося значне зростання до 225 558 грн, що на

111,91% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про відновлення ефективності діяльності підприємства після певного спаду у 2023 році.

Комерційні витрати мають нестабільну динаміку: у 2023 році вони зросли до 15 920 грн, а у 2024 році значно скоротилися до 5 294 грн (на 66,75% порівняно з 2023 роком). Це може свідчити про оптимізацію витрат на збут та маркетинг або зміну підходів до просування продукції.

Прибуток від реалізації продукції демонструє позитивну динаміку. У 2024 році він становив 220 264 грн, що на 10,87% більше, ніж у 2022 році, та на 143,33% більше порівняно з 2023 роком. Це підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Відсотки до отримання зросли до 10 176 грн у 2024 році, що майже вдвічі перевищує показник 2023 року. Це може свідчити про ефективніше використання фінансових ресурсів або збільшення обсягів фінансових операцій.

Інші доходи мають тенденцію до зниження: з 39 742 грн у 2022 році до 16 567 грн у 2024 році, що свідчить про скорочення додаткових джерел доходу. Водночас інші витрати у 2024 році зросли до 70 400 грн, що на 76,62% більше, ніж у 2023 році, що може негативно впливати на фінансовий результат.

Прибуток до оподаткування у 2024 році становив 176 609 грн, що перевищує рівень 2022 року на 4,60% та більш ніж удвічі перевищує показник 2023 року. Це свідчить про стабілізацію фінансових результатів підприємства.

Показники податкового навантаження також зросли. Поточний податок на прибуток у 2024 році становив 41 119 грн, що на 132,45% більше, ніж у 2023 році. Це є наслідком зростання фінансового результату підприємства.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році становив 127 332 грн, що хоча і є нижчим за рівень 2022 року (на 5,71%), проте значно перевищує показник 2023 року (на 112,74%). Це свідчить про відновлення прибутковості підприємства після кризового періоду.

У цілому аналіз показує, що діяльність підприємства ELMIR характеризується позитивною динамікою розвитку у 2024 році після певного спаду у 2023 році. Зростання виручки, прибутку від реалізації та прибутку до оподаткування свідчить про підвищення ефективності діяльності. Водночас наявні ризики, пов'язані зі зростанням собівартості та інших витрат, що потребує подальшого вдосконалення системи управління витратами та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Далі доцільно розглянути структурний (вертикальний) аналіз фінансових результатів підприємства ELMIR, який дозволяє оцінити частку окремих елементів доходів і витрат у загальному обсязі виручки та визначити зміни у структурі фінансових результатів підприємства (табл. 2.2) [20].

Таблиця 2.2 – Структурний аналіз фінансових результатів підприємства ELMIR

Показники	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, в.п.	Зміна 2024/2023, в.п.
Виручка від продажу	100,00	100,00	100,00	–	–
Собівартість	87,88	94,13	88,73	+0,85	–5,40
Валовий прибуток	12,12	5,87	11,27	–0,85	+5,40
Комерційні витрати	0,47	0,88	0,26	–0,21	–0,62
Прибуток від продажу	11,65	4,99	11,01	–0,64	+6,02
Відсотки до отримання	0,34	0,31	0,51	+0,17	+0,20
Доходи від участі	–	0,002	–	–	–
Інші доходи	2,33	1,54	0,83	–1,50	–0,71
Інші витрати	4,42	2,20	3,52	–0,90	+1,32
Прибуток до оподаткування	9,90	4,64	8,83	–1,07	+4,19
Відкладені податкові активи	0,003	0,009	0,007	+0,004	–0,002
Відстрочені податкові зобов'язання	1,97	1,48	1,75	–0,22	+0,27
Поточний податок на прибуток	1,03	1,71	2,06	+1,03	+0,35
Чистий прибуток	7,92	3,30	6,36	–1,56	+3,06

Структурний (вертикальний) аналіз фінансових результатів підприємства ELMIR за 2022–2024 роки дозволяє оцінити співвідношення основних елементів доходів і витрат у загальному обсязі виручки, а також визначити тенденції змін у структурі фінансових результатів.

Виручка від реалізації у всі досліджувані роки прийнята за 100%, що дозволяє порівнювати інші показники у відносному вираженні. Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займає собівартість продукції. У 2023 році її частка зросла до 94,13%, що свідчить про суттєве зниження ефективності діяльності підприємства у цей період. Однак у 2024 році спостерігається зменшення частки собівартості до 88,73%, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення контролю витрат.

Валовий прибуток відповідно демонструє обернену тенденцію. У 2023 році його частка скоротилася до 5,87%, тоді як у 2024 році зросла до 11,27%, наблизившись до рівня 2022 року (12,12%). Це свідчить про відновлення ефективності основної діяльності підприємства після кризового періоду.

Комерційні витрати займають незначну частку у структурі виручки. У 2024 році їх рівень знизився до 0,26%, що на 0,62 в.п. менше порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про оптимізацію витрат на збут та підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Прибуток від реалізації у 2023 році значно скоротився (до 4,99%), однак у 2024 році відбулося суттєве відновлення до 11,01%, що майже відповідає рівню 2022 року. Це є свідченням підвищення результативності операційної діяльності підприємства.

Частка відсотків до отримання у 2024 році зросла до 0,51%, що вказує на активізацію фінансових операцій або більш ефективне використання фінансових ресурсів.

Інші доходи мають тенденцію до зниження: з 2,33% у 2022 році до 0,83% у 2024 році. Це може свідчити про скорочення додаткових джерел

доходу. Водночас інші витрати після зниження у 2023 році знову зросли у 2024 році до 3,52%, що негативно впливає на загальний фінансовий результат.

Прибуток до оподаткування у 2023 році суттєво знизився (до 4,64%), однак у 2024 році зріс до 8,83%, що свідчить про відновлення фінансової стабільності підприємства.

Податкове навантаження на підприємство має тенденцію до зростання. Зокрема, частка поточного податку на прибуток у 2024 році становить 2,06%, що є значно вищим показником порівняно з попередніми роками. Це обумовлено зростанням фінансових результатів підприємства.

Чистий прибуток у структурі виручки у 2023 році значно скоротився до 3,30%, проте у 2024 році зріс до 6,36%. Незважаючи на позитивну динаміку, цей показник все ще не досяг рівня 2022 року (7,92%), що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності діяльності.

У результаті проведеного структурного аналізу можна зробити висновок, що діяльність підприємства ELMIR у 2023 році характеризувалася зниженням ефективності, що проявилось у зростанні частки витрат і зменшенні прибутковості. Водночас у 2024 році спостерігається відновлення фінансових показників, зокрема зменшення частки собівартості, зростання валового та операційного прибутку, що свідчить про покращення управління витратами та підвищення ефективності діяльності. Проте збереження відносно високого рівня інших витрат та зниження частки чистого прибутку порівняно з 2022 роком вказує на необхідність подальшого вдосконалення фінансової політики підприємства. Далі доцільно розглянути аналіз доходів підприємства ELMIR, що дозволяє оцінити динаміку формування доходів, їх структуру та визначити основні тенденції розвитку підприємницької діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз доходів підприємства ELMIR [20]

Види доходів організації	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %	Зміна 2024/2023, %
Динаміка доходів, грн					
Доходи від основної діяльності	1705050	1814179	2000609	117,33	110,28
Інші доходи	45 458	33 523	21 028	46,26	62,72
Разом доходів	1750508	1847702	2021637	115,49	109,41
Структура доходів, %					
Доходи від основної діяльності	97,40	98,19	98,96	+1,56	+0,77
Інші доходи	2,60	1,81	1,04	-1,56	-0,77
Разом доходів	100,00	100,00	100,00	–	–

Аналіз доходів підприємства ELMIR свідчить про загальну позитивну динаміку їх зростання протягом 2022–2024 років. Загальний обсяг доходів у 2024 році становив 2 021 637 грн, що на 15,49% більше порівняно з 2022 роком та на 9,41% більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про стабільне зростання обсягів діяльності підприємства та ефективність його ринкової стратегії. Основну частку доходів підприємства формують доходи від основної діяльності. У 2024 році їх обсяг досяг 2 000 609 грн, що становить 98,96% від загального обсягу доходів. Зростання цього показника на 17,33% порівняно з 2022 роком свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та підвищення попиту на товари підприємства. Водночас інші доходи мають тенденцію до зниження. У 2024 році їх обсяг скоротився до 21 028 грн, що на 53,74% менше порівняно з 2022 роком. Частка інших доходів у загальній структурі зменшилася з 2,60% до 1,04%, що свідчить про зменшення ролі додаткових джерел доходу в діяльності підприємства. Структурний аналіз показує, що підприємство ELMIR орієнтоване переважно на отримання доходів від основної діяльності, що є позитивною характеристикою, оскільки свідчить

про стабільність бізнес-моделі та залежність від основного виду діяльності. Таким чином, доходи підприємства ELMIR мають стабільну тенденцію до зростання, що забезпечується переважно за рахунок основної діяльності. Водночас зниження частки інших доходів свідчить про концентрацію підприємства на ключових напрямках діяльності, що є позитивним фактором з точки зору стратегічного управління.

Перед проведенням аналізу витрат підприємства доцільно зазначити, що витрати є однією з ключових економічних категорій, які визначають ефективність господарської діяльності. Витрати підприємства відображають сукупність ресурсів, використаних у процесі виробництва та реалізації продукції, і безпосередньо впливають на формування фінансового результату. У сучасних умовах господарювання управління витратами набуває особливого значення, оскільки саме оптимізація витрат дозволяє підприємству підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність функціонування та досягти стратегічних цілей розвитку. Аналіз витрат дає змогу визначити їх структуру, динаміку, а також виявити резерви зниження витрат і підвищення ефективності діяльності. Таким чином, доцільно розглянути аналіз витрат підприємства ELMIR (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз витрат підприємства ELMIR

Види витрат	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %	Зміна 2024/2023, %
Динаміка витрат, грн					
Витрати за основною діяльністю	1506387	1723660	1780345	118,19	103,29
Інші витрати	75 283	39 858	70 400	93,51	176,62
Податок на прибуток	17 623	31 044	41 119	233,33	132,45
Разом витрат	1599293	1794562	1891864	118,29	105,42
Структура витрат, %					
Витрати за основною діяльністю	94,19	96,05	94,11	-0,08	-1,94
Інші витрати	4,71	2,22	3,72	-0,99	+1,50
Податок на прибуток	1,10	1,73	2,17	+1,07	+0,44
Разом витрат	100,00	100,00	100,00	—	—

Проведений аналіз витрат підприємства ELMIR свідчить про загальну тенденцію їх зростання протягом досліджуваного періоду. Загальний обсяг витрат у 2024 році становив 1 891 864 грн, що на 18,29% більше порівняно з 2022 роком та на 5,42% більше, ніж у 2023 році. Це зумовлено як збільшенням обсягів діяльності підприємства, так і підвищенням вартості ресурсів. Найбільшу частку у структурі витрат займають витрати за основною діяльністю. У 2024 році їх обсяг становив 1 780 345 грн, що відповідає 94,11% загальних витрат. Незважаючи на незначне зниження їх частки порівняно з 2023 роком, вони залишаються домінуючим елементом витрат, що є характерним для підприємств торговельної сфери. Інші витрати мають нестабільну динаміку. У 2023 році їх обсяг суттєво скоротився, однак у 2024 році знову зріс до 70 400 грн, що на 76,62% більше порівняно з попереднім роком. Зростання частки інших витрат до 3,72% може свідчити про наявність додаткових фінансових навантажень або неопераційних витрат, що потребує більш детального контролю. Особливу увагу слід приділити податку на прибуток, який демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2024 році його обсяг становив 41 119 грн, що більш ніж у 2 рази перевищує показник 2022 року. Частка податку у структурі витрат зросла до 2,17%, що є наслідком збільшення прибутковості підприємства.

Структурний аналіз витрат показує, що підприємство ELMIR характеризується високою концентрацією витрат у сфері основної діяльності, що свідчить про орієнтацію на основний бізнес-процес. Водночас зростання інших витрат та податкового навантаження вимагає вдосконалення системи фінансового управління. Таким чином, витрати підприємства ELMIR мають тенденцію до зростання, що пов'язано з розширенням обсягів діяльності та змінами у зовнішньому середовищі. Основну частку витрат становлять витрати за основною діяльністю, що є характерним для підприємств даної галузі. Разом з тим, зростання інших витрат та податкового навантаження вказує на

необхідність підвищення ефективності управління витратами, оптимізації їх структури та пошуку резервів зниження витрат з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники співвідношення доходів та витрат підприємства ELMIR

Показники	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	Зміна 2024/2023
Коефіцієнт співвідношення доходів та витрат	1,0095	1,0296	1,0686	+0,0591	+0,0390
Коефіцієнт співвідношення витрат та доходів	0,9136	0,9712	0,9358	+0,0222	-0,0354

Аналіз співвідношення доходів і витрат є важливим елементом оцінки фінансової ефективності підприємства. Зокрема, коефіцієнт співвідношення доходів та витрат показує, скільки гривень доходу припадає на одну гривню витрат. Якщо цей показник перевищує одиницю, це свідчить про прибутковість діяльності підприємства. Водночас коефіцієнт співвідношення витрат до доходів характеризує рівень витратності діяльності та відображає, яка частка витрат припадає на одиницю отриманого доходу. Чим нижче значення цього показника, тим ефективніше підприємство використовує свої ресурси. Проведений аналіз свідчить про те, що протягом 2022–2024 років підприємство ELMIR функціонувало прибутково, оскільки коефіцієнт співвідношення доходів та витрат у всі роки перевищує одиницю. Зокрема, у 2022 році він становив 1,0095, у 2023 році зріс до 1,0296, а у 2024 році досяг 1,0686.

Позитивною тенденцією є поступове зростання цього показника, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Збільшення коефіцієнта на 0,0591 у 2024 році порівняно з 2022 роком означає, що підприємство отримує більше доходу з кожної гривні витрат, що є важливим індикатором ефективного управління ресурсами.

Аналіз коефіцієнта співвідношення витрат та доходів показує, що у 2023 році спостерігалось його зростання до 0,9712, що свідчить про збільшення витратного навантаження на підприємство. Проте у 2024 році цей показник знизився до 0,9358, що є позитивною тенденцією та вказує на підвищення ефективності витратної політики. Загалом можна відзначити, що підприємство змогло не лише відновити ефективність після певного погіршення у 2023 році, але й покращити співвідношення доходів і витрат у 2024 році. Проведений аналіз підтверджує, що доходи підприємства ELMIR стабільно перевищують його витрати, що є свідченням прибуткової діяльності. Водночас спостерігається зростання як доходної, так і витратної частини, що є характерним для підприємств, які розширюють масштаби своєї діяльності. Важливо зазначити, що структура доходів і витрат протягом досліджуваного періоду зазнала незначних змін, що свідчить про відносну стабільність фінансово-господарської діяльності підприємства. Позитивною тенденцією є випереджальне зростання доходів порівняно з витратами у 2024 році.

Таким чином, аналіз співвідношення доходів і витрат підприємства ELMIR свідчить про підвищення ефективності його діяльності та стабільний фінансовий стан. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення фінансової політики підприємства, зокрема у напрямі оптимізації витрат та підвищення рентабельності діяльності.

### 2.3 Аналіз стратегічного потенціалу та конкурентного середовища підприємства ELMIR

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки важливого значення набуває оцінка стратегічного потенціалу підприємства та аналіз його конкурентного середовища. Це дозволяє визначити можливості підприємства

щодо досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Стратегічний потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей, які забезпечують здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. До основних складових стратегічного потенціалу належать фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний, маркетинговий та організаційний потенціали. Аналіз діяльності підприємства ELMIR дозволяє зробити висновок, що воно володіє достатньо високим рівнем стратегічного потенціалу. По-перше, фінансовий потенціал підприємства характеризується стабільною динамікою доходів та прибутку, що свідчить про ефективність фінансової діяльності та здатність підприємства до самофінансування. Наявність позитивних фінансових результатів створює передумови для інвестування у розвиток підприємства та впровадження інновацій. По-друге, маркетинговий потенціал підприємства є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності. ELMIR активно використовує інтернет-канали збуту, що дозволяє розширити географію продажів, підвищити доступність товарів для споживачів та знизити витрати на реалізацію продукції. Широкий асортимент товарів і гнучка цінова політика сприяють залученню різних категорій клієнтів. По-третє, логістичний та операційний потенціал підприємства забезпечує ефективне управління товарними потоками, своєчасну доставку продукції та оптимізацію складських запасів. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Кадровий потенціал підприємства також є важливим елементом стратегічного розвитку. Наявність кваліфікованого персоналу, здатного забезпечити якісне обслуговування клієнтів та ефективне управління бізнес-процесами, сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Організаційний потенціал підприємства проявляється у чіткій структурі управління, що забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів та швидке прийняття управлінських рішень.

Разом з тим, для повної оцінки стратегічного потенціалу необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища, зокрема конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство.

Ринок електроніки та побутової техніки характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та значною залежністю від споживчого попиту. Основними конкурентами підприємства ELMIR є як великі національні мережі (інтернет-магазини та роздрібні мережі техніки), так і локальні підприємства, що працюють у сфері продажу електроніки.

Конкурентне середовище підприємства можна охарактеризувати за такими основними факторами:

- інтенсивність конкуренції – висока, що обумовлено великою кількістю учасників ринку;
- цінова конкуренція – значна, оскільки споживачі орієнтуються на оптимальне співвідношення ціни та якості;
- рівень технологічних змін – високий, що вимагає постійного оновлення асортименту продукції;
- вплив постачальників – середній, оскільки підприємство працює з різними брендами та постачальниками;
- вплив споживачів – високий, що обумовлено широким вибором товарів на ринку.

Для узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розширений SWOT-аналіз підприємства ELMIR

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Широкий асортимент електроніки та техніки Розвинена онлайн-платформа продажів Гнучка цінова політика Наявність сервісного обслуговування Оперативна логістика та доставка	Висока залежність від постачальників Обмежені фінансові ресурси для масштабування Недостатня впізнаваність бренду на національному рівні Висока чутливість до коливань попиту Недостатній рівень автоматизації процесів
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
Розширення e-commerce ринку Зростання попиту на цифрову техніку Розвиток партнерських та дилерських програм Впровадження CRM та digital-маркетингу Розширення асортименту новими технологіями	Посилення конкуренції з боку великих мереж Коливання валютного курсу Зростання цін на імпорту продукцію Зниження платоспроможності населення Швидке моральне старіння техніки

На основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів формується матриця стратегій, яка дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця стратегічних рішень (SO, ST, WO, WT)

Тип стратегії	Характеристика	Стратегічні напрями
SO (Maxi-Maxi) Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Активна стратегія розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення онлайн-продажів за рахунок існуючої платформи</li> <li>- Розширення асортименту сучасної техніки</li> <li>- Активізація digital-маркетингу</li> <li>- Розвиток дилерської мережі</li> </ul>
ST (Maxi-Mini) Використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Стратегія захисту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація цінової політики для конкуренції з великими мережами</li> <li>- Підвищення якості сервісу як конкурентної переваги</li> <li>- Диверсифікація постачальників</li> </ul>
WO (Mini-Maxi) Подолання слабких	Стратегія розвитку потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження CRM-систем та автоматизації</li> </ul>

сторін через використання можливостей		- Залучення інвестицій або партнерств - Розвиток бренду через маркетинг
WT (Mini-Mini) Мінімізація слабких сторін і уникнення загроз	Стратегія виживання	- Скорочення витрат та оптимізація процесів - Обмеження ризикових напрямів діяльності - Підвищення фінансової стійкості

ELMIR має значний потенціал для розвитку, зокрема завдяки сильним позиціям у сфері електронної комерції та гнучкій ціновій політиці. Найбільш перспективною є стратегія типу SO, яка передбачає активне використання наявних конкурентних переваг для розширення діяльності.

Водночас, значна конкуренція та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність реалізації стратегій типу ST, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку.

Особливу увагу слід приділити стратегіям типу WO, які передбачають усунення внутрішніх слабких сторін шляхом використання ринкових можливостей, зокрема через цифровізацію бізнес-процесів та розвиток маркетингової діяльності.

Стратегії типу WT мають допоміжний характер і повинні застосовуватися у разі погіршення зовнішніх умов господарювання.

Таким чином, поглиблений SWOT-аналіз дозволив не лише оцінити стратегічний потенціал підприємства ELMIR, але й сформувані конкретні стратегічні напрями його розвитку. Підприємство має достатні передумови для зростання, однак потребує вдосконалення внутрішніх процесів та адаптації до конкурентного середовища.

Отримані результати є основою для розробки стратегічних заходів у наступному розділі дослідження.

## Розділ 3 Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності підприємства ELMIR

### 3.1 Формування стратегічного бачення, місії та цілей підприємства

У даному розділі доцільно розглянути можливість практичного впровадження стратегічних підходів, обґрунтованих у попередніх розділах дослідження, з метою формування ефективної та конкурентоспроможної стратегії розвитку підприємства ELMIR. Реалізація стратегічного управління передбачає чітке визначення стратегічного бачення, місії та системи цілей підприємства, що є основою його довгострокового розвитку. У сучасному менеджменті під місією організації розуміють основну мету її існування, яка відображає сутність діяльності підприємства, його роль на ринку та цінність для споживачів. Місія виступає базисом для формування всієї системи стратегічного управління, оскільки саме вона визначає загальний напрям розвитку підприємства та орієнтири для прийняття управлінських рішень. Основна загальна мета організації (місія) формує фундамент для встановлення стратегічних і тактичних цілей, на досягнення яких спрямовується діяльність підприємства. Вона деталізує статус підприємства, визначає його позицію на ринку та забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Поряд із місією важливу роль відіграє стратегічне бачення підприємства, яке відображає уявлення керівництва про майбутній стан підприємства, його конкурентні позиції та напрями розвитку. Стратегічне бачення формує довгострокову перспективу розвитку та визначає орієнтири для досягнення поставлених цілей.

Для підприємства ELMIR стратегічне бачення може бути сформульоване як прагнення до зміцнення позицій на ринку електронної комерції, розширення

асортименту продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів та впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси.

Ефективно сформована місія, узгоджена з цінностями та принципами діяльності підприємства, забезпечує низку важливих переваг, зокрема:

- формування єдиного бачення розвитку підприємства та згуртування колективу;
- підвищення рівня мотивації персоналу та його залученості до досягнення стратегічних цілей;
- зростання ефективності управлінських рішень;
- формування позитивного іміджу підприємства та його конкурентних переваг;
- забезпечення довгострокової стабільності та розвитку підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства ELMIR доцільно запропонувати таке формулювання місії:

Місія підприємства ELMIR полягає у забезпеченні споживачів якісною та доступною електронною і побутовою технікою шляхом впровадження сучасних технологій продажу, високого рівня сервісу та індивідуального підходу до кожного клієнта, що сприяє підвищенню якості життя та задоволенню потреб суспільства.

Відповідно до сформульованої місії визначаються основні стратегічні цілі підприємства, які можуть бути поділені на довгострокові, середньострокові та короткострокові.

До основних стратегічних цілей підприємства ELMIR доцільно віднести:

- збільшення частки ринку у сфері електронної комерції;
- підвищення рівня прибутковості та фінансової стійкості;
- розширення асортименту продукції та впровадження інноваційних товарів;

- удосконалення системи обслуговування клієнтів;
- розвиток партнерської та дилерської мережі;
- цифровізація бізнес-процесів та впровадження сучасних інформаційних систем.

Процес формування місії підприємства є багатоступеневим і включає визначення основних напрямів діяльності, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також врахування цінностей і пріоритетів керівництва підприємства.

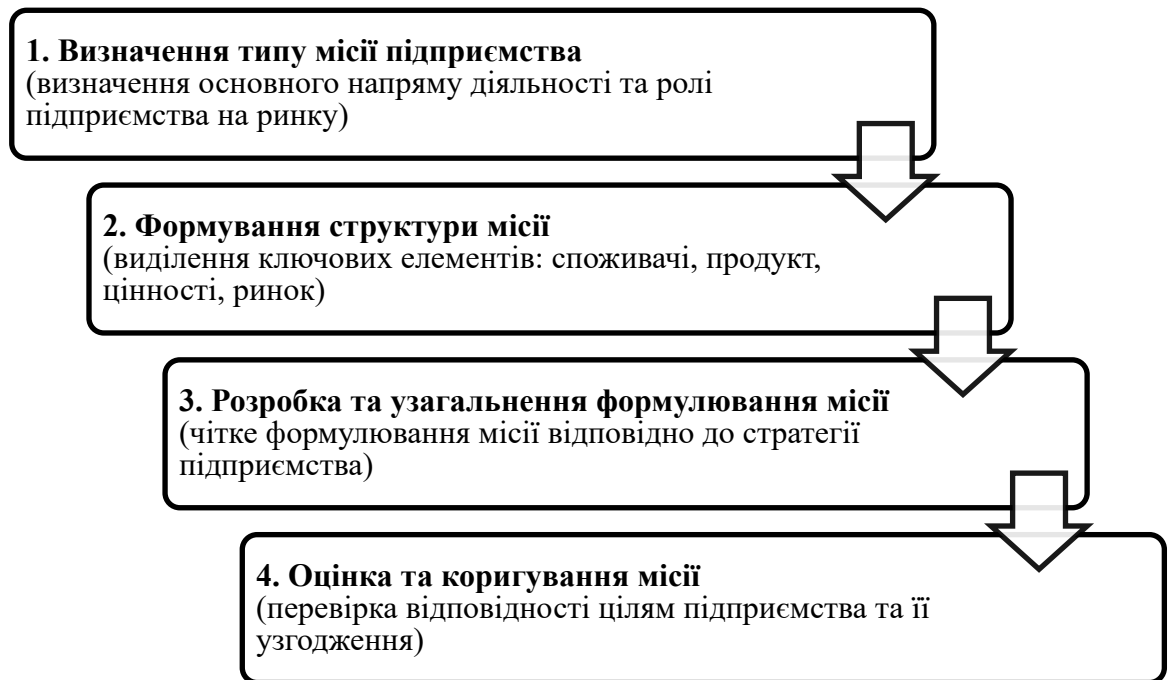


Рис. 3.1 – Етапи формування місії підприємства

Формування місії підприємства є важливим етапом стратегічного управління, оскільки саме місія визначає основний зміст діяльності підприємства, його орієнтацію на ринку та довгострокові пріоритети розвитку. Процес розробки місії доцільно здійснювати поетапно з урахуванням як внутрішніх можливостей підприємства, так і умов зовнішнього середовища.

На першому етапі необхідно визначити тип місії, який найбільш повно відповідає специфіці діяльності підприємства. У сучасній теорії менеджменту

місія розглядається як багатокомпонентна категорія, що включає кілька ключових аспектів:

- ринковий аспект – визначає позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги, цільові сегменти та стратегічні орієнтири розвитку;
- ідеологічний аспект – відображає цінності, принципи та корпоративну культуру підприємства;
- економічний аспект – характеризує прагнення підприємства до досягнення фінансових результатів, прибутковості та ефективності діяльності;
- соціальний аспект – визначає внесок підприємства у розвиток суспільства, задоволення потреб споживачів та підвищення якості життя.

Врахування всіх зазначених аспектів дозволяє сформувати комплексну місію підприємства, однак доцільно акцентувати увагу на одному або декількох ключових напрямках, що відповідають стратегічним пріоритетам підприємства ELMIR.

Таблиця 3.1 – Основні складові місії підприємства

Складова місії	Характеристика	Значення для підприємства ELMIR
Ринкова	Визначає позицію підприємства на ринку та конкурентну стратегію	Розширення частки ринку електронної техніки та онлайн-продажів
Ідеологічна	Відображає цінності, принципи та корпоративну культуру	Орієнтація на клієнта, якість сервісу, інноваційність
Економічна	Характеризує фінансові цілі та прибутковість	Зростання прибутку та фінансової стійкості
Соціальна	Визначає внесок у суспільство	Забезпечення доступності якісної техніки для населення

На другому етапі здійснюється формування змістовної структури місії підприємства. Даний етап передбачає проведення аналізу діяльності

підприємства, а також формування відповідей на ключові стратегічні питання, зокрема:

- у якій галузі функціонує підприємство;
- які потреби споживачів воно задовольняє;
- які стратегічні цілі переслідує у довгостроковій перспективі;
- які методи та інструменти використовує для досягнення цілей;
- які цінності та принципи лежать в основі його діяльності;
- який внесок підприємство здійснює у розвиток суспільства.

На цьому етапі формується концептуальна база місії, яка в подальшому буде деталізована та узагальнена.

Третій етап передбачає узагальнення отриманої інформації та формування чіткого формулювання місії підприємства. Важливим є забезпечення її лаконічності, зрозумілості та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Місія повинна:

- бути чіткою та логічною;
- відображати основні напрями діяльності підприємства;
- бути зрозумілою для клієнтів, партнерів і працівників;
- мотивувати персонал до досягнення поставлених цілей.

Заключний етап передбачає перевірку сформульованої місії на практиці. Оцінка здійснюється шляхом аналізу її сприйняття різними групами зацікавлених осіб (споживачами, працівниками, партнерами).

Основними критеріями оцінки є:

- зрозумілість та доступність формулювання;
- відповідність стратегічним цілям підприємства;
- здатність мотивувати та формувати позитивний імідж;
- відповідність реальній діяльності підприємства.

У разі необхідності місія може бути уточнена або скоригована.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства, його ринкової позиції та стратегічних орієнтирів, місію підприємства ELMIR доцільно сформулювати таким чином:

Місія підприємства ELMIR полягає у забезпеченні споживачів широким асортиментом якісної електронної та побутової техніки за доступними цінами шляхом використання сучасних технологій продажу, високого рівня сервісу та індивідуального підходу до кожного клієнта, що сприяє підвищенню якості життя населення та розвитку цифрового суспільства. Таким чином, процес формування місії є складовою стратегічного управління, яка забезпечує узгодженість цілей, підвищує ефективність діяльності підприємства та сприяє формуванню його конкурентних переваг.

З метою забезпечення ефективної реалізації стратегічного бачення та місії підприємства ELMIR необхідним є формування чіткої системи стратегічних цілей. У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває застосування концепції SMART, яка дозволяє структурувати цілі відповідно до вимог конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості у часі.

Використання SMART-підходу у стратегічному управлінні забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, дозволяє здійснювати контроль за досягненням результатів та сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу підприємства. Крім того, чітко сформульовані цілі виступають основою для розробки конкретних стратегічних заходів та оцінки результативності діяльності підприємства.

З урахуванням визначеної місії та стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ELMIR доцільно сформулювати систему SMART-цілей, що наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – SMART-цілі стратегічного розвитку підприємства ELMIR

№	Ціль	Specific (конкретність)	Measurable (вимірюваність)	Achievable (досяжність)	Relevant (релевантність)	Time-bound (термін)
1	Збільшення обсягу продажів	Розширення онлайн-каналів збуту та асортименту	Зростання виручки на 20%	Реально за рахунок e-commerce	Відповідає стратегії росту	1 рік
2	Підвищення частки ринку	Залучення нових клієнтів та розширення географії	+5% частки ринку	Можливо за рахунок маркетингу	Посилення конкурентних позицій	2 роки
3	Зростання прибутковості	Оптимізація витрат і підвищення маржі	+15% чистого прибутку	Досяжно через контроль витрат	Фінансова стабільність	1–2 роки
4	Покращення якості обслуговування	Впровадження CRM та сервісних стандартів	Зростання рівня задоволеності клієнтів до 90%	Реально через цифровізацію	Орієнтація на клієнта	1 рік
5	Розвиток асортименту	Введення нових категорій товарів	+10% до асортименту	Досяжно через партнерства	Розширення бізнесу	1 рік
6	Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація обліку та управління	Скорочення витрат часу на 20%	Реально через IT-рішення	Підвищення ефективності	1–2 роки
7	Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	100% персоналу проходить навчання	Досяжно через тренінги	Підвищення продуктивності	1 рік

Запропоновані SMART-цілі підприємства ELMIR є чітко структурованими, вимірюваними та орієнтованими на досягнення стратегічних результатів. Їх реалізація дозволить забезпечити зростання фінансових показників, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості обслуговування клієнтів.

Особливістю даної системи цілей є її комплексний характер, оскільки вона охоплює ключові напрями діяльності підприємства: фінанси, маркетинг,

операційну діяльність та управління персоналом. Це забезпечує узгодженість стратегічного розвитку підприємства та підвищує ефективність управлінських рішень.

### 3.2 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Наступним етапом розробки стратегії розвитку підприємства є комплексний аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий аналіз дозволяє виявити конкурентні переваги підприємства, визначити слабкі сторони, а також оцінити можливості та загрози, що формуються під впливом ринкового середовища.

Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та сформулювати основу для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства ELMIR, що функціонує на ринку електронної техніки та e-commerce, сформовано в розділі 2 SWOT-аналіз. На основі отриманих результатів формується матриця SWOT, яка дозволяє визначити стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

Таким чином, на основі проведеного стратегічного аналізу обґрунтовано, що підприємству ELMIR доцільно реалізовувати комбіновану стратегію розвитку, яка поєднує елементи зростання, розвитку та захисту. Це дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на ринку та досягнення стабільного економічного зростання у довгостроковій перспективі.

У процесі стратегічного управління особливе значення має не лише ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, але й формування на їх основі конкретних

стратегічних напрямів розвитку. Саме тому використання матриці SWOT (SO, WO, ST, WT) дозволяє перейти від аналітичного етапу до практичного обґрунтування стратегії підприємства.

Поле SO (сила і можливості) передбачає формування стратегії активного розвитку, яка базується на максимальному використанні сильних сторін підприємства для реалізації наявних можливостей ринку. Для підприємства ELMIR це означає використання таких конкурентних переваг, як широкий асортимент продукції, конкурентні ціни, досвід роботи та налагоджена система постачання для розширення ринкової частки, освоєння нових сегментів споживачів та розвитку онлайн-каналів збуту. Реалізація даної стратегії дозволяє підприємству забезпечити динамічне зростання та посилення своїх позицій на ринку електронної техніки.

Поле WO (слабкість і можливості) орієнтоване на використання зовнішніх можливостей з метою подолання внутрішніх недоліків підприємства. У випадку ELMIR це передбачає вдосконалення маркетингової діяльності, розвиток бренду, впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизацію бізнес-процесів. Використання можливостей цифровізації, зростання онлайн-торгівлі та розширення партнерських програм дозволить компенсувати існуючі слабкі сторони, зокрема недостатню впізнаваність бренду та обмеженість маркетингових інструментів.

Поле ST (сила і загрози) передбачає розробку стратегій, спрямованих на використання сильних сторін підприємства для протидії зовнішнім загрозам. Для підприємства ELMIR це означає підвищення конкурентоспроможності шляхом поєднання цінової політики та високого рівня сервісу, що дозволить ефективно протистояти посиленню конкуренції. Крім того, важливим є використання досвіду та гнучкості підприємства для швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, зокрема зміну попиту та споживчих уподобань.

Поле WT (слабкість і загрози) є найбільш ризикованим, оскільки поєднує внутрішні проблеми підприємства із негативним впливом зовнішнього середовища. У цьому випадку стратегія повинна бути спрямована на мінімізацію ризиків, зниження вразливості підприємства та забезпечення його фінансової стійкості. Для ELMIR це передбачає диверсифікацію постачальників, оптимізацію витрат, удосконалення логістичних процесів та підвищення ефективності управління ресурсами. Важливо зазначити, що ефективне застосування методології SWOT-аналізу передбачає не лише виявлення факторів, але й їх оцінку за ступенем впливу на діяльність підприємства. Це дозволяє визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку та сформувані найбільш обґрунтовані управлінські рішення.

На основі проведеного аналізу можна визначити ключові проблеми підприємства ELMIR, серед яких:

- недостатній рівень стратегічного планування;
- обмежена маркетингова активність;
- залежність від зовнішніх постачальників;
- необхідність удосконалення логістики та цифровізації діяльності.

Водночас підприємство має значний потенціал розвитку завдяки своїм сильним сторонам, серед яких:

- досвід роботи на ринку електронної техніки;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- широкий асортимент продукції;
- конкурентні ціни;
- орієнтація на клієнта та високий рівень сервісу.

Особливу увагу в стратегічному плануванні доцільно приділити полю WT (слабкість і загрози), оскільки саме воно відображає найбільш критичні аспекти діяльності підприємства. Ігнорування цих факторів може призвести до

зниження конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій. Тому першочерговими заходами мають стати:

- підвищення фінансової стійкості підприємства;
- зменшення залежності від зовнішніх факторів;
- вдосконалення системи управління;
- активізація маркетингової діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство ELMIR має значний потенціал для подальшого розвитку, незважаючи на зростання конкуренції та динамічність ринкового середовища. Використання сильних сторін у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища створює передумови для реалізації стратегії зростання.

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно:

- удосконалити систему стратегічного управління;
- розширити ринки збуту;
- підвищити ефективність маркетингової діяльності;
- впроваджувати інноваційні технології;
- розвивати клієнтоорієнтовану модель бізнесу.

Таким чином, результати SWOT-аналізу слугують основою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства ELMIR та забезпечують підвищення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

### 3.3 Розробка маркетингової стратегії та заходів підвищення ефективності діяльності

У сучасних умовах розвитку ринку електронної техніки та високої конкуренції особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії підприємства. Саме маркетингова стратегія виступає

одним із ключових інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема зростання обсягів продажу, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для підприємства ELMIR, що функціонує у сфері роздрібної та онлайн-торгівлі електронною технікою, маркетингова стратегія має визначати напрямки розвитку збуту, формування асортиментної політики, цінової стратегії та взаємодії зі споживачами. Вона базується на глибокому аналізі ринку, дослідженні споживчих потреб, поведінки клієнтів та конкурентного середовища.

У структурі стратегічного управління маркетингова стратегія включає три взаємопов'язані складові:

- стратегія вибору цільового ринку (сегментація) – передбачає поділ ринку на окремі групи споживачів відповідно до їхніх характеристик, потреб та поведінки;
- стратегія позиціонування – спрямована на формування у свідомості споживачів чіткого уявлення про підприємство та його конкурентні переваги;
- маркетингова стратегія (комплекс маркетингу, 4P) – охоплює управління товаром, ціною, просуванням та каналами розподілу.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства, широкого асортименту продукції та особливостей попиту, доцільно виділити основні сегменти споживачів підприємства ELMIR:

- споживачі із середнім рівнем доходу ( $\approx 60\text{--}65\%$ ) – основна частка клієнтів, які орієнтуються на оптимальне співвідношення ціни та якості, активно купують побутову та цифрову техніку для особистого користування;
- корпоративні клієнти та організації ( $\approx 15\text{--}20\%$ ) – підприємства, установи та організації, що закуповують техніку для

забезпечення своєї діяльності, часто використовують безготівкову форму розрахунків;

- постійні клієнти ( $\approx 10-15\%$ ) – споживачі, які регулярно здійснюють покупки та формують стабільний попит, що є важливим для забезпечення довгострокової прибутковості;

- інші споживачі ( $\approx 5\%$ ) – випадкові покупці або нові клієнти, які здійснюють разові покупки.

Проведений розподіл споживачів свідчить про те, що основним цільовим сегментом підприємства ELMIR є масовий ринок споживачів із середнім рівнем доходу. Це обумовлює необхідність орієнтації підприємства на:

- доступну цінову політику;
- широкий асортимент товарів;
- високий рівень сервісу.

Водночас значний потенціал розвитку має сегмент корпоративних клієнтів, який забезпечує стабільні обсяги продажів та дозволяє підвищити фінансову стійкість підприємства.

Сегмент постійних клієнтів є стратегічно важливим, оскільки формує лояльність до бренду та забезпечує повторні продажі, що знижує витрати на залучення нових споживачів.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія підприємства ELMIR повинна базуватися на чіткій сегментації ринку, правильному позиціонуванні та використанні сучасних інструментів маркетингу. Це дозволить підприємству не лише утримувати наявних клієнтів, але й залучати нові сегменти, забезпечуючи стійке зростання обсягів реалізації та підвищення конкурентоспроможності.

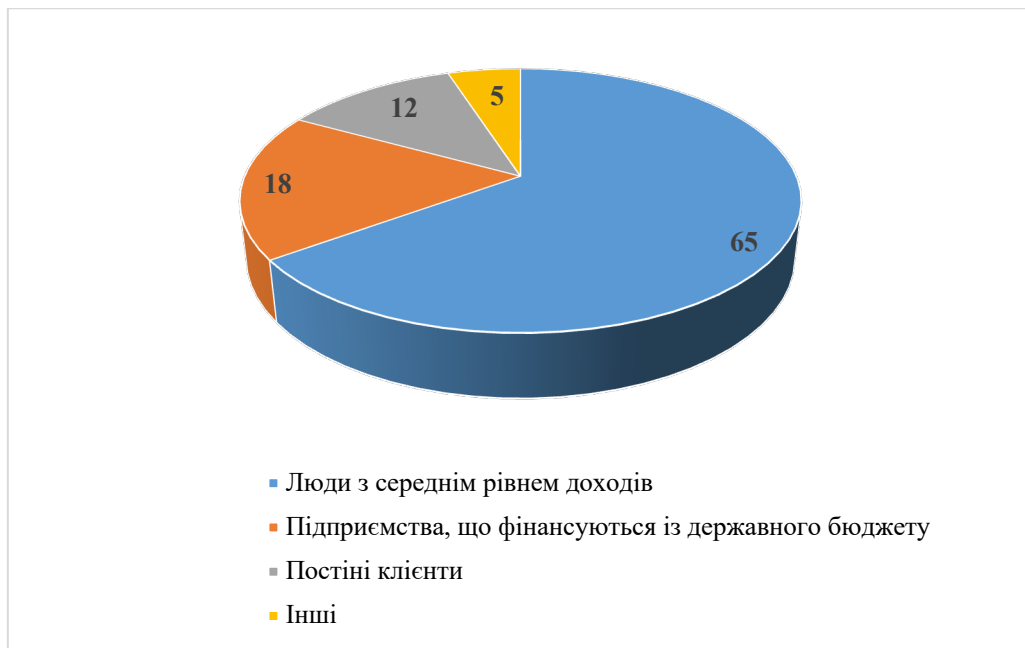


Рис. 3.4 – Цільові покупці підприємства ELMIR

Оскільки основну частку споживачів підприємства ELMIR становлять покупці із середнім рівнем доходу, доцільно зосередити стратегічну увагу саме на даному сегменті. Це обумовлено тим, що зазначена категорія формує стабільний попит, забезпечує значний обсяг товарообігу та має потенціал до зростання за умов ефективної маркетингової політики.

Для даного сегмента ключовим фактором вибору товару є оптимальне співвідношення ціни та якості, що визначає необхідність формування відповідної асортиментної та цінової політики підприємства. Основу товарної пропозиції повинні складати доступні за ціною, але якісні товари як вітчизняного, так і імпортного виробництва. Це дозволить задовольнити базові потреби споживачів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У процесі позиціонування підприємства ELMIR доцільно акцентувати увагу споживачів на таких ключових перевагах:

- доступна цінова політика;
- широкий асортимент продукції;

- належний рівень сервісного обслуговування;
- гарантія якості товарів;
- зручність покупки (онлайн-замовлення, доставка).

Окремим напрямом розвитку асортименту є просування товарів, пов'язаних із підвищенням якості життя та здоров'я споживачів. До таких товарів належать очищувачі та зволожувачі повітря, фільтри для води, іонізатори, а також інші пристрої екологічного спрямування. Зростання інтересу до здорового способу життя формує додатковий попит на дану категорію продукції, що створює нові можливості для підприємства.

Важливим сегментом також є корпоративні та бюджетні організації, які здійснюють закупівлі техніки для забезпечення своєї діяльності. Особливістю даного сегмента є періодичність закупівель, зокрема наприкінці звітних періодів, коли виникає необхідність освоєння бюджетних коштів. Для таких клієнтів доцільно пропонувати спеціалізовані товари, що відповідають вимогам робочих місць (очищувачі повітря, кліматична техніка тощо), а також розробити індивідуальні комерційні пропозиції.

Сегмент постійних клієнтів є стратегічно важливим для підприємства, оскільки забезпечує стабільність доходів та формує лояльність до бренду. Дана категорія споживачів, як правило, орієнтується на більш якісну та брендову продукцію. У зв'язку з цим доцільно застосовувати індивідуальний підхід до таких клієнтів, впроваджувати програми лояльності, системи знижок, дисконтні картки та персоналізоване обслуговування. Завершальним етапом формування маркетингової стратегії підприємства є розробка ефективного маркетингового комплексу (marketing mix), у якому ключову роль відіграють політика ціноутворення та просування товарів.

У сфері просування доцільно активізувати використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема:

- цифрову рекламу (Google Ads, соціальні мережі);

- SEO-оптимізацію сайту;
- email-маркетинг;
- акційні пропозиції та програми лояльності;
- партнерські програми.

Комплексне застосування зазначених інструментів дозволить підвищити впізнаваність підприємства, збільшити клієнтську базу та стимулювати попит.

Політика ціноутворення повинна бути диференційованою залежно від сегментів споживачів:

- для основного сегмента (масового споживача) – доцільно застосовувати мінімальні націнки з метою залучення більшої кількості клієнтів та формування довгострокової лояльності;
- для корпоративних клієнтів – можливе встановлення гнучких умов ціноутворення з урахуванням обсягів закупівель;
- для преміального сегмента – допускається встановлення вищого рівня цін за рахунок брендності та якості продукції.

Особливу увагу слід приділити розвитку системи знижок та бонусів, що стимулює повторні покупки та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів у межах маркетингової стратегії дозволить підприємству ELMIR:

- збільшити обсяги продажу та прибутковість діяльності;
- зміцнити конкурентні позиції на ринку;
- розширити клієнтську базу;
- підвищити рівень лояльності споживачів;
- забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У підсумку, ефективне управління маркетинговою діяльністю виступає ключовим фактором стратегічного розвитку підприємства та формування його стійких конкурентних переваг.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів стратегічного розвитку підприємства ELMIR необхідно провести економічне обґрунтування їх впровадження. Основними напрямками вдосконалення діяльності підприємства є активізація маркетингової діяльності, розвиток онлайн-продажів та впровадження програм лояльності.

Таблиця 3.5 – Економічне обґрунтування впровадження стратегічних заходів на підприємстві ELMIR

Показники	Значення (базовий сценарій 15%)	Значення (оптимістичний сценарій 25%)
Виручка базова, грн	2 000 609	2 000 609
Приріст виручки, %	15%	25%
Додатковий дохід, грн	300 091	500 152
Загальна виручка, грн	2 300 700	2 500 761
Рентабельність продажів, %	10%	10%
Додатковий прибуток, грн	30 009	50 015
Чистий прибуток (прогноз), грн	157 341	177 347
Витрати на реалізацію заходів, грн	250 000	250 000
Економічний ефект, грн	-219 991	-199 985
Термін окупності, років	8,3	5,0

Як видно з таблиці 3.5, у базовому сценарії реалізація запропонованих заходів має інвестиційний характер та потребує більш тривалого періоду окупності. Водночас за умов більш інтенсивного розвитку підприємства (оптимістичний сценарій) термін окупності скорочується до 5 років, що є прийнятним для стратегічних інвестицій.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим та доцільним у довгостроковій перспективі, оскільки забезпечує зростання фінансових результатів та підвищення конкурентоспроможності підприємства ELMIR.

## ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності. Встановлено, що стратегічне управління є комплексною системою прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Узагальнено основні підходи до визначення сутності стратегії, розкрито роль стратегічного планування як інструменту зниження невизначеності та підвищення ефективності діяльності підприємства. Доведено, що ключовими елементами стратегічного управління є формування місії, цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розробка і реалізація конкурентної стратегії. Особливу увагу приділено сучасним методам стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моделі конкурентних сил, що дозволяють комплексно оцінити умови функціонування підприємства та сформувані обґрунтовані управлінські рішення.

Здійснено аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства ELMIR. Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання обсягів виручки та прибутку, що свідчить про ефективність його господарської діяльності. Проведений аналіз структури доходів і витрат показав, що основну частку формують доходи від основної діяльності, що характеризує стабільність бізнес-моделі підприємства. Водночас виявлено певні проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень маркетингової активності, залежність від зовнішніх постачальників та необхідність удосконалення логістичних процесів. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, що створило основу для формування подальших стратегічних рішень.

Обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємницької діяльності на прикладі підприємства ELMIR. Запропоновано формування чіткої місії, системи стратегічних цілей за SMART-підходом, а також удосконалення маркетингової стратегії на основі моделі 4P. Обґрунтовано доцільність активізації маркетингової діяльності, розвитку онлайн-продажів, впровадження програм лояльності та автоматизації бізнес-процесів. Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих заходів у довгостроковій перспективі, незважаючи на їх інвестиційний характер у короткостроковому періоді. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: Кондор, 2020. – 292 с.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.
3. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2.
4. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2.
5. Рудницька О. В., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. № 57.
6. Артеменко Л. П., Шиліпук О. А. Ефективність стратегічного управління підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством. 2023.
7. Сало А. Я., Артемчук М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020.
8. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020.
9. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2020.
10. Насад Н. В., Близнюк І. М. Стратегічне управління в умовах змін. 2024.
11. Шерстюк Р. Стратегування підприємств: особливості у сучасних умовах. Сталий розвиток економіки. 2025.

12. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Modeling the development of economic systems. 2025.
13. Бойко Є., Дяченко Ю., Яковенко В. Стратегічне управління сталим розвитком підприємства. Управління розвитком складних систем. 2025.
14. Хахалєв Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства. 2024.
15. Власенко Т. А., Мірошник О. Ю. Стратегічне планування як інструмент управління підприємством. Український журнал прикладної економіки. 2025.
16. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024.
17. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. 2025.
18. Державна служба статистики України: офіційний сайт.
19. Кабінет Міністрів України. Цілі сталого розвитку та Україна. 2023.
20. Офіційний сайт інтернет-магазину ELMIR. URL: <https://elmir.ua/ua/contacts.html?srsltid=AfmBOoruDAPS4gGaLDlj4g2abhinWADR TVbnGGoGeYgTlfVj3KHo58di>
21. Гринько Т. В. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 45–49.
22. Коваленко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 112–118.
23. Ляшенко О. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності. Економічний простір. 2023. № 181. С. 65–70.
24. Мельник Л. Г. Економіка підприємства в умовах сталого розвитку. Суми: Університетська книга, 2020. 364 с.

25. Нікіфорова Л. О. Стратегічний аналіз діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 3. С. 88–93.
26. Олійник О. В. Управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 23–28.
27. Пащенко О. П. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. № 29.
28. Петренко І. С. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Фінанси України. 2020. № 12. С. 56–63.
29. Поліщук І. І. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 2. С. 90–98.
30. Романенко О. О. Формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 134–140.
31. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємства: сучасні підходи. К.: КНЕУ, 2021. 412 с.
32. Сидоренко Т. М. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. Економіка і регіон. 2022. № 1. С. 78–84.
33. Соколова Н. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 101–105.
34. Тарасенко І. О. Стратегічне управління підприємством в умовах глобалізації. Економіка України. 2020. № 11. С. 67–73.
35. Харченко В. М. Розвиток підприємницької діяльності в Україні. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 55–61.
36. Шевченко О. О. Управління інноваційним розвитком підприємства. Інноваційна економіка. 2023. № 2. С. 44–50.
37. Шульга Л. В. Формування стратегії підприємства в умовах ризику. Економіка та суспільство. 2024. № 45.
38. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.