

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ПРОЛИГІН Владислав Юрійович
(здобувач вищої освіти групи MOM-25)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

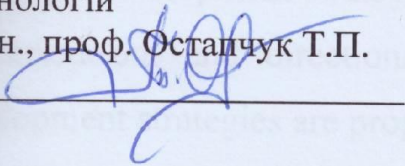
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

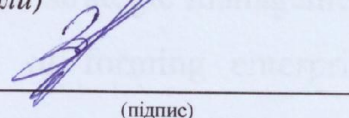
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»)

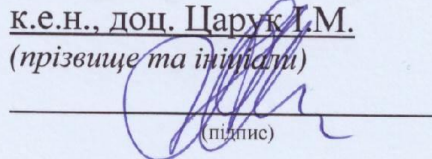
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д. філос. Завалій Т.О.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення стратегічного управління підприємством.....	7
1.2. Класифікація та типи стратегій розвитку підприємства	18
1.3. Методичні підходи до формування та вибору стратегії розвитку	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством	34
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	49
2.3. Оцінка системи формування стратегій розвитку досліджуваного підприємства	58
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»	76
3.1. Напрями розробки альтернативних стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ».....	76
3.2. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку для досліджуваного підприємства	85
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	95
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ	1052
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Загострення конкурентної боротьби, що посилюється внаслідок інтенсифікації глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та зниження платоспроможного попиту, формує високий рівень динамізму та невизначеності зовнішнього середовища функціонування підприємств. У таких умовах гостро постає потреба забезпечення їх стратегічної стійкості, адаптивності та здатності до довгострокового розвитку. Саме стратегічне управління стає ключовим інструментом, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку, вибудовувати конкурентні переваги та забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу.

Стратегія розвитку підприємства, як інтегрований комплекс управлінських рішень, визначає вектор його функціонування, формує умови для підвищення ефективності, забезпечує гнучкість у трансформаціях та створює підґрунтя для досягнення довгострокових цілей. У сучасній економіці формування стратегії виступає не просто елементом управління, а необхідною передумовою виживання та зміцнення позицій підприємств на ринку. Обґрунтований вибір стратегічного напрямку дозволяє мінімізувати ризики, реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентні переваги та формувати інноваційний потенціал.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері стратегічного управління, актуальним залишається питання адаптації теоретико-методичних підходів до умов сучасної української економіки, яка характеризується високим рівнем турбулентності, зміною поведінки споживачів, нестабільністю ринкових орієнтирів та поширенням цифрових інструментів управління. Тому питання формування, оцінювання та вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства набуває особливої наукової та практичної значущості.

Актуальність теми підтверджується вагомим внеском сучасних учених, які досліджують стратегічний розвиток підприємств, зокрема: І. Ансофф, М. Портер,

Г. Мінцберг, О. Виханський, Л. Лігоненко, О. Амоша, І. Бланк, В. Пономаренко, Н. Кравчук, Т. Маслак, Л. Кубієвич, О. Логвиненко, М. Москаленко, О. Гудзь, В. Брич, О. Серединська, С. Швед та ін. Їхні праці присвячені питанням побудови стратегічного потенціалу підприємства, розвитку стратегічного мислення, формування конкурентних переваг, управління змінами та впровадження інноваційних стратегій.

Попри значну кількість наукових напрацювань, подальшого розвитку потребують питання обґрунтування стратегічних альтернатив, вибору оптимальної моделі розвитку, оцінювання їх ефективності, а також формування комбінованих стратегій з урахуванням сучасних викликів та ринкових можливостей. Особливої уваги потребує питання узгодженості стратегічних рішень із внутрішнім потенціалом підприємства, специфікою галузі та динамікою попиту.

Саме ці фактори визначили вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи, сформувавши її мету та завдання. Обрана тема повністю відповідає проблематиці підготовки здобувачів за спеціальністю 073 «Менеджмент», оскільки охоплює ключові аспекти стратегічного аналізу, прогнозування та управління розвитком сучасного підприємства.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємством, а також формування, обґрунтування та оцінка ефективності стратегій розвитку ТОВ «Європа Арм Спорт».

Для досягнення мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити сутність та економічний зміст стратегії розвитку підприємства;
- дослідити методичні підходи й інструменти стратегічного аналізу;
- визначити нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного управління;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Європа Арм Спорт»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;

- дослідити наявну систему стратегічного планування та механізми прийняття стратегічних рішень;
- розробити альтернативні стратегії розвитку підприємства;
- здійснити оцінку та вибір оптимальної стратегії;
- визначити ефективність запропонованих заходів та сформувати практичні рекомендації щодо їх упровадження.

Об'єктом є процес формування та реалізації стратегій розвитку підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегій розвитку ТОВ «Європа Арм Спорт».

Методи дослідження. Теоретико-методичною базою дослідження є системно-структурний підхід, відповідно до якого стратегія розвитку підприємства розглядається як інтегрований комплекс цілей, інструментів і управлінських рішень, що забезпечують довгострокове зростання.

Для реалізації поставлених завдань використано такі методи: наукової абстракції, аналізу та синтезу – для розкриття теоретичних основ стратегічного управління; індукції, дедукції та логічного узагальнення – для структуризації типів стратегій та принципів їх формування; порівняння, аналогії та систематизації – для визначення методичних підходів стратегічного аналізу; балансовий і фінансовий аналіз – для оцінки діяльності ТОВ «Європа Арм Спорт»; факторний і структурний аналіз – для оцінки стратегічних альтернатив; економічно-математичні методи – для розрахунку економічної ефективності стратегій; матриці SWOT, SPACE, BCG – для визначення стратегічного положення підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених; нормативно-правові акти України; статистичні дані; фінансова, управлінська та маркетингова звітність ТОВ «Європа Арм Спорт»; офіційні матеріали галузових асоціацій та відкритих маркетингових досліджень.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних і методичних засад формування та реалізації стратегій розвитку підприємства, зокрема:

– удосконалено підхід до структурування системи стратегічного управління, що передбачає виокремлення аналітичної, цільової, операційної та контрольної підсистем і дозволяє впроваджувати комплексну модель управління розвитком підприємства;

– удосконалено методичний підхід до вибору стратегічної альтернативи через розробку комбінованої моделі розвитку, яка інтегрує стратегії інтенсивного зростання, розвитку продукту та спорідненої диверсифікації;

– запропоновано механізм оцінки ефективності стратегічних заходів, який поєднує показники ROI, термін окупності, чистий ефект та мультиплікативний ринковий вплив.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані стратегічні рекомендації можуть бути використані для вдосконалення управління підприємством, формування ефективних стратегічних планів розвитку ТОВ «Європа Арм Спорт», підвищення його конкурентоспроможності та розширення ринків збуту. Розроблені підходи сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сферах маркетингу, інвестицій, інновацій та диверсифікації, що в підсумку забезпечує покращення фінансових результатів та довгострокової рентабельності підприємства.

Публікації за результатами дослідження.

Пролигін В.Ю. Організація управління активами підприємства. Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (присвячена Дню науки) м. Житомир, 16 травня 2025 р. С. 531.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного управління підприємством

У Стародавній Греції існував титул стратега – воєначальника, що мав значні військові й політичні повноваження. Стратегія як мистецтво полягала в підготовці до війни та забезпеченні перемоги, включала планування зовнішньої політики, формування військово-політичних союзів і оцінювання співвідношення сил. Відомими майстрами стратегічного мистецтва були Олександр Македонський, римський диктатор Юлій Цезар та інші визначні полководці античності [12, с.7].

Термін «стратегія» походить від грецького слова *strategia* (від *stratos* – військо та *ago* – веду) і спочатку використовувався для позначення ключових аспектів військового мистецтва. В економічному контексті під стратегією зазвичай розуміють довгострокові плани керівництва підприємства, спрямовані на посилення позицій фірми, задоволення потреб споживачів та досягнення майбутніх цілей. Також під стратегією можуть мати на увазі довгострокові наміри керівників щодо розвитку маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, управління персоналом тощо. Уточнення змісту поняття «стратегія» змінювалося відповідно до трансформацій зовнішнього середовища підприємств. Хронологія найбільш відомих визначень цього терміна подана в табл. 1.1 [12, с.9].

Таблиця 1.1

Трактування науковців до підходу поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
1	2	3
Стратегія розглядається як метод формування довгострокових орієнтирів організації, визначення програми дій та пріоритетних	А. Чандлер, 1962 р.	Стратегічні цілі встановлюються на тривалий період і залишаються незмінними, доки не відбудуться суттєві зміни у внутрішньому чи зовнішньому

Продовження табл. 1.1

1	2	3
напрямів використання ресурсів.		зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.
Стратегія визначається як спосіб формулювання конкурентних завдань організації та вибору ключових сфер її діяльності.	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія спрямована на визначення напрямків бізнесу, які компанія продовжить розвивати або розпочне освоювати.
Стратегія розглядається як механізм формування цілей на корпоративному, бізнесовому та функціональному рівнях.	І. Ансофф, 1965 р.; Д. Стейнер, 1977 р.	Під час формування стратегії необхідно розмежовувати та погоджувати цілі різних рівнів управління, оскільки вони мають різний вплив на організаційні процеси.
Стратегія трактується як інструмент реагування на зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні сильні й слабкі сторони.	М. Портер, 1980–1985 рр.	Головна мета — забезпечення тривалих конкурентних переваг у кожному напрямі діяльності фірми.
Стратегія — це узгоджена система управлінських рішень, що має послідовний та інтегрований характер.	Г. Мінцберг, 1987 р.	У центрі уваги — формування планів, які забезпечують ефективний контроль за виконанням стратегічних цілей.
Стратегія визначається як механізм розвитку ключових конкурентних переваг організації.	М. Хамел, 1989 р.	Конкурентоспроможність базується на унікальних здібностях та внутрішніх ресурсах компанії.
Стратегія — це комплексний, всебічно розроблений план, що забезпечує реалізацію місії організації та досягнення поставлених цілей.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Досягнення цілей можливе через послідовне й комплексне виконання стратегічних заходів за стабільних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.
Стратегія визначає напрям руху компанії відповідно до її цілей і пріоритетів.	П. Дойль, 1993 р.	Стратегія зосереджена на прийнятті маркетингових та інноваційних рішень, головним серед яких є вибір цільових ринків.
Стратегія — це сукупність дій і підходів, спрямованих на досягнення запланованих показників діяльності.	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія поєднує проактивні дії (попереджувальні) та реактивні (адаптивні) заходи.
Стратегія фірми — це довгострокова система заходів, спрямована на досягнення чітко визначених цілей.	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність стратегії полягає у виборі оптимального напрямку розвитку із наявного набору альтернатив.

З аналізу наведених підходів випливає, що підприємство має формувати та реалізовувати стратегію у трьох ключових сферах: управління власними ресурсами, адаптації до бізнес-середовища, у якому воно функціонує, та розвитку здатності створювати додану вартість.

Стратегія необхідна кожній компанії, яка прагне досягти успіху, оскільки вона визначає майбутній напрям її розвитку. Фактично вибір стратегії полягає у визначенні конкретного шляху з-поміж багатьох можливих варіантів дій, що відкриваються перед організацією. Якісно побудована стратегія забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності, зміцнює позиції фірми на ринку та сприяє формуванню такої організаційної структури й корпоративної культури, які дадуть змогу ефективно працювати в умовах жорсткої конкуренції.

Стратегія виступає інструментом менеджерів усіх рівнів для досягнення поставлених цілей. Цікавий підхід до трактування поняття «стратегія» запропонували Г. Мінцберг та його колеги, виділивши п'ять її сутнісних інтерпретацій:

1. Стратегія як план – це певна програма дій, дороговказ чи напрям руху, що веде організацію з теперішнього стану до бажаного майбутнього.
2. Стратегія як модель поведінки – це сталі принципи й правила, яких дотримується компанія у своїй діяльності.
3. Стратегія як позиція – це місце, яке підприємство займає на ринку, тобто спосіб представлення своїх товарів серед конкурентів. У цьому контексті актуальним є визначення М. Портера, який зазначав, що стратегія – це створення унікальної та цінної ринкової позиції шляхом використання різноманітних дій.
4. Стратегія як перспектива – це усталене бачення організації щодо своєї діяльності, або, за словами П. Друкера, «бізнес-філософія» компанії.
5. Стратегія як прийом (маневр) – це спеціальний хитрий хід або тактичний крок, спрямований на випередження чи нейтралізацію конкурентів.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що єдиного універсального визначення стратегії не існує. Більше того, будь-яка стратегія певною мірою спрощує реальність, подаючи її у модифікованому вигляді. Проте, якщо керівництво підприємства впевнено дотримується обраної стратегії, це значно підвищує шанси на досягнення високих результатів.

Головна мета стратегії полягає у тому, щоб спрямувати діяльність усіх співробітників на реалізацію місії організації та досягнення її цілей. Саме тому стратегічний опис повинен бути одночасно цілісним і довгостроковим, але водночас достатньо гнучким, аби дозволяти модифікацію й переорієнтацію у разі змін у зовнішньому середовищі [18, с.233–236].

Таким чином, стратегія:

- визначає ключові напрями розвитку та способи досягнення цілей, що забезпечують зміцнення позицій підприємства, його зростання та довготривале функціонування шляхом концентрації ресурсів на найважливіших пріоритетах;
- виступає інструментом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та адаптації до його змін;
- формується на основі узагальненої, фрагментарної й не завжди точної інформації, що потребує постійного аналізу та коригування;
- уточнюється в процесі діяльності підприємства, і цьому сприяє ефективно вибудований механізм зворотного зв'язку;
- має складну внутрішню структуру, оскільки діяльність організації є багатофункціональною та багатоцільовою;
- слугує базою для подальшої розробки стратегічних планів, програм і проєктів, які конкретизують напрями розвитку підприємства та способи їх реалізації;
- виступає засобом інтеграції різних функціональних підсистем, забезпечуючи досягнення синергетичного ефекту;
- є основою для формування та впровадження змін в організаційній структурі, виконуючи роль узагальнюючого орієнтира діяльності всіх рівнів управління;
- є провідним змістовним елементом роботи вищої ланки менеджменту;
- сприяє стабілізації внутрішніх відносин та взаємодій у колективі;
- дає можливість удосконалити системи мотивації, обліку, контролю та аналізу, оскільки виступає певним стандартом, за яким оцінюється успішність розвитку підприємства та рівень досягнення запланованих результатів.

Кожен управлінський процес, явище чи інструмент можуть забезпечити лише той результат, який закладений у їхніх можливостях. Стратегія є складним, багатовимірним і надзвичайно дієвим механізмом розвитку підприємства, однак вона не може розв'язати абсолютно всі проблеми організації. Саме тому важливо чітко усвідомлювати, яких результатів стратегія не здатна забезпечити, враховуючи її ймовірнісний, а не гарантований характер.

Процес формування стратегії охоплює два взаємопов'язані компоненти: стратегічне планування та стратегічне управління. На думку І. Ансоффа, стратегічне планування передбачає вибір оптимального стратегічного рішення, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний із реалізацією стратегічних завдань – освоєнням нових ринків, впровадженням інноваційних товарів чи технологій. Таким чином, стратегічне планування має переважно аналітичний характер, тоді як стратегічний менеджмент є організаційним процесом [2, с.15].

Розробка стратегії дає змогу:

- 1) підтримувати орієнтоване на майбутнє мислення та відповідну поведінку працівників;
- 2) узгоджувати рішення та дії у сфері маркетингу;
- 3) забезпечувати інформованість персоналу щодо цілей та необхідних ресурсів;
- 4) підвищувати мотивацію співробітників, оскільки досягнення стратегічних результатів прямо впливає на реалізацію їхніх особистих цілей (зростання кар'єри, оплата праці);
- 5) створювати основу для оцінювання й контролю результативності діяльності.

У межах стратегічного планування виокремлюють чотири ключові напрями управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів. Цей процес включає визначення оптимального використання обмежених ресурсів – фінансових і матеріальних активів, кваліфікованих управлінських кадрів і технологічних компетенцій.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Охоплює стратегічні дії, спрямовані на зміцнення взаємодії підприємства з його зовнішнім оточенням. Йдеться про здатність реагувати як на можливості, так і на загрози. Успішні компанії орієнтуються на створення нових можливостей шляхом удосконалення виробничих систем, а також активної співпраці з державними структурами та суспільством.

3. Внутрішня координація. Забезпечує узгодженість стратегічних рішень із сильними та слабкими сторонами підприємства з метою досягнення максимально ефективної інтеграції внутрішніх бізнес-процесів.

4. Стратегічне передбачення. Включає прогнозування майбутнього розвитку ситуації на основі інтуїтивних або формалізованих моделей. Це передбачає цілеспрямований розвиток стратегічного мислення менеджерів, зокрема через використання ділових ігор, побудованих на аналізі попередніх рішень.

Отже, узагальнений алгоритм стратегічного управління можна подати у вигляді відповідної схеми (рис. 1.1).

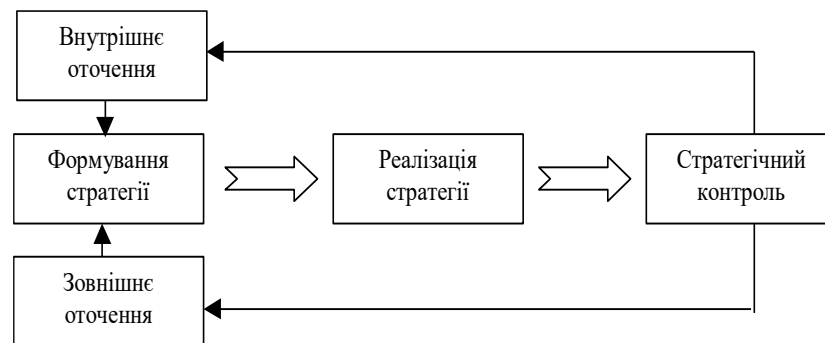


Рис. 1.1. Загальна схема процесу стратегічного управління

У цій науковій роботі процес стратегічного управління розглядається як різновид процесу розроблення й прийняття управлінських рішень, що охоплює низку послідовних етапів (рис. 1.2). Запропонована схема поєднує як ключові функції створення та реалізації стратегії підприємства, так і основні практичні дії, необхідні для їхнього втілення.

Етап I: формулювання місії підприємства.

Місія є відносно стабільним стратегічним орієнтиром, що визначає діяльність підприємства на найближчу перспективу (приблизно п'ятирічний період). Тому процес її формування повинен бути чітко спланованим, логічним і організованим. Одночасно місія не є раз і назавжди фіксованим елементом – вона може зазнавати коригувань у ході стратегічного аналізу та уточнення цілей.

Формулювання місії підприємства має такі основні завдання:

1. Надати діяльності підприємства чіткої цільової спрямованості.
2. Визначити довгостроковий напрям його розвитку.
3. Сформувати унікальність та індивідуальність компанії серед конкурентів.
4. Дати відповідь на ключові стратегічні запитання:
 - яке наше поточне становище?
 - яку діяльність ми здійснюємо?
 - яким є бажаний напрям нашого подальшого руху?

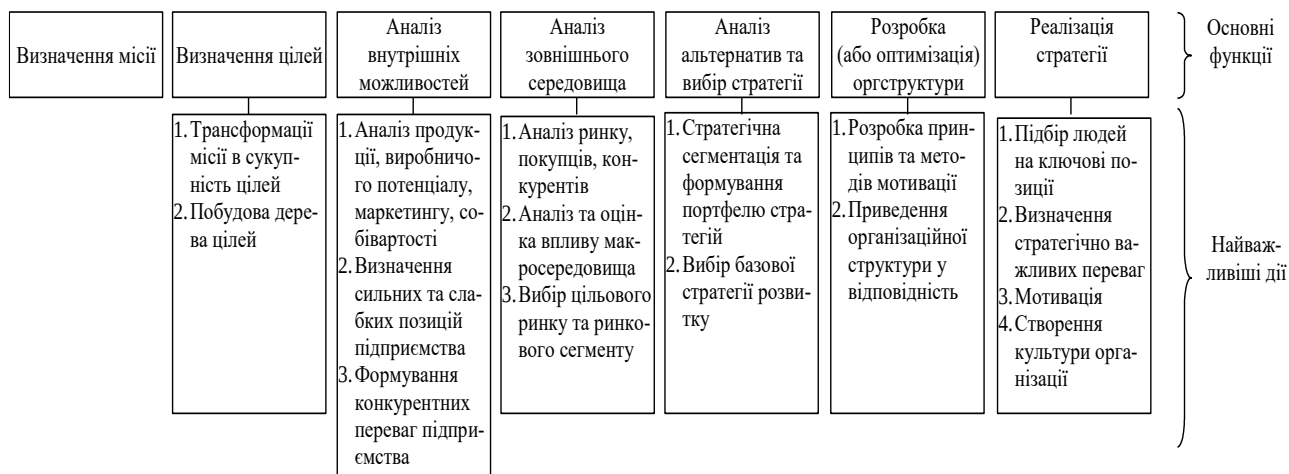


Рис. 1.2. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Місія підприємства – це своєрідний орієнтир, який зосереджує увагу керівництва та персоналу на ключових напрямках діяльності організації та визначає її основну спеціалізацію щодо ринків і споживачів, яких вона обслуговує.

Місію також можна розглядати як узагальнене відображення стратегічних намірів і цілей підприємства, стисло сформульоване у вигляді короткого висловлювання (до двадцяти п'яти слів), яке передає головну «причину існування» організації [4, с.65].

Місія підприємства повинна охоплювати такі ключові аспекти:

1. Основні завдання підприємства, подані через характеристику його продукції чи послуг, цільових ринків та застосовуваних технологій.
2. Особливості зовнішнього середовища, яке впливає на діяльність організації.
3. Організаційну культуру, тобто тип робочого клімату, що панує у фірмі, та ті якості й характеристики працівників, яких вона прагне залучити.

Крім цього, місія має містити бачення майбутнього розвитку підприємства, відображати його очікуване позиціонування, демонструвати, що саме компанія прагне запропонувати споживачам і який сегмент ринку вона має намір обслуговувати.

Етап II: формування цілей. Процес визначення цілей підприємства охоплює кілька послідовних, обов'язкових етапів:

1. Виявлення та аналіз тенденцій зовнішнього середовища, тобто визначення ключових змін, загроз і можливостей, які можуть вплинути на діяльність організації.
2. Формування генеральної мети підприємства, що визначає загальний стратегічний напрям розвитку.
3. Побудова ієрархічної системи цілей («дерева цілей»), де загальна мета деталізується на підцілі, завдання та конкретні орієнтири.
4. Визначення індивідуальних цілей і завдань, що виступають засобами реалізації загальних намірів організації та забезпечують контроль за їх виконанням.

Етап III: оцінювання внутрішніх можливостей підприємства.

Для того щоб підприємство могло сформувати і реалізувати ефективну стратегію, воно повинно мати достатній обсяг економічних ресурсів, а також володіти високою гнучкістю у реагуванні на зміни середовища.

Економічна маса забезпечує організації здатність витримувати вплив динамічного та нестабільного ринкового середовища, не відхиляючись від обраного стратегічного курсу.

Економічна мобільність, у свою чергу, дає змогу підприємству своєчасно адаптуватися, маневрувати та використовувати приховані можливості ринку, ефективно реагуючи на ризики та непередбачувані ситуації.

Розробляючи напрями вдосконалення діяльності підприємства, керівник зазвичай зосереджується на вирішенні таких ключових питань:

1. Базові цілі: чого саме прагне досягти підприємство?
2. Цінності: які принципи та переконання є основою його діяльності?
3. Стратегія: який загальний підхід буде застосовано для досягнення поставлених цілей?
4. Організаційна структура: як повинна бути побудована система управління?
5. Системи та бізнес-процеси: які операційні процедури забезпечать ефективну діяльність?
6. Персонал і компетентність: який рівень кваліфікації та тип працівників є необхідним?
7. Корпоративна культура: які моделі поведінки та норми є бажаними всередині організації?

Узагальнення відповідей на ці питання дозволяє виокремити основні напрями аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, а саме:

- маркетингова діяльність;
- виробничі можливості;
- фінансовий стан;
- кадровий потенціал;
- організаційна культура.

IV етап: аналіз зовнішнього середовища.

Поняття «зовнішнє середовище» почало активно використовуватися в наукових дослідженнях у 60–70-х роках XX століття разом із розвитком концепції стратегічного управління. На відміну від неокласичної моделі, де акцент робився переважно на економічному та фінансовому аналізі, стратегічне управління зосереджується на вивченні та вибудовуванні взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, пошуку можливостей співпраці та зон спільних інтересів.

Своєчасний і достовірний прогноз зовнішніх змін та їхнього впливу на внутрішні процеси дозволяє керівництву підготуватися до нових умов діяльності та розробити адекватні механізми адаптації. Найвищий результат від застосування таких механізмів досягається лише у випадку раннього виявлення зовнішніх змін. Це потребує створення системи моніторингу зовнішнього середовища.

Під системою моніторингу зовнішнього середовища розуміють комплекс взаємопов'язаних і централізованих заходів, спрямованих на регулярне відстеження стану факторів оточення підприємства та розробку відповідних заходів його адаптації.

V етап: аналіз альтернатив і вибір стратегії.

Після здійснення аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та оцінки впливу зовнішніх чинників формується інформаційна база щодо можливостей, загроз, сильних і слабких сторін організації. Ця інформація є підґрунтям для визначення стратегічних зон господарювання. Одним із найефективніших інструментів для цього є SWOT-аналіз, назва якого утворена від англійських слів strengths, weaknesses, opportunities, threats. Його завдання – виявити сильні та слабкі сторони підприємства, розширити використання можливостей та мінімізувати загрози.

Наступним кроком є порівняння можливих стратегічних напрямів та вибір базової стратегії розвитку. Вона обирається з урахуванням численних факторів: галузевої специфіки, структури підприємства, стратегічних пріоритетів тощо.

Для обґрунтування базової стратегії широко застосовують методи матричного аналізу, які визначають позиції підприємства щодо основних продуктів, ринків та конкурентів.

VI етап: проєктування організаційної структури.

Організаційна структура може як сприяти реалізації стратегії, так і стримувати її. Вона повинна бути оптимальною – не надто складною, щоб не перевантажувати управлінську систему, і водночас достатньо функціональною для забезпечення стратегічного розвитку. Переважна більшість підприємств працює в межах простих структур, однак нехтування стратегічними аспектами їх формування часто створює труднощі як під час розроблення, так і під час реалізації економічної стратегії.

VII етап: реалізація стратегії.

Досвід світового бізнесу свідчить, що успішні компанії розпочинають стратегічний наступ задля формування стійких конкурентних переваг, а згодом використовують їх для досягнення найкращих фінансових результатів. Енергійне та нестандартне втілення обраної стратегії здатне вивести підприємство на провідні позиції і забезпечити популярність його товарів та послуг доти, доки вони не стануть галузевим стандартом.

Як зазначалося раніше, стратегія має враховувати взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх чинників. У такому контексті стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а для її успішної реалізації необхідно, щоб усе підприємство діяло у «стратегічному режимі» [2, с.201].

Реалізація стратегії передбачає комплекс дій керівництва, спрямованих на удосконалення системи управління, приведення організаційної структури у відповідність до стратегічних цілей, забезпечення необхідними ресурсами, підготовку персоналу та розбудову компетенцій. Таким чином, стратегічний менеджмент формують так, щоб він давав змогу керівникам прогнозувати розвиток ринку, своєчасно відстежувати зовнішні впливи та приймати відповідні управлінські рішення.

Розглянуті етапи формування та реалізації стратегії, можна стверджувати, що стратегічний процес є комплексною, багаторівневою та безперервною діяльністю, яка охоплює визначення місії, постановку цілей, аналіз внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії та створення належних організаційних умов для її виконання. Ефективність цього процесу залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни, забезпечувати узгодженість дій усіх підрозділів, раціонально використовувати ресурси та підтримувати стратегічну орієнтацію персоналу. Лише за наявності таких умов стратегія перетворюється на дієвий інструмент довгострокового розвитку й забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги.

1.2. Класифікація та типи стратегій розвитку підприємства

Кожне підприємство, що бере участь у конкурентній боротьбі на ринку, використовує певну стратегію – усвідомлену або приховану. Вона може бути сформована явно, у процесі стратегічного планування, або проявлятися опосередковано через дії окремих підрозділів і служб організації. Щоб правильно сформулювати відкриту стратегію чи розпізнати вже наявну приховану, необхідно розуміти різноманіття стратегічних підходів і знати, які типи стратегій можуть бути обрані підприємством залежно від конкретної ситуації. Для цього використовується система класифікації стратегій, що охоплює низку характеристик, відповідно до яких вони поділяються на окремі групи.

За рівнем розміщення у системі управління організації виокремлюють чотири основних різновиди стратегій, що відповідають певним управлінським щаблям [10, с. 44].

Корпоративна стратегія – найвищий рівень стратегічного планування, який визначає загальний курс розвитку компанії та її бізнес-напрямів. Вона характерна для диверсифікованих підприємств, керівництво яких повинно формувати збалансований і результативний портфель бізнесів: придбавати нові компанії,

укріплювати позиції в існуючих сегментах, відмовлятися від неефективних напрямів. Корпоративна стратегія передбачає також досягнення синергії між різними бізнес-одиницями та формування конкурентних переваг на основі такого поєднання. Окрім того, вона визначає інвестиційні пріоритети та забезпечує спрямування ресурсів у найбільш перспективні сфери діяльності.

Ділова (бізнес) стратегія – стратегія найвищого рівня для недиверсифікованих компаній або другого рівня для диверсифікованих структур (рівень окремих бізнес-одиниць). Вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійких конкурентних переваг, формування ефективного механізму реагування на зміни в зовнішньому середовищі, координацію стратегічних дій основних функціональних підрозділів та вирішення специфічних завдань, характерних для конкретного бізнес-напрямку.

Функціональна стратегія – стратегія для окремих функціональних сфер діяльності: маркетингу, фінансів, персоналу, логістики тощо. Вона забезпечує підтримку загальної ділової стратегії та сприяє виконанню її цілей через розробку конкретних напрямів діяльності для кожної функціональної підсистеми.

Операційна стратегія – найдеталізованіший рівень стратегічного управління, що стосується окремих структурних одиниць (заводів, цехів, відділень, магазинів) або окремих відділів у межах функціональних напрямів. Її завдання – забезпечити вирішення вузьких, практичних питань, пов'язаних із досягненням цілей, поставлених для конкретних підрозділів.

За функціональною ознакою виділяють значну кількість різних стратегій, серед яких ключове значення мають маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна та соціальна стратегії. До окремих різновидів функціональних стратегій також належать екологічна стратегія, стратегія науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДПКР) та інші напрями. Кожна з них потребує ґрунтовного дослідження, однак передусім варто розглянути взаємозв'язки між основними функціональними стратегіями.

Практика свідчить, що у ринковій економіці першочергове місце займає маркетингова стратегія, оскільки вона визначає пріоритети всієї діяльності підприємства і зазвичай формується першою.

Маркетингова стратегія – це загальний план, спрямований на узгодження маркетингових цілей підприємства з його можливостями, дослідження ринку та потреб споживачів, а також визначення тих товарів і послуг, які мають найбільшу цінність для покупців і найвищий потенціал збуту.

На основі маркетингової стратегії формується виробнича стратегія, адже в умовах ринкової економіки центральною фігурою є споживач. Підприємство спочатку визначає свого клієнта, вивчає його потреби, а вже потім розробляє виробничу програму.

Виробнича стратегія – це узагальнений план розвитку виробничих потужностей та забезпечення підприємства необхідними ресурсами і технологіями відповідно до обраної маркетингової політики.

Фінансовий аспект розглядається на наступному етапі – після визначення маркетингової та виробничої стратегій. Це обумовлено тим, що у країнах із розвиненою ринковою економікою доступ до капіталу мають ті компанії, які пропонують інноваційні та перспективні бізнес-ідеї.

Фінансова стратегія – це комплексний план щодо визначення фінансових потреб підприємства, оцінювання очікуваних фінансових результатів, а також вибору оптимальних джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та забезпечення максимального прибутку. Особливу роль серед функціональних стратегій відіграють організаційна та соціальна стратегії.

Організаційна стратегія формується відповідно до потреб управлінського апарату та взаємодіє з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, впливаючи на них і адаптуючись до змін у цих сферах.

Соціальна стратегія, у свою чергу, формується під впливом суспільних очікувань, соціальних груп та інституцій і також тісно пов'язана з іншими функціональними напрямками.

Якщо розглядати стратегії з позиції життєвого циклу бізнесу чи продукту, можна виокремити три основні типи: стратегії зростання, стратегії утримання (стабілізації) та стратегії скорочення, що відповідають ключовим стадіям розвитку галузі або товару.

Стратегія зростання характерна для підприємств, діяльність яких перебуває на етапі формування або активного розвитку. Вона передбачає визначення пріоритетних сегментів ринку, збільшення інвестицій, активне проведення науково-дослідних робіт та впровадження інновацій. У межах цієї групи стратегій зазвичай виокремлюють три основні різновиди [13, с. 27]:

- а) стратегія інтенсивного (органічного) зростання, що включає розширення присутності на існуючих ринках, удосконалення товарів і розвиток бізнесу;
- б) стратегія інтеграційного зростання, яка передбачає злиття, поглинання або об'єднання з іншими підприємствами (як за вертикальною, так і за горизонтальною моделлю);
- в) стратегія диверсифікації, що передбачає освоєння нових напрямів діяльності та нових ринків.

Підприємства, які застосовують стратегію зростання, прагнуть максимально наростити частку ринку, інвестуючи значні ресурси з очікуванням високого прибутку в майбутньому.

Стратегія утримання притаманна компаніям, що працюють на етапі зрілості. Основними завданнями є збереження ринкових позицій, захист від конкурентів, мінімізація витрат, оптимізація цін та пошук додаткових ринків збуту. Така стратегія передбачає вибіркове інвестування та прагнення зберегти рівновагу між витратами й доходами.

Стратегія скорочення застосовується у випадку, коли бізнес досягає завершальної фази життєвого циклу й потребує поступового згортання. Підприємство може діяти за різними сценаріями: зменшення цін і посилення маркетингових активностей, щоб продовжити життєвий цикл продукції, або повне припинення інвестицій і реалізація «стратегії жнив», спрямованої на отримання максимального прибутку від продажу продукції та ліквідації активів.

З огляду на конкурентні позиції на ринку виділяють стратегії лідера, претендента на лідерство, послідовника та новачка у галузі, кожна з яких визначає характер поведінки підприємства в конкурентному середовищі.

Стратегія лідера передбачає збереження домінуючих позицій на ринку та посилення власних конкурентних переваг. Підприємства, що займають позицію лідера в галузі, можуть обирати одну з трьох типових ліній поведінки:

а) стратегія безперервного наступу, яка ґрунтується на концепції постійного вдосконалення, інновацій та активного розширення можливостей компанії;

б) стратегія захисту й укріплення позицій, спрямована на створення бар'єрів для нових учасників ринку та недопущення формування конкурентних переваг у претендентів;

в) стратегія нейтралізації претендентів, яка полягає у застосуванні конкурентного тиску задля того, щоб фірми-претенденти відмовилися від активної боротьби та перейшли до пасивної моделі поведінки.

Стратегія претендента на лідерство має, як правило, наступальний, агресивний характер і спрямована на формування власних конкурентних переваг, відмінних від тих, які має лідер галузі. До таких переваг можуть належати зниження собівартості й цін, підвищення якості продукції, удосконалення сервісу тощо. Стратегія наслідування лідера рідко приводить до успіху.

Стратегія послідовника (компанії, яка не займає лідерських позицій і не має на меті їх здобути) характеризується переважно захисною та фокусованою поведінкою. Такі підприємства концентрують увагу на сегментах ринку, які не охоплені лідером

або не входять до сфери його стратегічних інтересів. Мета послідовника – не перемогти лідера, а зайняти перспективні ніші, використовуючи власні переваги у вузько спеціалізованих сферах. Тому ця стратегія є більш пасивною та обережною.

Стратегія новачка, тобто фірми, що намагається увійти в нову галузь, визначається її здатністю подолати вхідні бар'єри, які часто є доволі значними (наприклад, висока точка беззбитковості, високі стартові інвестиції тощо). За наявності достатніх фінансових ресурсів підприємство-новачок може обрати наступальну стратегію – зосередитися на обраних сегментах ринку й досягати конкурентоспроможності шляхом зниження витрат або диференціації продукції. Іншим варіантом є стратегія входу через придбання існуючих підприємств, що дає змогу використати їх сформований конкурентний потенціал.

За способом здобуття конкурентних переваг виділяють три ключові стратегії [15, с. 47]:

- 1) стратегія мінімізації витрат;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія зосередження (фокусування).

Стратегія мінімальних витрат, яка набула поширення ще на початку 1970-х років, ґрунтується на прагненні підприємства звести сукупні витрати на одиницю продукції до мінімуму та забезпечити прибутковість, вищу за середньогалузеву, навіть за умови сильної конкуренції. Перевага низьких витрат дає компанії можливість зберігати прибуток у ситуаціях, коли конкуренти можуть втрачати доходи в процесі боротьби за ринок. Такий підхід забезпечує підприємству стійкість і захищає його від конкурентного тиску.

Стратегія диференціації передбачає створення та пропозицію на ринку товару або послуги, що сприймається споживачами як унікальна та ціннісно відмінна від конкурентних аналогів. Це дозволяє компанії отримувати прибуток вище середнього, оскільки лояльність покупців до унікального продукту знижує їхню

чутливість до цінових коливань. Проте така перевага є обмеженою в часі – до моменту, поки конкуренти не запропонують аналогічний продукт.

Стратегія зосередження (фокусування) має різні модифікації, але її сутність полягає у концентрації зусиль на вузькій групі споживачів, окремому ринковому сегменті, конкретній товарній номенклатурі або певній географічній території. Мета – найкраще задовольнити потреби вибраної групи клієнтів та досягти конкурентної переваги у межах чітко визначеної ніші. Компанія, яка застосовує стратегію фокусування, часто досягає ефекту як диференціації, так і зниження витрат порівняно з підприємствами, що працюють на широкому ринку.

З позиції рівня глобалізації бізнесу також виокремлюють стратегію вузької спеціалізації та стратегію диверсифікації.

Стратегія вузької спеціалізації характерна для молодих компаній, що лише розпочинають свій шлях. Її перевагами є висока концентрація знань у певній галузі, спеціалізований підхід до роботи та створення тісних зв'язків із клієнтами. Водночас вона є ризикованою: якщо галузь стикається з кризою, підприємство зазнає значних збитків або навіть банкрутує.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу в декількох взаємопов'язаних або незалежних галузях. В окремих випадках вона може перерости у багатонаціональну диверсифікацію, коли фірма розширює свою діяльність на різні країни. Необхідність застосування такої стратегії виникає тоді, коли бізнес прагне масштабування, глобального розвитку та захисту свого прибутку. Перевага диверсифікованої компанії полягає у тому, що вона менш залежна від ситуації в окремій галузі: збитки в одному напрямі компенсуються доходами в іншому.

1.3. Методичні підходи до формування та вибору стратегії розвитку

На діяльність підприємства суттєво впливають різноманітні фактори

зовнішнього середовища – умови та обставини, що формуються поза межами організації й існують незалежно від її волі. Особливістю таких чинників є те, що підприємство не має можливості їх контролювати або змінювати. Водночас ступінь їхнього впливу може відрізнятися: одні мають прямий вплив на результати діяльності, тоді як інші діють опосередковано. Саме аналіз цих факторів є необхідним елементом методичного підходу до формування та обґрунтування ефективної стратегії розвитку підприємства. (рис. 1.3).

Зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, прийнято поділяти на дві великі групи – макросередовище та мікросередовище. До макросередовища належать ті елементи зовнішнього оточення, які підприємство не може контролювати та які чинять непрямий, опосередкований вплив на його результативність. Мікросередовище охоплює фактори, що також не підлягають контролю з боку підприємства, однак мають значно сильніший і більш безпосередній вплив на його функціонування [16].

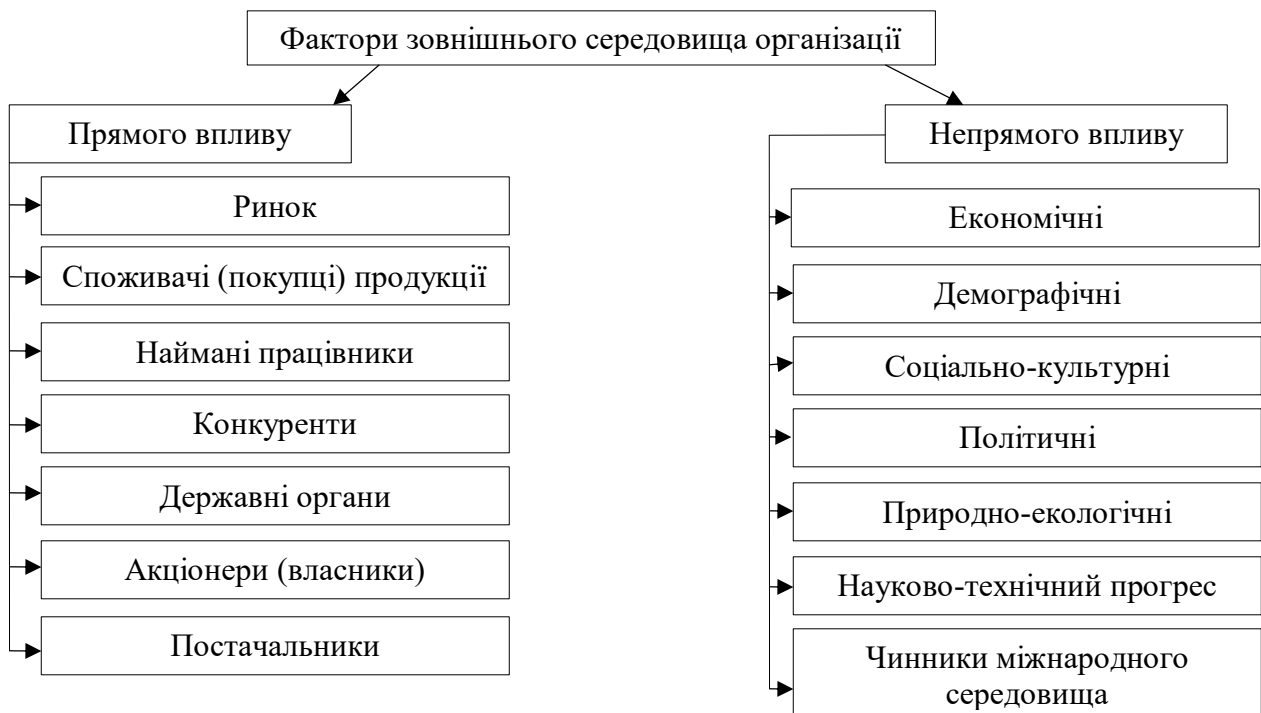


Рис. 1.3. Чинники зовнішнього середовища

У науковій літературі зазначається, що чинники мікросередовища є складовими частинами системи зовнішнього середовища підприємства [9, с. 63], що пояснюється їх суб'єктною природою: це постачальники, споживачі, конкуренти, посередники та інші учасники ринку. Таким чином, мікросередовище можна розглядати як «провідник» впливу макросередовища, оскільки глобальні тенденції часто проявляються саме через поведінку суб'єктів ринку [16].

Враховуючи поділ зовнішніх чинників на макро- та мікрорівень, у стратегічному аналізі використовуються спеціальні методи для їх ідентифікації та оцінки. Для дослідження макросередовища існує значна кількість аналітичних інструментів, однак у межах методичного підходу до формування стратегії доцільно зосередитися на найбільш поширених і практично орієнтованих із них (табл. 1.2).

Аналіз наведених методів дослідження макросередовища свідчить, що кожен із них має власну специфіку та призначення. PEST-група методів забезпечує системне оцінювання загальних зовнішніх факторів, модель М. Портера дозволяє глибоко проаналізувати конкурентний тиск у галузі, тоді як бенчмаркінг орієнтований на порівняння діяльності підприємства з кращими практиками. Комплексне застосування цих інструментів дає змогу сформувати всебічне уявлення про зовнішнє середовище та підвищити обґрунтованість стратегічних рішень підприємства.

Таблиця 1.2

Характеристика методів аналізу факторів макросередовища

Назва методу	Автор	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Переваги та недоліки
1	2	3	4	5
PEST-аналіз (STEP-аналіз)	—	Політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори	Метод передбачає послідовне дослідження впливу зовнішніх факторів за принципом «фактор → підприємство». Результати аналізу узагальнюють у таблиці, де для кожного чинника визначається сила його впливу за допомогою балів, рангів чи інших	Переваги: дає можливість детально дослідити вплив кожного фактора окремо та отримати системне уявлення про зовнішнє середовище. Недоліки: частина показників є складною для кількісного вимірювання, що ускладнює оцінювання та відстеження їх динаміки.

			умовних оцінок.	
STEEP / PESTLE / STEEPLE аналіз	—	До базових 4-х факторів додаються: природні, правові та етнокультурні	Є модифікацією PEST-аналізу та передбачає розширений, більш системний огляд зовнішніх факторів. Аналіз здійснюється послідовно за всіма складовими, дозволяючи комплексно оцінити вплив середовища.	Переваги та недоліки: збігаються з PEST-аналізом, оскільки методики є взаємопов'язаними; перевага полягає у ширшому охопленні факторів, тоді як недоліком залишається складність кількісного вираження частини показників.
Модель «п'яти конкурентних сил» М. Портера	М. Портер	Рівень конкуренції в галузі: конкуренти, постачальники, споживачі, нові гравці, товари-замінники	Методика базується на аналізі п'яти ключових чинників, що визначають конкурентний тиск у галузі: конкуренція всередині ринку; загроза появи нових конкурентів; вплив товарів-замінників; сила постачальників; сила споживачів. Такий аналіз дає змогу оцінити структуру галузі та її привабливість для бізнесу.	Переваги: дозволяє комплексно оцінити конкурентне середовище та сформулювати ефективну конкурентну стратегію. Недоліки: складність у визначенні меж галузі; компанії з різними видами діяльності можуть бути неправильно віднесені до однієї галузі, що спотворює результати аналізу.
Бенчмаркінг		Конкуренти, співробітники, постачальники	Метод ґрунтується на порівнянні діяльності підприємства з іншими організаціями, які демонструють найкращі результати. Включає такі етапи: визначення цілей	Переваги: забезпечує можливість визначити слабкі місця підприємства, окреслити орієнтири для вдосконалення, формувати дієвий план дій та підвищувати рівень

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
	—		збирання даних, аналіз інформації, реалізація рекомендацій, контроль та оцінка змін. Кожен етап може бути деталізований залежно від потреб підприємства.	конкурентоспроможності. Недоліки: можуть виникати труднощі із доступом до повної та достовірної інформації про діяльність інших компаній.

У рамках дослідження методичних підходів до формування та вибору стратегії розвитку важливе місце займає аналіз стратегічних груп конкурентів. Карта стратегічних груп – це інструмент візуалізації стратегічного положення компаній у межах галузі, який будується у двовимірному просторі та дає змогу визначити групи підприємств, що конкурують між собою найбільш активно. Такі організації зазвичай мають подібні характеристики: схожий асортимент продукції, однакові канали

розподілу, близький рівень вертикальної інтеграції, ідентичні показники якості та цін, майже однаковий рівень сервісу, зіставні технологічні процеси та активне використання комунікаційних інструментів. Саме тому детальне дослідження параметрів діяльності конкурентів є методично важливою передумовою формування стратегії.

Процес побудови карти стратегічних груп включає декілька етапів:

1. Вибір аналітичних параметрів, за якими будуть порівнюватися організації (наприклад, рівень спеціалізації продукції, співвідношення «ціна/якість» тощо).
2. Формування двовимірної матриці, де обрані параметри виступають осями координат; при цьому вони повинні бути некорельованими.
3. Кількісна оцінка характеристик конкурентів та нанесення їхніх значень на карту.
4. Групування підприємств, що розміщуються поруч, у стратегічні групи.
5. Візуальне відображення ваги кожної групи шляхом позначення їх обсягів продажів колами відповідного розміру.

Слід зазначити, що фактори зовнішнього середовища впливають на підприємства неоднаково: великі компанії значно сильніше відчують дію зовнішніх чинників, ніж малі.

Методичний підхід до аналізу мікросередовища включає дослідження елементів, які безпосередньо залучені у господарську діяльність підприємства. З цією метою М. Портер запропонував модель ланцюга створення цінності, яка демонструє, як кожен вид діяльності формує витрати, впливає на активи та додає цінність кінцевому продукту. Такий підхід дозволяє виявити джерела конкурентних переваг, визначити «вузькі місця» та оцінити ефективність окремих елементів бізнес-процесів.

Ланцюг створення цінності включає дев'ять стратегічних видів діяльності, які поділяються на основні та підтримувальні. До основної діяльності належать:

- вхідна логістика, що охоплює отримання, зберігання, сортування ресурсів та управління запасами;
- виробничі процеси, пов'язані з перетворенням сировини на готову продукцію (виробництво, складання, пакування, контроль якості, сертифікація);
- вихідна логістика, яка включає зберігання готової продукції, опрацювання замовлень та її транспортування до споживача;
- маркетинг і продажі, що охоплюють просування товару, проведення маркетингових досліджень, планування збуту, роботу з дилерами;
- сервіс, спрямований на обслуговування покупців (доставка, ремонт, постачання запчастин, надання консультацій та розгляд претензій) [13, с.122].

Використання методів стратегічного групування та аналізу ланцюга створення цінності забезпечує підприємству можливість комплексно оцінити власні конкурентні позиції, визначити сильні та слабкі сторони, сформувану обґрунтовану стратегію розвитку та підвищити ефективність управлінських рішень.

У межах методичних підходів до формування стратегії розвитку важливим є аналіз не лише основної, а й допоміжної діяльності підприємства, що створює умови для формування конкурентних переваг. Згідно з концепцією М. Портера, до допоміжних видів діяльності належать такі ключові елементи:

- технологічний розвиток, який включає впровадження сучасних технологій, використання ноу-хау, проведення досліджень та розробок, удосконалення конструкції продукції, проєктування необхідного обладнання, розвиток матеріально-технічного забезпечення, застосування інформаційно-комунікаційних систем, комп'ютерних технологій та постійний моніторинг технічних новацій;
- управління персоналом, що охоплює процеси підбору, найму, навчання, адаптації, соціального забезпечення працівників, налагодження взаємин між співробітниками та керівництвом, організацію системи підвищення кваліфікації та професійного розвитку;
- інфраструктура підприємства, яка забезпечує функціонування загальної

системи управління: фінансово-бухгалтерські процеси, юридичний супровід, безпекові заходи, інформаційні управлінські системи та інші функції вищого рівня управління;

- матеріально-технічне забезпечення, що включає закупівлю сировини, організацію поставок та забезпечення підприємства необхідними ресурсами [11].

Відповідно до концепції ланцюга цінності Портера, усі види діяльності підприємства повинні утворювати логічно пов'язаний комплекс, який визначає, де саме формується цінність для споживача та які процеси забезпечують конкурентну перевагу. Аналіз ланцюга цінності дозволяє виявити основні та допоміжні види діяльності, що створюють вартість, оцінити їх ефективність, виявити слабкі місця та слугує основою для стратегічних рішень щодо подальшого розвитку [4].

Ще одним важливим методичним інструментом стратегічного аналізу ресурсного потенціалу підприємства є VRIO-аналіз. Його назва утворена від перших літер англійських термінів Value, Rareness, Imitation, Organization. Метод спрямований на оцінку унікальності ресурсів та компетенцій підприємства з точки зору їх здатності забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

VRIO-аналіз передбачає оцінювання ресурсів за такими критеріями:

- Value (цінність) – визначає, чи створює ресурс цінність для підприємства та чи здатний він підвищувати ефективність діяльності;
- Rareness (рідкісність) – оцінює унікальність ресурсу, кількість конкурентів, які мають аналогічні ресурси;
- Imitation (складність відтворення) – визначає, наскільки важко та дорого конкурентам скопіювати або замінити даний ресурс;
- Organization (організованість) – оцінює, наскільки ефективно організація структурована для використання наявних ресурсів у реалізації стратегії.

Метод VRIO стверджує, що стійка конкурентна перевага можлива лише у випадку, коли ресурс відповідає всім чотирьом критеріям одночасно. Якщо ж певний ресурс не створює цінності, він не лише не посилює позиції підприємства, а й може

стати джерелом його стратегічної слабкості. У випадку, коли ресурс є цінним, але не рідкісним, він забезпечує лише тимчасову перевагу, що швидко переходить у конкурентний паритет.

Таблиця 1.3

Модель VRIO-аналізу ресурсів підприємства

V	R	I	O	Результат використання ресурсу	Економічний результат
ні	—	—	так	Конкурентна слабкість	Нижче середнього
так	ні	—	так	Конкурентний паритет	Середній
так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього
так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього

Для формування та реалізації результативної стратегії розвитку підприємства необхідно комплексно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники його функціонування. До зовнішніх факторів належать: наявність релевантної інформації про стан і динаміку зовнішнього середовища, знання ринкової кон'юнктури, аналіз конкурентних переваг інших суб'єктів ринку, ефективність маркетингових інструментів та інші аспекти, що визначають позицію підприємства у конкурентному просторі. Внутрішні фактори охоплюють професіоналізм і компетентність персоналу, управлінську майстерність керівників, здатність організації прогнозувати зміни, адаптуватися до нових умов та раціонально розподіляти ресурси. У зв'язку з цим важливою методичною процедурою є проведення SWOT-аналізу (табл. 1.4), який дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища.

Під час вибору оптимального типу стратегії розвитку бізнес-організації необхідно враховувати низку ключових факторів, серед яких:

- характер і сила впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства;
- внутрішній потенціал організації, її сильні та слабкі сторони;
- стадія життєвого циклу підприємства та його бізнес-напрямів;
- специфіка сфер діяльності та наявних ринків;

- вимоги чинного нормативно-правового середовища;
- концептуальна модель досягнення конкурентних переваг;
- стратегічна позиція підприємства в галузі.

Таким чином, вибір стратегії розвитку має базуватися на поєднанні аналітичних методів, оцінці зовнішнього середовища, діагностиці внутрішнього потенціалу та узгодженні стратегічних орієнтирів з можливостями підприємства, що забезпечує її практичну обґрунтованість і результативність.

Таблиця 1.4

SWOT-аналіз стратегії розвитку бізнес-організації

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні можливості бізнес-організації (навички персоналу, потенціал) чи ресурси, які можуть призвести до формування конкурентної переваги.	Діяльності, яку бізнес-організація виконує недостатньо добре, або неправильно використовує ресурси та підсистеми потенціалу.
Можливості (O)	Загрози (T)
Сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність бізнес-організації, альтернативи, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей (результатів).	Сукупність факторів, які переважно негативно впливають на діяльність бізнес-організації, будь-які процеси чи явища, що перешкоджають руху бізнес-організації чи організації стратегії в напрямку досягнення своєї місії та цілей.

SWOT-аналіз призначений для визначення позицій, які займають бізнес-організації у зовнішньому середовищі, та для формування адекватних альтернативних стратегій розвитку. Його методика включає два основних етапи:

- визначення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації;
- встановлення співвідношення сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами для визначення основних проблем розвитку та раціональних шляхів їх вирішення. У рамках першого етапу SWOT-аналізу відносно незалежно і, можливо, одночасно проводиться детальне дослідження, з одного боку, макро- і мікросередовища, а з іншого боку, внутрішнього середовища організації.

Отже, при проведенному дослідженні зробимо наступний висновок, що кожна методика, яка була зазначена має досить важливу функцію для визначення показників підприємства, але використання усіх цих методик буде досить трудомістким для організації.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічної діагностики, оскільки дозволяє визначити реальне положення бізнес-організації у зовнішньому середовищі та сформувані обґрунтовані варіанти подальшого стратегічного розвитку. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на двох центральних етапах.

Перший етап передбачає ідентифікацію зовнішніх можливостей і загроз, а також визначення внутрішніх сильних і слабких сторін організації. На цьому етапі паралельно або послідовно здійснюється детальне вивчення макросередовища, ринкового оточення та внутрішнього потенціалу підприємства.

Другий етап полягає в зіставленні отриманих характеристик для встановлення взаємозв'язку між ними. Аналіз відповідності внутрішніх ресурсів підприємства зовнішнім умовам дає змогу визначити першочергові стратегічні проблеми та окреслити найбільш доцільні напрями їх розв'язання.

Таким чином, узагальнюючи результати проведенного дослідження, можна стверджувати, що кожен із розглянутих методичних інструментів оцінювання стану підприємства відіграє важливу роль у стратегічному плануванні. Водночас використання всього комплексу методик одночасно є надзвичайно трудомістким процесом, що потребує значних часових і аналітичних ресурсів. Тому для практичних потреб доцільно обирати ті методи, які найбільш точно відповідають специфіці діяльності підприємства та поставленим завданням стратегічного розвитку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством

Ефективне стратегічне управління будь-якого підприємства неможливе без опори на чинну законодавчу базу України. Нормативно-правове забезпечення охоплює систему законів і підзаконних актів, які визначають правила створення суб'єктів господарювання, регулюють їхню економічну діяльність, конкурентні відносини, трудові процеси, інноваційні ініціативи, фінансову звітність та інші ключові аспекти функціонування. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства відбувається у межах зовнішнього нормативного середовища, що забезпечує правову визначеність і стабільність управлінських рішень.

Основу правового поля становить Конституція України, яка закріплює фундаментальні принципи ведення бізнесу. Стаття 42 гарантує свободу підприємницької діяльності, визначає рівність усіх форм власності та підкреслює важливість захисту конкуренції. Таким чином, Конституція задає рамки, у яких повинні діяти підприємства, формуючи засади ринкової економіки й зобов'язуючи державу створювати умови для розвитку бізнесу.

Важливою зміною нормативного середовища є скасування Господарського кодексу України у 2025 році на підставі Закону № 4196-IX. Ця трансформація означає перехід до європейської моделі приватного права, у рамках якої регулювання господарської діяльності ґрунтується на положеннях Цивільного кодексу України. Унаслідок цього термін «господарські правовідносини» поступається місцем цивільно-правовим, а регулювання підприємницької діяльності уніфікується зі стандартами ЄС. Після скасування ГКУ саме Цивільний кодекс стає центральним актом для бізнесу, визначаючи порядок створення й ліквідації юридичних осіб, укладення договорів, відповідальність сторін, корпоративні права та інші основи діяльності підприємств.

Розвиток підприємництва також базується на низці інших нормативних актів. Закон «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» регламентує створення підприємства, порядок внесення змін і ліквідації, визначає вимоги до установчих документів. Закон «Про ліцензування видів господарської діяльності» встановлює перелік видів діяльності, що потребують ліцензії, та порядок їх отримання, що вимагає врахування у стратегічних рішеннях підприємства.

Конкурентна поведінка бізнесу формується відповідно до Закону «Про захист економічної конкуренції», який визначає правила чесної конкуренції, регулює питання концентрації, злиття й поглинання, а також забороняє зловживання ринковою владою. Окреме місце у стратегічному плануванні займає Податковий кодекс України, що визначає систему оподаткування, правила нарахування податку на прибуток, ПДВ, єдиного податку, а також умови податкових стимулів і пільг, що мають суттєвий вплив на фінансову стратегію підприємства.

Формування дієвої кадрової політики ґрунтується на положеннях Закону «Про працю» та Кодексу законів про працю України. Ці акти регулюють питання найму персоналу, організації робочого часу, оплати праці, соціальних гарантій, охорони праці та колективних договорів. Фінансово-обліковий аспект стратегічного розвитку визначається Законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», який встановлює правила ведення облікової політики, формування фінансової звітності, вимоги до прозорості фінансових даних і стандарти взаємодії з інвесторами.

До важливих елементів нормативного середовища належать також Закони «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про захист прав споживачів», а також норми щодо управління об'єктами державної власності. Для підприємств, які виходять на міжнародні ринки або залучають іноземні інвестиції, особливе значення мають Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), що підвищують рівень прозорості та довіри до бізнесу.

Таким чином, нормативно-правове середовище становить комплексну систему, що визначає правові рамки діяльності підприємства і безпосередньо впливає на формування його стратегії розвитку. Дотримання чинних правових норм, адаптація до законодавчих змін і орієнтація на європейські стандарти є ключовими передумовами сталого, ефективного та конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства.

У 2025 році система правового регулювання господарської діяльності в Україні зазнає суттєвої трансформації у зв'язку зі скасуванням Господарського кодексу. Основним законодавчим актом, що визначатиме правові засади діяльності підприємств, стане Цивільний кодекс України. Формування стратегії розвитку повинно здійснюватися з урахуванням усіх чинних законів, що регулюють конкуренцію, реєстрацію бізнесу, інвестиції, трудову діяльність, оподаткування та бухгалтерський облік. Це забезпечує правову стійкість, передбачуваність управлінських рішень та мінімізує ризики для підприємства.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища інформація стала одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, нарівні з фінансовими, трудовими та матеріальними активами. Стратегічне управління неможливо уявити без потужної, достовірної та комплексної інформаційної підтримки, адже саме інформація дозволяє керівникам вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, здійснювати обґрунтований вибір стратегічних альтернатив та контролювати ефективність реалізації стратегічних планів. Тому інформаційне забезпечення стратегічного управління слід розглядати як основу, на якій будується весь стратегічний механізм підприємства.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління являє собою систему збору, накопичення, обробки, аналізу та передачі даних, які необхідні для формування, обґрунтування, реалізації та коригування стратегії розвитку підприємства. Його сутність полягає у створенні такого інформаційного середовища, яке дозволяє мінімізувати невизначеність і забезпечити керівництво підприємства

актуальною, повною та релевантною інформацією. Фактично, якість стратегічних рішень прямо залежить від того, наскільки якісною є інформація, що лягає в їх основу.

Інформаційне забезпечення включає два великі блоки: внутрішню та зовнішню інформацію. Внутрішня інформація відображає реальний стан підприємства, його потенціал і можливості. Це фінансова звітність, бухгалтерські дані, аналітика продажів, маркетингові дослідження, відомості про виробничі потужності, собівартість продукції, стан технологій, програми розвитку персоналу, кадровий потенціал, рівень інноваційної активності. Ця інформація дозволяє оцінити внутрішнє середовище підприємства і визначити його сильні та слабкі сторони.

Зовнішня інформація охоплює дані про ринок, конкурентів, постачальників, споживачів, зміни у законодавстві, політичні ризики, економічні тенденції, соціально-демографічні зміни, технологічні тренди та інші фактори, які формують зовнішнє бізнес-середовище. Саме зовнішня інформація дає можливість визначити перспективні ринкові можливості, оцінити загрози для підприємства і знайти оптимальні напрямки розвитку.

Особливе значення має системність інформації. Дані, які надходять до підприємства з різних джерел, повинні бути узгоджені, структуровані й інтегровані в єдину інформаційну систему. Якщо інформація надходить хаотично або обробляється фрагментарно, підприємство втрачає здатність бачити загальну картину. Стратегічне управління потребує не лише фактів, а й їхнього аналітичного осмислення, виявлення закономірностей і тенденцій, прогнозування майбутнього розвитку.

Для цього широко використовуються сучасні інформаційні технології: ERP-системи, CRM-платформи, системи Business Intelligence, статистичні програми аналізу даних, спеціалізовані програмні комплекси для фінансового планування. Завдяки таким системам підприємство отримує можливість обробляти великі масиви інформації, створювати аналітичні звіти, будувати прогнозні моделі та візуалізувати

результати.

Важливо зазначити, що інформація повинна відповідати певним вимогам. Вона має бути достовірною, тобто відображати реальний стан справ, а не суб'єктивні припущення; своєчасною, оскільки застарілі дані ведуть до помилкових рішень; релевантною, тобто такою, що безпосередньо стосується конкретного управлінського завдання; повною, щоб не виникало прихованих ризиків; і, нарешті, доступною та економічно обґрунтованою – витрати на її отримання не повинні перевищувати потенційних вигод.

Інформаційне забезпечення виконує у процесі стратегічного управління кілька ключових функцій. Діагностична функція дозволяє оцінити поточний стан підприємства, визначити фактори, що впливають на його діяльність, та ідентифікувати стратегічні проблеми. Прогностична функція забезпечує можливість передбачити тенденції ринку та очікувані зміни у зовнішньому середовищі. Аналітична функція сприяє зіставленню стратегічних альтернатив, оцінці ризиків і визначенню оптимального варіанта розвитку. Контрольна функція дозволяє оцінювати результати реалізації стратегії, виявляти відхилення і застосовувати коригувальні заходи. Інформація також виконує комунікаційну функцію, забезпечуючи взаємодію між підрозділами та управлінськими рівнями.

Варто підкреслити, що значна частина стратегічних помилок підприємств виникає не через неправильний вибір стратегії, а через недостатність або низьку якість інформації, яка була покладена в основу стратегічних рішень. Саме тому інформаційне забезпечення розглядається як критичний елемент стратегічного менеджменту, від якого залежить точність діагностики, глибина аналізу та обґрунтованість прогнозів.

Сучасні підприємства функціонують в умовах інформаційного перенавантаження, де величезні обсяги доступних даних можуть як допомагати, так і заважати приймати рішення. Тому важливо створювати ефективну систему фільтрації й обробки інформації, здатну відокремлювати значущі відомості від

другорядних. У цьому контексті інструменти інформаційної аналітики та технології машинного навчання стають невід'ємною частиною сучасного стратегічного управління.

Підсумовуючи, інформаційне забезпечення стратегічного управління є комплексним, багатогранним процесом, який охоплює всі рівні управлінської діяльності. Воно створює фундамент для формування місії, стратегічних цілей, вибору стратегічних альтернатив та контролю за їх реалізацією. Без якісного інформаційного забезпечення стратегічний менеджмент втрачає свою ефективність і перетворюється на процес інтуїтивного управління. Натомість добре організована інформаційна система дозволяє підприємству досягти стійких конкурентних позицій, збільшити гнучкість, забезпечити стабільний розвиток і успішно адаптуватися до умов невизначеності сучасного ринку.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, викладені в першому розділі, можна стверджувати, що стратегічне управління є ключовою передумовою довгострокового успішного розвитку сучасного підприємства. Воно розглядається як безперервний, багаторівневий процес, що охоплює формування місії, постановку цілей, аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії, а також оцінювання отриманих результатів. У ході еволюції наукових підходів до поняття «стратегія» вона трансформувалась від вузького трактування як «плану дій» до комплексного бачення як системи рішень, інструменту формування конкурентних переваг та механізму узгодження цілей, ресурсів і можливостей підприємства.

Проведена класифікація стратегій засвідчила, що вони можуть формуватися на різних рівнях управління (корпоративному, бізнесовому, функціональному, операційному) та за різними критеріями – функціональним спрямуванням, стадіями

життєвого циклу бізнесу, характером конкурентної позиції, способом досягнення конкурентних переваг, рівнем спеціалізації чи диверсифікації діяльності. Це дозволяє підприємству обирати та комбінувати такі стратегічні підходи, які найкраще відповідають його галузевій специфіці, ресурсному потенціалу, позиції на ринку та стратегічним амбіціям.

Методичні підходи до формування та вибору стратегії розвитку базуються на комплексному використанні інструментів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. У роботі розглянуто можливості застосування PEST- та STEEP-аналізу, моделі «п'яти сил» М. Портера, бенчмаркінгу, карт стратегічних груп, аналізу ланцюга створення цінності, VRIO-аналізу та SWOT-аналізу. Їх поєднане використання дає змогу системно оцінити макро- та мікросередовище, виявити конкурентні переваги й обмеження, визначити критичні фактори успіху та сформулювати обґрунтовані стратегічні альтернативи. Водночас зазначено, що надмірне ускладнення методичного інструментарію може бути надто трудомістким для підприємства, тому на практиці доцільно зосереджуватися на найбільш релевантних методах.

Окрему увагу в розділі приділено нормативно-правовому та інформаційному забезпеченню стратегічного управління. Підкреслено, що стратегія розвитку підприємства формується й реалізується в межах визначеного законодавчого поля, яке включає Конституцію України, Цивільний кодекс, податкове, трудове, інвестиційне, інноваційне та інше спеціальне законодавство. Трансформація правового середовища, зокрема перехід до європейської моделі приватного права та скасування Господарського кодексу, посилює вимоги до гнучкості та правової обізнаності менеджменту. Водночас інформаційне забезпечення виступає стратегічним ресурсом, без якого неможливі якісний аналіз, обґрунтування стратегічних рішень та ефективний контроль за їх реалізацією. Створення інтегрованої інформаційної системи, що поєднує внутрішні й зовнішні дані, є важливою умовою зниження невизначеності та ризиків у стратегічному управлінні.

Таким чином, теоретичні основи формування стратегій розвитку підприємства, розглянуті в першому розділі, дозволяють зробити висновок, що ефективна стратегія є результатом узгодження трьох ключових компонентів: концептуально обґрунтованого стратегічного бачення, адекватного методичного інструментарію аналізу та дієвого нормативно-правового й інформаційного забезпечення. Саме на цій теоретико-методичній базі надалі доцільно здійснювати організаційно-управлінський та фінансово-економічний аналіз конкретного підприємства, а також розробляти практичні рекомендації щодо вдосконалення його стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» (скорочено – ТОВ «ЄАС», англійською – LIMITED LIABILITY COMPANY «EUROPA ARM SPORT» (LLC «EAS»)) є зареєстрованою юридичною особою, яка здійснює свою діяльність на території України вже понад двадцять шість років. Підприємство було створено 07 квітня 1999 року, що свідчить про його тривалу присутність на ринку та сформовану організаційну структуру, налагоджені бізнес-процеси та стабільне функціонування у динамічних умовах економіки України.

ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» було засноване у 1999 році з метою розвитку спеціалізованої торгівлі товарами спортивного та розважального призначення. На момент створення ринку бракувало спеціалізованих магазинів, що працювали у сегменті продажу професійного спортивного інвентарю та іншої невживаної продукції, яка не входила до асортименту традиційних спортивних мереж. Саме тому підприємство сформувало свою нішу на основі роздрібної торгівлі невживаними спеціалізованими товарами – напрям, який і сьогодні залишається основним (КВЕД 47.78).

У перші роки діяльності компанія акцентувала увагу на формуванні широкого асортименту товарів для силових видів спорту, активного відпочинку, тренувального процесу, спортивних ігор та масового спорту. Поступово підприємство стало одним із постачальників спортивних товарів для клубів, секцій, тренажерних залів та фізичних осіб, пропонуючи спеціалізовані бренди та оснащення, недоступні у звичайних роздрібних мережах.

З часом ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» розширило не лише асортимент, а й напрями діяльності, отримавши додаткові КВЕДи:

93.19 – інша діяльність у сфері спорту;

93.29 – організування інших видів відпочинку та розваг;

46.90 – неспеціалізована оптова торгівля.

Це дозволило підприємству поєднувати роздрібну торгівлю з оптовими поставками та участю у спортивних заходах і сервісних активностях.

Підприємство має значний статутний капітал – 489 665 489,19 грн, що є надзвичайно високим показником для компаній відповідної сфери діяльності. Такий обсяг капіталу свідчить про:

- масштабність діяльності;
- доступ до суттєвих інвестиційних ресурсів;
- довгострокову стратегічну орієнтацію;
- можливості розширення та диверсифікації бізнесу;
- високу платоспроможність та кредитоспроможність.

Стан підприємства за даними ЄДР станом на 19.11.2025 – «zareєстровано», що підтверджує відсутність процесів припинення, банкрутства чи ліквідації.

Завдяки багаторічній діяльності, активному розвитку та великим фінансовим можливостям ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» зайняло стійкі позиції на ринку спеціалізованої спортивної торгівлі. Підприємство орієнтується на довгостроковий розвиток, активно оновлює асортимент, запроваджує сучасні методи управління та розширює присутність у сфері спорту й активного відпочинку.

Юридична особа діє відповідно до організаційно-правової форми «товариство з обмеженою відповідальністю». Управління підприємством здійснюють уповноважені особи:

Грунскіс Ромас Пранович – керівник та підписант,

Грунскіс Ромас Пранович – підписант,

Прокопенко Андрій Володимирович – підписант.

Це свідчить про персональну відповідальність керівника за виконання зобов'язань підприємства, забезпечення комунікації з контролюючими органами та ведення господарської діяльності.

Для забезпечення комплексного аналізу діяльності підприємства важливо визначити його організаційно-правовий статус, ключові характеристики, напрями роботи та особливості функціонування. Це дозволяє сформулювати чітке уявлення про правові засади діяльності суб'єкта господарювання, масштаб його операційної присутності, структуру управління та основні сфери комерційної активності.

ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є стабільно діючою юридичною особою, яка функціонує на українському ринку понад двадцять шість років. Підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі невживаними товарами у спеціалізованих магазинах, що визначено основним видом економічної діяльності за КВЕД 47.78. З огляду на специфіку ринку та великий статутний капітал, підприємство має можливість ефективно поєднувати торговельну діяльність із напрямками, пов'язаними зі спортом, відпочинком та оптовою торгівлею.

Для більш детальної характеристики діяльності підприємства доцільним є представлення організаційно-правових параметрів ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» у табличній формі, що наведено нижче. Такий формат узагальнення дозволяє системно відобразити ключові організаційні, управлінські та юридичні аспекти, необхідні для подальшого аналітичного оцінювання в межах дослідження (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»
Скорочена назва	ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» або ТОВ «ЄАС»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY «EUROPA ARM SPORT» (LLC «EAS»)
Статус юридичної особи	Зареєстровано (не перебуває в процесі припинення)
Код ЄДРПОУ	30307697
Дата реєстрації	07.04.1999 р.
Уповноважені особи	Грунскіс Ромас Пранович (керівник, підписант); Прокопенко Андрій Володимирович (підписант)

Таблиця 2.1

Розмір статутного капіталу	489 665 489,19 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.78 – Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Інші види діяльності	93.19 – Інша діяльність у сфері спорту; 93.29 – Організування інших видів відпочинку та розваг; 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, будинок 3

Організаційно-правова характеристика ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» свідчить про те, що підприємство є одним із довготривало функціонуючих суб'єктів господарювання, яке успішно працює на українському ринку вже понад двадцять шість років. Дата реєстрації – 07 квітня 1999 року – підтверджує його стабільну присутність у сфері роздрібної торгівлі та суміжних напрямках діяльності. Такий значний період функціонування свідчить про адаптованість підприємства до ринкових змін, економічних циклів та конкурентного середовища.

Підприємство має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, збереження стабільності та можливість залучення інвестицій при обмеженні відповідальності учасників. Значний статутний капітал, який перевищує 489 млн грн, вказує на масштабність діяльності, високий рівень інвестиційної підтримки та фінансової стійкості ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ». Такий розмір капіталу є нетипово великим для підприємств цього сегменту, що може свідчити як про значний обсяг активів, так і про стратегічні амбіції компанії.

Керівництво та підписання юридично важливих документів здійснюється уповноваженими особами – Грунскісом Ромасом Прановичем та Прокопенком Андрієм Володимировичем, що створює чітку систему управління та відповідальності.

Аналіз КВЕД показує, що основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля невживаними товарами у спеціалізованих магазинах (47.78). Цей

напрям охоплює широкий спектр товарів – від спортивного інвентарю та екіпірування до предметів активного відпочинку, сувенірної продукції чи іншої спеціалізованої роздрібною групи. Проте діяльність підприємства не обмежується лише торгівлею. Додаткові види діяльності – інша діяльність у сфері спорту (93.19), організування відпочинку та розваг (93.29), а також неспеціалізована оптова торгівля (46.90) – свідчать про мультисекторну модель розвитку компанії. Це може означати стратегічну орієнтацію на розвиток спортивної інфраструктури, проведення спортивних заходів, участь у спортивних федераціях, організації турнірів чи спортивно-розважальних подій.

Таке диверсифіковане поєднання діяльності дозволяє підприємству збільшувати джерела доходу, зменшувати ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, та формувати комплексний підхід до розвитку спорту й активного відпочинку.

Місцезнаходження компанії – м. Київ, вул. Дегтярівська, 3 – формує доступність для партнерів, постачальників та цільової аудиторії, а також свідчить про роботу підприємства в одному з найбільших економічних і логістичних центрів країни.

Загалом організаційно-правова характеристика ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» вказує на масштабність, багатoproфільність і стабільність його діяльності. Компанія має широкий потенціал для подальшого розвитку у сфері роздрібною торгівлі, спортивних послуг та організації дозвілля, а її фінансова база та багаторічний досвід створюють потужні конкурентні переваги на ринку.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціонально сформованої організаційної структури, яка визначає взаємозв'язки між підрозділами, рівні управління, розподіл відповідальності та комунікаційні потоки. Для підприємств торговельно-спортивної спрямованості, таких як ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», особливо важливо забезпечити чітку координацію діяльності між управлінськими, збутовими, матеріально-технічними та фінансовими службами,

оскільки вони формують основу стабільності бізнес-процесів.

Організаційна структура підприємства дає можливість оцінити логіку побудови системи управління, ступінь централізації прийняття рішень, рівень підпорядкованості та функціональний розподіл повноважень. Саме тому її аналіз є важливою частиною дослідження, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управлінської моделі, виявити резерви підвищення ефективності управління персоналом і ключовими бізнес-процесами.

Структура управління ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» наведена на рисунку 2.1 та відображає систему вертикальних і горизонтальних зв'язків між керівництвом, функціональними підрозділами та службами підприємства.

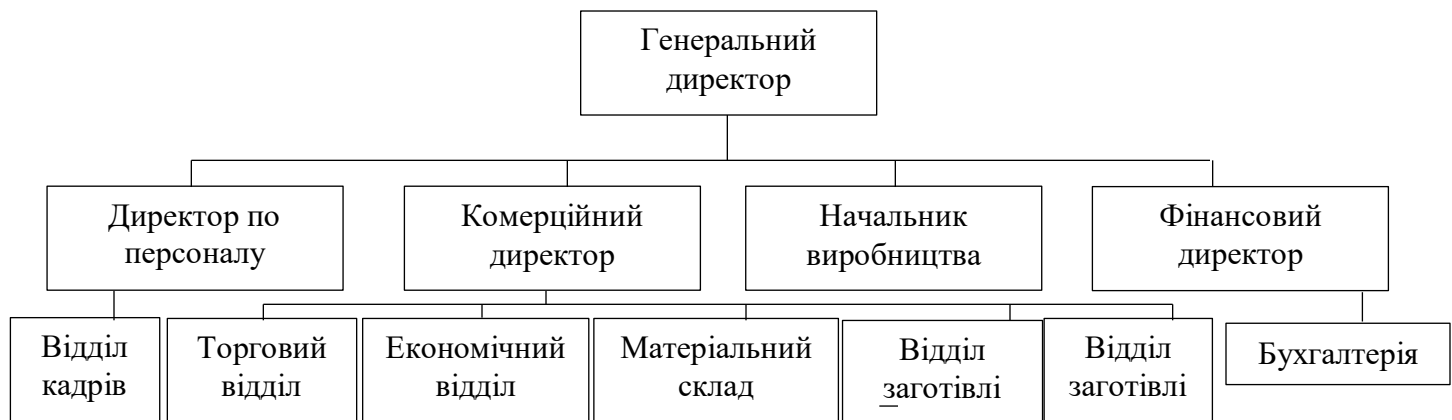


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Організаційна структура ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», представлена на рисунку 2.1, характеризується чітко окресленою ієрархією управління та функціональним принципом розподілу повноважень. На верхньому рівні управління знаходиться генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво підприємством та забезпечує узгодженість роботи всіх підрозділів.

Підпорядковані йому керівники середньої ланки виконують функції координації та оперативного управління. Директор з персоналу відповідає за кадрову політику, підбір, розвиток і мотивацію працівників, що є важливим фактором для підприємства, яке працює у сфері торгівлі та послуг. Комерційний директор

координує торговельні підрозділи, контролює виконання планів продажу та розвиток клієнтської бази. Начальник виробництва (матеріальний склад, відділи заготівлі) забезпечує безперервність товарного забезпечення та логістики, що є критично важливим для компанії, яка здійснює роздрібну та оптову торгівлю. Фінансовий директор відповідає за фінансовий контроль, планування, аналіз і формування достовірної звітності, що сприяє фінансовій стабільності підприємства.

Функціональні підрозділи нижчої ланки – відділи кадрів, торгівлі, економічний відділ, матеріальний склад та бухгалтерія – забезпечують виконання операційних завдань, формуючи основу щоденної діяльності підприємства. Такий поділ функцій дозволяє збалансувати навантаження між службами та забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Загалом організаційна структура ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є логічно побудованою, функціонально орієнтованою та відповідає характеру діяльності підприємства. Вона забезпечує вертикаль відповідальності, чіткий розподіл управлінських повноважень, оперативність ухвалення рішень та контроль ключових бізнес-процесів. Наявність окремих підрозділів, відповідальних за персонал, фінанси, комерцію та матеріальне забезпечення, створює умови для стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Разом із тим, аналіз структури дає можливість визначити потенційні резерви удосконалення – зокрема, підвищення рівня інтеграції підрозділів, впровадження цифрових інструментів управління, оптимізацію інформаційних потоків та посилення контролінгової функції. Це може сприяти підвищенню ефективності управлінських процесів та забезпечити формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

Отже, організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» показує, що підприємство має стабільну управлінську систему з чітко вибудованою ієрархією та функціональним розподілом повноважень, що відповідає масштабам і специфіці його діяльності. Керівна ланка забезпечує стратегічне та

оперативне управління, тоді як функціональні підрозділи ефективно реалізують основні бізнес-процеси у сферах роздрібно́ї торгівлі, спорту та організації дозвілля. Структура управління характеризується достатнім рівнем централізації, що сприяє контролю за фінансами, персоналом і товарними потоками, але водночас потребує подальшої цифровізації та оптимізації внутрішніх комунікацій для підвищення оперативності ухвалення рішень і адаптивності до ринкових змін.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим етапом аналітичної роботи, оскільки дозволяє комплексно оцінити реальні можливості, обмеження та потенціал розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ». Саме фінансово-економічний аналіз формує об'єктивне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, визначення проблемних зон, оцінки ефективності використання ресурсів та прогнозування подальшої діяльності підприємства. У межах цього підпункту буде здійснено всебічне дослідження динаміки доходів, витрат, прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості, що дозволить визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, його адаптивність до умов ринку та потенційні ризики. Проведений аналіз стане основою для формування рекомендацій щодо зміцнення фінансового стану та підвищення економічної результативності діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ».

Для оцінки динаміки діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» за 2022–2024 роки здійснено аналіз ключових економічних показників, які характеризують фінансові результати, ефективність використання активів та трудових ресурсів підприємства. У таблицю 2.2 включено основні абсолютні та відносні показники, що дають можливість комплексно оцінити зміни у доходах, прибутковості, структурі активів, обіговості ресурсів та продуктивності праці. Розрахунок динаміки дозволяє виявити загальні тенденції розвитку підприємства та визначити напрями підвищення

ефективності управління.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	1 704 129	1 731 275	2 081 482	+377 353	122,1%
2	Валовий прибуток, тис. грн.	399 890	428 265	630 062	+230 172	157,6%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	143 322	82 823	117 356	-25 966	81,9%
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1 750 866	2 018 670	2 444 370	+693 504	139,6%
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	100 713	146 728	182 612	+81 899	181,3%
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1 963 247	2 297 642	2 374 363	+411 116	120,9%
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	405	410	415	+10	102,5%
8	Фондовіддача	16,92	13,21	11,40	-5,52	67,4%
9	Фондомісткість	0,059	0,076	0,087	+0,028	147,4%
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	248,7	357,1	440,0	+191,3	176,9%
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	4 208	4 222	5 015	+807	119,1%
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,86	0,75	0,88	+0,02	102,3%

Проведений аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання масштабів підприємства та поступове зміцнення його економічного потенціалу. Підприємство значно наростило чистий дохід – на 22,1 %, що стало результатом активізації торговельної діяльності та ефективнішого використання ресурсів. Валовий прибуток зріс більш ніж на 57 %, що є позитивним сигналом щодо підвищення маржинальності операцій. Водночас чистий прибуток у 2024 році дещо знизився порівняно з 2022 роком, що може бути пов’язано зі збільшенням витрат, модернізацією частини активів або реалізацією інвестиційних проєктів. Суттєве розширення активів підприємства, зокрема приріст необоротних та оборотних

ресурсів, підтверджує тенденцію до розвитку та інвестування у матеріальну базу. Підвищення продуктивності праці та фондоозброєності персоналу свідчить про ефективніше використання трудових і матеріальних ресурсів. У цілому динаміка фінансово-економічних показників демонструє, що підприємство розвивається за інтенсивною моделлю, зміцнюючи ринкові позиції, проте потребує подальшого контролю за витратами та підвищення рентабельності для забезпечення стійкої прибутковості у перспективі.

Для комплексної оцінки структури майна підприємства та визначення змін у джерелах його формування за 2022–2024 рр. проведено аналіз балансових статей активу та пасиву ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ». Такий аналіз дозволяє визначити динаміку обсягів необоротних і оборотних активів, виявити тенденції у структурі капіталу, а також оцінити рівень залежності підприємства від позикових джерел. Порівняння показників за три роки дає можливість встановити, за рахунок яких чинників відбулося зростання балансу та чи відповідає фінансова політика підприємства принципам стійкого розвитку.

У табл. 2.3 наведено узагальнені результати розрахунків із визначенням питомої ваги та відхилень ключових показників.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	90 583	5,04	110 844	4,75	182 612	7,14	+92 029	+101,6	+2,10
в т.ч. основні засоби	52 991	—	54 753	—	111 253	—	+58 262	—	—
2. Оборотні активи	1 705 575	94,96	2 220 920	95,25	2 374 363	92,86	+668 788	+39,2	-2,10
в т.ч. запаси	1 027 239	—	1 510 392	—	1 592 089	—	+564 850	—	—
дебіторська заборгованість	655 525	—	604 518	—	664 740	—	+9 215	—	—
грошові кошти	20 906	—	161 986	—	114 052	—	+93 146	—	—

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	828 314	46,12	911 137	39,08	1 028 493	40,21	+200 179	+24,2	-5,91
в т.ч. зареєстрований капітал	489 665	–	489 665	–	489 665	–	0	–	–
нерозподілений прибуток	338 649	–	421 472	–	538 828	–	+200 179	–	–
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	23 605	1,31	46 698	2,00	58 739	2,30	+35 134	+148,9	+0,99
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	944 239	52,57	1 373 929	58,92	1 469 743	57,49	+525 504	+55,7	+4,92
БАЛАНС:	1 796 158	100	2 331 764	100	2 556 975	100	+760 817	+42,4	–

Аналіз структури майна та джерел його формування у ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» за період 2022–2024 рр. свідчить про суттєве збільшення загального обсягу активів підприємства – баланс зріс на 760,8 млн грн, або на 42,4 %. Зростання майна відбулося як за рахунок необоротних, так і за рахунок оборотних активів, проте найбільш динамічним було саме нарощення довгострокової складової: необоротні активи за три роки зросли більше ніж удвічі (+101,6 %), що вказує на інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази, модернізацію та оновлення основних засобів. Частка необоротних активів у балансі збільшилася на 2,1 п.п., що є позитивною ознакою з точки зору зміцнення виробничого потенціалу.

Оборотні активи також демонструють приріст у 668,8 млн грн (+39,2 %), хоча їхня питома вага дещо знизилася, що пояснюється випереджальним зростанням необоротних ресурсів. Найбільш суттєве зростання відбулося у запасах (+564,9 млн грн), тоді як дебіторська заборгованість залишилася майже на рівні 2022 року, що свідчить про стабільну політику розрахунків із контрагентами. Значним є збільшення грошових коштів у 2023 році, але у 2024 році їх обсяг дещо скоротився, що може бути пов'язано із фінансуванням інвестиційних або операційних потреб.

У структурі пасиву спостерігається зростання власного капіталу на 200,2 млн грн, що є наслідком акумуляції нерозподіленого прибутку. Проте його частка в загальній структурі активів зменшилася до 40,21 %, що пояснюється швидшим

зростанням зобов'язань. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 148,9 %, що відображає залучення інвестиційних ресурсів для розвитку, тоді як поточні зобов'язання зросли на 55,7 %, залишаючись домінантною статтею пасиву (понад 57 %).

Загалом структура майна підприємства та джерел його фінансування демонструє активний розвиток, інвестування в основні засоби та розширення операційної діяльності. Разом з тим збільшення частки зобов'язань потребує посилення контролю за фінансовою стійкістю, оптимізації структури капіталу та підтримання достатнього рівня ліквідності, щоб забезпечити збалансованість і стабільність фінансового стану підприємства.

Фінансові результати підприємства формуються під впливом низки факторів, серед яких ключову роль відіграють обсяги чистого доходу, структура витрат, динаміка собівартості, ефективність операційної діяльності та рівень фінансових витрат. Аналіз механізму формування фінансових результатів дозволяє простежити, які саме елементи операційної та фінансової діяльності забезпечили прибутковість або, навпаки, спричинили її зниження.

У табл. 2.4 відображено ключові статті Звіту про фінансові результати за три роки, що дає можливість оцінити тренди зміни доходів, витрат та прибутковості, а також визначити критичні зони, що потребують удосконалення.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 704 129	1 731 275	2 081 482	+377 353	+22,1%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 304 239	1 303 010	1 451 420	+147 181	+11,3%
Валовий: прибуток (збиток)	399 890	428 265	630 062	+230 172	+57,5%
Інші операційні доходи	2 787	27 446	5 507	+2 720	+97,6%

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	65 844	74 097	84 358	+18 514	+28,1%
Витрати на збут	93 814	103 447	135 193	+41 379	+44,1%
Інші операційні витрати	40 633	20 788	22 622	-18 011	-44,3%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	202 386	257 379	393 396	+191 010	+94,4%
Фінансові витрати	28 052	160 769	255 766	+227 714	+811,8%
Інші витрати	0	0	3	+3	—
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	175 306	102 849	144 666	-30 640	-17,5%
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	143 322	82 823	117 356	-25 966	-18,1

Фінансові результати ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» у 2022-2024 роках демонструють змішані тенденції, у яких поєднуються як позитивні зрушення, так і ризикові фактори. Передусім варто відзначити стабільне та суттєве зростання чистого доходу: за два роки обсяг реалізації збільшився на понад 22%, що свідчить про підсилення ринкових позицій підприємства, розширення товарного асортименту та підвищення попиту. Одночасно із зростанням доходів відбуваються структурні зміни у витратах. Собівартість зросла лише на 11%, тобто нижчими темпами, ніж дохід, що дало можливість суттєво наростити валовий прибуток – його приріст досяг 57,5%, а це є одним із ключових позитивних сигналів для подальшого стратегічного розвитку.

Однак у частині операційних витрат ситуація менш однозначна. Адміністративні витрати та витрати на збут постійно і доволі суттєво зростають, що знижує операційну маржинальність. Попри це підприємству вдалося значно наростити операційний прибуток – майже вдвічі – що є результатом оптимізації внутрішніх процесів і зростання валового прибутку. Додатковим позитивним фактором стало скорочення інших операційних витрат у 2024 році.

Водночас найбільш загрозливою тенденцією є стрімке зростання фінансових витрат: порівняно з 2022 роком вони збільшилися більш ніж у вісім разів. Це свідчить про різке зростання кредитного навантаження, активне залучення

позикових ресурсів та підвищення вартості капіталу. Саме цей фактор став основною причиною того, що чистий прибуток підприємства не демонструє таких темпів зростання, як операційний: попри збільшення доходів і валового прибутку, чистий фінансовий результат 2024 року залишився нижчим за показник 2022 року на 18%.

Таким чином, підприємство демонструє високу операційну ефективність та здатність до нарощення доходів, але водночас стикається з ризиками, пов'язаними із надмірним кредитним навантаженням. У перспективі підприємству важливо зосередитися на управлінні борговими зобов'язаннями, оптимізації фінансових витрат та підтриманні балансу між розширенням діяльності та фінансовою стійкістю.

Оцінка фінансового стану підприємства ґрунтується на системі аналітичних коефіцієнтів, що відображають його ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність. Аналіз динаміки цих показників дозволяє визначити здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання, ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості діяльності у різні періоди. Важливість дослідження полягає в тому, що саме фінансові індикатори комплексно характеризують економічний стан підприємства та дозволяють оцінити тенденції розвитку, визначити зони ризику та сформувати підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

У табл. 2.5 узагальнено ключові коефіцієнти за 2022-2024 рр. та подано їх зміну, що забезпечує можливість відстежити фінансову динаміку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ».

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024		
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,81	1,62	1,62	−0,19	−10,5

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,022	0,118	0,078	+0,056	+254,5
3. Чистий оборотний капітал	761 336	846 991	904 620	+143284	+18,8
4. Коефіцієнт автономії	0,461	0,391	0,402	-0,059	-12,8
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,86	0,73	0,76	-0,10	-11,6

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,43	0,36	0,36	-0,07	-16,3
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,96	0,74	0,81	-0,15	-15,6
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,09	1,90	2,02	-0,07	-3,3
9. Рентабельність господарської діяльності, %	8,27%	4,78%	5,64%	-2,63 п.п.	х
10. Рентабельність власного капіталу, %	17,3%	9,1%	11,4%	-5,9 п.п.	х
11. Рентабельність продукції, %	23,1%	24,7%	30,3%	+7,2 п.п.	х

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» за 2022–2024 роки демонструє змішану тенденцію розвитку, яка поєднує як позитивні, так і ризикові аспекти. Насамперед варто відзначити відносну стабільність ліквідності: загальний коефіцієнт ліквідності знизився лише на 10,5 %, залишаючись на прийнятному рівні 1,62, що забезпечує покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Абсолютна ліквідність, навпаки, суттєво покращилася – з 0,022 до 0,078, що свідчить про зростання грошової маси та можливість швидкого виконання невідкладних платежів. Підприємство також наростило чистий оборотний капітал на 143,3 млн грн, що є ознакою укріплення його платоспроможності.

Разом із тим спостерігається погіршення показників фінансової стійкості: коефіцієнт автономії знизився з 0,461 до 0,402, а коефіцієнт забезпеченості власними засобами – з 0,43 до 0,36, що свідчить про зростання залежності від позикового капіталу.

Аналогічно знизився коефіцієнт фінансової стабільності, що вказує на більш суттєве навантаження зобов'язаннями. Ділова активність також дещо ослабла — оборотність активів зменшилася з 0,96 до 0,81, хоча оборотність власного капіталу зберегла майже початковий рівень.

Показники рентабельності демонструють неоднорідну, але загалом позитивну

тенденцію. Хоча рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу у 2023 році різко знижувалися, у 2024 році підприємство змогло частково їх відновити. Найбільш вагомим є зростання рентабельності продукції з 23,1 % до 30,3 %, що свідчить про підвищення маржинальності основного бізнесу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство демонструє позитивну динаміку в частині ліквідності та прибутковості продукції, але стикається з певними викликами щодо фінансової стійкості та ефективності використання активів. Це свідчить про необхідність підвищення якості управління капіталом, оптимізації витрат і диверсифікації джерел фінансування для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» дає змогу стверджувати, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак його діяльність супроводжується низкою фінансових ризиків.

Структура майна та джерел фінансування характеризується значною часткою оборотних активів, що забезпечує гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Водночас зниження коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності свідчить про поступове зростання залежності від позикового капіталу, що потребує підвищеної уваги до управління зобов'язаннями.

Позитивним є зростання чистого оборотного капіталу, покращення абсолютної ліквідності та підвищення рентабельності продукції, що відображає ефективність операційної діяльності. Разом із тим уповільнення оборотності активів і зниження рентабельності власного капіталу вказують на необхідність оптимізації структури ресурсів і посилення контролю за ефективністю їх використання.

Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство має стабільне фінансове підґрунтя, проте для забезпечення стійкого розвитку

потребує удосконалення системи управління фінансовими ресурсами та зміцнення фінансової стійкості.

2.3. Оцінка системи формування стратегій розвитку досліджуваного підприємства

Оцінка системи формування стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є ключовим етапом у дослідженні його конкурентних позицій та довгострокових перспектив функціонування в умовах динамічного та турбулентного ринкового середовища. Підприємство працює на ринку спеціалізованої роздрібної торгівлі спортивними та іншими невживаними товарами, де стратегічні рішення визначають не лише поточну результативність, а й здатність компанії адаптуватися до змін макроекономічної кон'юнктури, регуляторної політики, споживчих трендів і технологічних зрушень. З огляду на те, що ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» функціонує у середовищі посиленої конкуренції з боку великих мережевих операторів, системність, обґрунтованість та гнучкість сформованих стратегій розвитку стають визначальними чинниками його стійкості та успішності.

Особливості макросередовища відіграють визначальну роль у формуванні стратегічної поведінки ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», адже саме зовнішні глобальні фактори задають рамкові умови, в яких підприємство здійснює свою господарську діяльність. Хоча макросередовище не спрямоване безпосередньо на окрему компанію, його вплив може бути як сприятливим, так і обмежувальним залежно від галузевих умов роздрібної торгівлі, динаміки споживчого попиту та загальної економічної ситуації.

ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» працює на ринку спеціалізованої роздрібної торгівлі новими товарами (КВЕД 47.78), а також здійснює діяльність у спортивній сфері та сфері організації дозвілля. Тому аналіз глобального макросередовища має враховувати комплекс чинників, які безпосередньо або опосередковано визначають

можливості розвитку підприємства, рівень конкуренції, купівельну спроможність населення та перспективність стратегічних рішень.

Для забезпечення успішного стратегічного розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» важливо всебічно оцінити вплив чинників зовнішнього середовища, адже саме вони формують умови функціонування підприємства та визначають можливості й обмеження його подальшої діяльності. Макросередовище є неконтрольованою складовою зовнішнього оточення, тому систематичний аналіз його елементів дозволяє своєчасно виявляти загрози, прогнозувати зміни та адаптувати стратегічні рішення компанії до нових умов.

З цією метою у табл. 2.6 проведено комплексну оцінку ключових факторів макросередовища ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» за політичним, економічним, соціальним, технологічним та іншими напрямками, що дає можливість визначити ступінь їх впливу на підприємство та окреслити стратегічно важливі зовнішні орієнтири.

Таблиця 2.6

Аналіз факторів макросередовища ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Категорія аналізу	Показники, що підлягають аналізу	Джерела інформації
1	2	3
Глобально-економічне середовище	– Динаміка макроекономічних показників України (ВВП, інфляція, рівень безробіття), що впливають на купівельну спроможність населення. – Стан валютного курсу, який визначає цінові коливання імпортованих товарів. – Доступність товарних ресурсів для роздрібної торгівлі (спорттовари, аксесуари, інвентар). – Розвиток логістичної інфраструктури, що впливає на швидкість постачання товарів у торгову мережу.	– Державна служба статистики України. – Публікації НБУ, Мінекономіки. – Огляди міжнародних фінансових організацій (IMF, World Bank). – Аналітичні платформи Euromonitor, Statista.
Політико-правове середовище	– Зміни у податковій і митній політиці щодо імпорту непродовольчих товарів. – Вимоги до сертифікації та стандартизації спортивного інвентарю та товарів для роздрібного продажу. – Регулювання у сфері спортивної діяльності та організації дозвілля.	– Законодавчі акти України (ВРУ, Кабмін). – Інформація Державної митної служби. – Звіти WTO, UNCTAD. – Аналітичні матеріали юридичних компаній.

	– Політична стабільність, що визначає рівень інвестиційного та операційного ризику. – Гармонізація національних норм із європейськими стандартами.	
Науково-технічне середовище	– Рівень впровадження сучасних технологій у сфері торгівлі (електронна комерція, автоматизація складів, CRM).	– Галузеві огляди спортивної індустрії

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Науково-технічне середовище	– Тренди у виробництві спортивних товарів (екотекстилі, інноваційні тканини, «розумні» гаджети). – Розвиток цифрових систем управління торговельними мережами. – Наявність технологічних інновацій, що впливають на конкурентоспроможність асортименту.	– Платформи наукових та технологічних патентів (WIPO). – Маркетингові дослідження світових брендів (Nike, Puma, Adidas).
Особливості розвитку ринку	– Ємність ринку спортивних товарів та недовикористаного потенціалу в Україні. – Рівень конкуренції з боку локальних і міжнародних компаній. – Частка імпорту у товарній пропозиції галузі. – Темпи зростання спортивного сегмента завдяки тренду на ЗСЖ. – Наявність бар'єрів входу (сертифікація, брендові стандарти, участь у торговельних мережах).	– Галузеві звіти Nielsen, Euromonitor. – Дані профільних асоціацій (спорттовари, ритейл). – Національна статистика. – Фінансові звіти конкурентів.
Соціально-культурне середовище	– Зміна споживчих вподобань у бік активного способу життя і спорту. – Особливості споживчої поведінки у великих містах (Київ) — попит на якісні імпортовані товари. – Культурні та поведінкові чинники, що впливають на маркетингову комунікацію. – Демографічні тенденції (зростання молоді аудиторії — ключового сегмента ринку). – Вплив соціальних мереж на формування попиту.	– Соціологічні дослідження. – Аналітика маркетингових агентств. – Публікації McKinsey, Deloitte щодо поведінки споживачів.

Аналіз факторів макросередовища ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах складного, багатокомпонентного та динамічного зовнішнього середовища, яке визначає стратегічні орієнтири його розвитку. Глобально-економічні чинники формують базові умови для реалізації торговельної діяльності: рівень інфляції, динаміка ВВП, стабільність валютного курсу та купівельна спроможність населення прямо впливають на обсяги продажів і

структуру попиту. Для підприємства, яке працює у сфері роздрібно́ї торгівлі непродовольчими товарами, особливо важливо враховувати доступність імпортованих товарів та витрати на логістику, що формують кінцеву ціну продукції.

Політико-правове середовище визначає правила роботи підприємства на внутрішньому ринку, зокрема у сферах оподаткування, митного регулювання, сертифікації товарів та вимог до спортивного інвентарю. Будь-які зміни у законодавстві можуть вплинути на собівартість продукції та швидкість проходження товарів через митні процедури. Політична стабільність, рівень регуляторного тиску та відповідність нормам міжнародних організацій формують загальний інвестиційний клімат, в якому працює компанія.

Науково-технічні фактори є ключовими для підприємства, оскільки сучасна роздрібна торгівля активно базується на інноваціях: автоматизації складів, цифрових каналах продажів, CRM-системах, застосуванні сучасних технологій виробництва спорттоварів. Ці тенденції відкривають нові можливості для розширення онлайн-продажів, розвитку маркетингових стратегій та підвищення рівня сервісу.

Ринкові особливості суттєво впливають на стратегічний вибір компанії. Ємність ринку спортивних товарів, високий рівень конкуренції з боку міжнародних брендів, залежність від імпорту та швидко змінювані споживчі тренди формують умови, у яких підприємству доводиться постійно адаптувати асортиментну та цінову політику. Зростання популярності спорту та здорового способу життя сприяє збільшенню попиту на продукцію, що створює нові ринкові ніші.

Соціально-культурні фактори також мають вагомий вплив: уподобання споживачів зміщуються у бік брендових, якісних та функціональних товарів. Соціальні мережі формують нові стандарти комунікації з клієнтами, підсилюючи вплив цифрового маркетингу. Демографічна структура населення, активне зростання молодіжної аудиторії та популяризація спорту створюють сприятливі умови для розвитку спортивного сегмента діяльності компанії.

Отже, аналіз макросередовища дозволяє дійти висновку, що для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» надзвичайно важливо адаптувати свою стратегію до глобальних економічних, технологічних і соціальних змін. Успіх підприємства залежить від здатності швидко реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати інновації, оптимізувати логістичні й торговельні процеси та враховувати нові споживчі тенденції.

Жодне підприємство не здійснює свою діяльність ізольовано від зовнішніх впливів, оскільки воно постійно перебуває у взаємодії з багатогранним і мінливим середовищем. Це повною мірою стосується і ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», для якого ефективне стратегічне управління неможливе без комплексного вивчення сукупності зовнішніх факторів. Аналіз макросередовища підприємства не дасть повної картини, якщо розглядати його поза контекстом двох ключових складових:

- 1) чітко сформованих довгострокових цілей підприємства, що визначають орієнтири його розвитку;
- 2) об'єктивної оцінки власних ресурсів і можливостей, які забезпечують реалізацію обраної стратегії.

Хоча більшість елементів зовнішнього середовища не піддаються прямому контролю з боку керівництва ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», їхній вплив на процес стратегічного і тактичного планування є визначальним. Саме тому важливо не лише враховувати їх якісно, але й, за можливості, давати їм кількісну оцінку для формування максимально обґрунтованих управлінських рішень.

Одним з інструментів, що забезпечує системний підхід до вивчення зовнішніх умов функціонування підприємства, є PESTLE-аналіз, який дозволяє оцінити ключові групи факторів макросередовища: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, правові та екологічні. У таблиці 2.7 представлено структуру дослідження цих факторів з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Європа Арм Спорт».

Таблиця 2.7

PESTLE-аналіз ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Групи чинників	Події / фактори зовнішнього середовища	Ймовірність прояву	Вплив на компанію
1	2	3	4
Політичні	1) Можливі зміни у нормативно-правових актах, що регулюють торгівлю непродовольчими товарами.	8	5
	2) Удосконалення механізмів державного контролю за конкуренцією на ринку роздрібно торгівлі.	9	4

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
	3) Посилення вимог щодо перевірок бізнесу та зростання штрафних санкцій.	8	6
	4) Політичні цикли та вибори, які впливають на стабільність регуляторної політики.	7	3
	5) Загострення екологічних питань, що може вимагати впровадження додаткових стандартів.	10	10
Економічні	1) Рівень інфляції, що впливає на споживчу активність і закупівельні ціни.	7	4
	2) Податкове навантаження та його коливання для підприємств роздрібно торгівлі.	9	4
	3) Динаміка платоспроможного попиту домогосподарств – ключового сегмента покупців.	10	7
	4) Зміна валютного курсу, що визначає ціну імпортованих товарів і маржинальність продажів.	8	7
	5) Особливості поведінки кінцевого споживача у сегменті спорттоварів та аксесуарів.	6	5
	6) Загальний стан економіки (темпи зростання ВВП) як індикатор комерційної активності населення.	8	4
Соціальні	1) Зміна моделей поведінки покупців, зокрема орієнтація на брендові та якісні товари.	7	5
	2) Вплив медіа на формування попиту та сприйняття бренду.	5	3
	3) Зростаючий скепсис споживачів щодо рекламних повідомлень.	7	4
	4) Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері торгівлі та спортивного сервісу.	10	8
	5) Тенденції здорового способу життя, що стимулюють попит на спортивні товари.	7	8
Технологічні	1) Розвиток технологічних рішень у конкурентів, які можуть формувати нові стандарти.	9	5
	2) Необхідність впровадження сучасних технологій у торгівлі (автоматизація, CRM, електронні продажі).	8	3
	3) Значний вплив інтернет-комунікацій та цифрового маркетингу.	9	10
	4) Розширення інноваційних можливостей у виробництві спортивних товарів.	5	3

	5) Доступність сучасних технологій для підприємства.	6	5
	6) Поява нових видів продукції у спортсфері, що змінюють структуру попиту.	10	9
Правові	1) Оновлення законодавчої бази, яке може впливати на ведення торгівлі.	8	8
	2) Реформування галузевих регуляцій у сфері торгівлі та спортивної діяльності.	5	4
Екологічні	Підвищення вимог щодо екологічної відповідальності бізнесу та сталого розвитку.	10	10

Проведений PESTLE-аналіз ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» демонструє, що підприємство функціонує в комплексному зовнішньому середовищі, яке одночасно містить значні можливості та суттєві загрози. Політичні та правові фактори формують досить мінливе поле для ведення бізнесу, адже регулярні зміни законодавства, посилення державного контролю та вимоги щодо екологічної відповідальності безпосередньо впливають на операційну діяльність компанії. Економічні чинники, зокрема інфляція, коливання валютних курсів і купівельна спроможність населення, визначають стабільність попиту на товари роздрібної торгівлі та впливають на маржинальність імпортової продукції. Соціальні фактори переважно мають позитивний характер: зростання популярності спорту, активного способу життя та орієнтація на якісні брендові товари створюють додаткові точки зростання для підприємства. Значний вплив мають технологічні зміни – стрімкий розвиток онлайн-торгівлі, інтернет-комунікацій, інновацій у виробництві спортивних товарів та нові технології обслуговування клієнтів відкривають можливості для цифрової трансформації компанії. Екологічні фактори стають усе вагомішими, формуючи нові стандарти відповідального бізнесу.

Загалом зовнішнє середовище ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є динамічним і вимогливим, однак воно також пропонує широкі перспективи для розвитку. Ефективне стратегічне управління передбачає постійний моніторинг тенденцій макросередовища, адаптацію бізнес-моделі та активне впровадження інновацій. Компанія має потенціал зміцнити свої ринкові позиції за умови своєчасного

реагування на зовнішні виклики та використання позитивних можливостей, які формує сучасне ринкове середовище.

Проведення аналізу та оцінки рівня конкуренції є важливим етапом у дослідженні стратегічних орієнтирів підприємства, оскільки саме конкурентне середовище визначає умови формування ефективної стратегії розвитку (табл. 2.8). Для оцінки позицій ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» на ринку роздрібної торгівлі непродовольчими товарами та спортивної продукції доцільно визначити рівень його конкурентоспроможності порівняно з основними учасниками галузі. З цією метою варто сформувати конкурентний профіль компанії та її ключових конкурентів, що дозволить виявити стратегічні переваги, слабкі сторони, можливості для зростання та напрями підвищення конкурентного потенціалу. Такий підхід стане підґрунтям для об'єктивної оцінки системи формування стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» та визначення пріоритетних напрямів удосконалення управлінських рішень.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Параметри підприємства	Вагомість показника	Бальна оцінка параметрів		
		Спортмайстер	Megasport	Європа Арм Спорт
Технології	0,6	4	4	3
Обладнання	0,9	4	3	3
Персонал	0,5	5	4	4
Системи управління	0,5	4	4	4
Інновації	0,7	4	4	3
Комунікації	0,4	4	4	3
Маркетингова політика	0,6	5	4	4
Експортно-імпортні можливості	0,7	5	4	3

За результатами оцінки конкурентоспроможності видно, що ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» поступається основним конкурентам – «Спортмайстер» та «Megasport» – за більшістю ключових параметрів, зокрема у сфері технологій, інновацій, обладнання та комунікацій. Водночас підприємство демонструє достатньо

сильні позиції у системах управління, персоналі та маркетинговій політиці, де його оцінки є близькими або рівними балам конкурентів. Загалом конкурентна позиція ТОВ «Європа Арм Спорт» є стабільною, проте потребує цілеспрямованого підсилення інноваційності, технічного оснащення та розвитку зовнішньоекономічних можливостей для покращення ринкової позиції. Обчислимо значення параметрів профілю за формулою:

$$Q = \sum P_i Q_i \quad (2.1)$$

де Q – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру;

P_i – ваговий коефіцієнт i -го процесу;

Q_i – показник якості i -го ключового процесу.

$$Q_{\text{Спортмайстер}} = 0,6 \cdot 4 + 0,9 \cdot 4 + 0,5 \cdot 5 + 0,5 \cdot 4 + 0,7 \cdot 4 + 0,4 \cdot 4 + 0,6 \cdot 5 + 0,7 \cdot 5 = 21,4$$

$$Q_{\text{megasport}} = 0,6 \cdot 4 + 0,9 \cdot 3 + 0,5 \cdot 4 + 0,5 \cdot 4 + 0,7 \cdot 4 + 0,4 \cdot 4 + 0,6 \cdot 4 + 0,7 \cdot 4 = 18,7$$

$$Q_{\text{ЄАС}} = 0,6 \cdot 3 + 0,9 \cdot 3 + 0,5 \cdot 4 + 0,5 \cdot 4 + 0,7 \cdot 3 + 0,4 \cdot 3 + 0,6 \cdot 4 + 0,7 \cdot 3 = 16,3$$

Аналіз конкурентних профілів свідчить, що позиції ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» на ринку роздрібної торгівлі спортивними та непродовольчими товарами є помірними, але потребують посилення. Найсильнішим конкурентом виступає мережа «Спортмайстер», яка отримала найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності – 21,4 бала. Це зумовлено її розвиненою технологічною базою, масштабною логістичною інфраструктурою та значними інвестиціями в інновації. «Megasport» із результатом 18,7 також демонструє стійку конкурентну позицію, зберігаючи збалансований розвиток ключових параметрів.

Натомість ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» отримало 16,3 бала, що вказує на нижчу конкурентну силу порівняно з великими спеціалізованими мережами. Основними чинниками такого відставання є недостатній рівень цифровізації, обмежені технологічні можливості, слабша інноваційна активність та менш розгалужені логістичні й імпорتنі канали. Водночас важливо підкреслити, що

підприємство має вагомі конкурентні переваги: висококваліфікований персонал, ефективні управлінські системи та досить сильну маркетингову політику.

Усе це свідчить про те, що компанія має потенціал для зміцнення своїх стратегічних позицій. Для цього варто активніше розвивати цифрові канали продажу, впроваджувати сучасні технологічні рішення, оптимізувати логістичні процеси та розширювати імпорتنі можливості. Інвестиції в інновації й автоматизацію дадуть змогу покращити ключові параметри конкурентоспроможності та наблизити підприємство до лідерів ринку.

При здійсненні портфельного аналізу діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» доцільно застосувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка є одним із найпоширеніших інструментів оцінювання ефективності стратегічних зон господарювання (СЗГ) та визначення оптимальних напрямів розвитку бізнесу. Для проведення такого аналізу першочерговим етапом є визначення основних СЗГ підприємства, що базуються на його ключових товарних групах і стратегічному позиціонуванні на ринку спортивних товарів.

Виходячи зі структури асортименту та особливостей роботи компанії, до стратегічних зон господарювання ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» належать такі товарні групи:

1. Спортивний одяг – СЗГ 1
2. Спортивне взуття – СЗГ 2
3. Спортивний інвентар та спорядження – СЗГ 3
4. Спортивні аксесуари – СЗГ 4
5. Товари для активного відпочинку та фітнесу – СЗГ 5

Матриця БКГ будується за класичним принципом:

- горизонтальна вісь відображає відносну частку ринку, яку займає кожна стратегічна зона підприємства порівняно з ринковим лідером;
- вертикальна вісь характеризує темп зростання відповідного сегмента ринку.

Якщо товарна група має нижчу частку ринку, ніж провідні мережі-конкуренти (наприклад, «Спортмайстер» чи Megasport), вона потрапляє в праву частину матриці. Якщо ж частка вища – у ліву. Розмір кола відповідає обсягам продажу тієї чи іншої товарної групи: чим більший обсяг реалізації, тим більший діаметр.

Матриця БКГ дозволяє виділити чотири стратегічні стани бізнесу:

1. «Зірки» – товарні групи з високою часткою ринку та швидкими темпами зростання, які формують основу подальшого розвитку.
2. «Дійні корови» – сегменти з високою конкурентною позицією, але на зрілому ринку; вони забезпечують стабільний грошовий потік.
3. «Дикі кішки» – перспективні, але поки нестабільні сегменти, де підприємство не має достатньої частки ринку.
4. «Собаки» – напрямки з низькою часткою ринку та низьким зростанням, для яких необхідно або скорочення інвестицій, або трансформація.

Застосування матриці БКГ до діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» дозволяє комплексно оцінити поточну систему формування стратегій розвитку підприємства, визначити найбільш перспективні напрями інвестування, сфери, які потребують посилення або реформування, а також вибудувати оптимальний баланс між стабільними та інноваційними сегментами бізнесу. Це сприяє формуванню ефективної довгострокової стратегії розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку спортивних товарів.

Оцінка частки ринку та темпів зростання 2024 року представлено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Оцінка частки ринку та темпів зростання 2024 року

СЗГ ТОВ «Європа Арм Спорт»	Обсяг реалізації ТОВ «ЄАС» у 2024 р., млн грн	Річні темпи зростання, %	Частка ринку ТОВ «ЄАС»	Найбільший конкурент (Спортмайстер)	Обсяг реалізації конкурента, млн грн	Відносна частка ринку ТОВ «ЄАС» порівняно з конкурентом
Спортивний одяг	148	8,4 %	0,72	Спортмайстер	205	0,72

Спортивне взуття	132	5,1 %	0,68	Спортмайстер	194	0,68
Спортивний інвентар	87	9,8 %	0,76	Megasport	115	0,76
Спортивне спорядження	94	6,3 %	0,65	Спортмайстер	145	0,65
Спортивні аксесуари	109	12,4 %	0,71	Megasport	153	0,71

У 2024 році ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» демонструє достатньо впевнені позиції на українському ринку спортивних товарів, зберігаючи конкурентоспроможність у ключових товарних групах. Аналіз структури реалізації свідчить, що підприємство найбільш успішно працює у сегментах спортивного інвентарю та спортивних аксесуарів, де його частка ринку є максимально наближеною до показників основних конкурентів. Це свідчить про те, що компанія ефективно реагує на потреби цільової аудиторії та займає відносно сильні позиції в цих нішах. Особливо значущим є високий темп зростання продажів аксесуарів, що у 2024 році досяг 12,4 %, що дозволяє розглядати цей напрям як перспективний та потенційно стратегічний у контексті портфельного аналізу.

Водночас слабшими сегментами залишаються спортивне взуття та спортивне спорядження. Саме тут найвідчутнішим є домінування великих роздрібних мереж, таких як «Спортмайстер» та «Megasport», які мають розгалужену логістичну інфраструктуру, ширшу товарну лінійку та сильніші партнерські програми з міжнародними брендами. Порівняно невисока відносна частка ринку у цих категоріях вказує на необхідність посилення конкурентних переваг та інвестування у більш технологічні та інноваційні підходи до формування асортименту й організації продажів.

Таким чином, загальна ринкова позиція ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» у 2024 році характеризується стабільністю та потенціалом для подальшого зростання. Підприємству доцільно концентрувати стратегічні зусилля на зміцненні сегментів із високими темпами зростання та працювати над розширенням можливостей у

найбільш конкурентних нішах, що дозволить підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток. Першим кроком при побудові матриці БКГ для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є визначення найбільших конкурентів у межах кожної стратегічної зони господарювання (СЗГ) за фактичними темпами зростання ринку у 2024 році. Це дозволяє встановити реальну ринкову позицію підприємства у порівнянні з лідерами галузі та визначити відносну частку ринку кожного товарного сегмента. Наступним етапом є розрахунок діаметрів кіл для відображення обсягів реалізації у матриці БКГ. Оскільки найбільший обсяг продажу у 2024 році припадає на СЗГ-2 – спортивне взуття, саме цьому сегменту надається умовний діаметр кола 3 см. Відповідно, для інших стратегічних зон господарювання діаметри кіл становитимуть:

- СЗГ-1 (спортивний одяг) – 2,19 см
- СЗГ-2 (спортивне взуття) – 3 см
- СЗГ-3 (спортивний інвентар) – 0,05 см
- СЗГ-4 (спортивне спорядження) – 1,42 см
- СЗГ-5 (спортивні аксесуари) – 0,46 см

На основі цих даних формується матриця БКГ, що наочно відображає позиції товарних груп ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» на ринку (рис. 2.2).

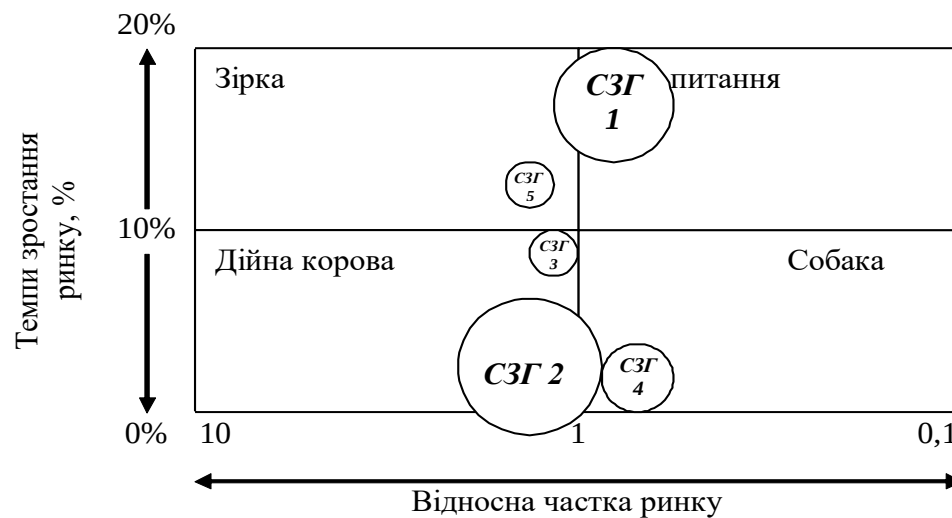


Рис. 2.2. Стратегічне становище СЗГ СП ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» на матриці БКГ

За підсумками проведеного аналізу можна зробити висновок про певну незбалансованість портфеля бізнесу підприємства. Найбільш сильні позиції має СЗГ-5 – спортивні аксесуари. Цей сегмент демонструє значні темпи зростання ринку та стабільно високу частку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» порівняно з конкурентами. Компанія має можливості для розширення свого впливу в цьому напрямі, оскільки сегмент аксесуарів є одним із найдинамічніших у спортивному ритейлі.

Натомість інші СЗГ, зокрема спортивний інвентар і частково спортивний одяг, потребують посилення компетенцій, розширення асортименту та покращення ринкового позиціювання. Загалом, результати аналізу свідчать про необхідність стратегічного переформатування портфеля: зміцнення швидкозростаючих напрямів і перегляд підходів до розвитку слабших сегментів для забезпечення збалансованого та стійкого майбутнього розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ». Водночас у діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» простежуються сегменти, що мають статус аутсайдерів, зокрема СЗГ-4 – спортивне спорядження. Цей напрям характеризується низькою часткою ринку та незначними темпами його зростання. Така ситуація свідчить про необхідність уваги до слабких напрямів та оптимізації управління портфелем продукції. Для ефективного розвитку підприємству важливо мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, що стримують конкурентоспроможність.

Аналіз зовнішнього середовища, конкурентних позицій і портфельної структури бізнесу ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» вказує на наявність сильних сторін, але водночас і на аспекти, що потребують стратегічного вдосконалення. Підприємство працює в умовах високої динамічності ринку спортивних товарів, де на стратегічне планування істотно впливають політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники. Особливе значення для компанії мають питання державного регулювання, зростання конкуренції на внутрішньому ринку,

потреба адаптації до екологічних стандартів та необхідність цифровізації бізнесу. Для підвищення ефективності функціонування підприємству слід посилити інноваційні процеси, удосконалити логістичні рішення, активізувати управління ризиками та оновити маркетингові підходи відповідно до сучасних ринкових трендів.

Конкурентний аналіз свідчить, що основними суперниками ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є великі торговельні мережі Спортмайстер і Megasport. Незважаючи на певні переваги підприємства у сфері персоналу, маркетингових комунікацій і систем управління, воно поступається конкурентам у технологічній оснащеності, інноваційності та масштабності логістичних можливостей. Це підкреслює потребу у модернізації операційних процесів і впровадженні сучасних технологій для зміцнення позицій на ринку.

Портфельний аналіз за матрицею БКГ засвідчив, що бізнес-портфель ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є частково незбалансованим. Сильну сторону становить сегмент спортивних аксесуарів, який демонструє високі темпи зростання та конкурентно значущу ринкову частку. Натомість сегмент спортивного спорядження потребує перегляду стратегічного підходу: оптимізації, оновлення асортименту або навіть можливого стратегічного звуження. Для посилення системи формування стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» доцільно:

- інвестувати в інновації та технології, що підвищить оперативну ефективність і конкурентності;
- удосконалювати екологічну та соціальну відповідальність, що відповідає сучасним вимогам ринку та очікуванням споживачів;
- оптимізувати портфель бізнесу, посилюючи сегменти-лідери та переглядаючи доцільність слабких напрямів;
- адаптувати маркетингові стратегії до актуальних трендів (онлайн-продажі, персоналізація, робота з брендом);

– використовувати результати PESTLE-аналізу для прогнозування зовнішніх ризиків та визначення нових можливостей.

Таким чином, системний підхід до формування стратегій розвитку дозволить ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати аналітичної оцінки системи формування стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», можна стверджувати, що підприємство має потужний організаційно-управлінський, фінансово-економічний та стратегічний потенціал, однак функціонує в умовах підвищених зовнішніх викликів і внутрішніх обмежень, які потребують цілеспрямованого управлінського реагування. Багаторічна присутність на ринку, значний статутний капітал, диверсифікація видів діяльності, чітко вибудована ієрархічно-функціональна структура управління та наявність кваліфікованого персоналу формують основу стабільного функціонування підприємства та створюють передумови для реалізації довгострокових стратегічних цілей. Організаційна модель ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» загалом відповідає масштабам і специфіці діяльності, забезпечуючи належний рівень керованості основними бізнес-процесами, проте потребує подальшої цифровізації, інтеграції підрозділів та вдосконалення внутрішніх комунікацій для підвищення гнучкості й адаптивності до змін ринкового середовища.

Фінансово-економічна діагностика засвідчила, що підприємство демонструє зростання обсягів діяльності, нарощення активів, збільшення чистого доходу, поліпшення маржинальності продукції та підвищення продуктивності праці. Позитивним є також зміцнення чистого оборотного капіталу та покращення показників ліквідності. Водночас виявлено низку ризиків, пов'язаних із зростанням

боргового навантаження, зниженням показників автономії та фінансової стійкості, уповільненням оборотності активів і скороченням рівня рентабельності власного капіталу. Це свідчить про те, що інтенсивний розвиток підприємства значною мірою забезпечується за рахунок активного залучення позикових ресурсів, що з одного боку підтримує розширення діяльності, а з іншого – посилює чутливість до змін фінансового ринку та потребує вдосконалення політики управління капіталом і витратами.

Оцінка системи формування стратегій розвитку в контексті макросередовища, конкурентного становища та результатів портфельного аналізу показала, що ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» функціонує в складному, але перспективному ринковому середовищі. Зовнішні умови поєднують у собі як суттєві загрози (регуляторна мінливість, інфляційний тиск, конкуренція з боку великих мереж, зростання екологічних вимог), так і значні можливості (популяризація здорового способу життя, розвиток онлайн-торгівлі, інновації у сфері спортивних товарів). PESTLE-аналіз продемонстрував, що саме здатність підприємства своєчасно адаптуватися до політичних, економічних, соціальних та технологічних змін визначатиме ефективність його стратегічних рішень. Конкурентний профіль підтвердив наявність сильних сторін у сфері персоналу, управління та маркетингової політики, але водночас виявив відставання за рівнем технологічності, інноваційності та логістичної інфраструктури порівняно з провідними мережевими операторами.

Результати портфельного аналізу за матрицею БКГ засвідчили часткову незбалансованість бізнес-портфеля підприємства: поряд із перспективними й динамічними сегментами (насамперед спортивні аксесуари та окремі групи інвентарю) існують напрями з відносно слабкими ринковими позиціями та нижчими темпами зростання (зокрема окремі види спортивного спорядження). Це актуалізує необхідність стратегічного переформатування портфеля, перерозподілу інвестиційних ресурсів на користь найбільш перспективних зон та критичної переоцінки доцільності підтримки слабких сегментів. З огляду на це система

формування стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» має орієнтуватися на поєднання модернізації та інновацій, оптимізації структури бізнесу та посилення конкурентних переваг у найбільш перспективних нішах.

Отже, узагальнена оцінка засвідчує, що ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» володіє необхідним організаційним, фінансовим і ринковим потенціалом для стійкого розвитку, однак ефективність реалізації цього потенціалу безпосередньо залежатиме від якості стратегічного управління. Подальше зростання конкурентоспроможності підприємства потребує: зміцнення фінансової стійкості, зниження боргового навантаження, активної цифровізації бізнес-процесів, інвестицій у технології та інновації, оптимізації портфеля стратегічних зон господарювання та гнучкої адаптації до тенденцій макро- та мікросередовища. Реалізація таких підходів дозволить удосконалити систему формування стратегій розвитку та забезпечити ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» стабільні позиції на ринку спортивних товарів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

3.1. Напрями розробки альтернативних стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Формування стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки саме стратегія визначає довгостроковий вектор руху підприємства, забезпечує зміцнення конкурентоспроможності та формує основу для сталого розвитку на динамічному спортивному ринку. У сучасних умовах, коли ринкова кон'юнктура постійно змінюється, з'являються нові конкуренти, трансформуються смаки та поведінка споживачів, а технології оновлюються щороку, підприємству необхідно не лише реагувати на виклики, але й діяти на випередження. Саме тому важливо розробляти кілька альтернативних стратегій розвитку, які дадуть змогу вибрати найефективніший шлях, поєднавши наявні можливості з актуальними потребами ринку та потенційними ризиками.

Першу групу становлять стратегії інтенсивного зростання, які передбачають активізацію діяльності в межах уже освоєних ринків, розвиток нових ринкових напрямів та вдосконалення асортименту. Зокрема, стратегія глибшого проникнення на існуючі ринки спрямована на збільшення продажів завдяки посиленню комунікацій з аудиторією, удосконаленню візуальної та рекламної політики, розширенню програм лояльності та встановленню міцніших партнерських відносин із дитячо-юнацькими спортивними школами та клубами. Такий підхід здатний не лише збільшити частку ринку, а й створити більш стабільне та передбачуване середовище для довгострокового розвитку бренду.

Іншим напрямом є стратегія розвитку ринку, яка передбачає вихід

підприємства за межі своєї традиційної географії та освоєння нових сегментів споживачів. Розширення присутності в інших регіонах України, поступовий вихід на ринки ЄС, використання міжнародних маркетингових стратегій та адаптація рекламної продукції для іноземних клієнтів – усе це формує підґрунтя для збільшення ринкової частки та зміцнення експортного потенціалу. Така стратегія водночас слугує засобом диверсифікації ризиків, адже зменшується залежність від одного ринку.

Стратегія розвитку продукту передбачає створення або вдосконалення продукції, що виготовляється компанією. Йдеться не лише про модернізацію столів для армреслінгу, а й про розширення модельного ряду, запуск дитячих і професійних лінійок, створення брендованого одягу, сувенірів та цифрових освітніх продуктів. Інноваційний розвиток асортименту дозволяє підвищити унікальність товарів компанії, створити додану вартість та сформувати нові конкурентні переваги.

Наступним комплексом альтернатив є стратегії диверсифікації, що спрямовані на розширення сфер діяльності підприємства. Споріднена диверсифікація дає змогу розвивати напрями, що мають логічний зв'язок із основною діяльністю: організація клубів армреслінгу, підготовка тренерів, проведення спортивних заходів «під ключ», запуск власних навчальних платформ і медіаканалів. Це не лише формує додаткові джерела доходу, а й укріплює позицію підприємства як ключового гравця у сфері розвитку армреслінгу в Україні.

Важливу роль відіграють функціональні стратегії, які створюють конкретні механізми реалізації стратегічних рішень. Маркетингова стратегія полягає у створенні впізнаваного бренду, активному просуванні через соціальні мережі, співпраці зі спортсменами та формуванні партнерських програм. Кадрова стратегія, своєю чергою, забезпечує розвиток персоналу, впровадження систем мотивації та формування здорової корпоративної культури. Фінансова стратегія визначає порядок формування інвестиційних бюджетів, оцінку ефективності проєктів, оптимізацію витрат та залучення можливих інвесторів. Digital-стратегія спрямована на цифровізацію підприємства – запуск онлайн-платформи, CRM-системи,

автоматизацію продажів та розвиток цифрового контенту. Стратегія соціальної відповідальності формує позитивний імідж компанії, сприяє популяризації здорового способу життя та розвитку спорту серед різних соціальних груп.

Отже, система стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» повинна бути комплексною, гнучкою та узгодженою між собою. Розробка кількох альтернативних стратегічних напрямів забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін ринку, зміцнювати конкурентні позиції, формувати багатогранну ринкову пропозицію та створювати довгострокові перспективи зростання. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно формувати майбутнє підприємства, спираючись на інновації, партнерство, цифровізацію та соціальну значущість.

Для забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» було сформовано комплекс альтернативних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та посилення позицій компанії у сфері спортивного інвентарю. У таблиці нижче узагальнено ключові стратегічні напрями, заходи реалізації та очікувані результати, що дозволяє систематизувати отримані аналітичні дані та забезпечити можливість порівняння стратегічних варіантів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнені напрями формування альтернативних стратегій розвитку

ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Стратегічний напрям	Зміст стратегії	Ключові заходи реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Глибше проникнення на існуючі ринки	Збільшення продажів на наявних ринках	– SMM та цифрове просування – Програми лояльності – Партнерства з ДЮСШ та спортклубами – Сезонні акції та промокампанії	+15–25% продажів, збільшення впізнаваності, стабілізація клієнтської бази
2. Розвиток ринку	Вихід на нові географічні ринки	– Розширення присутності в регіонах – Маркетплейси (Rozetka, Prom, Amazon) – Адаптація рекламних матеріалів	Диверсифікація ризиків, зростання ринкової частки, нові канали збуту

		– Робота з корпоративним сегментом	
Продовження табл. 3.1			
1	2	3	4
3. Розвиток продукту	Оновлення асортименту, створення нових лінійок	– Модернізація столів та аксесуарів – Професійні та дитячі моделі – Брендний одяг, сувеніри – Навчальні матеріали та відеокурси	Підвищення конкурентоспроможності, нова додана вартість
4. Споріднена диверсифікація	Розширення пов'язаних напрямів діяльності	– Відкриття клубів армреслінгу – Курси для тренерів – Організація турнірів під брендом ЄАС – Освітня цифрова платформа	Додаткові джерела доходу, розширення бренду, зміцнення позицій у спортгалузі
5. Маркетингова стратегія	Формування сильного бренду	– Рекламні відео – Робота з інфлюенсерами – CRM-маркетинг – Уніфікація фірмового стилю	Підвищення довіри, збільшення охоплення, ріст лояльності клієнтів
6. Кадрова стратегія	Розвиток і мотивація персоналу	– Тренінги – KPI та система преміювання – Корпоративна культура	Підвищення продуктивності, утримання ключових працівників
7. Фінансова стратегія	Оптимізація ресурсів та інвестицій	– Формування бюджету розвитку – Оцінка проєктів (NPV, IRR, ROI) – Резервний фонд	Зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності інвестицій
8. Digital-стратегія	Цифровізація процесів та комунікацій	– Новий сайт – Онлайн-кабінет клієнта – CRM-система – Онлайн-реєстрації на турніри	Автоматизація продажів, зменшення витрат, покращення взаємодії з клієнтами
9. Стратегія CSR (соціальна відповідальність)	Розвиток спорту та соціальних ініціатив	– Безкоштовні заходи – Інклюзивні турніри – Соціальні проєкти	Покращення іміджу, соціальний вплив та підвищення лояльності громад

Узагальнений аналіз стратегічних альтернатив показує, що ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» має широкий спектр можливостей для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Найбільший потенціал демонструють стратегії інтенсивного зростання, які дозволяють підвищити обсяги продажів уже у короткостроковій перспективі. Разом з тим диверсифікаційні та інноваційні напрями забезпечують стратегічну гнучкість та зниження ризиків у довгостроковому періоді.

Застосування комплексу функціональних стратегій – маркетингової, фінансової, кадрової та digital – створює цілісну архітектуру управлінських рішень, що дає змогу підприємству посилити конкурентні переваги, підвищити ефективність операційної діяльності та сформувати сучасну модель розвитку відповідно до вимог ринку.

Таким чином, наведені альтернативні стратегії можуть стати основою для формування оптимальної комбінованої стратегії розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», яка враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні ринкові можливості. Для визначення найбільш ефективного та реалістичного в умовах функціонування ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» напряму розвитку проведено порівняння трьох альтернативних стратегій: інтенсивного зростання, розвитку продукту та диверсифікації. Кожна зі стратегій відображає різний рівень інвестиційного навантаження, маркетингових потреб, ризику та потенціалу прибутковості.

Побудована таблиця 3.2 дозволяє комплексно оцінити ключові параметри стратегічного вибору та визначити, яка модель розвитку є найбільш доцільною для підприємства з урахуванням його ресурсів, можливостей та ринкового становища.

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця альтернативних стратегій розвитку ТОВ «ЄАС»

Критерій	Стратегія А – Інтенсивне зростання	Стратегія В – Розвиток продукту	Стратегія С – Диверсифікація
Ціль	Збільшення продажів на поточних ринках	Оновлення та розширення асортименту	Освоєння нових видів діяльності
Інвестиції	Низькі–середні	Середні	Середні–високі
Маркетингові витрати	Високі	Середні	Високі
Термін окупності	Короткий (6–12 міс.)	Середній (1–2 роки)	Довший (2–3 роки)
Ризик	Низький	Середній	Високий
Потенціал прибутковості	Середній	Високий	Дуже високий
Організаційні зміни	Мінімальні	Помірні	Значні
Вплив на бренд	Посилення впізнаваності	Підвищення якості та унікальності	Розширення позиціонування
Ключові вигоди	Зростання продажу,	Вихід на нові сегменти,	Нові джерела доходу,

	збільшення частки ринку	підвищення конкурентоспроможності	стійкість до ризиків
Доцільність для ТОВ «ЄАС»	Висока	Висока	Перспективна, але залежить від ресурсів

Порівняння стратегічних альтернатив показує, що кожен варіант розвитку має власні переваги та обмеження, що впливають на кінцевий вибір підприємства.

1. Стратегія А – Інтенсивне зростання. Цей варіант є найбільш оперативним та ресурсно доступним. Він потребує помірних інвестицій і забезпечує короткий термін окупності (6–12 місяців). Ризики – мінімальні, оскільки підприємство продовжує працювати на знайомому ринку, використовуючи вже сформовані канали збуту і знання споживачів. Основними перевагами є швидке зростання продажів, збільшення частки ринку та зміцнення позицій бренду. Така стратегія є високодоречною для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», особливо як базовий варіант розвитку.

2. Стратегія В – Розвиток продукту. Ця стратегія потребує середнього рівня інвестицій, але має більший потенціал прибутковості порівняно зі стратегією А. Запуск нових моделей столів, аксесуарів або додаткової продукції дозволяє виходити на нові сегменти, підвищувати конкурентоспроможність та збільшувати додану вартість продукції. Ризики – помірні, пов'язані з потребою в технологічних оновленнях та освоєнні нових виробничих процесів. Стратегія також сприяє зміцненню іміджу підприємства як інноваційного та здатного до розвитку. Для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» вона є високо доцільною, оскільки дозволяє суттєво розширити товарну пропозицію.

3. Стратегія С – Диверсифікація. Найбільш перспективна у довгостроковому вимірі, адже забезпечує вихід у нові види діяльності та формує нові джерела доходу. Водночас вона найбільш ризикована та потребує значних інвестицій, організаційних змін і більш тривалого періоду окупності (2-3 роки). Основні переваги – здатність підприємства розширити свій ринок, збільшити фінансову стійкість та мінімізувати вплив коливань у галузі. Однак доцільність впровадження цієї стратегії залежить від

наявності ресурсів, партнерів та достатньої організаційної готовності. Для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» ця стратегія є перспективною, але рекомендовано як друга черга розвитку.

Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив свідчить, що найбільш раціональним є комбінований підхід, який передбачає першочергову реалізацію Стратегії А (інтенсивне зростання) у поєднанні з поступовим впровадженням Стратегії В (розвиток продукту). Це дозволить забезпечити швидке збільшення прибутковості, одночасно підвищуючи якість та асортимент продукції. Стратегія С може бути використана як довгостроковий інноваційний напрям за умови розширення фінансових та кадрових можливостей підприємства.

Формування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є важливим і водночас комплексним процесом, який поєднує аналіз ринку, оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та прогнозування динаміки галузі. З метою забезпечення стійкого зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємство має розглядати декілька можливих напрямів стратегічного розвитку, кожен із яких характеризується власною логікою, перевагами, ризиками й ресурсними вимогами.

Першою великою групою альтернатив є стратегії інтенсивного зростання, що спрямовані на підвищення результативності діяльності в межах уже існуючих ринків. У цьому випадку підприємство не виходить за рамки наявної продуктової лінійки чи територіальної присутності, а фокусується на активізації маркетингових інструментів, підвищенні впізнаваності бренду та зміцненні відносин із цільовими споживачами. Для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» ця стратегія передбачає активне просування в соціальних мережах, покращення фірмового стилю, проведення рекламних кампаній, роботу з дитячими юнацькими спортивними школами, спортивними секціями та клубами, а також організацію заходів, які популяризують армспорт. Застосування такої стратегії дозволить збільшити обсяги продажів, розширити клієнтську базу та підвищити частку ринку.

Другим напрямом є стратегії розвитку ринку, які майже завжди стають наступним етапом після реалізації інтенсивного зростання. Вони передбачають вихід підприємства з наявною продукцією на нові території та сегменти. Для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» це може означати як розширення присутності в межах України, так і вихід на ринки країн Європейського Союзу, де популярність спортивних і фітнес-напрямів стабільно зростає. Особливе значення відіграють онлайн-канали продажів, адже сучасні споживачі очікують зручності, швидкості та мобільності взаємодії з брендом. Розміщення товарів на маркетплейсах, створення сучасного сайту, цифровізація процесів замовлення та доставки дозволять підприємству отримати нові можливості та підвищити конкурентоспроможність.

Не менш важливими є стратегії розвитку продукту, які передбачають модернізацію існуючої продукції, створення нових моделей та розробку додаткових товарів і послуг. В умовах зростаючої конкуренції оновлення асортименту стає ключовим чинником для підтримки конкурентних переваг. ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» може розширити продуктову лінійку за рахунок дитячих і юнацьких столів, професійних змагальних столів, обладнання для тренувань та аксесуарів, брендованого одягу, сувенірної продукції та навіть цифрових продуктів – відеокурсів, тренувальних методик, методичних матеріалів. Такий підхід забезпечить підприємству можливість виходу на нові сегменти ринку, збільшення доданої вартості продукції та формування більш стійкої клієнтської лояльності.

Наступною групою є стратегії підвищення ефективності, які мають внутрішній характер і спрямовані на покращення організаційних процесів, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та вдосконалення управлінських систем. На практиці це означає коригування бізнес-процесів, оптимізацію закупівель, автоматизацію ключових операцій, запровадження цифрових рішень та підвищення якості внутрішньої комунікації. Удосконалення внутрішнього середовища підприємства є необхідною умовою успішної реалізації будь-якої іншої стратегії, оскільки саме

ефективність внутрішніх процесів визначає здатність підприємства масштабувати діяльність та адаптуватися до нових умов.

Окремо слід виділити функціональні стратегії, які забезпечують комплексність стратегічного управління. Маркетингова стратегія визначає підходи до просування бренду, формування комунікаційної політики, позиціонування товарів і побудови взаємодії з клієнтами. Кадрова стратегія передбачає професійний розвиток персоналу, формування системи мотивації, розвиток корпоративної культури та збереження ключових працівників. Фінансова та інвестиційна стратегія визначає бюджетізацію, джерела капіталу, оцінку ефективності проєктів та формування фінансових резервів. Особливо актуальною для сучасних компаній є digital-стратегія, спрямована на цифровізацію продажів, автоматизацію взаємодії з клієнтами, створення CRM-системи, запуск сучасного сайту та розробку онлайн-платформ для реєстрації на заходи чи консультації.

Важливим напрямом є стратегії диверсифікації, які дозволяють підприємству знизити залежність від одного продукту чи ринку та створити кілька джерел доходу. Споріднена диверсифікація передбачає розвиток додаткових напрямів, пов'язаних зі сферою спорту: відкриття клубів і секцій армреслінгу, організація змагань, підготовка тренерів, співпраця з навчальними закладами, створення освітніх платформ. Несоріднена диверсифікація полягає у впровадженні нових спортивних послуг, запуску медіапроєктів, онлайн-каналів навчання, створенні YouTube-платформи, що дозволяє формувати нову аудиторію та відкривати перспективні можливості для монетизації.

Таким чином, стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» утворюють цілісну та логічно пов'язану систему, що поєднує можливості ринкового зростання, продуктового оновлення, внутрішніх удосконалень і розширення сфери діяльності. Усі напрямки доповнюють один одного: інтенсивне зростання створює поточний фінансовий потік; розвиток ринку розширює географію продажів; оновлення продукту дозволяє зберігати конкурентоспроможність;

внутрішні зміни забезпечують ефективність операцій; функціональні стратегії гарантують комплексність управління; диверсифікація відкриває горизонти масштабування бізнесу.

У результаті підприємство здатне сформувати оптимальну стратегічну комбінацію, яка поєднує в собі швидкі результати та середньострокові перспективи, мінімізує ризики та створює умови для довготривалого успіху на ринку спортивного обладнання.

3.2. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку для досліджуваного підприємства

Процес стратегічного вибору є фінальним і найбільш відповідальним етапом стратегічного планування, адже саме тут визначається, який напрям розвитку підприємство буде реалізовувати протягом найближчих років. Для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» стратегічний вибір набуває особливої важливості, оскільки підприємство функціонує у молодій, динамічній та конкурентній галузі, де одночасно формуються нові ринкові ніші, покращується якість спортивного обладнання та зростають вимоги споживачів. За таких умов помилка у виборі стратегії може призвести до втрати ринкових позицій, а правильний вибір – навпаки забезпечити стабільне зростання і формування сильного бренду.

Методологічно процес оцінки стратегічних альтернатив відбувається у декілька етапів. Спочатку визначаються критерії, за якими аналізуватимуться всі варіанти стратегій. Це дозволяє забезпечити об'єктивність та системність порівняння. Далі проводиться оцінка кожної альтернативи за визначеними параметрами – фінансовими, ринковими, ресурсними та ризиковими. На основі отриманих оцінок формується інтегральний висновок, який демонструє сильні й слабкі сторони кожної стратегії. Заключним кроком є вибір оптимальної або комбінованої стратегії.

Критерії оцінки стратегічних альтернатив

Для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» критерії були обрані з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його фінансових можливостей та стратегічних амбіцій. Насамперед оцінюється фінансова ефективність: наскільки кожна стратегія здатна забезпечити приріст доходів, покращити рентабельність і за скільки часу можуть окупитися інвестиційні вкладення. Для підприємств невеликого та середнього масштабу цей критерій є критично важливим, оскільки обмеженість капіталу вимагає максимально раціонального його використання.

Другим ключовим критерієм є ринкова ефективність – тобто здатність стратегії збільшити частку ринку, підсилити позиціонування бренду, залучити нових споживачів. У сфері спортивного обладнання ринкове зростання напряму залежить від впізнаваності бренду, регулярності комунікацій та довіри з боку професійних спортсменів. Тому кожна стратегія має бути оцінена з точки зору її впливу на охоплення цільової аудиторії та можливість виходу в нові сегменти.

Третій критерій – рівень ризику. Серед них виділяються технологічні (чи потребує стратегія оновлення виробництва), ринкові (чи стабільний попит у цільових сегментах), інвестиційні (чи здатне підприємство забезпечити необхідний обсяг фінансування). У сучасних умовах високої мінливості ринку цей критерій значною мірою визначає доцільність вибору тієї чи іншої альтернативи.

Важливим є також критерій ресурсного потенціалу, який охоплює фінанси, персонал, виробничі потужності та управлінську готовність підприємства. Стратегія не може бути ефективною, якщо вона не відповідає фактичним можливостям організації. Варто врахувати й відповідність кожної стратегії місії та довгостроковим цілям підприємства, адже стратегічні рішення повинні не лише розв'язувати поточні задачі, а й наближати компанію до бажаного стану в майбутньому. Останнім критерієм виступає соціальний і іміджевий ефект – особливо у спортивній галузі, де підприємства відіграють важливу роль у популяризації здорового способу життя та розвитку спортивної культури.

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив

У межах дослідження проаналізовано три основні стратегічні альтернативи: інтенсивне зростання (стратегія А), розвиток продукту (стратегія В) та диверсифікація (стратегія С). Кожна з них має свої сильні та слабкі сторони, різний рівень ризиків та різний потенціал прибутковості.

Стратегія А – інтенсивне зростання є найбільш безпечним та швидким варіантом, особливо для підприємств, які прагнуть швидко збільшити обсяги продажів на вже освоєних ринках. Вона не потребує значних інвестицій, а ефект можна отримати вже в короткостроковій перспективі. Основними перевагами такої стратегії є мінімальні ризики, невисока ресурсомісткість та висока частка ринкових переваг завдяки посиленню маркетингових активностей. Водночас стратегія А не забезпечує кардинального прориву, але дає змогу стабілізувати позиції та створити фінансову подушку для подальших кроків.

Стратегія В – розвиток продукту передбачає оновлення асортименту, розширення товарної лінійки та впровадження інноваційних рішень. Вона потребує більших інвестицій, але забезпечує значно вищий потенціал прибутковості, адже розширює цільову аудиторію, підвищує унікальність бренду та дозволяє конкурувати на якісно новому рівні. Ризики стратегії середні, оскільки розвиток нових продуктів завжди має невизначеність, але при правильному позиціонуванні може забезпечити значне зростання і формування довгострокових конкурентних переваг.

Стратегія С – диверсифікація є найбільш амбітною та потенційно найприбутковішою. Вона дозволяє підприємству вийти у суміжні сфери діяльності, створювати нові джерела доходів та послаблювати залежність від основного продукту. Можливості диверсифікації у спортивній галузі включають організацію змагань, відкриття секцій, створення навчальних програм, проведення тренінгів чи розвиток цифрових продуктів. Водночас саме ця стратегія характеризується найвищим рівнем ризику і потребує значних інвестицій та професійної підготовки

персоналу, а ефект від неї проявляється у середньо- та довгостроковій перспективі.

У цілому проведена порівняльна оцінка демонструє, що кожна стратегія має власне стратегічне підґрунтя та може бути ефективною залежно від поставлених цілей. Інтенсивне зростання є найкращим рішенням для короткострокової стабілізації та розвитку продажів, розвиток продукту формує конкурентну перевагу у середньостроковій перспективі, а диверсифікація закладає основу для майбутнього масштабування та розширення бізнесу. Саме тому у практичній діяльності доцільно формувати комбіновану стратегію, яка поєднує найефективніші елементи кожного з варіантів.

Для обґрунтованого стратегічного вибору було проведено порівняльну бальну оцінку трьох альтернативних стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» за системою ключових критеріїв. До аналізу включено показники, що відображають фінансовий результат, ринковий вплив, ризики, ресурсні потреби та відповідність довгостроковим цілям підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати сильні та слабкі сторони кожної стратегії та визначити їхню відносну ефективність. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 – найнижчий рівень, а 5 – найвищий. Підсумковий бал дає змогу сформувати інтегральне уявлення про доцільність реалізації кожного стратегічного напрямку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця оцінки (бальна, 1–5 балів)

Критерій / Стратегія	Стратегія А	Стратегія В	Стратегія С
Фінансова ефективність	4	5	4
Зростання частки ринку	5	4	3
Рівень ризику (зворотна шкала)	5	4	3
Інвестиційні вимоги	5	4	3
Виробничий потенціал	4	5	4
Відповідність стратегічним цілям	5	5	4
Соціальний ефект	4	4	5
Підсумкова оцінка	32	31	26

Проведене бальне оцінювання трьох стратегічних альтернатив показало, що

найвищий інтегральний показник отримала Стратегія А – інтенсивне зростання, набравши 32 бали. Це свідчить про її високу фінансову привабливість, мінімальний рівень ризику та сильну відповідність стратегічним цілям підприємства. Стратегія А є оптимальною для швидкого та відносно безпечного посилення ринкових позицій ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» у короткостроковій перспективі.

Другою за результатами стала Стратегія В – розвиток продукту, що отримала 31 бал. Хоча її інтегральна оцінка трохи нижча, ця стратегія має найвищий потенціал інноваційності, забезпечує розширення асортименту та створює передумови для зміцнення конкурентних переваг у середньостроковій перспективі.

Стратегія С – диверсифікація набрала 26 балів, що зумовлено її високими ризиками та значними інвестиційними потребами. Водночас вона демонструє найбільший соціальний ефект і потенціал для формування нових джерел доходу. Тому стратегія диверсифікації є перспективною у довгостроковому періоді, але потребує накопичення ресурсів і поетапної реалізації.

Загалом результати оцінювання свідчать про доцільність комбінованого підходу, де основою виступає стратегія інтенсивного зростання, доповнена елементами розвитку продукту та окремими напрямками диверсифікації. Така модель забезпечить збалансований розвиток підприємства, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності у динамічних ринкових умовах. У процесі стратегічного вибору важливо не лише здійснити кількісне оцінювання альтернатив, але й провести якісний аналіз їхніх сильних і слабких сторін. Такий підхід дозволяє оцінити не лише інтегральний бал, але й стратегічну логіку кожного варіанту. Нижче подано узагальнену таблицю переваг і недоліків трьох стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Переваги та недоліки альтернативних стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Стратегія	Переваги	Недоліки
-----------	----------	----------

1	2	3
Стратегія А – Інтенсивне зростання	• Швидке збільшення продажів • Низькі інвестиційні потреби • Низький рівень ризику • Короткий термін окупності	• Обмежений довгостроковий ефект • Не забезпечує стійкої диференціації • Висока залежність від конкурентного тиску
Стратегія В – Розвиток продукту	• Зростання конкурентоспроможності • Формування нових товарних лінійок • Можливість виходу у преміум-сегмент • Підвищення інноваційності виробництва	• Вищий рівень інвестицій • Потреба в модернізації обладнання і технологій • Зростання навантаження на персонал
Стратегія С – Диверсифікація	• Формування нових джерел доходу • Зниження залежності від одного виду продукції	• Найвищий ризик • Потреба у нових компетенціях персоналу

Продовження табл. 3.4

1	2	3
	• Розширення бренду та формування нової ринкової позиції	• Тривалий термін окупності

Оцінка стратегічних альтернатив повинна бути узгоджена зі SWOT-матрицею підприємства. Важливо визначити, наскільки кожна із стратегій відповідає сильним сторонам підприємства, може використати зовнішні можливості та компенсувати слабкі сторони чи загрози (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

SWOT-узгодженість стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Стратегія	S – сильні сторони	W – слабкі сторони	О – можливості	Т – загрози
Стратегія А – Інтенсивне зростання	Використання відомого бренду та стабільної клієнтської бази	Недостатній рівень диференціації	Зростання попиту на спортивне обладнання	Активний розвиток конкурентів
Стратегія В – Розвиток продукту	Технологічний потенціал, можливість модернізації	Потреба в оновленні обладнання	Попит на інноваційні продукти, тренд на здоровий спосіб життя	Ризик швидкого копіювання конкурентами
Стратегія С – Диверсифікація	Сильна репутація та імідж у сфері армспорту	Відсутність компетенцій у нових видах послуг	Розвиток спортивних заходів, зростання ринку онлайн-навчання	Нестабільність ринку послуг і конкуренція у тренерському сегменті

Стратегії А та В найбільш узгоджуються з наявними можливостями і сильними сторонами підприємства. Стратегія С може забезпечити проривний результат, але потребує підготовки.

На основі інтегральної оцінки (табл. 3.3), SWOT-узгодженості та ресурсної готовності підприємства було визначено, що найефективнішим підходом для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є комбінована стратегія, яка поєднує елементи трьох альтернатив.

Такий варіант дозволяє підприємству не лише зміцнити позиції на ринку, але й забезпечити підготовку до довгострокового зростання, інноваційної діяльності та розширення бізнес-моделі.

Оптимальна комбінована стратегія розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» представлена в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Оптимальна комбінована стратегія розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ»

Компонент стратегії	Зміст	Очікуваний ефект
1. Інтенсивне зростання (Стратегія А)	Активізація маркетингу, програми лояльності, робота з клубами, посилення SMM, розширення продажів в Україні	Швидке збільшення доходів, укріплення позицій на ринку
2. Розвиток продукту (Стратегія В)	Модернізація столів, створення дитячих та професійних лінійок, розробка аксесуарів і цифрових продуктів	Зростання конкурентоспроможності, формування нової цінності продукту
3. Часткова диверсифікація (Стратегія С)	Розвиток секцій, організація змагань, освітні курси, YouTube-канал	Розширення бізнес-моделі, формування додаткових джерел доходу
4. Підтримувальні функціональні стратегії	Маркетингова, фінансова, кадрова, digital-стратегія	Підвищення керованості, ефективності та стійкості компанії

Оптимальною моделлю розвитку для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є комбінована стратегія, що поєднує елементи інтенсивного зростання, розвитку продукту та помірної диверсифікації. Такий підхід дозволяє одночасно досягти

кількох ключових управлінських цілей: збільшити обсяги продажів у короткостроковому періоді, підвищити якість і конкурентоспроможність продукції у середньостроковому горизонті, а також створити нові напрями діяльності, здатні забезпечити стабільне довгострокове зростання.

Перший компонент – стратегія інтенсивного зростання – передбачає активізацію маркетингових інструментів, роботу з новими сегментами клієнтів, розширення присутності в Інтернет-просторі. Це дозволить підприємству зміцнити ринкову позицію й отримати додаткові обороти без значних фінансових вкладень.

Другий компонент – розвиток продукту – спрямований на створення модернізованих, удосконалених і спеціалізованих моделей армспортивних столів та аксесуарів. За рахунок підвищення технологічності та унікальності продукції підприємство зможе зайняти преміум-сегмент і сформувати стійку конкурентну перевагу.

Третій компонент – обмежена диверсифікація – розширює бізнес-модель у напрямку спортивної інфраструктури та освітніх послуг. Організація спортивних клубів, проведення змагань, створення тренувальних та освітніх програм дозволяють не лише отримати додатковий прибуток, але й сформувати екосистему довкола бренду.

Таким чином, комбінована стратегія забезпечує гармонійне поєднання швидкого ефекту, структурної інноваційності та стратегічного розширення діяльності. Саме такий підхід є найбільш збалансованим і перспективним для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» у сучасних умовах ринкової конкуренції.

Проведений стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» переконливо демонструє, що найефективнішим напрямом розвитку компанії є комбінована стратегія, яка поєднує інтенсивне зростання, розвиток продукту та вибірково споріднену диверсифікацію. Основою довгострокового успіху підприємства виступає стратегія інтенсивного зростання. Саме вона забезпечує найбільш динамічний приріст доходів, зміцнення ринкових позицій, підвищення

впізнаваності бренду та активне розширення клієнтської бази. У сучасних умовах конкуренції цей шлях дозволяє підприємству швидко реагувати на виклики ринку та займати домінуючі позиції у своїй ніші, не підвищуючи при цьому рівень ризиків.

Другим стратегічним компонентом розвитку стає стратегія продуктового вдосконалення. Вона дає змогу розширювати асортимент, впроваджувати нові технології у виробництво та виходити в додаткові сегменти ринку спортивного обладнання. Системне вдосконалення продукції забезпечує підвищення її конкурентоспроможності, покращення споживчих властивостей і можливість пропонувати клієнтам інноваційні рішення, що важливо для утримання лідерських позицій.

Водночас компанії доцільно у помірному форматі впроваджувати і споріднену диверсифікацію. Йдеться про напрями, які не потребують значних капіталовкладень, але мають високий іміджевий ефект: організацію спортивних змагань, створення методичних матеріалів, запуск спортивних секцій та навчальних програм для тренерів. Ці ініціативи посилюють бренд, формують професійну спільноту навколо компанії та забезпечують додаткові точки контакту з цільовою аудиторією.

Отже, поєднання інтенсивного зростання з розвитком продукту та вибірковою диверсифікацією створює для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» збалансовану й ефективну стратегію. Така комбінація дозволяє не лише зміцнити позиції компанії на ринку спортивного обладнання, а й забезпечити стабільність фінансових результатів, підвищити конкурентоспроможність та сформувати потужний бренд, який матиме довготривалий вплив у галузі.

Для визначення найефективнішої траєкторії розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» було проведено комплексне стратегічне оцінювання, одним із ключових інструментів якого виступає матриця SPACE. Ця методика дозволяє не лише визначити поточне стратегічне положення підприємства, а і з'ясувати оптимальний тип розвитку з огляду на внутрішні можливості та зовнішні виклики. Перед побудовою матриці було проаналізовано чотири групи факторів – фінансову силу,

конкурентоспроможність, галузевий потенціал та стабільність середовища. Для наочності їх оцінку представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінювання показників матриці SPACE

Фактор	Оцінка	Обґрунтування
1	2	3
FS – Фінансова сила	+4	Стабільний та передбачуваний попит, невисокі операційні витрати, достатня можливість самофінансування

Продовження табл. 3.7

1	2	3
IS – Галузевий потенціал	+5	Спортивна індустрія демонструє швидке зростання; популярність виду спорту збільшується; ринок росте на 15–25% щорічно
CA – Конкурентна перевага	–2	Висока конкуренція у сфері виробництва спортивного обладнання, наявність сильних ринкових гравців
ES – Стабільність середовища	–3	Економічні коливання, імпортозалежність сировини та матеріалів, виражена сезонність попиту

На основі отриманих даних розраховано координати позиції підприємства у матриці:

$$\text{Вісь X} = \text{FS} + \text{CA} = +4 + (-2) = +2$$

$$\text{Вісь Y} = \text{IS} + (-\text{ES}) = +5 + 3 = +8$$

Отримана точка (+2; +8) розташована у квадранті агресивної стратегії. Це означає, що підприємство має як сприятливі внутрішні умови для масштабування, так і значний зовнішній потенціал галузі, незважаючи на певні ризики зовнішнього середовища. Агресивна стратегія передбачає активне розширення діяльності, інвестування у розвиток технологій, модернізацію продуктів, вихід на нові сегменти ринку та нарощення обсягів виробництва.

Результати матриці SPACE підтверджують, що ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» перебуває у сприятливому стратегічному положенні, яке дозволяє реалізовувати амбітні та динамічні плани розвитку. Галузь продовжує активно зростати, підприємство має достатній запас фінансової стійкості, а бренд – можливість зміцнити свої позиції на ринку спортивного обладнання. Попри наявні ризики,

пов'язані з конкуренцією та економічною нестабільністю, сильні сторони підприємства переважають і створюють основу для масштабування.

Узагальнивши результати бальної оцінки стратегічних альтернатив, SWOT-аналізу та матриці SPACE, можна стверджувати, що найбільш ефективною для компанії є комбінована стратегія, яка об'єднує:

1. Стратегію інтенсивного зростання як базовий вектор, що забезпечує динамічне збільшення обсягів діяльності, зміцнення ринкових позицій і підвищення фінансової результативності.

2. Стратегію розвитку продукту, яка дозволяє постійно вдосконалювати виробничі технології, створювати нові види обладнання та формувати асортимент преміум-рівня.

Елементи спорідненої диверсифікації, спрямовані на підсилення іміджу бренду, розширення контактної аудиторії та формування додаткових конкурентних переваг – шляхом організації змагань, навчання тренерів, відкриття спортивних секцій та впровадження методичних сервісів.

Таким чином, комбінована стратегія А + В з елементами С не лише відповідає поточним умовам ринку, а й створює міцну платформу для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та формування сильного, впізнаваного бренду. Вона забезпечує оптимальний баланс між ринковими можливостями, потенційними ризиками та наявними ресурсами підприємства, що робить її найбільш обґрунтованим і перспективним варіантом для реалізації.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для визначення результативності стратегічних рішень, обраних ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», необхідно спиратися на фактичні фінансові показники підприємства за 2024 рік. Саме вони формують основу для проведення економічних розрахунків, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність

запропонованих заходів у межах стратегій інтенсивного зростання, розвитку продукту та спорідненої диверсифікації. Аналіз фінансової звітності показує, що підприємство володіє достатньо стійкою структурою доходів і витрат, що створює сприятливі передумови для впровадження активної інвестиційної політики.

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції становив 2 081 482 тис. грн, що свідчить про високий попит на продукцію компанії та сформовану клієнтську базу. Собівартість у розмірі 1 451 420 тис. грн забезпечила підприємству валовий прибуток у 630 062 тис. грн, що є важливим індикатором виробничої ефективності та конкурентоспроможності. Адміністративні витрати, витрати на збут та фінансові витрати сумарно становлять значну частку загальних витрат, однак їх структура відповідає типовим пропорціям для галузі спортивного обладнання. Чистий прибуток на рівні 117 356 тис. грн характеризує підприємство як стабільне та здатне до інвестування.

Саме на цій фінансовій базі можна здійснювати прогнозно-аналітичні розрахунки, які дадуть змогу визначити економічну доцільність трьох стратегічних напрямів. По-перше, стратегія інтенсивного зростання передбачає активізацію маркетингових заходів, розширення партнерських каналів збуту та масштабування продажів. Для оцінки цього напрямку важливими є показники приросту чистого прибутку, зміна рентабельності продажів, а також розрахунок ROI маркетингових інвестицій.

По-друге, стратегія розвитку продукту потребує детальної оцінки витрат на модернізацію виробництва, оновлення конструкцій спортивних столів та впровадження інноваційних рішень. Тут необхідно розрахувати точку беззбитковості інвестицій у нову продуктову лінійку, визначити очікуваний приріст маржинального прибутку та спрогнозувати термін окупності вкладених коштів. Модернізований продукт має потенціал зайняти преміум-сегмент, що значно вплине на майбутню рентабельність.

По-третє, стратегія спорідненої диверсифікації, що включає відкриття спортивних секцій, організацію турнірів та впровадження навчальних програм, спрямована на розширення ринку та формування додаткової цінності бренду. Для цього напряму важливо оцінити мультиплікативний ефект: не лише прямий прибуток, а й приріст клієнтської лояльності, збільшення продажів обладнання та формування довгострокових конкурентних переваг. Фінансово-економічні розрахунки в цьому випадку включатимуть ROI сервісних проєктів та розрахунок терміну їх окупності.

Таким чином, використання вихідних фінансових даних дозволяє комплексно та науково обґрунтовано оцінити ефективність кожного стратегічного напряму. Поєднання показників приросту прибутку, рентабельності, ROI, точки беззбитковості та терміну окупності дає змогу визначити, наскільки кожна стратегія сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та формуванню його довгострокових конкурентних переваг. Саме така аналітична платформа забезпечує об'єктивність управлінських рішень і дозволяє обґрунтувати вибір комбінованої стратегії розвитку для ТОВ «Європа Арм Спорт».

1. Ефективність стратегії інтенсивного зростання:

Інвестиції в маркетинг = 5% від чистого прибутку = 5 867,8 тис. грн

$$117\,356 \times 0,05 = 5\,867,8$$

За рахунок маркетингу підприємства подібного типу зростають на 6–10%.
Беремо реалістичний показник приросту продажів = +8%.

Розрахунок ефекту:

1) Приріст чистого доходу:

$$2\,081\,482 \times 0,08 = 166\,518,56 \text{ тис. грн}$$

2) Додатковий прибуток з урахуванням маржі:

Маржа підприємства =

$$117\,356 / 2\,081\,482 = 0,0564 = 5,64 \%$$

$$166\,518,56 \times 0,0564 = 9\,389,6 \text{ тис. грн}$$

3) Чистий економічний ефект:

$$9\,389,6 - 5\,867,8 = 3\,521,8 \text{ тис. грн}$$

Висновок по стратегії інтенсивного зростання:

Окупність за перший рік: досягнута

Чистий додатковий прибуток: 3,52 млн грн

$$ROI = 3\,521,8 / 5\,867,8 = 0,60 = 60\%$$

Отже, стратегія дуже ефективна при низьких ризиках.

2. Ефективність стратегії розвитку продукту (оновлення обладнання).

Інвестиції:

Оновлення виробничих потужностей = 10% собівартості:

$$1\,451\,420 \times 0,10 = 145\,142 \text{ тис. грн}$$

Приріст обсягів продажів після оновлення:

Спортивне обладнання → приріст у середньому +12–18%. Беремо +15%, бо підприємство – лідер ринку.

Розрахунок ефекту:

1. Приріст чистого доходу:

$$2\,081\,482 \times 0,15 = 312\,222,3 \text{ тис. грн}$$

2. Додатковий прибуток:

$$312\,222,3 \times 0,0564 = 17\,602,3 \text{ тис. грн}$$

3. Чистий економічний ефект:

$$17\,602,3 - 145\,142 = -127\,539,7 \text{ тис. грн (1 рік)}$$

4. Однак ефект триває 3 роки.

Сумарний прибуток за 3 роки:

$$17\,602,3 \times 3 = 52\,806,9 \text{ тис. грн}$$

5. Окупність:

$$\text{Окупиться через } \approx 2,75 \text{ роки}$$

Висновок по розвитку продукту:

Окупність середньострокова

Ефект значний, але відкладений

ROI за 3 роки:

$$ROI = 52\,806,9 - 145\,142 = -0,636$$

→ повертається повністю лише після 4–5 років.

Стратегія вигідна у довгостроковій перспективі, але дорога.

3. Ефективність стратегії спорідненої диверсифікації. (Секції, тренерські курси, турніри). Інвестиції:

$$117\,356 \times 0,02 = 2\,347,12 \text{ тис. грн}$$

(2% чистого прибутку → рекордно низький поріг входу)

Реалістичні доходи:

$$\text{Секції: } 2 \text{ секції} \times 50 \text{ тис./міс} \times 12 = 1\,200 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Курси тренерів: } 4 \text{ курси} \times 300 \text{ тис.} = 1\,200 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Турніри (2 шт): } 350 \text{ тис.} \times 2 = 700 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Разом: } 3\,100 \text{ тис. грн/рік}$$

Операційні витрати:

$$\text{Зарплати тренерів, оренда, обладнання} = 1\,200 \text{ тис. грн}$$

Чистий прибуток:

$$3\,100 - 1\,200 = 1\,900 \text{ тис. грн}$$

Економічний ефект:

$$1\,900 - 2\,347,12 = -447,12 \text{ тис. грн (перший рік)}$$

Окупність:

У другий рік прибуток 1,9 млн → проект повністю окупиться через 1,2 року.

$$ROI = 1\,900 / 2\,347,12 = 0,81 = 81\%$$

Найефективніша стратегія при малих вкладеннях.

Для визначення економічної доцільності запропонованих стратегій розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» було проведено фінансово-економічне оцінювання кожного варіанта. У процесі аналізу враховано обсяг необхідних інвестицій, прогнозований додатковий прибуток, чистий економічний ефект, показник

окупності та ROI. Це дозволило визначити, які стратегії забезпечують найвищу економічну віддачу у коротко- та середньостроковому періодах. Зведені результати наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Зведена таблиця ефективності стратегій

Стратегія	Інвестиції, тис. грн	Дод. прибуток 1 рік	Чистий ефект	ROI	Окупність
Інтенсивне зростання	5 867,8	9 389,6	+3 521,8	60%	1 рік
Розвиток продукту	145 142	17 602,3	-127 540	-63% (1 рік)	2.7 року
Диверсифікація	2 347,1	1 900	-447	81% (на 2 рік)	1.2 року

Проведений розрахунок демонструє суттєві відмінності у фінансовій ефективності трьох стратегічних альтернатив. Найбільш економічно доцільним варіантом є стратегія інтенсивного зростання, яка забезпечує позитивний чистий ефект уже в перший рік, має найкоротший термін окупності та високий ROI (60%). Цей варіант потребує помірних інвестицій і водночас генерує значний приріст прибутку.

Стратегія розвитку продукту, хоча і має високий потенціал інноваційності, у короткостроковому періоді є фінансово затратною та не забезпечує оперативної віддачі: чистий ефект від'ємний, а показник ROI негативний. Окупність настає лише через 2,7 року, що робить цю стратегію більш довгостроковою і капіталомісткою.

Стратегія диверсифікації показує мінімальний дефіцит у перший рік, але демонструє перспективний ROI на другий рік та має порівняно короткий термін окупності (1,2 року). Це свідчить про те, що диверсифікація є середньостроковою інвестицією з потенційною високою рентабельністю.

Оптимальним вибором для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є реалізація комбінованої стратегії, де базою виступає інтенсивне зростання, а стратегія розвитку продукту та диверсифікації впроваджуються поступово, з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Такий підхід забезпечить баланс між швидкою віддачею та довгостроковим зростанням.

Головні результати порівняльного аналізу стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» свідчать про те, що кожна зі стратегій має власну логіку розвитку, різний рівень ризику, інвестиційної потреби та фінансової віддачі. Проведені обчислення на основі фактичного чистого прибутку підприємства (117 356 тис. грн) дозволяють сформувати цілісну картину стратегічних пріоритетів у коротко-, середньо- та довгостроковому горизонтах.

У короткостроковому періоді найбільш результативною та економічно обґрунтованою є стратегія інтенсивного зростання, оскільки вона має найвищий показник ROI – 60%, забезпечує швидку окупність і дозволяє наростити обсяги продажів з мінімальними змінами в структурі підприємства. Саме ця стратегія гарантує підприємству найшвидший приріст доходу та зміцнення позицій на вже існуючих ринках.

У середньостроковій перспективі найефективнішою стає споріднена диверсифікація, яка дозволяє підприємству перейти від суто виробничої моделі до комплексної спортивної екосистеми: клуби, секції, навчальні програми, змагання. Диверсифікація хоч і потребує додаткових компетенцій та створює помірний ризик, проте уже на другий рік демонструє найвищу рентабельність – ROI 81%. Це робить її перспективним напрямом розвитку та інструментом розширення ринкової присутності.

У довгостроковому періоді найкращі результати забезпечує стратегія розвитку продукту, орієнтована на інновації, модернізацію конструкцій та створення нових лінійок продукції. Попри значні інвестиційні витрати та тривалий термін окупності (близько 3 років), вона формує підґрунтя для стійкого технологічного лідерства та дозволяє компанії виходити у преміальний сегмент, підвищуючи маржинальність продукції та рівень конкурентоспроможності.

Отже, оптимальною для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є комбінована стратегічна модель, що поєднує швидке зростання, середньострокове масштабування через диверсифікацію та довгостроковий інноваційний розвиток. Такий підхід

забезпечить збалансований розвиток, стійкість до ринкових ризиків та формування сильних конкурентних позицій на майбутні роки.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати проведеного стратегічного аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» перебуває у сприятливих умовах для подальшого розвитку та масштабування бізнесу, але потребує виваженого й науково обґрунтованого підходу до вибору стратегічних пріоритетів. Оцінка макро- та мікросередовища, аналіз внутрішнього потенціалу, результати SWOT- та SPACE-діагностики, а також порівняння трьох альтернативних стратегій (інтенсивне зростання, розвиток продукту, диверсифікація) доводять, що підприємство має достатньо ресурсів, компетенцій та ринкових можливостей для реалізації амбітної, але збалансованої траєкторії зростання. Водночас високий рівень конкуренції, динамічність спортивної галузі та наявність зовнішніх економічних ризиків вимагають поєднання консервативних і прогресивних стратегічних рішень.

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив у бальній формі та у форматі фінансово-економічних розрахунків показала, що жодна з окремих стратегій не є універсальною для всіх часових горизонтів. Стратегія інтенсивного зростання продемонструвала найвищий інтегральний бал і значну економічну привабливість у короткостроковій перспективі, забезпечуючи швидкий приріст продажів, високий рівень окупності інвестицій та мінімальні ризики, оскільки базується на уже освоєних ринках і сформованій клієнтській базі. Стратегія розвитку продукту, попри значні інвестиційні потреби та відкладену у часі окупність, є ключовим інструментом довгострокового технологічного та інноваційного розвитку підприємства, формує передумови для виходу у преміум-сегмент і створює стійкі конкурентні переваги. Стратегія спорідненої диверсифікації, своєю чергою, показала високий потенціал рентабельності у середньостроковій перспективі, дає змогу

розширювати бізнес-модель у напрямі послуг, формувати нові джерела доходу та зміцнювати імідж підприємства як цілісного спортивного бренду.

Важливим результатом дослідження є те, що всі розглянуті стратегії логічно узгоджуються з виявленими сильними сторонами ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» та зовнішніми можливостями ринку. Дані матриці SPACE свідчать про наявність у підприємства достатньої фінансової сили та високого потенціалу галузі, що об'єктивно зумовлює доцільність агресивного, проактивного типу стратегії. У поєднанні зі SWOT-аналізом це підтверджує, що компанія може не лише утримувати вже зайняті позиції, а й активно розширювати ринкову присутність, інвестувати у розвиток продукту та поступово виходити у суміжні сфери діяльності. Таким чином, стратегічні альтернативи не суперечать одна одній, а формують взаємодоповнювальну систему, у межах якої можливе поетапне й скоординоване впровадження комплексу заходів.

З урахуванням результатів бальної, фінансової та якісної оцінки стратегічних альтернатив сформовано висновок про доцільність реалізації комбінованої стратегії розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ», що поєднує інтенсивне зростання, розвиток продукту та вибірково споріднену диверсифікацію, підкріплені функціональними (маркетинговою, фінансовою, кадровою, digital) стратегіями. Такий підхід дозволяє, з одного боку, забезпечити швидку економічну віддачу через активізацію збуту й посилення маркетингової діяльності, а з іншого – закласти фундамент для довгострокового інноваційного та інституційного розвитку. Диверсифікаційні проєкти у сфері секцій, турнірів та освітніх програм розширюють бізнес-модель у середньостроковому періоді, створюючи стійку екосистему навколо бренду.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що оптимально обрана комбінована стратегія розвитку відповідає як поточному фінансовому стану та ресурсному потенціалу підприємства, так і сучасним тенденціям ринку спортивного обладнання. Вона забезпечує баланс між прибутковістю та ризиком, між швидким результатом та довгостроковою перспективою, між виробничою спеціалізацією та розширенням

сфер діяльності. Реалізація такої стратегії сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Європа Арм Спорт», підвищенню його ролі у розвитку армспорту в Україні та створенню міцної платформи для подальшого масштабування бізнесу в національному й міжнародному вимірах.

ВИСНОВКИ

Проведене в магістерській роботі дослідження стратегічних аспектів розвитку ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» дало змогу всебічно оцінити сучасний стан підприємства, виявити ключові тенденції його функціонування та визначити науково обґрунтовані підходи до вибору оптимальної стратегії розвитку. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал для реалізації активної моделі стратегічного управління, а сформовані рекомендації здатні підвищити ефективність його діяльності, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

У процесі дослідження з'ясовано, що стратегічне управління виступає ключовою складовою сучасної системи менеджменту, оскільки саме стратегія визначає довгострокові орієнтири підприємства, дозволяє адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечує гнучкість, інноваційність і здатність до динамічного розвитку. Аналіз теоретичних підходів продемонстрував, що стратегічний вибір базується на поєднанні комплексного аналізу зовнішнього середовища, оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та застосування інструментів стратегічної діагностики, серед яких важливу роль відіграють SWOT, PEST, SPACE та інші моделі. Саме ці підходи стали методологічною основою подальшого аналітичного дослідження.

Оцінка організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» засвідчила, що підприємство функціонує стабільно, має позитивну динаміку чистого доходу та демонструє високий рівень прибутковості. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити важливі сильні сторони компанії, зокрема сформований бренд, досвід у виробництві спеціалізованого спортивного обладнання, технологічні можливості та стійкий попит на продукцію. До зовнішніх можливостей віднесено тенденцію зростання популярності спорту, перспективи розширення ринків збуту, розвиток цифрових сервісів та освітніх платформ. Водночас виявлено низку загроз, серед яких – посилення конкуренції,

нестабільність економічного середовища, сезонність попиту та необхідність модернізації виробництва. Сукупність цих факторів підтвердила необхідність формування стратегічно зваженої моделі розвитку.

На основі комплексного аналізу в роботі було запропоновано три стратегічні альтернативи: інтенсивне зростання, розвиток продукту та споріднену диверсифікацію. Проведена порівняльна оцінка показала, що кожна зі стратегій має свої переваги в залежності від горизонту планування: інтенсивне зростання приносить швидкий економічний ефект і характеризується низьким ризиком; розвиток продукту забезпечує підвищення інноваційності, конкурентоспроможності та вихід у преміальний сегмент; споріднена диверсифікація формує нові джерела доходу, розширює екосистему бренду та зменшує залежність підприємства від основного виду діяльності.

Результати економічних розрахунків підтвердили доцільність упровадження комбінованої стратегії. Стратегія інтенсивного зростання показала найвищий показник ROI – 60% у перший рік, що робить її оптимальною для короткострокового періоду. Споріднена диверсифікація демонструє значну рентабельність уже на другий рік (ROI 81%), а стратегія розвитку продукту, хоч і потребує довших термінів окупності, забезпечує формування довготривалих конкурентних переваг. Додатково матриця SPACE засвідчила, що підприємство перебуває у полі «агресивної стратегії», що означає сприятливі умови для активного масштабування, інноваційного розвитку та освоєння нових сегментів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що найефективнішим для ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» є впровадження комбінованої стратегії, яка базується на поєднанні інтенсивного зростання, розвитку продукту та спорідненої диверсифікації. Така модель забезпечує швидке зростання, довгострокове зміцнення ринкових позицій та створення нових напрямів діяльності, що підвищують стійкість підприємства до конкурентного тиску та ринкових ризиків. Вона дозволяє формувати сучасну, ефективну та адаптивну систему стратегічного

управління, що здатна забезпечити підприємству стабільний розвиток, зростання конкурентоспроможності та посилення бренду у сфері спортивного обладнання.

Таким чином, результати магістерського дослідження підтвердили, що ТОВ «ЄВРОПА АРМ СПОРТ» має всі необхідні передумови для реалізації активної та інноваційної стратегії розвитку, яка дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, адаптуватися до сучасних тенденцій і забезпечити стабільний та ефективний розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С.Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. Механізм регулювання економіки. 2014. № 2. С. 88-95.
2. Антонюк Л.Л., Доманська О.О. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 34-39.
3. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1(56). С. 19-26.
4. Белкін, І., Логоша, Р., Трапаїдзе, С. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 72-77.
5. Білоконенко Г.В. Сутність та зміст соціально-економічного потенціалу виробничої організації. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. 2012. № 3(19). С. 80-98.
6. Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Вип. 23. С. 160-164.
7. Брич В., Дяків О., Слівінська Н. Менеджмент персоналу. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 520 с.
8. Бужинська Є.А., Павлова В.Г. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Економіка та управління підприємствами .Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2018. № 6(14). С. 15-22.
9. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2003. 396 с.
10. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій.

Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Вип. 2. С. 214-219.

11. Вецко Т.М. Удосконалення системи стратегічного управління підприємства в умовах сталого розвитку: магістерська робота. Київ. 2018. 121 с.

12. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. за ред. М.В. Кужельного. Київ.: КНЕУ. 2002. 198 с.

13. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. К.: Алерта. 2006. 404 с.

14. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1(8). С. 116-124.

15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346-352.

16. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175-181.

17. Гуторова О.О. Менеджмент організації. Харків: ХНАУ. 2017. 267 с.

18. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Ч. 2. Дніпро: НМетАУ. 2021. 92 с.

19. Дончак Л.Г., Ціхановська О. М. Сутність та удосконалення управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_8 (дата звернення 10.10.2025).

20. Єпіфанова І.Ю., Дзюбо М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99-103.

21. Забурмеха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5. т. 2. С. 125-128.

22. Зубко І.П. Тенденції розвитку м'ясопереробних підприємств в умовах посилення конкуренції. 36. наук. праць Уман. держ. аграр. ун-ту. Ч. 2. «Економіка» / Редкол.: П.Копитко (відп. ред.) та ін. Умань: УДАУ. 2017. Вип. 64. С. 320-328.

23. Зянько В. В., Зянько В. В. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2010. Вип. 6. Т. 1. С. 24-30.

24. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг: навч. посібник. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2018. 508 с.

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

26. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Галицький економічний вісник. 2017. №4(29). С. 106-115.

27. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. К.: Знання. 2006. 366 с.

28. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 502-506.

29. Коваль Л.І. Герасименко О.О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. Торгівля, комерція, підприємництво. 2015. Вип. 18. С. 57-61. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 20.10.2025).

30. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть та особливості формування. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2018. № 9. С. 156-165.

31. Ковтун О.І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2013. № 1. С. 86-101.

32. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2013. № 4. С. 44-56.

33. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу: навч. Посібник. Рівне: НУВГП. 2016. 291 с.

34. Козлова І.М., Костіна О.М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2019. № 3. С. 60-66.

35. Кубецька О.М., Остапенко Т.М., Фісуненко Н.О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 390-396.
36. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я. Маркетинг. 3-тє вид., випр. і доп. Львів: Магнолія-2006, 2010. 288 с.
37. Любохинець Л., Поплавська О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. Modelling the Development of Economic Systems. 2022. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6> (дата звернення 14.10.2025).
38. Малюта Л. Формування моделі управління потенціалом в умовах стратегічного розвитку підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2(7). С. 190-199.
39. Масляк Т.А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві. Управління розвитком. 2012. № 2. С. 50-52.
40. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 67-72.
41. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління. Укоопспілка, Львів. комерц. акад. Львів: Магнолія-2006, 2009. 544 с.
42. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Київ: «Центр навчальної літератури». 2004. 336 с.
43. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. Харків: НТУ «ХПІ». 2018. 208 с.
44. Мулярчук Л. М. Науково-практичні засади стратегії розвитку сервісних торговельно- побутових підприємств. Економіка та держава. 2011. № 11. С. 77-81.
45. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2001. 227 с.
46. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: УВПК «ЕксОб». 2002. 560 с.

47. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. К.: МАУП. 2000. 128 с.
48. П'ятницька Г.Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 700 с
49. Перемозова І.В., Даляк Н.А., Лозінська Л.Д., Кулик Т.П., Неміш Ю.В. Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства. Академічні візії. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/176> (дата звернення 1.11.2025).
50. Передрій О.С. Міжнародні економічні відносини. Київ: Знання. 2008. 264 с.
51. Підвальна В.В., Герасименко Ю.В. Менеджмент. Базовий курс. Вінниця: Консоль. 2017. 255 с.
52. Покотилова О.І. Еволюція концепцій маркетингу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 584-586.
53. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення 08.11.2025)
54. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. Львів: «Новий Світ-2000». 2003. 272 с.
55. Рогач С.М., Гуцул Т.А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: Компринт. 2015. 722 с.
56. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління. Економіка та управління підприємством. 2016. № 3. С. 276-282.
57. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навч. посібник. За ред. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ: Лілея НВ. 2021. 336 с.
58. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75> (дата звернення 10.10.2025).
59. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія.

Тернопіль: Астон, 2012. 416 с.

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

61. Тонкошкур Ю.Ю., Левченко О.М. Загальні проблеми стратегічного управління підприємством. Наука – виробництву: зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2016. С. 38-40.

62. Труніна І.М. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності України. Наук. вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки. 2014. № 3. С. 43-47.

63. Управління персоналом : підручник / За ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ. 2018. 404 с.

64. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.

65. Фецович Т. Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2010. Вип. 14-15. С. 296-303.

66. Філіппова С.В., Тимошук М.П., Дашченко Н.М. Актуальні питання формування інноваційних стратегій підприємств. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. Вип. 2(36). С. 297-301.

67. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки; [М.І. Крупка, О.М. Ковалюк, В.М. Коваленко та ін.]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

68. Холтобіна І.О., Смоляр Л.Г. Удосконалення стратегічного управління підприємством. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2014. Вип. 15. С. 179-184.

69. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1(3). Том 2. С. 347-356.

70. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. Наук. вісник ХДУ. 2017. Вип. 24(1). С. 161-165.
71. Шатун В.Т Основи менеджменту. Миколаїв: П. Могили. 2006. 376 с.
72. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства. Науковий вісник ХДУ. 2023. № 49. С. 36-43.
73. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.
74. Щебликіна І.О. Основи менеджменту. Мелітополь. 2015. 480 с.
75. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Concepts and Cases. Cengage Learning, 2020. 512 p.
76. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2004. 592 p.

ДОДАТКИ